

## A-klinikkasäätiön verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan prosessien kehittäminen

Susanna Korhonen

Opinnäytetyö  
Liiketalouden ylempi  
ammattikorkeakoulututkinto  
Tietojärjestelmäosaamisen  
koulutusohjelma  
2012



<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Susanna Korhonen</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2007</p>
<p><b>Raportin nimi</b> A-klinikkasäätiön verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan prosessien kehittäminen</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 105</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Jarmo Sarkkinen</p>	
<p>Tämä tutkimus on A-klinikkasäätiön toimeksiannosta tehty opinnäytetyö. Tutkimuskohteena ovat olleet A-klinikkasäätiön suurimmat ja vanhimmat Päihdelinkki ja Lasi- nen lapsuus verkkopalvelut ja näiden IT-palvelunhallinta. Tutkimus on toteutettu vuosien 2010 - 2011 aikana.</p> <p>Tutkimusmetodina on hyödynnetty laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten ITIL palveluntarjonta ja sopimukset -viitekehyksen palvelustrategia ja -suunnitteluprosessit ja palvelun elinkaaren hallintamalli voivat olla hyödyksi kehitettäessä A-klinikkasäätiön verkkopalveluiden IT-palvelunhallintaa. Nykytilan kuvaamisen tarkoituksena on ollut todentaa verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan nykytila ja tarve.</p> <p>Viitekehys ja tekeillä oleva A-klinikkasäätiön strategia ovat tukeneet tutkimuksen kautta löydettyjä tunnistettuja tarpeita, joiden pohjalta on suunniteltu verkkopalveluiden palveluportfolionhallinta- ja toimittajahallinta -prosessit. Kehittämistä on tukenut myös tuore tutkimus, jonka mukaan liiketoiminnallista hyötyä lisätään tehokkaimmin hyödyntämällä olemassa olevia IT-ratkaisuja, ei niinkään investoimalla uusiin palveluihin.</p> <p>Tutkimuksen tuotosten avulla A-klinikkasäätiö pystyy saavuttamaan sähköiselle asiointille asetetut strategiset tavoitteet, tuottamaan nykyiset ja tulevat verkkopalvelut kilpailukykyisesti, kustannustehokkaasti ja IT-palvelunhallinnan hyviä käytäntöjä hyödyntäen sekä kehittämään niitä jatkossa. Onnistunut IT-palvelunhallinta edellyttää, että palvelut ovat kuvattu ja että niiden ylläpitoa seurataan.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Verkkopalvelu, IT-palvelunhallinta, palveluntarjonta ja sopimukset, ITIL, sähköinen asiointi, sähköiset palvelut.</p>	

The Master's Programme In Information

<p><b>Authors</b> Susanna Korhonen</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2007</p>
<p><b>The title of thesis</b> Development of the IT Service Management processes for the web services of the A-Clinic Foundation</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 105</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Jarmo Sarkkinen</p>	
<p>This study was conducted on the basis of assignment of the A-Clinic Foundation's. The research focus was to study the web services and IT Service Management of the A-Clinic Foundation's largest and oldest "Addictionlink" (<a href="http://www.paihdelinkki.fi">www.paihdelinkki.fi</a>) and "Fragile Childhood" (<a href="http://www.lasinenlapsuus.fi">www.lasinenlapsuus.fi</a>) websites. The study is carried in the period of 2010 - 2011.</p> <p>For executing the study the methods of qualitative research were used. The research mission was to define, how ITIL Service Offerings and Agreements framework, service strategy and service design planning processes, and management of service lifecycles can be used for developing IT Service Management processes for the A-Clinic Foundation's web services. The purpose of describing the current state of IT Service Management was to verify the current status of the IT Service Management processes of the web services.</p> <p>Frame of reference and the future strategy of the A-Clinic Foundation support the needs, identified through the research, which were the basis for developing Service Portfolio and Supplier Management processes of web services. Process development has been supported also by a recent study, that business benefits increased most effectively by using existing IT solutions rather than invest in new services.</p> <p>The Management process contains the outputs for the A-Clinic Foundation to achieve the strategic goals of the electronic services, and to execute the current and upcoming web services competitively, cost-effectively and using and developing the best practices of IT Service Management. For succeeding in IT Service Management it is required, that the services are described and their maintenance will be monitored.</p>	
<p><b>Key words</b> Web service, the IT Service Management, Service Offerings and Agreements, ITIL, Electronic services</p>	

# Sisällys

Tiivistelmä

KÄSITTELUETTELO

KUVIOT

TAULUKOT

1	Johdanto .....	4
1.1	Työn tausta .....	4
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus .....	6
1.3	Viitekehys .....	7
1.4	Metodologia .....	8
1.5	Raportin rakenne .....	8
2	Tutkimusstrategia ja menetelmät .....	10
2.1	Tapaustutkimus .....	10
2.2	Tapaustutkimuksen päävaiheet .....	12
2.3	Tutkimusprosessi ja käytetyt menetelmät .....	12
3	Verkkopalvelu .....	16
4	Sähköinen asiointi .....	18
5	ITIL ja IT-palvelunhallinta .....	19
5.1	ITIL v3 .....	19
5.2	ITIL - palvelun elinkaarimalli .....	19
5.3	IT-palvelunhallinta .....	21
5.4	IT-palvelunhallinnan ja ITIL:n hyödyt .....	22
6	Palveluntarjonta ja sopimukset .....	25
6.1	Palveluportfolion hallinta .....	26
6.2	Palveluluettelon hallinta .....	28
6.3	Toimittajahallinta .....	29
6.4	Palvelutasonhallinta .....	34
7	A-klinikkasäätiö verkkopalveluiden tuottajana .....	38
7.1.1	A-klinikkasäätiön asema Suomessa .....	40
7.1.2	A-klinikkasäätiön keskustoimisto verkkopalveluiden tuottajana .....	40
7.2	Verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan tarvekartoitus .....	41

7.2.1	Tulokset .....	42
7.2.2	A-klinikkasäätiön strategiatyö .....	43
7.3	Ehkäisevän ja korjaavan työn verkkopalvelut .....	44
7.3.1	Päihdelinkki -verkkopalvelu .....	44
7.3.2	Lasinen lapsuus -verkkopalvelu .....	46
7.3.3	Muut verkkopalvelut .....	48
7.3.4	Verkkopalveluiden kohderyhmät .....	50
7.4	Verkkopalveluiden toteutus .....	51
7.4.1	Päihdelinkki -verkkopalvelun toteutus .....	53
7.4.2	Lasinen lapsuus -verkkopalvelun toteutus .....	54
7.4.3	Verkkopalveluiden tekniset arkkitehtuurit .....	55
8	IT-palvelunhallinnan nykytila verkkopalveluissa .....	58
8.1	Palveluportfolion hallinta .....	58
8.2	Palveluluettelon hallinta.....	61
8.2.1	Päihdelinkki verkkopalvelun palveluluettelon hallinta.....	61
8.2.2	Lasinen lapsuus -verkkopalvelun palveluluettelon hallinta .....	63
8.3	Toimittajahallinta.....	63
8.3.1	Päihdelinkki -verkkopalvelun toimittajahallinta .....	64
8.3.2	Lasinen lapsuus verkkopalvelun toimittajahallinta.....	65
8.4	Palvelutason hallinta .....	65
8.4.1	Päihdelinkki -verkkopalvelun palvelutason hallinta .....	65
8.4.2	Lasinen lapsuus -verkkopalvelun palvelutason hallinta .....	65
8.5	Yhteenveto nykytilan kuvaamisen tuloksista .....	66
9	Kehitysehdotus IT-palvelunhallinnan prosessien kehittämiseksi .....	68
9.1	Palveluportfolion hallinta .....	72
9.2	Toimittajahallinta.....	79
10	Pohdinta .....	84
10.1	Kehittämistyön tuoma lisäarvo.....	84
10.2	Kehittämistyön tulosten sovellettavuus.....	85
10.3	Ehdotuksia jatkokehityskohteiksi.....	86
	Lähteet.....	91

## KÄSITELUETTELO

**Palvelu** (Service) on tapa tuottaa asiakkaille arvoa helpottamalla asiakkaiden haluamien tulosten saavuttamista ilman, että asiakas omistaa tähän liittyviä kustannuksia ja riskejä (Wakaru 2010, 19; Office of Government Commerce 2007b, 16). Tämän opinnäytetyön yhteydessä käsitteellä palvelu tarkoitetaan samaa asiaa kuin **verkkopalvelu**.

**Sähköisten palveluiden**, kuten verkkopalveluiden käyttöä kuvataan käsitteellä sähköinen asiointi (Jylhä 2007, 9). Yleisen suomalaisen asiansaston (YSA) mukaan sähköisten palveluiden alakäsitteenä on **verkkopalvelu käsite**.

**Sähköisellä asioinnilla** (Electronic Services, e-Services) tarkoitetaan organisaation palvelujen käyttämistä tieto- ja viestintätekniikan keinoin. Sähköisellä asioinnilla tarkoitetaan tämän opinnäytetyön yhteydessä A-klinikkasäätiön verkkopalveluiden kautta tarjottavia sähköisiä palveluita, kuten itsepalveluna toimivia oma-apupalveluita sekä vuorovaikutteisten palvelujen käyttöä, esimerkiksi keskustelupalstat ja neuvontapalvelut.

Käsitteellä **verkkopalvelu** tarkoitetaan tämän opinnäytetyön yhteydessä tutkimuksen kohteeksi valittuja A-klinikkasäätiön tuottamia Päihdelinkki ([www.paihdelinkki.fi](http://www.paihdelinkki.fi)) ja Lasinen lapsuus ([www.lasinenlapsuus.fi](http://www.lasinenlapsuus.fi)) -sivustoja, jotka ovat tarkoitettu avuksi kansalaisille ja päihdetyön ammattilaisille. Sivustot toimivat internet-selaimella, omassa verkko-osoitteessaan, joka on nimetty palvelun nimen mukaan.

Osana A-klinikkasäätiön www-sivuja toimii **Tietopuu**-sivusto, joka on päihdetyön kehittämisen tieto- ja tukipankki. Se jakaa tietoa A-klinikkasäätiön tutkimus- ja kehittämistoiminnasta. (A-klinikkasäätiö 2011b.) Tietopuu on tarkoitettu sekä A-klinikkasäätiön sisäiseen käyttöön että ulkoisille valituille sidosryhmille ammattilaiskäyttöön (ekstranet palvelu).

## KUVIOT

Kuvio 1. Viitekehys

Kuvio 2. Palvelun elinkaarimalli (Wakaru 2011a, Office of Government Commerce 2010, 11)

Kuvio 3. Keskeisiä syitä IT-palvelunhallinnan ja ITIL:n käyttöönottoon (Wakaru 2010, 18)

Kuvio 4. ITIL:n hyödyt (Wakaru 2011a)

Kuvio 5. Palvelun elinkaari ja prosessit (Wakaru 2010, 8; ITIL® Survival, Everest; Office of Government Commerce 2010, 22-23)

Kuvio 6. Palveluluettelo (Wakaru 2010, 87; ITIL Foundation Self Learning Course)

Kuvio 7. Toimittaja- ja sopimustietokanta, SCD (Wakaru 2010, 90)

Kuvio 8. Toimittajien luokittelu (Wakaru 2010, 90)

Kuvio 9. Verkkopalveluiden aikajana

Kuvio 10. Keskustoimiston verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan roolijako, tutkijan näkemys

Kuvio 11. Päihdelinkki -verkkopalvelu vuonna 2011 (A-klinikkasäätiö h, 2011)

Kuvio 12. Lasinen lapsuus -verkkopalvelu vuonna 2011 (A-klinikkasäätiö a, 2011)

Kuvio 13. Wiki -työväline

Kuvio 14. Verkkopalveluiden IT-palvelunhallinta - prosessikaavio

Kuvio 15. Palveluportfolion hallinta -prosessi

Kuvio 16. Liiketoiminnan palveluluettelo (BSC) ja tekninen palveluluettelo (TSC)

Kuvio 18. Toimittaja- ja sopimustietokanta, kehitysehdotus

Kuvio 17. Toimittajahallinta -prosessi

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. IT-palvelunhallinta käytännössä (Wakaru 2010, 18; Damiano & McLaughlin, 1)

Taulukko 2. Johtopäätökset verkkopalveluiden IT-palveluhallinnan tarpeesta

Taulukko 3. A-klinikkasäätiön verkkopalveluiden kohderyhmät

Taulukko 4. Verkkopalveluiden kehittämistyössä käytettävät tekniikat

Taulukko 5. IT-palvelunhallinnan nykytila ja tunnistetut tarpeet

Taulukko 6. Verkkopalveluiden IT-palvelunhallinta -prosessin sanallinen kuvaus



# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tausta

A-klinikkasäätiö on vuonna 1955 perustettu Suomen suurin päihdealan organisaatio, jonka toiminta-ajatuksena on päihdeongelmien ja muiden elämänhallinnallisten ongelmien ehkäisy ja vähentäminen, sekä ongelmista kärsivien ja heidän läheistensä auttaminen ja aseman parantaminen. A-klinikkasäätiön kansainvälinen toiminta painottuu lähialueille ja Euroopan unionin alueelle. (A-klinikkasäätiö 2009, 1-3.)

*”A-klinikkasäätiön perustehtävänä on ehkäistä ja vähentää päihdeongelmia ja muita psykososiaalisia ongelmia.”* (A-klinikkasäätiö 2010, 2.)

A-klinikkasäätiö on ei-julkisen sektorin, yleishyödyllinen eli kolmannen sektorin toimija. Kolmannen sektorin toiminnan peruslähtökohdat poikkeavat oleellisesti kahdesta muusta, yksityisestä ja julkisesta sektorista. Kolmannella sektorilla tarkoitetaan Suomessa lähinnä yhdistyksiä ja säätiöitä sekä yleishyödyllistä osuuskuntatoimintaa. Sen toiminta ei tavoittele voittoa ja sillä on laajemmat yhteiskunnalliset tavoitteet. Kolmannen sektorin yhdistysten ja säätiöiden toiminnassa on kyse järjestölähtöisestä toiminnasta. A-klinikkasäätiö on yksi yhtenäinen säätiö, jonka kaikki toiminta on järjestölähtöistä yleishyödyllistä toimintaa. (A-klinikkasäätiö 2011a, 3.)

Vuonna 2010 A-klinikkasäätiön hoito- ja kuntoutuspalvelut koostuivat avo- ja laitoshoidon palveluista sekä asumispalveluista. Näiden lisäksi A-klinikkasäätiön toiminta sisältää toimialaan liittyvää yhteiskunnallista vaikuttamis-, koulutus-, viestintä- sekä kehittämis- ja tutkimustoimintaa, päihteidenkäytön yleistä ja riskiehkäisyä, työnohjausta ja konsultaatiota. (A-klinikkasäätiö 2010, 10; A-klinikkasäätiö 2011a, 3; A-klinikkasäätiö b, 2011.)

A-klinikkasäätiön valtakunnallinen toiminta rahoitetaan pääasiassa Raha-automaattiyhdistyksen avustuksilla. Samoin verkkopalveluiden tuottaminen ja kehittäminen tapahtuu lähes yksinomaan RAY:n hankerahoituksella ja Kupilan mukaan

verkkopalveluiden tuottaminen toimii sen varassa että RAY jatkaa rahoitustaan. (A-klinikkasäätiö b, 2011; Kupila 2010, 33.)

Tutkimuksen kohteena ovat A-klinikkasäätiö ja sen asiakkaille sekä asiantuntijoille tarjoamat ehkäisevän ja korjaavan työn verkkopalvelut sekä näiden IT-palvelunhallinta. Tutkimuksen tarkastelun kohteina ovat A-klinikkasäätiön Päihdelinkki -verkkopalvelu ja Lasinen lapsuus -verkkopalvelu. A-klinikkasäätiö haluaa kehittää ja tehostaa nykyistä tapaa tuottaa ja hallita verkkopalveluitaan. Säätiö haluaa vastata asiakkaiden ja asiantuntijoiden kasvaviin palvelutarpeisiin sähköisen asioinnin kanavissa tulevaisuudessakin.

Tutkimuksen ajankohtaisuutta tukee MarketVision teettämä tutkimus, jossa Leena Mäntysaaren ”IT-kehityskohteet ja tietohallinnon rooli 2010” raportin mukaan IT-prioriteeteissa korostuivat liiketoiminnallisen hyödyn lisääminen olemassa olevia IT-ratkaisuja tehokkaammin hyödyntämällä, ei niinkään uusiin ratkaisuihin investoimalla. (Mäntysaari 2010, 3.) Yhteenvedona IT-kehityshankkeista kärkisijalla olivat sähköisen asioinnin, kaupankäynnin tai sähköisen asiakaspalvelun kehittäminen. (Mäntysaari 2010, 8.)

Tutkimuksessa on kehitetty A-klinikkasäätiön tarpeita vastaava verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan prosessikokonaisuus, joka on suunniteltu soveltaen ITIL viitekehyksen tarjoamia IT-palvelutuotannon parhaita käytäntöjä. Verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan prosessit ja näiden tuotokset antavat työvälineitä sekä toimintamallin, joka on toimiva ratkaisu verkkopalveluiden tuottajana toimivalle organisaatiolle. Tutkimuksen tulokset vaikuttavat A-klinikkasäätiön keskustoimiston verkkopalveluiden IT-palvelunhallintaan.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimus on lähtöisin A-klinikkasäätiöllä nousseesta ongelmasta:

”Miten A-klinikkasäätiön verkkopalveluita tulee kehittää jotta palveluiden tuottaminen tapahtuu laadukkaasti ja kilpailukykyisesti ottaen huomioon kustannustehokkuuden?”

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää A-klinikkasäätiön IT-palvelunhallintaa ja suunnitella verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan prosessit ehkäisevän ja korjaavan työn verkkopalveluille. Tutkimuksessa on hyödynnetty ITIL -viitekehystä, joka syntyi 1980-luvun lopulla Iso-Britannissa kuvaamaan IT-palvelutuotannon parhaita käytäntöjä ja josta on 1990-luvun puolivälin jälkeen muodostunut maailmanlaajuinen *de facto* standardi IT-palvelunhallinnassa (Office of Government Commerce 2004, 3-4; Braun & Winter 2007, 1216). ITIL:n viidestä ydinjulkaisusta koostuva tietokokoelma muodostaa toimintakehyksen, josta soveltajien on tarkoitus poimia omaan organisaatioon ja liiketoimintaan sopivia toimintamalleja (APMG 2011).

Tämä tutkimus soveltaa alun perin toukokuussa 2007 julkaistua ITIL:n versiota v3, johon viimeiset päivitykset on julkaistu heinäkuussa 2011 (Cabinet Office 2011).

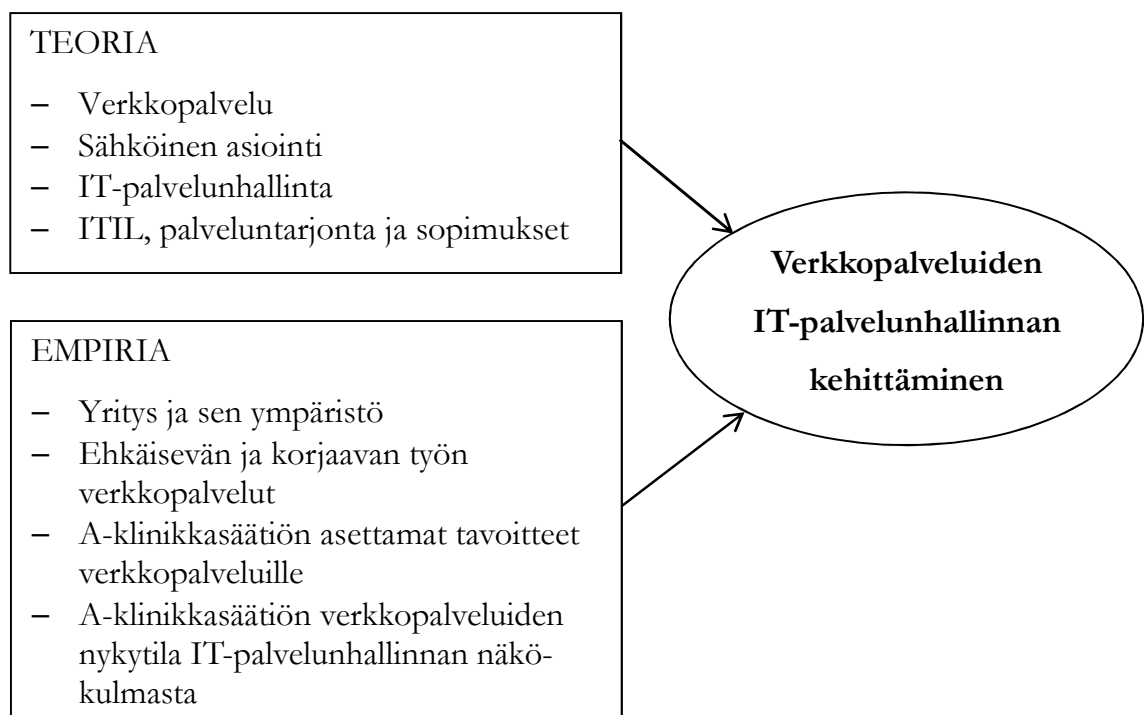
Tutkimuksessa tehdyn tarvekartoituksen tuloksien perusteella ITIL -viitekehykseen sisältyvä palveluntarjonta ja sopimukset (engl. Service Offerings and Agreements) ja sen prosessit on valittu tämän tutkimuksen tietopohjaksi. Tietopohja tarkentui A-klinikkasäätiön tarpeesta yhtenäisen palvelualueen osalta. Teoria antaa pohjan palvelualueen kokonaisuuden hahmottamiseksi ja sen hallitsemiseksi.

Tarkemmalla tasolla kuvataan tapaustutkimuksen tarkastelun kohteeksi valitut, sisällöllisesti laajat ja A-klinikkasäätiön toiminnan kannalta merkittävät verkkopalvelut Päihdelinkki ja Lasinen lapsuus. Valinta näiden kahden verkkopalvelun tutkimiseksi perustuu verkkopalveluiden pitkään historiaan, verkkopalveluiden laajuuteen sekä yhteiskunnalliseen merkittävyyteen. Päihdelinkki on Suomen suurin päihdeaiheinen verkkopalvelu koko väestölle. Lasinen lapsuus taas on suunnattu päihdeperheissä eläviä lapsia työssään kohtaaville ammattilaisille tai henkilöille jotka ovat huolestu-

neita lapsen asemasta päihdeperheessä. Mielenkiintoa tutkimuksen toteuttamiseksi lisäksi verkkopalveluissa käytettävien teknisten ratkaisujen eroavaisuudet sekä palvelun tuottaminen ja hallinta, joihin toivottiin selkeyttämistä. Kehitettyjen verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan prosessien avulla A-klinikkasäätiö pystyy saavuttamaan strategiassaan sähköiselle asioinnille asetetut tavoitteet ja tuottamaan nykyiset ja tulevat verkkopalvelut kilpailukykyisesti kustannustehokkuuden huomioiden. Tutkimus ei sisällä toimenpiteiden käyttöönottoa tai suunnitelmaa käyttöönottamiseksi vaan kehitysehdotuksen verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan osalta.

### 1.3 Viitekehys

Tutkimuksen viitekehys koostuu teoriasta ja empiriasta (kuvio 1). Teoreettisessa tarkastelussa pääpaino on IT-palvelunhallinnassa ja sen merkityksessä liiketoimintaan. Tässä tutkimuksessa teoriaa on käytetty tutkimuksen tavoitteiden täsmentämiseen ja ohjaamiseen.



Kuvio 1. Viitekehys

Empiirisen tutkimuksen aluksi on kartoitettu A-klinikkasäätiön asettamat tavoitteet verkkopalveluille ja tuotu esiin niiden yhteensopivuus suunnitteluvaiheessa olevaan A-klinikkasäätiön strategiaan sähköisen asioinnin osalta. Empiria osuudessa nykytila on kuvattu ITIL:n palveluntarjonta ja sopimukset -viitekehyksen kautta. Tutkimuksen tuloksena syntynyt IT-palvelunhallinnan prosessikonaisuus on suunniteltu A-klinikkasäätiön tarpeisiin em. viitekehyksen pohjalta.

#### **1.4 Metodologia**

Tutkimuksen pääasialliseksi tutkimusstrategiaksi on valittu tapaustutkimus (case study research), sillä se soveltuu erinomaisesti juuri syvälliseen kohteen tutkimiseen ja kuvailemiseen sekä vertailevaan tutkimukseen (Laitinen 2005, 81). Tässä tutkimuksessa aineistoa on kerätty monista eri lähteistä ja näin pyritty varmistamaan tiedon luotettavuus. Tutkimuksessa on hyödynnetty seuraavia aineistoja:

- Dokumentaatio
- Historiatiedot
- Haastattelut
- Suorat havainnot

Tutkimuksen käytettävissä on ollut A-klinikkasäätiössä oleva dokumentaatio tutkimuskohteiksi valituista tapauksista. Tutkimuksessa on hyödynnetty tiedonkeruu menetelmistä haastattelua verkkopalveluiden tavoitetilan, historiatietojen ja nykytilan kartoittamiseksi IT-palveluhallinnan näkökulmasta. Tutkijalla on ollut mahdollisuus suoriin havaintoihin istuessaan A-klinikkasäätiön viestintäyksikön tiloissa sekä tutustua verkkopalveluiden johtamiskäytäntöihin osallistumalla A-klinikkasäätiön sisäisiin palavereihin. Nämä ovat mahdollistaneet avoimen keskustelun ja tarkentavien kysymysten esittämisen tutkijalle entuudestaan tuntemattomien henkilöiden kanssa.

#### **1.5 Raportin rakenne**

Raportti koostuu tämän luvun jälkeen tutkimuksessa käytetystä tutkimusstrategiasta ja menetelmistä sekä tutkimusprosessista (luku 2). Luvuissa 3-6 tarkastellaan tutkimukseen liittyvä kirjallisuus- eli teoreettinen osuus. Luvussa 7 esitellään A-

klinikkasäätiö verkkopalveluiden tuottajana sekä sen tämänhetkiset verkkopalvelut. Luvussa 8 kuvataan tutkimuskohteeksi valittujen verkkopalveluiden nykytila viitekehityksen kautta. Luvussa 9 esitetään A-klinikkasäätiön tarpeita vastaava verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan prosessikonaisuus. Raportin viimeisessä luvussa 10, on pohdintaosuus, jossa on esitetty mallin tuoma lisäarvo A-klinikkasäätiölle ja tutkijalle itselleen sekä arviointi mallin käyttöönottamiseksi ja sen soveltuvuus käyttöön yleisesti. Lopuksi on esitetty ehdotuksia jatkokehityskohteiksi.

## 2 Tutkimusstrategia ja menetelmät

### 2.1 Tapaustutkimus

Tutkimuksen tutkimusstrategiaksi on valittu tapaustutkimus. Se sopii tutkimukseen, koska siinä tehdään vertailevaa tutkimusta ja keskitytään A-klinikkasäätiötä koskevaan syvälliseen tutkimiseen ja kuvailemiseen käyttäen useita aineistoja. Laitinen (2005, 53) kertoo, että Yinin mukaan tapaustutkimus on todennäköisesti paras valinta silloin kun tutkimusongelma on mielletävissä kysymyksiksi ”kuinka” ja ”miksi”? Tämän lisäksi tutkittavalle kysymykselle tai kysymyksille tulee antaa jokin mielekkyys. Pelkkä kysymys, esim. kuinka A-klinikkasäätiön verkkopalveluita tulee kehittää, ei riitä, vaan tarvitaan jokin propositio eli väitelause, joka suuntaa tutkimusta. Tässä tapauksessa propositio on se, että siitä on toimeksiantajalle sekä taloudellista että sisällöllistä kilpailuetua<sup>1</sup>. Tällöin propositio on, jotta palveluiden tuottaminen tapahtuu kilpailukykyisesti kustannustehokkaasti huomioiden.

Tapaustutkimuksen hyvyteen ja luotettavuuteen vaikuttaa voimakkaasti se, kuinka monesta eri lähteestä tutkimusaineisto on kerätty. Kyseessä on nimenomaan useamman tietolähteen eikä tiedonkeruumenetelmän käyttö. Kuusi tyypillisintä tapaustutkimuksen aineistolähdettä ovat Yin (2003) mukaan dokumentaatio, historiatiedot, haastattelut, suorat havainnot, oma osallistuminen ja fyysiset esineet. Laitinen kertoo, että jokaisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus käyttää kaikkia kuutta evidenssin lähdettä, vaan niin kuin tässäkin tutkimuksessa, tutkimusaineiston keräämisessä on käytetty hyväksi useita edellä lueteltuja lähteitä mutta ei suinkaan kaikkia. (Laitinen 2005, 57 & 72.)

Tapaustutkimuksessa pyritään selvittämään, kuinka jokin tapahtuu. Tapaustutkimukseen liittyy tutkittavien tapauksien niukka määrä, usein tapauksia on vain yksi. Tutkimus on mahdollista toteuttaa myös kahden tai useamman tapauksen vertailuna.

---

<sup>1</sup> A-klinikkasäätiölle kilpailuetu tarkoittaa laatua, käyttäjäystävällisyyttä, vaikuttavuutta, kiinnostavuutta

Oleellista on, että tutkittava kohde ymmärretään tietyssä kokonaisuutena eli tapauksena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 53; Jokinen & Kuronen.)

Tutkimuksen vertailukohteeksi on valittu A-klinikkasäätiön kokoluokaltaan suuret ja tietomäärältään laajat sekä pitkään toimineet Päihdelinkki ja Lasinen lapsuus toiminnan verkkopalvelut, jossa tutkimuksen tarkastelun kohteena on verkkopalveluiden IT-palvelunhallinta. Valitut verkkopalvelut sopivat hyvin vertailukohteiksi myös verkkopalvelujen toteutuksessa käytettävien teknologiaeroavaisuuksien vuoksi. Päihdelinkki verkkopalvelu on toteutettu hyödyntäen avointa lähdekoodia ja Lasinen lapsuus -verkkopalvelu toimittajan omalla tuotteella, joka on toteutettu Microsoftin työvälineillä. Tutkimuksen kautta on ollut tarkoitus löytää vastauksia A-klinikkasäätiön verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan tarpeeseen, joka on monistettavissa niin sisäisiin kuin ulkoisiin jo olemassa oleviin verkkopalveluihin, sekä tuleviin verkkopalveluhankkeisiin teknologiasta riippumatta.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tutkimuskohteen tai tietolähteenä olevan subjektin näkökulmasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 119 - 120.) Laadullinen tutkimus voi Eskolan & Suorannan mukaan lähteä liikkeelle ilman ennakkoluuloja tai määritelmiä. Laadullinen tutkimus on aineistolähtöistä analyysia, joka pelkistetyimmillään tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien. (Eskola & Suoranta 2000, 19.)

Eskolan mukaan teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa voidaan ajatella olevan teoriasidonnaisen tutkimuksen, jossa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Tällöin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Tutkija voi myös tehdä huomioita empirian vastaamattomuudesta aiempiin tutkimuksiin. (Eskola 2001, 135 - 140.) Teoriasidonnaista lähestymistapaa aineistoon voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99).



## 2.2 Tapaustutkimuksen päävaiheet

Tutkimuksen toteutus noudattaa pitkälti tapaustutkimuksen peruskaavaa. (Ojasalo et al., 2009, 54):

1. Vaihe. Alustava tutkimusongelma.
2. Vaihe. Ilmiöön perehtyminen käytännössä ja teoriassa.
3. Vaihe. Empiirisen aineiston keruu ja analysointi eri menetelmillä: haastattelut, kyselyt, havainnoinnit jne.
4. Vaihe. Kehittämisehdotukset tai -malli.

## 2.3 Tutkimusprosessi ja käytetyt menetelmät

Tutkimus on alkanut kesällä 2010 ja valmistunut loppuvuodesta 2011. Tutkimusprosessi on jaettu tapaustutkimuksen päävaiheiden mukaisesti neljään vaiheeseen. Tutkimuksen vaiheistamiseksi on hyödynnetty ISO/IEC 20000 standardin käyttöönoton kartoitus- ja suunnitteluvaiheen osioita, jotka etenevät kysymysten muodossa tutkien ensin lähtötilannetta kysymyksen muodossa ”Mihin haluamme päästä?” ja jonka jälkeen voidaan tutkia tarkemmin nykytilaa ”Missä olemme nyt?” sekä lopuksi luoda kehitysehdotus tai ratkaisu kysymykseen ”Kuinka pääsemme tavoitteeseen?”. (Wakaru a 2010, 43).

Tutkimuksen aluksi kartoitettiin varsinainen toimeksianto, jonka avulla voitiin todeta verkkopalveluiden tahtotila ja vastata kysymykseen ”Mihin haluamme päästä?”. Ilmiöön perehtyminen käytännössä ja teoriassa alkoi, kun tutkija pääsi istumaan A-klinikkasäätiön tiloihin lokakuussa 2010.

Alustava tutkimusongelma, kehittämistarpeiden kartoitus, tehtiin nykytilan kuvaamisen tueksi ja verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan tarpeellisuuden todentamiseksi. Kartoituksessa haastateltiin verkkopalveluiden kehittämisestä päättäviä henkilöitä, A-klinikkasäätiön kehittämisjohtajaa ja viestintäpäällikköä. Haastattelutietojen analysoimiseksi vastaukset on viety IT-palvelunhallinta -viitekehyksen mukaisesti tauluk-

koon jossa vastauksia on voitu vertailla toisiinsa teorian antamien otsikoiden mukaisesti sekä kategorisoiden ne antamaan vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä palveluita ja toimintoja nyt on?
2. Täyttyvätkö asetetut tavoitteet, mihin haluttaisiin päästä?
3. A-klinikkasäätiön asettamat tavoitteet verkkopalveluille?

Teorian lisäksi tietojen analysoinnissa ja johtopäätösten tekemisessä on hyödynnetty tutkimuksen käytössä ollutta A-klinikkasäätiössä tekeillä olevaa strategiamateriaalia johon tuloksia on verrattu. Seuraava ote kirjasta ”Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan” kuvaa mielestäni osuvasti verkkopalveluiden kehittämistarpeiden kartoitusta ja siihen ratkaisumallin hakemista teoriasta:

*”Tutkimuksellista kehittämistyötä eivät ohjaa ensisijassa teoreettiset vaan käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta.”* (Ojasalo et al., 2009, 20).

Empiirisen aineiston keruu ja analysointi on toteutettu keväällä 2011. Historiatietoja varten on haastateltu jo eläkkeelle siirtynyttä A-klinikkasäätiön entistä viestintäjohtajaa, Teuvo Peltoniemeä sekä tämän lisäksi historiatietoja on tarkennettu keskustellen ja tarkentavia kysymyksiä esittäen nykyisille A-klinikkasäätiön työntekijöille, jotka ovat osallistuneet A-klinikkasäätiön verkkopalveluiden kehittämiseen.

Haastattelutilanteissa tutkija on esittänyt haastateltavalle kysymyksen kerrallaan ja haastattelu on nauhoitettu gsm puhelimella. Haastattelut on kirjoitettu osittain sananasaisesti puhtaaksi eli litteroitu. Litterointi voidaan tehdä koko kerätystä aineistosta tai valikoiden esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara, 2007, 217). Tässä tutkimuksessa litteroitiin historiatieto kokonaisuudessaan jättäen pois ainoastaan täysin aiheeseen liittymättömät asiat. Muut tehdyt haastattelut litteroitiin teorian teemojen mukaisesti.

Nykytilan kuvaamisen avuksi ja tunnistettujen tarpeiden etsimiseksi on haastateltu Päihdelinkki ja Lasinen lapsuus verkkopalveluiden operatiivisesta toiminnasta vastaavia henkilöitä, A-klinikkasäätiön viestintäpäällikköä ja kehittämispäällikköä. Vies-

tintäpäällikön osalta haastattelu suoritettiin vapaan keskustelun muodossa. Haastattelu sisälsi osittain samoja asioita kuin jo verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan tarvekartoituksessa oli käyty läpi, joten johtopäätökset haastattelun osalta oli mahdollista tehdä, siitä huolimatta ettei haastattelurunkoa käyty läpi kokonaisuudessaan tai nauhoitettu. Tämän lisäksi tutkimustyön ohjauksessa A-klinikkasäätiön toimesta näitä kohtia on tarkennettu jälkeenpäin. Haastattelutietojen analysoimiseksi myös viestintäpäällikön ja kehittämispäällikön haastattelujen vastaukset on viety teorian teemojen mukaisesti taulukkoon jossa niitä on voitu vertailla toisiinsa sekä kategorisoida ne antamaan vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä palveluita ja toimintoja nyt on?
2. Täyttyvätkö asetetut tavoitteet, Mitkä tavoitteet täyttyvät, mitkä ei? Miksi?
3. ”Miten pitäisi olla?” (sarakeeseen on lyhyesti kuvattu teorian antamat suositukset)

Tutkimuksessa on ratkaistu kysymys aineiston riittävydestä sen kylläytymisellä eli saturaatiolla. Tällöin Eskolan & Suorannan mukaisesti aineistoa on ajateltu olevan tarpeeksi, kun uudet tapaukset eivät enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa, eli aineisto alkaa niin sanotusti toistaa itseään. (Eskola & Suoranta 2000, 62-63.) Aineiston saturaation jälkeen yllä olevista vastauksista tehdyt johtopäätökset on viety teorian teeman mukaiseen IT-palvelunhallinta ja tunnistetut tarpeet nimiseen taulukkoon. Johtopäätökset antavat suoraan vastauksia ISO/IEC 20000 standardin käytönoton mukaisen mallin kysymykseen ”Missä olemme nyt?”. IT-palvelunhallinta ja tunnistetut tarpeet taulukon tekemisen kautta on saatu aikaiseksi arvio nykytilanteesta, miten A-klinikkasäätiön asettamat tavoitteet tutkimuksen kohteena oleville verkkopalveluille täyttyvät.

Nykytilan kuvaaminen, joka edellyttää nyky- ja historiatiedon keräämistä ja analysointia, toteutettiin haastattelujen lisäksi keräämällä A-klinikkasäätiön verkkopalveluista tietoa itse tehtyyn verkkopalvelu ja -toimintomatriisiin, johon tiedot on kerätty kyselemällä verkkopalvelujen operatiivisia toimintoja suorittavilta henkilöiltä sekä läpikäymällä olemassa olevaa A-klinikkasäätiön dokumentaatiomateriaalia. Tietojen oikeellisuuden tarkastamista varten matriisi on käyty läpi yhdessä A-klinikkasäätiön

verkkopalveluiden teknisistä toteutuksista vastaavien henkilöiden eli web-suunnittelijoiden kanssa. Tämän lisäksi nykytilan kuvaamiseksi on kerätty tietoa dokumenttien, keskustelujen ja asiantuntijoille osoitettujen kysymysten avulla sekä havainnoimalla operatiivista toimintaa. Tietojen keräämisen ja analysoinnin avulla on löydetty tunnistetut tarpeet joille on lähdetty hakemaan vastauksia teoriasta. Empiirisen aineiston ja haastattelutietojen analysoinnin avulla teorian tarkempi rajaaminen ja sen valinta on ollut mahdollista.

Empiirisen osuuden tulokset on käyty läpi tutkimuksen ohjausryhmässä toukokuussa 2011, jonka jälkeen kehitysehdotusta, verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan prosesseja on lähdetty kehittämään tarkentuneeseen teoriaan ja tutkittuun tietoon pohjautuen. Verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan prosessien kehitys on valmistunut loppuvuodesta 2011. Tutkimuksen tuloksena syntyneet verkkopalveluiden palveluportfolion hallinta ja toimittajahallinta -prosessit sekä näiden tuotokset on suunniteltu A-klinikkasäätiön tarpeisiin ITIL palveluntarjonta ja sopimukset -viitekehyksen pohjalta. Mallin tekemisessä on hyödynnetty prosessien mallintamisteorioita, jonka mukaisesti prosessit on kuvattu. Yhtenäinen kuvaamistapa helpottaa prosessien käyttöönottoa ja näiden edelleen kehittämistä tulevaisuudessa.

### 3 Verkkopalvelu

Verkkopalvelu on tietoverkon kautta tarjottava tai Internet-verkkoon liitetyn tietojärjestelmän, tietotekniikan avulla toteutettu palvelu (Koskinen 2004, 11; Sanastokeskus). Termillä verkkopalvelu viitataan usein myös www-sivustoon, jonka kautta palvelua tarjotaan (Sanastokeskus). Tolvanen kertoo artikkelissaan, joka käsittelee verkkopalveluun liittyviä käsitteitä, että palvelut jotka ovat puhtaasti toiminnallisia (esim. Reittiopas) kannattaa käyttää ensisijaisesti termiä ”verkkopalvelu”. Tolvasen mukaan ”verkkopalvelu”-termi on viime vuosina vakiintunut alan ammattitermistöön ja että esimerkiksi julkishallinto käyttää ”verkkopalvelu”-termiä varsin johdonmukaisesti. (Tolvanen, P. 24.3.2009).

Jussila ja Leino (2001, 12) tarkentavat verkkopalvelumääritelmää ja kertovat, että verkkopalvelun selvin tunnusmerkki on osoite, jollainen on kaikilla verkkopalveluilla. **Verkko-osoite** ilmaisee palveluntarjoajan nimen tai palveluntarjoajalle rekisteröidyn nimen. Jussilan ja Leinon mukaan (2001, 13) verkkopalvelulla on sisällöntuottaja ja **sisällöntuotannosta vastaava taho**. Esimerkiksi jokaisesta verkkopalvelun sivusta yrityksessä, on kyettävä sanomaan, kenen tuottamaa sen sisältö on ja kuka siitä vastaa. Lisäksi Jussilan ja Leinon mukaan (2001, 25 - 27) verkkopalvelulla on **maailmanlaajuinen tai kohdennettu yleisö** sekä **reaaliaikainen saavutettavuus**. Tärkeimpinä verkkopalvelun ominaisuuksina Jussila ja Leino pitävätkin maailmanlaajuutta, nopeutta, vuorovaikutteisuutta sekä monipuolista esitysmuotoa kuten teksti, kuva, ääni, video. Parkkinen kiteyttää verkkopalvelun tarkoittavan verkon kautta saavutettavaa palvelua tai palveluiden kokonaisuutta (Parkkinen 2002, 18).

Tutkimuksen kohteeksi valitut A-klinikkasäätöön verkkopalvelut voidaan rinnastaa julkisiin verkkopalveluihin. Julkiset verkkopalvelut voivat ulottua tietojen etsinnästä ja tarkistamisesta aina vuorovaikutteisten palvelujen tarjoamiseen, sähköiseen asiointiin ja mahdollisuuksiin osallistua asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon. Verkko on tällöin Internet sekä siihen liitetyt puhelin- ja mobiililaittekanavat.

Valtiovarainministeriön vastaaman laatukriteeristön mukaan julkiset verkkopalvelut ovat tietoverkkojen kautta kansalaisille, kuntalaisille, yrityksille ja yhteisöille tarjottavia informatiivisia, vuorovaikutteisia ja sähköisen asioinnin verkkopalveluja. (Valtiovarainministeriö 2007, 16.) Julkishallinnon verkkopalvelut voivat olla myös erityisryhmille suunnattuja (esim. maahanmuuttajat) sekä erityistarkoituksia varten toteutettuja verkkopalveluita (esim. verkko-opiskelu). (Suomi.fi 2010). A-klinikkasäätiön verkkopalvelut ovat toteutettu erityistarkoitusta varten ja näiden kautta tehdyt asiakaskyselyt mahdollistavat kansalaisten vaikutusmahdollisuuden kehittää A-klinikkasäätiön tarjoamia palveluja niin verkko- kuin hoitopalvelujenkin osalta.

Jylhän mukaan verkkopalvelujen käyttö on alun perin alkanut viihdepalveluista, minkä jälkeen tiedon hankinta ja kaupankäynti ovat laajentaneet verkkopalvelujen käyttöä sähköiseen asiointiin. Tietotekniikkaa voidaan hyödyntää yhteistyön ja vuorovaikutuksen edistämässä käyttäjien ja ammattilaisten välillä sekä asiakkaan itsenäisen suoriutumisen edistämässä. (Jylhä 2007, 10.) Tämä määritelmä tukee myös A-klinikkasäätiön tuottamia verkkopalveluja sillä erotuksella, että niiden käyttötarve on lähtenyt viihteen sijasta tiedonjakamisen tarpeesta, jolloin verkkopalveluja on käytetty tiedonhakuun ja jonka jälkeen verkkopalvelujen käyttö on laajentunut sähköiseen asiointiin.

## 4 Sähköinen asiointi

Sähköisellä asioinnilla (Electronic Services, e-Services) tarkoitetaan organisaation palvelujen käyttämistä tieto- ja viestintätekniiikan keinoin. Asiakkaita voivat olla kansalaiset, yritykset ja viranomaiset sekä kaupallisessa toiminnassa kuluttajat ja yritysasiakkaat. (Valtiovarainministeriö 2009, 24.) Sanastokeskus (TSK) määrittelee sähköisen asioinnin asioiden hoitamiseksi tietoverkon palvelujen avulla.

Sähköisen asioinnin hyödyntämisen päämääränä on usein palvelun tuottamisen kustannuksen pienentäminen sekä palvelun laadun, saatavuuden ja hyödynnettävyyden parantaminen niin palvelun käyttäjän kuin tuottajankin näkökulmasta (Valtiovarainministeriö 2009, 24). Asioiden hoitamisella itsepalveluna, asiakkaan haluamasta paikasta hänen toivomanaan aikana, säästetään kustannuksia ja etuna asiakkaalle itsepalvelusta on yleensä nopeutunut palvelu ja asian seurantomahdollisuus (Martikainen 2010).

Sähköisen asioinnin ja demokratian vauhdittamisohjelman (SADe-ohjelma) ja sen tavoite Valtiovarainministeriön mukaan on edistää hallituksen 6.3.2009 hyväksymän kannanoton mukaisesti julkisen hallinnon sähköistä asiointia siten, että kansalaisten ja yritysten sähköinen asiointi on mahdollista vuoteen 2013 mennessä, kattaen kaikki keskeiset palvelut. (Valtiovarainministeriö 2009a.)

## 5 ITIL ja IT-palvelunhallinta

### 5.1 ITIL v3

ITIL -viitekehys on laaja kokoelma parhaita käytäntöjä IT -palveluiden suunnitteluun, niiden toimittamiseen sekä palveluiden tehokkaaseen hallintaan ja johtamiseen. (IT Service Management Forum Finland ry, itSMF ; Office of Government Commerce 2010, 9.) ITIL tarkoittaa IT-palvelunhallinnan parhaita käytäntöjä ja sitä, miten yritysten tulisi organisoida IT-palvelutoimintansa. (Infotool 2011).

Yli 20 vuoden kehityksen tuloksena ITIL on tänä päivänä globaalisti eniten käytetty suositus. (Wakaru 2011a ; Infotool 2011; IT Service Management Forum Finland ry, itSMF ; Office of Government Commerce 2010, 10 ja 118.) ITIL on testattu ja hyväksi havaittu useissa organisaatioissa maailmanlaajuisesti. Jokainen organisaatio voi poimia ITIListä itselleen sopivat osat ja täydentää niitä omilla parhailla käytännöillään. ITIL -prosessien käyttöönotto soveltuu kaikenkokoisten yritysten käyttöön, jatkuvien ICT-palvelujen tuottamisen prosessikehykseksi. Parhaimpiin käytäntöihin perustuva viitekehys onkin huomattu toimivaksi organisaation toimialasta ja koosta riippumatta. (Wakaru 2011a; IT Service Management Forum Finland ry, itSMF; Office of Government Commerce 2004, 4; JUHTA 2009).

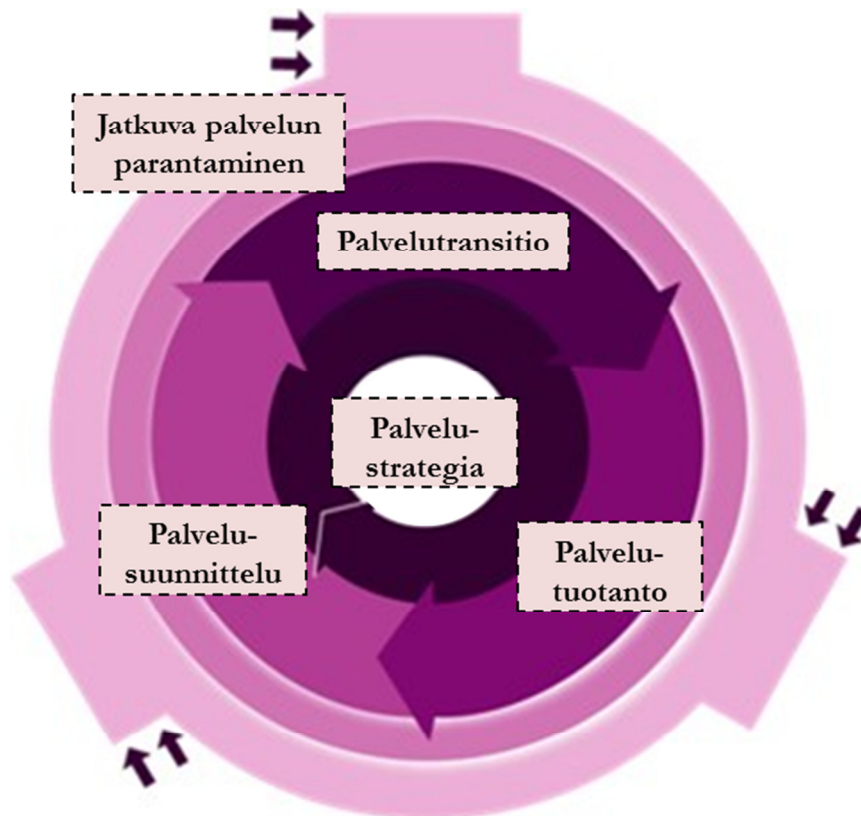
### 5.2 ITIL - palvelun elinkaarimalli

ITIL:n ydinkäytännöt perustuvat palvelun elinkaarimalliin (Service Lifecycle) (kuviokuva 2), jossa nimensä mukaisesti kuvataan IT-palveluhallinnan elinkaari palvelustrategian luomisesta, IT-palvelunhallinnan suunnitteluun, käyttöönottoon, tuottamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. (Office of Government Commerce 2007, 19; Wakaru 2011a.)

**Palvelustrategia** (engl. Service Strategy, SS) kuvaa toimintaperiaatteita ja tavoitteita. Se kannustaa ajattelemaan ensin ”miksi” jotain tehdään, ennen kuin mietitään ”miten” se tehdään (Wakaru 2010, 56 ja 41). Palvelustrategiasta johdetaan palveluiden suunnittelemista käsittelevä toiminta **palvelusuunnittelu** (engl. Service Design, SD)



(Office of Government Commerce 2007, 11 - 12). Palvelusuunnittelun keskeiset päämäärät on suunnitella palvelut, joita voidaan helposti ja tehokkaasti kehittää ja parantaa, suunnitella tehokkaat ja tulokselliset prosessit, tunnistaa ja hallita riskejä, kehittää taitoja ja osaamista sekä suunnitella mittausmenetelmiä ja mittareita (Office of Government Commerce 2010, 15). Palvelusuunnittelu perustuu palvelustrategias- ta saataviin tavoitteisiin, menettelytapoihin ja ohjeistukseen; päätavoitteena on suunnitella ympäristö, joka pystyy täyttämään asetetut vaatimukset. Keskeisinä kohteina palvelusuunnittelussa ovat ihmiset, prosessit, tuotteet ja kumppanit. (Wakaru 2010, 44.)



Kuvio 2. Palvelun elinkaarimalli (Wakaru 2011a, Office of Government Commerce 2010, 11)

Palvelusuunnittelun päämääränä on varmistaa, että uudet tai muuttuvat palvelut suunnitellaan niin että ne voidaan ottaa käyttöön tuotantoympäristössä liiketoimintatarpeet huomioiden. Se sisältää käytännöt ja menetelmät, jolla saavutetaan liiketoiminnan kanssa sovitut nykyiset ja tulevat vaatimukset, toiminnallisuus ja laatu. Palve-

lusuunnittelun tavoitteena on nostaa tai säilyttää asiakkaan palvelusta saama hyöty, varmistaa palvelun jatkuvuus, mahdollistaa korkeampien palvelutasojen saavuttaminen sekä huolehtia palvelutarjontatoiminnan standardienmukaisuudesta. (Office of Government Commerce 2007, 11 - 12; Wakaru 2010, 74 - 75.)

Uusien tai muuttuneiden palveluiden käyttöönottoa kuvaava palveluun siirtyminen on kuvattu teemassa **palvelutransitio** (engl. Service Transition, ST). Palveluiden toimittaminen asiakkaalle sisältyy **palvelutuotantoon** (engl. Service Operation, SO). **Jatkuva palvelun parantaminen** (engl. Continual Service Improvement, CSI) kuvaa oppimista ja parantamista. Sitä, että palveluiden soveltuvuutta seurataan jatkuvasti ja niitä pyritään muokkaamaan asiakkaalle paremmin sopiviksi. (Office of Government Commerce 2007, 19.)

### 5.3 IT-palvelunhallinta

IT-palvelunhallinnalla (Service Management) tarkoitetaan joukkoa organisaation erikoisosaamista suhteessa arvon tuottamiseen asiakkaille palvelujen muodossa. (Wakaru 2010, 20; Office of Government Commerce 2010, 12). OGC:n mukaan IT-palvelunhallinnan perimmäinen tarkoitus on resurssien muutos arvolla mitattavaksi palveluksi. Ilman tätä muutosta palveluyritys on ainoastaan joukko resursseja, jotka itsessään lisäävät vain suhteellisen vähän arvoa asiakkaille. (Office of Government Commerce 2007a, 11.)

Wakaru (2010, 17) määrittelee IT-palvelunhallinnan (IT Service Management, ITSM) seuraavasti:

- IT-palvelunhallinta on liiketoimintatarpeita vastaavien laadukkaiden IT-palvelujen käyttöönotto ja hallinta.
- IT-palvelunhallintaa tekevät IT-palvelutuottajat yhdistämällä oikeassa suhteessa ihmisiä, prosesseja ja tietotekniikkaa.

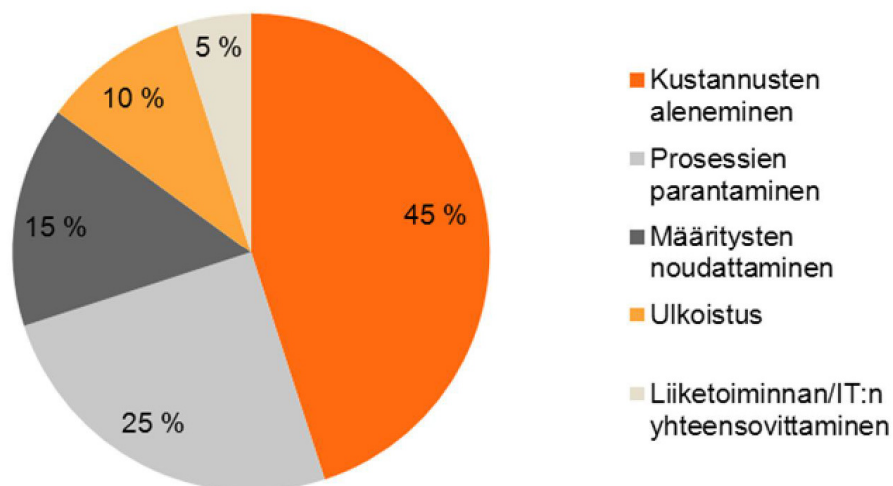
IT-palvelunhallinnan tavoitteena on vastata organisaation liiketoimintavaatimusten mukaisten IT-palveluiden tuottamisesta ja tuesta (Wakaru 2010, 17).

IT-palvelunhallinta tarjoaa parhaiden käytäntöjen sisältämät toimintamallit (ITIL, COBIT, ISO 20000) ja niiden tuomat liiketoimintahyödyt (Wakaru 2011e.) IT-palvelunhallinta on kokoelma prosesseja jotka pohjautuvat parhaisiin ITIL käytäntöihin ja jotka mahdollistavat liiketoiminnan vaatimusten tyydyttämisen, IT palvelujen optimoinnin sekä IT infrastruktuurin hallinnan niin taktisesti kuin strategisesti-kin. (Galup, Dattero, Quan & Conger, 47.)

IT-palvelunhallinnasta on nopeasti muodostunut kriittinen menestystekijä organisaatioiden kilpailukyvyyn ja kilpailuedun ylläpitäjänä sekä varmistajana. Oikea-aikaisesta tiedosta on muodostunut yksi tärkeimmistä organisaation toimintaa ohjaavista voimista. Hyvin johdettuna ja käytettynä se on myös yksi suurimmista strategisista eduista. (Wakaru 2011a.)

#### 5.4 IT-palvelunhallinnan ja ITIL:n hyödyt

Gartnerin teettämän tutkimuksen mukaan keskeinen syy IT-palvelunhallinnan ja ITIL:n käyttöönottoon on ollut kustannusten alentaminen (kuvio 3).



Kuvio 3. Keskeisiä syitä IT-palvelunhallinnan ja ITIL:n käyttöönottoon (Wakaru 2010, 18)

Seuraavaan taulukkoon on koottu IT-palvelunhallinnalla saavutettavia hyötyjä sekä keskeisiä syitä IT-palvelunhallinnan ja ITIL:n käyttöönottoon. (Taulukko 1.) Salo-

maan insinööriyön mukaan ITIL on selkeästi käytössä palveluita tuottavissa organisaatioissa, joissa tärkeimpinä asioina nähdään asiakastyytyväisyys, laadun parantaminen ja kustannusten alentaminen. (Salomaa 2011, 12.)

Taulukko 1. IT-palvelunhallinta käytännössä (Wakaru 2010, 18; Damiano & McLaughlin, 1)

Ihmiset	Prosessi		Teknologia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Murtaa osastojen väliset rajat</li> <li>• Kohdistaa resurssit tärkeisiin asioihin, roolien määrittely</li> <li>• Häätätilanteiden määrän pienentäminen</li> <li>• Ammatti-aidon ja kokemuksen parempi hyödyntäminen</li> </ul>	<p><b>Kustannukset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parantaa omaisuuden inventointiprosessia</li> <li>• Synkronoida ja yhdistää ihmiset, prosessit ja teknologia</li> <li>• Kustannusten aleneminen</li> <li>• Tuottaa taloudellista tietoa IT-palveluista</li> </ul>	<p><b>Laatu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Määrittää liiketoiminta-tarpeet suhteessa laatuun, määrään ja kustannuksiin</li> <li>• Määrittää palvelut ja palvelutasot</li> <li>• Nopeuttaa palvelua</li> <li>• Ottaa käyttöön projektimenetelmät</li> <li>• Tuottaa johdolle tietoa kehittämistä varten</li> <li>• Parantaa tuottavuutta</li> <li>• Parantaa asiakastyytyvyyttä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omaisuuden parempi hyödyntäminen</li> <li>• Teknologian yhteensovittaminen</li> <li>• Työympäristöjen standardointi</li> <li>• Palvelun laatumittareiden monitorointi ja raportointi</li> </ul>

Damianon ja McLaughlin mukaan ITIL viitekehyksen käytössä parasta on sen hyödynnettävyys ympäristöstä riippumatta. (Damiano & McLaughlin, 251). ItSMF:n (IT Service Management Forum Finland ry) ja Wakarun (2011f) mukaan ITIL tarjoaa erittäin hyvän ja käyttökelpoisen parhaiden käytäntöjen viitekehyksen IT-palveluiden hallintaan ja johtamiseen. Infotool (2011) tarkentaa, että ITIL siirtää huomion keskipisteen tekniikasta ihmisiin sekä lisätyn valvonnan ja tehokkuuden prosesseihin. ITIL prosessimallista on etuja sekä asiakkaalle että palveluntarjoajalle (kuvio 4). (Wakaru 2011a.)

#### **ITIL -hyödyt asiakkaalle**

- Palvelut on tasalaatuisia
- Palvelut on määritelty
- Selkeät kommunikointikanavat
- Kontrolli (raportointi, vastuut määritelty)
- Hinnan ja laadun tasapainottaminen helpottuu
- Liiketoiminnan riskit pienenevät
- Palvelut vastaavat liiketoiminnan tarpeita
- Mitattavuus (kustannukset versus hyöty)

#### **ITIL -hyödyt palveluntarjoajalle**

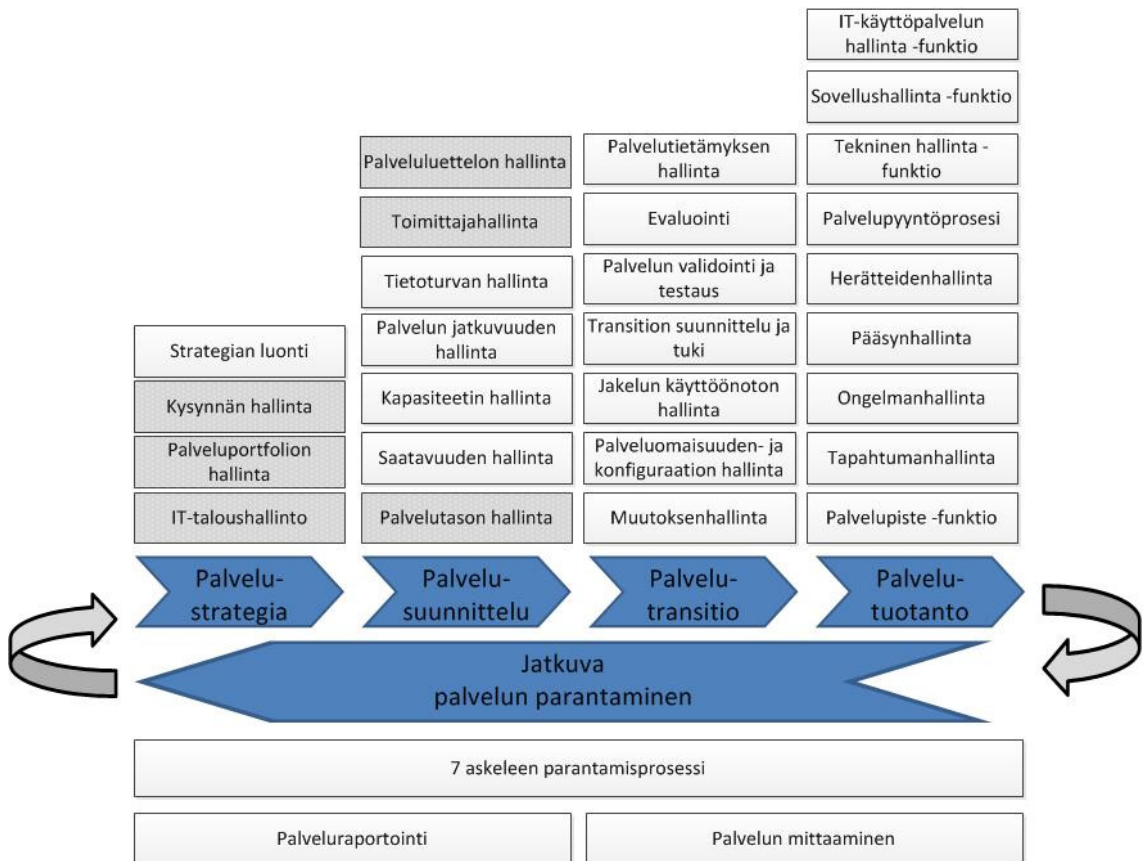
- Asiakastyytyväisyys kasvaa (ei perusteettomia odotuksia)
- Henkilöstön tyytyväisyys kasvaa (selkeät roolit ja tavoitteet)
- Kustannukset pienenevät (turhan työn poistaminen, virheiden poistaminen)
- Riskit ovat paremmin hallinnassa
- Palvelut vastaavat asiakkaan tarpeita
- Toiminnan johtaminen paranee

Kuvio 4. ITIL:n hyödyt (Wakaru 2011a)

IT on merkittävässä roolissa liiketoiminnan tarpeiden ja tukemisen suhteen. Sen lisäksi, että hallitaan IT-teknologioita, tulee myös luoda ja ottaa käyttöön parhaita käytäntöjä ja prosesseja IT-palvelujen optimoimiseksi. (Galup, Dattero, Quan & Conger, 47.) IT-palvelunhallinta (IT Service Management, ITSM) parantaa tehokkuutta ja vaikuttavuutta sekä pienentää IT-palvelujen hallintaan liittyviä riskejä (Wakaru 2010, 17). ITIL on prosessimalli, jonka avulla palveluja voidaan johtaa tehokkaasti. ITIL -prosessit varmistavat sen, että toiminta on optimoitua ja kytketty saumattomasti varsinaiseen liiketoimintaan. (Infotool 2011.)

## 6 Palveluntarjonta ja sopimukset

Tutkimuksessa on sovellettu ITIL:n viiden pääteeman, palvelun elinkaarimallin sisältämiä palvelustrategian, palvelusuunnittelun ja jatkuvan palvelun parantamisen prosesseja. ITIL:n sisältämä palveluntarjonta ja sopimukset -viitekehys (Service Offerings and Agreements, SOA) on valittu tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyyksi A-klinikkasäätiön verkkopalveluiden tarpeiden kartoituksesta saatujen tulosten perusteella. Palveluntarjonta ja sopimukset -viitekehys tarjoaa ratkaisuja IT-palvelunhallinnan hyvien käytäntöjen osalta sekä mahdollistaa liiketoiminnalle oleelliset palveluprosessit (kuviossa 5 harmaalla) ja niiden käyttöönoton. (ITIL® Survival; Office of Government Commerce 2010, 22-23.)



Kuvio 5. Palvelun elinkaari ja prosessit (Wakaru 2010, 8; ITIL® Survival, Everest; Office of Government Commerce 2010, 22-23)

Palveluntarjoja ja sopimukset -viitekehyksen tarkoituksena on tuottaa tietoa ITIL -termistöstä, prosessirakenteesta, rooleista, tehtävistä ja toiminnoista jotka tukevat ITIL:n elinkaarimalli -ajattelua (ITIL® Survival.) Se kuuluu ITIL kokonaisuuteen, jossa on esitetty käytännön näkökulma prosessien toiminnasta. (Wakaru 2010, 9.). Teoriaosuudessa ei käsitellä kysynnän hallinta eikä IT-taloushallinto -prosessia omalla kokonaisuutenaan. Kysynnän hallinnan osalta palveluntarjoja on jo olemassa A-klinikkasäätiössä. Wakarun (2010, 67) mukaan IT-taloushallintoa tarvitaan mm. palveluportfolion hallintaan ja operatiivisen toiminnan valvontaan. Tutkimuksessa ei oteta kantaa IT-taloushallinnon toteuttamiseen, mutta sen tueksi on mallinnettu prosessit palveluportfolion- ja palvelutasonhallinta sekä kuvattu näiden nykytilanne. Nämä yhdessä antavat suuntaviivoja ja helpottavat tulevaisuuden IT-taloushallinnon kehittämistä, kokonaisuudenhallinnan ja prosessien kuvaamisen kautta.

## 6.1 Palveluportfolion hallinta

Palveluportfolion määritelmä on niiden palveluiden kokonaisuus, joita palveluntuottaja hallitsee.

*”Palveluportfolio on tärkein johtamisjärjestelmä tukien kaikkia prosesseja ja kuvaten palveluntuottajan palvelut liiketoiminta-arvolla mitattuna.”* (Wakaru 2010, 59).

Palveluportfolio sisältää myös kolmannen osapuolen palvelut, jotka ovat kiinteä osa palveluntarjoajaa. Palveluportfolio tuotetaan osana palvelustrategiaa ja selventää myös strategisia kysymyksiä kuten:

- Miksi asiakas ostaisi näitä palveluja?
- Miksi he ostaisivat näitä palveluja meiltä?
- Mitkä ovat hinnoittelu- tai laskutusmallimme?
- Mitkä ovat vahvuutemme ja heikkoutemme, prioriteettimme ja riskimme?
- Kuinka resurssimme ja osaaminen pitäisi kohdistaa? (Wakaru 2010, 59-61).

Palveluportfolion hallinnan (Service Portfolio Management, SPM) avulla johto voi arvioida laatuvaatimuksia ja niiden kustannuksia. Päämääränä on tuottaa maksimaalinen lisäarvo hallitsemalla samaan aikaan riskejä ja kustannuksia (Wakaru 2011b).

Palveluportfolio auttaa investointien priorisoinnissa ja resurssien kohdentamisessa (Wakaru 2010, 59).

Palveluportfolion hallinnassa on kolme vaihetta: Palvelukehityspotki (Service Pipeline), Palveluluettelo (Service Catalogue) ja käytöstä poistetut palvelut (Retired Services). (Wakaru 2010, 59; Office of Government Commerce 2010, 26).

### **Palvelukehityspotki**

**Palvelukehityspotki** (Service Pipeline) koostuu palveluista, jotka ovat vielä harkittavana tai kehitteillä. Kehityspotki kuvastaa palveluntarjoajan kasvua ja tulevaisuuden strategista ennakkointia. (Wakaru 2011b ; Office of Government Commerce 2010, 27). Kun palvelut ja näihin liittyvä tieto on tallennettuna palveluluettelossa, on se tallennettu tulevaisuuden käyttöä varten. (Office of Government Commerce 2010, 27).

### **Palveluluettelo**

**Palveluluettelo** (Service Catalogue) on kuvaus palveluista, jonka avulla kommunikoidaan asiakkaille saatavissa olevat palvelut. Palveluluettelo on tärkeä strateginen työkalu, koska se osoittaa palveluntarjoajan todelliset, saatavissa olevat palvelut asiakkaiden ymmärtämällä tavalla kuvattuna. (Wakaru 2011c). Palveluluettelo sisältää tietoa kaikista organisaatiolla tuotannossa olevista IT-palveluista ja vain osa palveluportfoliosta näkyy nykyisille tai tuleville asiakkaille. Palveluluettelo tukee IT-palvelujen myyntiä ja toimitusta. (Wakaru 2010, 60). Palveluluettelo tarjoaa asiakkaalle tiedon palvelun tasosta ja laadusta jota asiakas voi kultakin palvelulta odottaa. (Office of Government Commerce 2010, 35).

### **Käytöstä poistetut tai poistuvat palvelut**

**Käytöstä poistetut tai poistuvat palvelut** (Retired Services) ovat palveluja, joiden käyttöä ollaan lopettamassa, tai jotka on lopetettu. Vaiheittainen palveluiden poista-

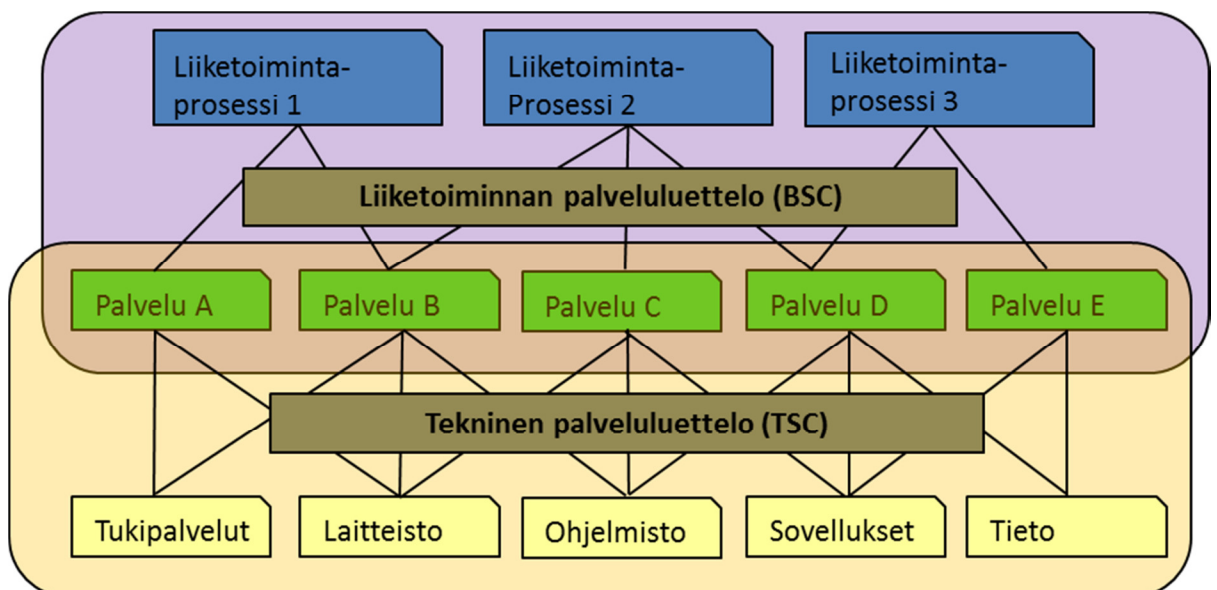


minen on osa palvelutransitiota ja se on tarpeen, jotta kaikki asiakaslupaukset saadaan varmasti pidettyä. (Wakaru 2011b).

## 6.2 Palveluluettelon hallinta

ITIL tarjoaa mallin palveluluettelon hallintaan (Service Catalogue Management). Palveluluettelo on tietokanta tai määrämuotoinen dokumentti, joka sisältää tietoa tuotannossa olevista tai käyttöön otettavista palveluista. Palveluluettelon rakentamisen tavoitteena on hallita palveluluettelon sisältämää tietoa ja varmistaa, että palveluluettelo on tuotettu ja ylläpidetty, se on ajan tasalla ja kuvastaa kaikkien tuotannossa tai tuotantoon tulossa olevien palveluiden tämänhetkisiä tietoja, tilaa, rajapintoja ja riippuvuuksia. (Wakaru 2010, 86 - 87; 2011g). Palveluluettelon hallinnan tarkoituksena on tarjota yhdestä lähteestä johdonmukaista tietoa kaikista sovituisista palveluista, ja että tieto on laajalti saatavilla niille, joilla siihen on käyttöoikeus. (Office of Government Commerce 2010, 34).

Palveluluettelon hallinnan peruskäsitteitä ovat liiketoiminnan palveluluettelo (Business Service Catalogue, BSC) ja tekninen palveluluettelo (Technical Service Catalogue, TSC) (kuvio 6) (Wakaru 2010, 87). Palveluluettelon hallintaprosessin tehtävänä on ylläpitää palveluluetteloja ja tuoda se kaikkien saataville. (Wakaru 2010, 86-87; Service Offerings and Agreements: A Guide for Exam Candidates 2010, 61-62).



Kuvio 6. Palveluluettelo (Wakaru 2010, 87; ITIL Foundation Self Learning Course)

### **Liiketoiminnan palveluluettelo**

**Liiketoiminnan palveluluettelo** (BSC) edustaa asiakasnäkökulmaa, eli kuvaa kaikki asiakkaalle toimitettavat palvelut. Liiketoiminnan palveluluettelo tai liiketoiminnan palvelukuvaus sisältää palvelukuvauksen, hintatiedot, tilausmenettelyt ja vastuuhenkilöt. Liiketoiminnan palveluluettelossa tulee välttää teknistä terminologiaa varsinkin, jos palvelu ei ole luonteeltaan tekninen. (Wakaru 2011f). Alajan mukaan palvelukuvaus on dokumentti, jossa kuvataan järjestelmän käyttöön, toimivuuteen ja vastuujakoon liittyviä asioita. Siinä määritellään mitkä tehtävät ovat järjestelmän omistajan vastuulla, mitkä toimittajan (IT) vastuulla. Palvelukuvauksessa määritellään minkä tasoista palvelua asiakas IT-yksiköltä järjestelmään liittyen haluaa.” (Alaja M. 2008, 8).

### **Tekninen palveluluettelo**

**Tekninen palveluluettelo** (TSC) kertoo, miten palvelu tuetetaan ja mitä komponentteja se sisältää (laitteet, ohjelmistot, tukipalvelut jne.). Luettelossa kerrotaan myös rajapinnat kolmannen osapuolen palveluihin. Tekninen palveluluettelo tai tekninen palvelukuvaus (kuvio 7) on laadittu palvelutuottajan näkökulmasta. (Wakaru 2011f).

## **6.3 Toimittajahallinta**

**Toimittajahallinnan** (Supplier Management) päämääränä on hallita toimittajia ja heidän tuottamiaan palveluja. Toimittajahallinnan tavoitteena on saada vastinetta rahalle suhteessa toimittajiin ja sopimuksiin sekä varmistaa että toimittajasopimukset ovat linjassa liiketoiminnan tarpeiden kanssa ja että nämä tukevat sovittuja tavoitteita palvelutasovaatimuksissa ja SLA -sopimuksissa, yhdessä palvelutasonhallinnan kanssa. Toimittajahallinnan tarkoitus on hallita yhteistyötä toimittajien kanssa, neuvotella ja sopia toimittajasopimukset sekä hallita niitä läpi elinkaaren. Tavoitteena on ylläpi-

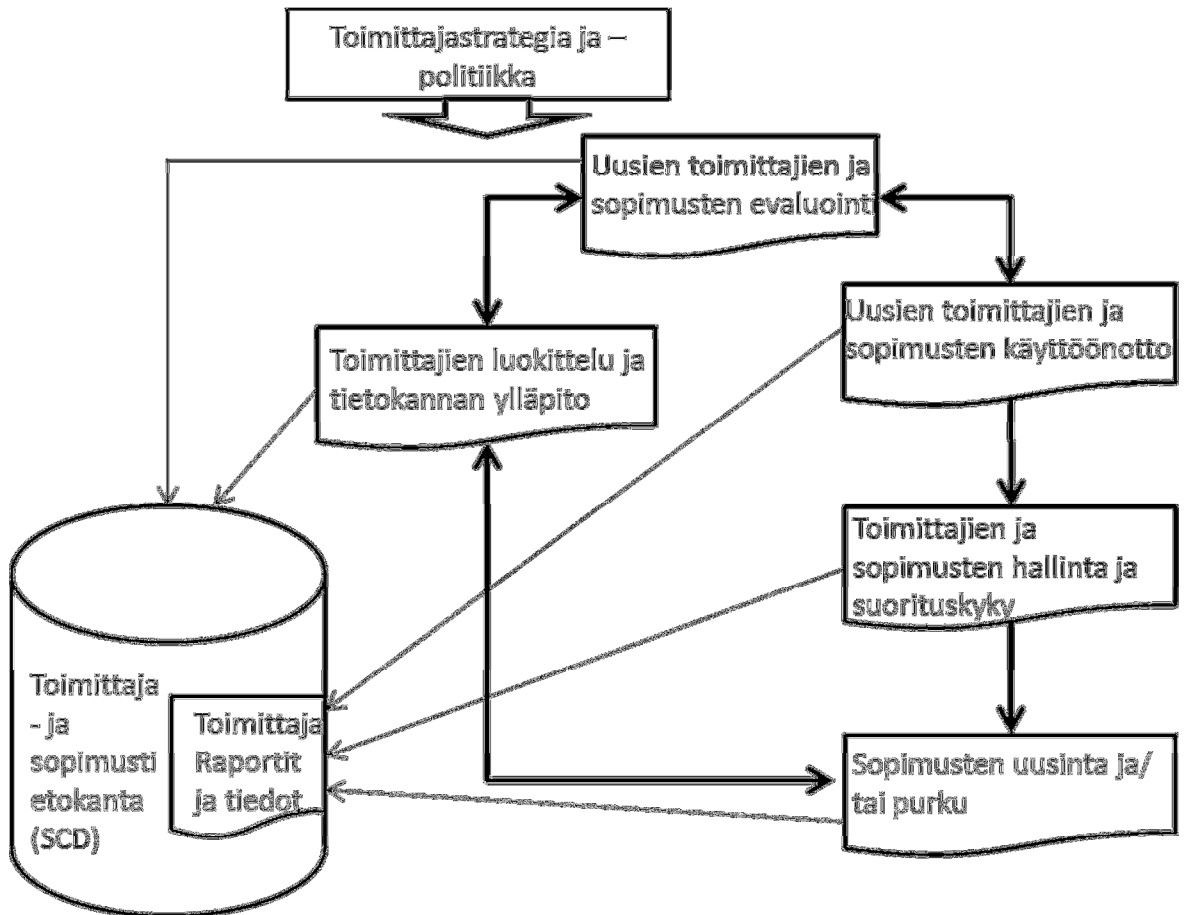
tää toimittajapolitiikkaa ja *toimittaja- ja sopimustietokantaa* (Supplier and Contract Database, SCD). (Wakaru 2011g; Wakaru 2010, 89; Office of Government Commerce 2010, 66.)

Toimittaja- ja sopimustietokanta (SCD) tukee toimintaa koko sopimuksen elinkaaren ajan. SCD:n tulisi sisältää mm. toimittajien perustiedot, sopimusten perustiedot, hankittujen palveluiden ja tuotteiden yksityiskohdat sekä tiedot ja yhteydet toisiin konfiguraation rakenneseisiin. Tarvittaessa SCD voidaan integroida osaksi palvelutietämyksen hallintajärjestelmää (Service Knowledge Management System, SKMS) tai konfiguraatiohallintajärjestelmää (Configuration Management System, CMS). (Wakaru 2011g).

Toimittajahallintaprosessin tavoitteena on tunnistaa liiketoimintavaatimukset, arvioida ja valita toimittajat, luokitella toimittajat ja sopimukset, ottaa käyttöön uusia toimittajia ja sopimuksia, hallita toimittajien ja sopimusten suorituskykyä ja seurata sitä sekä uusia tai päättää olemassa olevia sopimuksia. (Wakaru 2011g).

Sopimuksen elinkaari/toimittajahallintaprosessi sisältää seuraavat aktiviteetit (kuvio 7) (Office of Government Commerce 2010, 68 - 71; Wakaru 2011g; Wakaru 2010, 90):

1. Liiketoiminnan vaatimusten tunnistaminen
2. Uusien toimittajien ja sopimusten evaluointi
3. Toimittajien luokittelu ja tietokannan ylläpito
4. Uusien toimittajien ja sopimusten käyttöönotto
5. Toimittajien ja sopimusten hallinta ja suorituskyky
6. Sopimusten uusiminen ja/ tai päättäminen



Kuvio 7. Toimittaja- ja sopimustietokanta, SCD (Wakaru 2010, 90)

Toimittajastrategia ja -politiikka on liiketoiminnan vaatimusten tunnistamista joka käytännössä voidaan toteuttaa esimerkiksi palvelutasosopimuksen tietojen täyttämällä. Tämä helpottaa sekä ulkoisen että sisäisen toimittajan kanssa tehtävän sopimuksen tekemistä ja sen hallitsemista tuotettavan palvelun osalta ja antaa raamit tuotettavalle palvelulle.

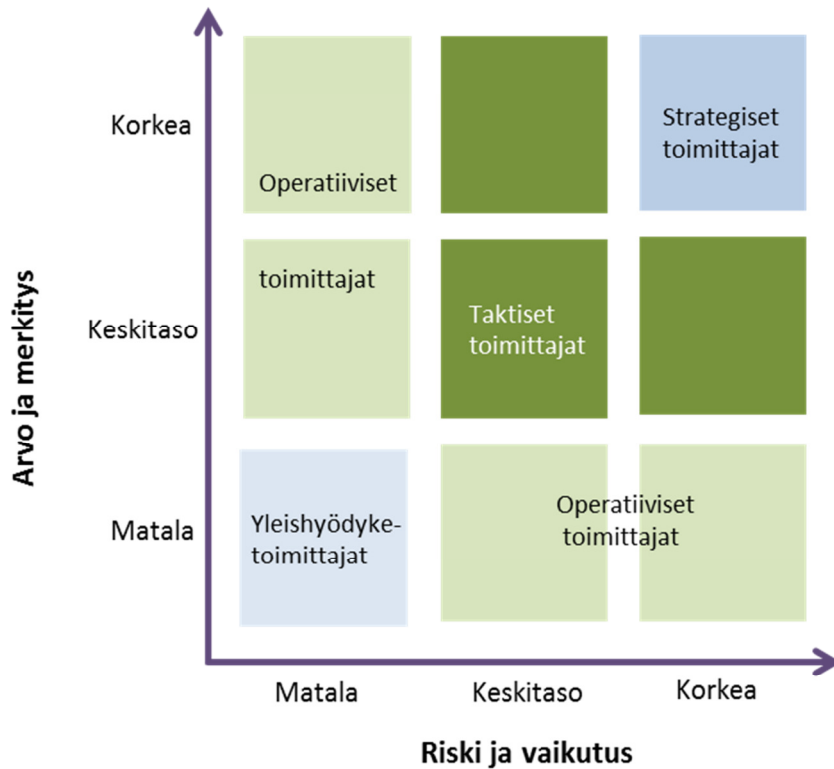
Uusien toimittajien ja sopimusten evaluoimiseksi ja hankkimiseksi tulee luoda evaluointikriteerit. Näitä voivat olla palvelun tärkeys ja vaikutus liiketoiminnalle, toimittajan kapasiteetti (mukaan lukien henkilöstö ja organisaatio), laatu, riskit ja kustannukset. Tämän jälkeen voidaan evaluoida eri toimittaja vaihtoehdot ja valita toimittaja(t) sekä neuvotella sopimukset, kohteet ja ehdot sekä sisältäen palvelukuvaukset ja standardit, työmääräarviot, tuotettavat raportit, vastuut ja riippuvuudet. Tämän jälkeen sopimus voidaan allekirjoittaa. Sisäiset sopimukset voidaan käytännössä toteut-

taa palvelutasonhallinnan kautta tekemällä esim. sisäinen hankintasopimus (Operational Level Agreement – OLA) (Office of Government Commerce 2010, 69).

Kuviossa 8 on esitetty malli toimittajien luokittelemiseksi käytännössä (kuvio 8). Luokittelu perustuu toimittajan käyttöön liittyvän riskin ja vaikutuksen arviointiin sekä toimittajan ja palveluiden arvoon ja palveluiden tärkeyteen liiketoiminnalle. Mallissa toimittajat on luokiteltu seuraavasti: (Wakaru 2010, 90).

1. Strateginen toimittaja
2. Taktinen toimittaja
3. Operatiivinen toimittaja
4. Yleishyödyketoimittaja

Toimittajien luokittelulla strategisiin, taktisiin, operatiivisiin ja yleishyödyketoimittajiin varmistetaan, että toimittajasuhteiden hallintaan käytetään tarkoituksenmukainen määrä aikaa ja vaivaa. Liiketoiminnan palvelut voivat olla riippuvaisia sekoituksesta sisäisiä ja ulkoisia toimittajia, eri tavoin kategorisoituna. Toimittajaketjun analysointia voidaan hyödyntää liiketoiminnan palveluiden ja toimittajien välisten yhteyksien kar-toittamiseen. Toimittajien luokittelun avulla voidaan selkeyttää vaatimukset jokaisen toimittajan kohdalla ja taata näin liiketoiminnan palvelutasojen saavuttaminen. (Office of Government Commerce 2010, 69).



Kuvio 8. Toimittajien luokittelu (Wakaru 2010, 90)

Uusien toimittajien ja sopimusten käyttöönotto tulee tehdä SCD:n puitteissa, johon sopii mikä tahansa käytäntö, jossa toimittajaan liittyvät tiedot ja sopimukset viedään yhteen paikkaan muutoksenhallinnan kautta. (Office of Government Commerce 2010, 70).

Toimittajien ja sopimusten hallitsemiseksi ja suorituskyvyn seuraamiseksi SCD:tä tulee ylläpitää jatkuvasti. Palveluiden ja näihin liittyvien sopimusten katselmukset tulee järjestää vähintään vuosittain ja jossa käydään läpi palvelun yleinen suorituskyky, alkuperäiset ja nykyiset liiketoiminnan tarpeet, arvon tuottaminen rahalle sekä liiketoiminnan tyytyväisyys ja hyötyjen toteutuminen. (Office of Government Commerce 2010, 70).

Sopimusten katselmoinnilla varmistetaan, että sopimus täyttää liiketoiminnan vaatimukset. Toimittajan vaihtamiseksi tulee arvioida riskit, kustannukset, oikeudelliset vaikutukset ja hyödyt kaikkien ehdolla olevien toimittajien suhteen. Tämän jälkeen

voidaan neuvotella ja uudistaa sekä irtisanoa ja/tai siirtää sopimus ja palvelu toiselle toimittajalle. (Office of Government Commerce 2010, 71).

Yllä olevat käytännöt vaihtelevat toimittajan ja sopimuksen tyyhin sekä kokoluokan mukaan. (Office of Government Commerce 2010, 71). Tehokkaasti ja oikein toteutettu toimittajahallinta varmistaa että organisaatiolla on valittuna liiketoimintatarpeisiinsa vastaavat toimittajat sekä neuvoteltu näihin liittyvät sopimukset. (Wakaru 2011g).

#### **6.4 Palvelutasonhallinta**

Johdonmukaisella ja jatkuvalla palvelutasojen johtamisella liiketoiminta varmistaa saavansa kustannustehokkaita ja liiketoimintatarpeitaan vastaavia palveluita. Aktiivinen palvelutasojen johtaminen varmistaa, että liiketoiminta (asiakas) ja palveluntarjoaja ovat sopineet mitattavista tavoitteista sekä tavoitteiden toteutumisen seurannasta. Palvelutasonhallinnan (Service Level Management – SLM) tavoitteena on määritellä, dokumentoida, sopia, seurata, mitata, raportoida ja varmistaa palveluiden ja palvelutasojen tarkoituksenmukaisuus. Palvelutasonhallinnan päämääränä on varmistaa, että kaikki palveluun liittyvät tahot ymmärtävät, minkä tasoista palvelua on sovittu toimitettavaksi. (Office of Government Commerce 2010, 43 - 44; Wakaru 2011d; Wakaru 2010, 83).

#### **Palvelutasovaatimukset**

**Palvelutasovaatimukset** (Service Level Requirements –SLR) uusille ja olemassa oleville palveluille tulee käsitellä systemaattisesti uusien ja muuttuneiden palveluiden osalta. Tällöin palvelutasonhallinnan avulla liiketoiminta ja palveluntarjoaja varmistavat myös uusien palveluiden liiketoimintaperusteet (Wakaru 2011d; Wakaru 2010, 84).

#### **Palvelutasosopimus**

**Palvelutasosopimus** (Service Level Agreement – SLA) on sopimus palvelutarjoajan ja asiakkaan välillä. Palvelutasosopimus kuvaa:

- Palvelun
- Palvelutasotavoitteet
- Palvelutarjoajan vastuun palveluiden tuottamisessa
- Asiakkaan vastuun palveluiden tuottamisessa

Yksittäinen SLA voi sisältää useita palveluita tai asiakkaita. (Wakaru 2011d; Wakaru 2010, 84).

ISO/IEC 20000-2 mukainen palvelutasosopimuksen sisältö on seuraava (Laukkanen 2009, 63):

- *Kuvaus palvelun sisällöstä*
- *Voimassaoloaika ja/ tai muutoksenhallinnan käytännöt*
- *Palvelukohtaisten vastuhenkilöiden tiedot*
- *Kuvaus palvelun viestinnästä ja raportointikäytännöistä*
- *Yhteystiedot hätätapauksien ja ongelmien varalta*
- *Palveluajat ja poikkeuspäivät*
- *Aikataulun mukaiset sovitut palvelukatkokset sekä ilmoituskäytännöt*
- *Asiakkaan vastuut*
- *Toimittajan vastuut*
- *Ohjeistus vaikutusten ja prioriteettien määrittämiseen*
- *Tiedotusprosessi*
- *Valituskäytäntö*
- *Palvelumittarien tavoitteet*
- *Käyttörajat palvelulle (Sovitut ylä- ja alarajat palvelun käytön määrälle)*
- *Taloushallinnon määritykset esim. laskutusperusteet*
- *Toiminnot palvelukatkoksen aiheutuessa*
- *Palvelun dokumenttienhallinnan käytännöt*
- *Käsitteiden määrittäminen*
- *Liitokset muihin palveluihin*
- *Poikkeukset palvelutasosopimuksen ehtoihin*

### **Sisäinen hankintasopimus**



**Sisäinen hankintasopimus** (Operational Level Agreement – OLA) on palvelutuottajan eri organisaationosien välinen sopimus. Sisäinen hankintasopimus määrittelee (Wakaru 2011d; Wakaru 2010, 84):

- Palvelut, jotka toimitetaan yksiköltä toiselle
- Molempien osapuolten vastuut, jotka tarvitaan palvelutasosopimuksessa sovittun palvelutason saavuttamiseksi.

Sisäinen hankintasopimus, OLA sisältää tyypillisesti seuraavat asiat (Office of Government Commerce 2010, 46):

- Tukipalvelun kuvaus
- Sopimuksen laajuus
- Palveluajat
- Palvelukohteet
- Yhteydenottopisteet ja eskalointi
- Tukipalvelu ja tapahtumien vasteajat ja vastuut
- Ongelmien vastausajat ja vastuut
- Muutoshallinta
- Julkaisujen hallinta
- Konfiguraation hallinta
- Tietoturvan hallinta
- Saatavuuden hallinta
- Palveluiden jatkuva hallinta
- Kapasiteetin hallinta
- Toimittajahallinta

### **Ulkoinen hankintasopimus**

**Ulkoinen hankintasopimus** (Underpinning Contract - UC) on palvelutuottajan ja kolmannen osapuolen välinen sopimus. Kolmas osapuoli tuottaa palveluja, jotka tukevat sovittun palvelun tuottamista asiakkaalle. Ulkoinen hankintasopimus määrittelee (Wakaru 2011d; Wakaru 2010, 84):

- Tavoitteet ja vastuut, jotka tarvitaan palvelutasosopimuksessa sovitun palvelutason saavuttamiseksi.

Kaikki sopimukset (sisäiset/ulkoiset) tulee käydä läpi säännöllisesti, vähintään vuosittain jotta ne pysyvät ajan tasalla, ymmärrettävinä ja ovat linjassa liiketoiminnan tarpeiden ja strategian kanssa. (Office of Government Commerce 2010, 51).

## 7 A-klinikkasäätiö verkkopalveluiden tuottajana

A-klinikkasäätiön tehtävät ovat kuntien toimeksiannosta toteutettua palvelutoimintaa sekä järjestölähtöistä asiantuntijatyötä. (A-klinikkasäätiö 2009, 64).

*”A-klinikkasäätiön toiminnasta 10 prosenttia on rahoituksellisesti järjestötyötä ja 90 prosenttia palvelutuotantoa. Käytännössä järjestötyön ja palvelutuotannon suhde on hyvin tasavertainen.”*

(Saarto, A. 10.4.2011).

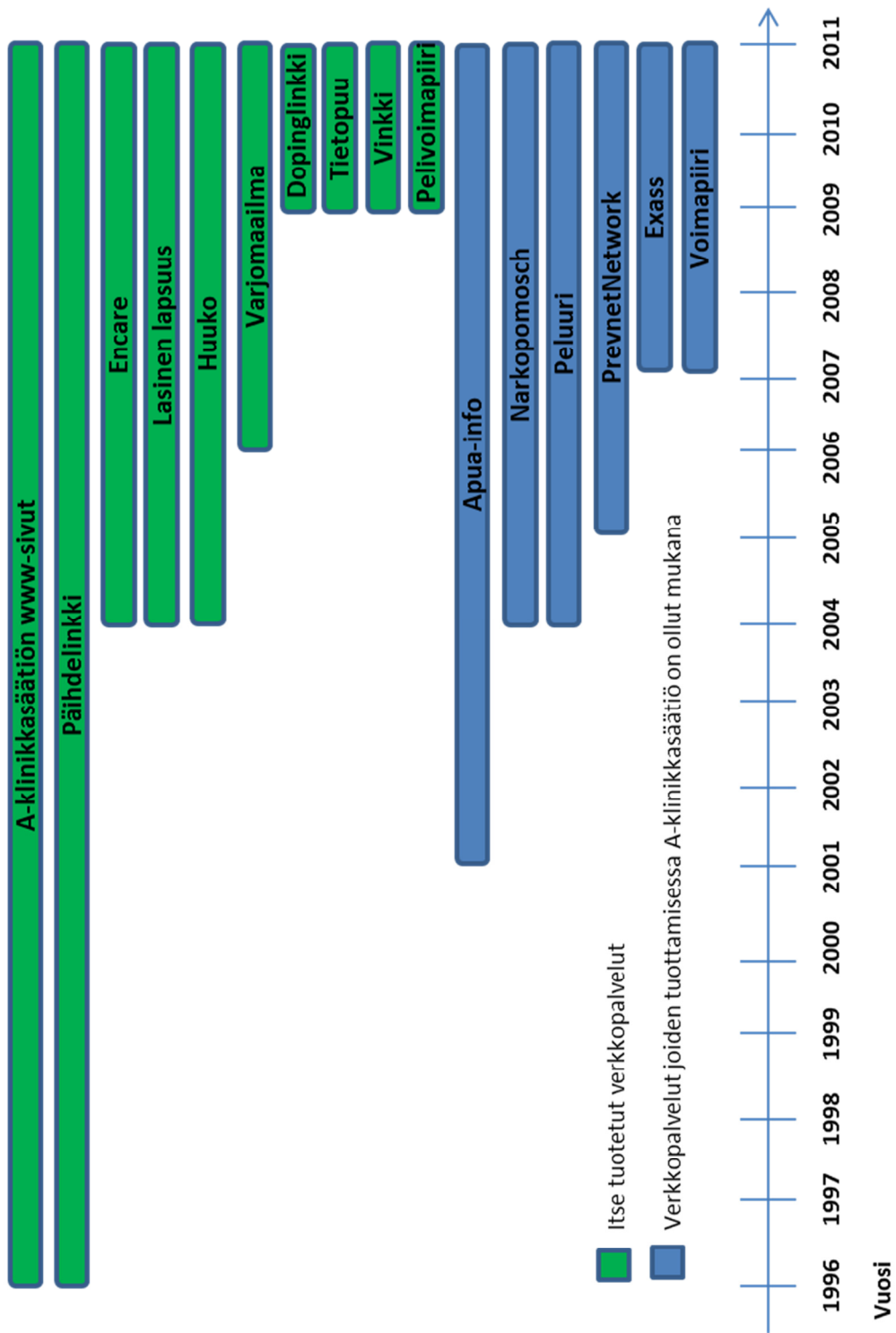
Verkkopalveluita on tuotettu A-klinikkasäätiössä 1990-luvulta lähtien. Vuonna 1996 julkaistiin A-klinikkasäätiön ensimmäiset www-sivut. Samassa sivustossa olivat verkkopalvelut Lasinen lapsuus ja Päihdelinkki. (Peltoniemi, T. 29.1.2011).

Kuvioon 9 on havainnollistettu milloin verkkopalvelut, eivät siis yksittäiset sivustot, on otettu käyttöön.<sup>2</sup> Itse tuotetut verkkopalvelut ovat A-klinikkasäätiön tuottamia, joko itse kokonaisuudessaan tai yhteistyössä jonkin sosiaali- ja terveysalan organisaation kanssa, ja verkkopalvelua hallitaan tällä hetkellä A-klinikkasäätiön toimesta.

Verkkopalvelut joiden tuottamisessa A-klinikkasäätiö on ollut mukana, tarkoittaa A-klinikkasäätiön osallistumista verkkopalvelun tuottamiseen joko verkkopalveluprojektia vetävänä tai projektiin osallistuvana osapuolena, ja että verkkopalvelun hallinta on siirretty tai sitä ei tehdä nykyisin A-klinikkasäätiön toimesta. Esim. Apua -info on A-klinikkasäätiön aikaisemmin (vuoteen 2009 saakka) koordinoima verkkopalveluhanke joka on toteutettu yhteistyössä AVEC -verkoston kanssa. Verkostoon kuuluu A-klinikkasäätiön lisäksi useita kymmeniä muita sosiaali- ja terveysalan organisaatioita. (AVEC-verkosto, 2011). Kuviossa ei oteta kantaa siihen, onko verkkopalvelun tekninen toteutus tehty omilla resursseilla vai toimittajan toimesta.

---

<sup>2</sup> Kuvan kokoaminen on tapahtunut verkko-osoitteen luomisajan (www.who.is), verkkopalveluiden itsensä sisältämän tiedon ja A-klinikkasäätiössä dokumentoitujen tietojen tarkastamisen lisäksi kysymällä historiatiedot ja kommentit kuvaan A-klinikkasäätiön eläkkeelle jääneeltä viestintäjohtajalta ja nykyiseltä kehitysjohtajalta. Kuvion tietojen oikeellisuuden on tarkastanut A-klinikkasäätiön nykyinen viestintäpäällikkö.



Kuvio 9. Verkkopalveluiden aikajana

### 7.1.1 A-klinikkasäätiön asema Suomessa

A-klinikkasäätiön asema Suomessa ehkäisevän ja korjaavan työn verkkopalveluiden tuottajana on vahva ja arvostettu.

*”Säätiö on verkkopalveluiden tuottajana yhteistyöhakuinen ja -kykyinen, monipuolinen ja osaava sekä monessa suhteessa edelläkävijä.”* (Saarto, A. 31.3.2011).

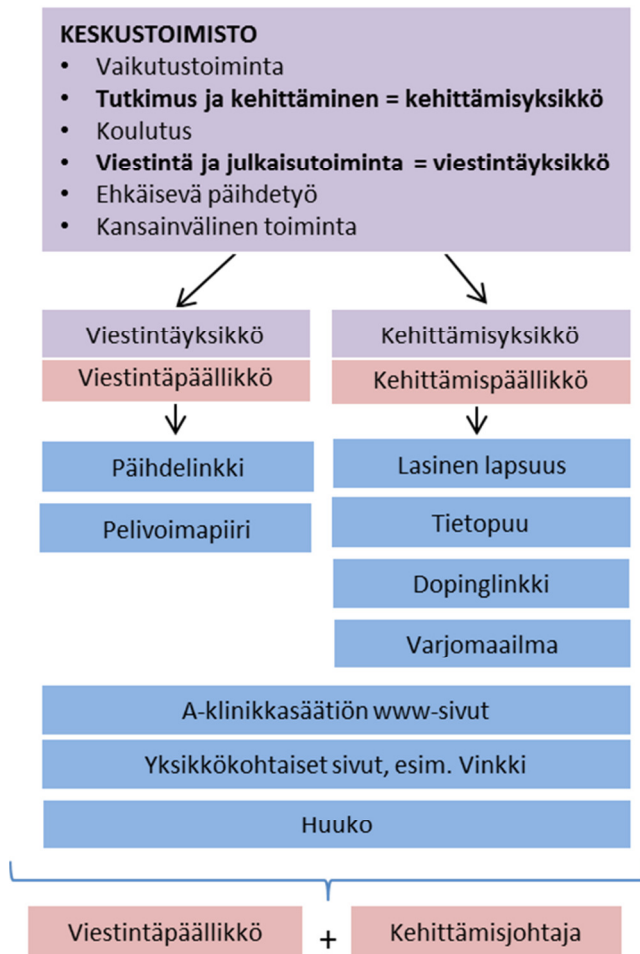
Säätiön verkkopalvelut kattavat koko säätiön toiminnan. Saarto kertoo mitä se tarkoittaa käytännössä:

*”Eli hoidon, viestinnän, koulutuksen, kehittämisen ja tutkimuksen, talouden ja hallinnon. Verkkopalvelut kattavat yleisen ehkäisyyn, riskiehkäisyyn ja korjaavan päihdetyön. Kansainvälistä toimintaa verkkopalvelut tukevat niiden palveluiden osalta jotka toteutetaan EU:n ja Luoteis-Venäjän verkostoissa. Verkkopalveluja kehitetään ja niitä käytetään normaalina modernina arkisen työn tapana – vrt. kännykät ja pöytä tietokoneet.”* (Saarto, A. 10.4.2011.)

A-klinikkasäätiö on toiminnallaan saavuttanut onnistuneita ratkaisuja yksittäisten verkkopalveluprojektien osalta. Esimerkiksi Päihdelinkki -verkkopalvelu on tuotettu ja sitä tuotetaan kustannustehokkaasti volyymiinsä ja tehtyihin investointeihin nähden. (Hakkarainen, P. 15.8.2011.)

### 7.1.2 A-klinikkasäätiön keskustoimisto verkkopalveluiden tuottajana

Verkkopalveluiden kehittämisen ja toteuttamisen operatiivinen päävastuu on jaettu viestintäyksikön ja kehittämissyksikön kesken. Kuvioon 10 on koottu tutkijan näkemys A-klinikkasäätiön keskustoimiston (violetilla) tällä hetkellä tuottamista verkkopalveluista (sinisellä) ja näiden IT-palveluhallinnan roolijako (vaaleanpunainen). Tutkimuksen vertailukohteena oleva Päihdelinkki-verkkopalvelu kuuluu viestintäyksikön ja Lasinen lapsuus -verkkopalvelu kehittämissyksikön alaisuuteen.



Kuvio 10. Keskustoimiston verkkopalveluiden IT-palveluhallinnan roolijako, tutkijan näkemys

A-klinikkasäätiön keskustoimisto tuottaa ja hallinnoi säätiön kaikkia verkkopalveluita. Verkkopalveluista vastaavat A-klinikkasäätiön kehittämisjohtaja ja viestintäpäällikkö. (Hakkarainen, P. 15.8.2011; Saarto, A. 10.4.2011.)

## 7.2 Verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan tarvekartoitus

Verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan tarvekartoitus on tehty A-klinikkasäätiön verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan nykytilan kuvaamisen tueksi ja IT-palvelunhallinnan prosessimallin tarpeellisuuden todentamiseksi. Tarvekartoituksesta selvisi A-klinikkasäätiön asettamat tavoitteet ja kehittämiskohteet verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnalle, jotka täsmäivät tekeillä olevien strategisten linjausten kanssa.

Tarvekartoitus on tehty A-klinikkasäätiön verkkopalveluista vastaavia henkilöitä haastatteleamalla, ITIL –viitekehystä ja sen elinkaarimalli ajattelua hyödyntäen.

### 7.2.1 Tulokset

Taulukkoon 2 on koottu johtopäätökset IT-palveluhallinnan tarpeesta sarakkeeseen *A-klinikkasäätiön asettamat tavoitteet verkkopalveluille*.

Taulukko 2. Johtopäätökset verkkopalveluiden IT-palveluhallinnan tarpeesta

<b>IT-PALVELUNHALLINTA</b> Palvelutarjonta ja sopimukset (Service Offerings and Agreements )	<b>A-klinikkasäätiön asettamat tavoitteet verkkopalveluille</b>	<b>Säätiön strategia kaudelle 2011–2015 (luonnos)</b> SÄÄTIÖ KEHITTÄÄ STRATEGIAKAUDELLA 2011–2015
<b>Palveluportfolion hallinta</b> (Service Portfolio Management)	Kokonaisuuden hallinta	Palveluprosessejaan ja palvelukuvauksiaan
<b>Palveluluettelon hallinta</b> (Service Catalogue Management)	Yhtenäiset palvelukuvaukset (sisältö ja toiminnot) yhteen koottuna.	Palveluprosessejaan ja palvelukuvauksiaan
<b>Palvelutason hallinta</b> (Service Level Management)	Yhteisesti sovitut mittarit palvelun tuottamisen mittaamiseksi.	Palveluprosessejaan ja palvelukuvauksiaan
<b>Kysynnän hallinta</b> (Demand Management)	Verkkopalveluiden kehittämissympäristön yhtenäiset linjaukset.	Sähköisiä palveluitaan
<b>Toimittajahallinta</b> (Supplier Management)	Yhtenäinen toimittajahallintamalli.	Sopimuskäytäntöjään
<b>IT taloushallinto</b> (Finance Management)	Verkkopalveluprosessin ja siihen liittyvien henkilöiden vastuiden ja toimintatapojen kuvaaminen.	Johtamista, Organisaatorakennetta

Tavoitteiden kartoittamisella on todennettu verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan prosessimallin tarpeellisuus. Johtopäätöksiä on verrattu A-klinikkasäätiön toimintaa koskevaan helmikuussa 2011 tekeillä olleeseen strategiaan, joka ei ole ristiriidassa johtopäätösten tai IT-palvelunhallinnan prosessimallin tarpeellisuuden kanssa.

Tavoitteiden kartoittamisen yhteydessä teoriaosuudeksi valikoitui ITIL v3 ja sen palveluntarjonta ja sopimukset -viitekehys. Tämä antaa vastauksia ja työvälineitä strategiassa mietittyihin toimenpiteisiin ja mahdollistavat näiden käyttöönoton.

## **7.2.2 A-klinikkasäätiön strategiatyö**

A-klinikkasäätiön strategiaprosessi on käynnistynyt keväällä 2008. Strategialuonnosta on täydennetty strategiatyöryhmän puolesta ja sen kirjoittivat lopulliseen muotoonsa toimitusjohtaja ja strategiatyöryhmän projektipäällikkö. Strategiset peruslinjaukset vuosille 2011 – 2015 vahvistettiin säätiön hallituksen strategiapäivillä elokuussa 2010. Hallitus vahvistaa lopullisesti säätiön strategian. (A-klinikkasäätiö 2011a, 3-4).

A-klinikkasäätiössä on parhaillaan menossa erillinen strategia ICT toimintoja varten. Tämä tulee olemaan A-klinikkasäätiön ensimmäinen ICT-strategia joka on virallisesti tehty. ICT-strategia tulee koskemaan myös verkkopalveluita. (Saarto, A. 11.4.2011). ICT-strategian rakentamisessa on jo hyödynnetty suunniteltua IT-palvelunhallinnan prosessimallia ja tämän lisäksi mallista on keskusteltu A-klinikkasäätiössä laajemmin. (Majava, A. 28.11.2011)

Tavoitteiden kartoitus osoittaa, että verkkopalveluiden IT-palvelunhallintaan ja sähköiseen asiointiin liittyviä asioita on jo mietitty, ja että A-klinikkasäätiö aikoo tehdä strategisia linjauksia verkkopalveluiden osalta, joiden kehittäminen koetaan tärkeäksi.

Uusin versio strategiamateriaalista on tullut tutkimuksen käyttöön lokakuussa 2011. Myös uusi versio tukee jo tehtyjä tutkimustuloksia. Uudistettu strategiamateriaali ja sen sisältö on tarkastettu tutkimustulosten osalta vertaamalla uusimmat linjaukset ja näiden yhteensopivuus tutkimuksessa tehtyjen kehitysehdotusten osalta.



### **7.3 Ehkäisevän ja korjaavan työn verkkopalvelut**

A-klinikkasäätiön verkkopalvelut ovat osa säätiön perustehtävän toteuttamista. Niillä tiedotetaan, tehdään ennaltaehkäisevää ja tukityötä sekä ammattilaisille että kansalaisille ja tehostetaan hoitotoimintaa. (A-klinikkasäätiö 2010.)

Jo vuonna 2005 tehdyn WEB-palveluiden kuvaus -dokumentin mukaan verkkopalveluilla parannetaan palvelutasoa, lasketaan avun hakemisen kynnyksiä, edistetään säätiön tunnettuutta ja nostetaan profiilia sekä laatua ja lisätään kilpailukykyä tulevaisuudessa (A-klinikkasäätiö 2005 a, 1).

Seuraavassa kappaleessa on kerrottu lyhyesti A-klinikkasäätiön tarjoamista verkkopalveluista kansalaisille ja ammattilaisille. Ensimmäisenä on esitelty tutkimuksessa vertailukohteina käytetyt verkkopalvelut minkä jälkeen on kuvattu muut verkkopalvelut.

#### **7.3.1 Päihdelinkki -verkkopalvelu**

Päihdelinkki ([www.paihdelinkki.fi](http://www.paihdelinkki.fi), kuvio 11) on Suomen suosituin Internetissä toimiva palvelu päihhteistä ja riippuvuuksista. Päihdelinkki on vuodesta 1996 asti toiminnut A-klinikkasäätiön tarjoama matalan kynnyksen verkkopalvelu, joka tarjoaa päihhteisiin ja toiminnallisiin riippuvuuksiin liittyvää tietoa ja oma-apuvälineitä. Päihdelinkki pyrkii vahvistamaan ihmisen omaa motivaatiota päihdeongelmien ennaltaehkäisyyn ja kuntoutumiseen. Päihdelinkin sivustolla voi hakea asiantuntevaa tietoa, vastata erilaisiin testeihin, osallistua keskusteluihin ja kysyä nimettömästi Päihdelinkin neuvontapalvelun asiantuntijoilta. (A-klinikkasäätiö b, 2011.)

**PÄIHDELINKKI**  
WWW.PÄIHDELINKKI.FI

**Tietopankki**  
Tietoa päihdeistä ja rippuvuudesta

**Testit**  
Testaa tilanteesi saat palautteen heti

**Oma-apu**  
Omalomisen muutoksen ohjelmat

**Keskustelu**  
Vertaistukea ja mielipiteitä

**Neuvonta**  
Kysy nimeltömästi asiantuntijalta

**Perhe**  
Päihdeet kolona ja arjessa

**Ammattilaiset**  
Ekonologiaatio ja työvälineitä

Edellinen Seuraava Asetukset

Pieni Keski Iso

Pikavalikko:  
 ♦ Etusivulle  
 ♦ Sivukartta  
 ♦ Tietoa sivustoista  
 ♦ Yhteyshenkilöt

Valitse kieli:  
 ♦ på svenska  
 ♦ in English  
 ♦ По-русски  
 ♦ viittomakielinen

Haiku  Haa...

► Etusivu ► Ajankohtaista ► Mediassa ► Kävijöille ► Haetko apua?

Julkaistu: 15.02.2006

## Tukevaa tietoa, voimaa valintoihin

Tervetuloa Pähdelinkkiin

Pähdelinkki on ollut vuodesta 1996 Suomen suosituin internetpalvelu päihdeistä ja rippuvuudesta. Palvelu on tarkoitettu päihdeiden käyttäjille ja heidän läheisilleen, sekä kaikille päihdetiedosta kiinnostuneille. Palvelu on hyödyllinen myös ammattilaisille ja opiskelijoille.

Pähdelinkki tavoittaa noin 80 000 eri kävijää kuukaudessa. Pähdelinkin palveluja on saatavilla myös ruotsiksi, englanniksi, venäjäksi ja viittomakielellä. Palvelun tuottaa A-klinikkasäätiö.

### Ajankohtaista

- Pähdelinkin kävijäennätys 165 700**  
9.09.11  
Elokuussa lehtiin Pähdelinkin historian suurin kävijäennätys – Taloustutkimuksen kävijäseurannan mukaan Pähdelinkissä vieraili 165 700 eri kävijää. Normaalisti Pähdelinkissä vieralee noin 76 000 eri kävijää kuukausittain (ta vuonna 2010).  
[Lue lisää...](#)
- Keskusteluryhmä päihdeitä käyttävälle äideille alkaa**  
17.08.11  
Ilmoittautumiset sähköpostitse 29.8. mennessä. Ryhmään mahtuu 20 äitiä. Tule rohkeasti mukaan! Lisätietoja ja ilmoittautumiset: [sidi@pa.klinikka.fi](#)  
[Lue lisää...](#)

### Mediassa

- Nuoret lähestyvät päihdeittömän puistokonsertin**  
4.08.11
- ADHD-oreilla yhteisv. työtöiden päihdeiden käyttöön**  
17.06.11
- Masennuksen syy voidaan selvittää ensimmäisellä tassaamisella**  
10.06.11
- Suomalaiset eivät hyväksy lukista humalaa varauksella**  
20.06.11

Kuvio 11. Pähdelinkki -verkkopalvelu vuonna 2011 (A-klinikkasäätiö h, 2011)

Taloustutkimus Oy:n A-klinikkasäätiölle toimittaman säännöllisen mittauksen mukaan Päihdelinkki tavoitti vuonna 2010 kuukausittain keskimäärin noin 75 538 (2009/72 227) eri kävijää (A-klinikkasäätiö 2010, 60). Päihdelinkin ammattilaiset antoivat päihteisiin ja riippuvuuksiin liittyvää neuvontaa vuonna 2010 1 185 kertaa (2009/1 367). (Ruokosalu 22.8.2011; A-klinikkasäätiö 2009, 56.) Vuoden 2010 alkuvuoden välimittauksessa keskiarvo oli 81 000 eri kävijää kuukaudessa. Elokuussa 2011 tehtiin uusi kävijäennätys: 167 500 eri kävijää. Päihdelinkki on palkittu useaan otteeseen, joista viimeisimpänä kunniamaininta viittomakieliselle Päihdelinkille vuoden 2010 yhteiskuntaviestintäteko-kilpailussa 2010.

### **7.3.2 Lasinen lapsuus -verkkopalvelu**

Lasinen lapsuus – toiminta on aloitettu vuonna 1986 josta lähtien se on etsinyt uusia ja tehokkaita keinoja turvata eheä elämä vanhempien päihteidenkäytöstä kärsiville lapsille (A-klinikkasäätiö a, 2011). Teuvo Peltoniemen (29.2.2011) mukaan toiminnan tavoitteena on vähentää lasten kokemia vanhempien juomisesta aiheutuvia haittoja.

*”Ensimmäinen Lasinen lapsuus -verkkopalvelu julkaistiin vuonna 1996 A-klinikkasäätiön internet-sivujen ja Päihdelinkki-palvelun yhteydessä.”* (Peltoniemi, T. 29.1.2011).

Varsinainen erillinen Lasinen lapsuus sivusto ([www.lasinenlapsuus.fi](http://www.lasinenlapsuus.fi), kuvio 12) tehtiin vuonna 2004 ja ammattilaisille suunnattu osio vuonna 2006. (Saarto, A. b. 31.3.2011). Lasinen lapsuus verkkopalvelu on tarkoitettu kaikille lasten kanssa työskenteleville ammattilaisille, lasten läheisille ja vanhempien päihdeongelmista kärsiville lapsille. Verkkopalvelu kokoaa yhteen Lasinen lapsuus -toiminnan aikana kerättyä tietoa ja tarjoaa aihepiiriin liittyvän tiedon jakamisen verkkopalvelun kautta. (Pakkanen, E.2009, 3.)

http://www.lasinenlapsuus.fi/

Etsi:

Lasinen lapsuus - Etusivu


TIETOA TYÖVÄLINEITÄ APUIA LAPSELLE PROJEKTIIVIT VERKOSTOT IN ENGLISH

# LASINEN LAPSUUS

SIVUKARTTA PALAUTE HAKU

KUUKAUDEN KOLUMNI

**Minna Magnusson: Muutoksen tuulia ja katsaus menneeseen**

 Näin kesäilomalle jäamisen kynnyksellä on hyvä hetki katsahtaa hieman menneitä aikansaimeksia ja toisaalta sijaisteni olessa avain loppumetreillä tuoda myös katsausta noin puolitoistavuotiseen työryhpeämään Lasinen lapsuus - asioiden parissa.

- » Lue koko kirjoitus
- » Lue aiempia kirjoituksia


**TIETOA LASINEN LAPSUUS -AIHEESTA**

- » Imiön yleisyys
- » Lapselle aiheutuvat haitat
- » Lapsen kokemusmaailma
- » Miten auttaa lasta
- » Aiheesta julkaistua
- » Katso kaikki

**UUSIA JULKAISUJA**

**Uusi julkaisu varhaiskasvatuksen työntekijöille**

Lapsi ja vanhempien alkoholinkäyttö –opas sisältää



**ASANKOHTAISTA**

- 23.6.2011 **» Nuoret toivovat aikuisilta kohtuullista juomatapaa**  
Haittoja vanhempien alkoholinkäytöstä aiheutuu joka neljännelle nuorelle.
- 23.6.2011 **» Nettiryhmä vanhempiensa päihtymiskäytöstä huolestuneille nuorille**  
Lasinen lapsuuden Varjomaailma-verkkopalvelussa alkaa heinäkuussa 2011 sosiaali- ja terveysalan...
- 19.4.2011 **» Lasinen lapsuus MediaFinlandia**

**LASINEN LAPSUUS -TOIMINTA**

Lasinen lapsuus -toiminta tähtää vanhempien päihtymiskäytöstä karsivien lasten eheän elämän turvaamiseen.

» Lue lisää käynnissä olevista projekteista

**STIVUSTO AMMATILAISILLE**

Tämä verkkopalvelu on tarkoitettu kaikille lasten kanssa työskenteleville. Palvelun tavoitteena on koota yhteen Lasinen lapsuus -toiminnan aikana kerättyä tietoa ja tarjota pakka aihepiiriin liittyvän tiedon jakamista varten.

**VARJOMAAILMA LAPSELLE JA NUORILLE**


Lasinen lapsuus -toiminnan osana toteutettu Varjomaailma on pakka kaikille läheisten päihtymiskäytöstä karsiville lapsille ja nuorille.

» Seikkaile Varjomaailmassa

» Tietoa Varjomaailmasta

**KOTIKANAVA VANHEMMILLE JA LÄHEISILLE**

Lasten vanhemmille ja läheisille suunnatuilla sivuilta löytyy juttupankki, linkkejä tetteihin sekä yhteystietoja tahoihin, joista perhe voi saada apua ongelmattomissa.



Kuvio 12. Lasinen lapsuus -verkkopalvelu vuonna 2011 (A-klinikkasäätiö a, 2011)

Lasinen lapsuus toiminnassa mukana ovat vuosien saatossa olleet A-klinikkasäätiön lisäksi Alko, Terveyden edistämisen keskus ja Helsingin kaupungin päihdeasiaintoimisto. Kahdenkymmenen vuoden aikana aihepiiristä on kartoitettu olemassa olevaa tietoa, julkaistu ja käännetty runsaasti kirjallisuutta sekä tuotettu uutta tutkimustietoa. Lasinen lapsuus -toiminnassa tuotettu materiaali palkittiin vuonna 1992 vuoden parhaana terveyskasvatusmateriaalina ja vuonna 1998 First European Health Education Award -tunnustuksella. Lasinen lapsuus -toiminnan suojelijana toimii tohtori Pentti Arajärvi. Lasinen lapsuus toimintaa ovat viime vuosina rahoittaneet Raha-automaattiyhdistys ja Euroopan komission Daphne-ohjelma. (A-klinikkasäätiö j.)

### **7.3.3 Muut verkkopalvelut**

#### **Varjomaailma**

Varjomaailma-sivusto on tuotettu A-klinikkasäätiön, Mannerheimin Lastensuojeluliiton ja Elämä On Parasta Huumetta ry:n yhteisenä hankkeena (A-klinikkasäätiö d, 2011). Varjomaailma-verkkopalvelu on osa vuonna 1986 aloitettua Lasinen lapsuus -toimintaa ja se on valittu Euroopan komission digitaalista syrjäytymistä ehkäisevän e-Inklusiopalkinnon mitalistiksi vuonna 2008 (A-klinikkasäätiö d, 2011; Majava, A. 4.10.2011). Varjomaailma on virtuaalinen yhteisö nuorille ja lapsille, jossa on turvallista käsitellä tunteita ja kokemuksia, joita vanhempien päihteiden käyttö lapselle aiheuttaa (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2009; A-klinikkasäätiö j, 2011).

#### **Encare**

Lasinen lapsuus -toimintaan sisältyvä ENCARE-verkosto (the European network for children affected by risky environments within the family) toimii tällä hetkellä 23 EU-maan yhteistyönä. Se on ottanut hoitaakseen viisi projektia jotka keskittyvät lapsiin jotka elävät alkoholitiperheissä tai kokevat vanhempien aiheuttamaa kaltoin kohtelua. Tulevaisuudessa Encare-infon tarkoituksena on myös tarjota tietoa muissa riskiryhmissä elävistä lapsista, teemana esimerkiksi vanhempien huume- tai mielen-terveysongelmat. (A-klinikkasäätiö g, 2011.)

## **Dopinglinkki**

Dopinglinkki on tarkoitettu dopingaineita käyttävälle liikunnan harrastajille ja heidän läheisilleen sekä dopingaineiden vaikutuksista kiinnostuneille. Dopinglinkin rahoituksesta vastaavat tällä hetkellä opetus- ja kulttuuriministeriö ja sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Palvelun tuottaa A-klinikkasäätiö, ja hanketta kehitetään yhteistyössä Suomen Antidopingtoimikunta ADT ry:n ja Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) kanssa. Dopinglinkki on A-klinikkasäätiön uusimpia kehittämistoiminnan teemoja. Palvelujen kehittäminen on aloitettu verkkopalveluilla, joskin samanaikaisesti aihepiirin osaamista ja toimintakäytäntöjä on edistetty myös kasvokkaisissa palveluissa. (A-klinikkasäätiö c, 2011; Saarto, A. 10.4.2011.)

## **Voimapiirit**

Voimapiirit (voimapiiri.fi, pelivoimapiiri.fi) ovat tekstiviesti- ja internetpalveluita, jotka tarjoavat tietoa ja tukea ihmisille, jotka ovat huolestuneita omasta tai läheisensä päihdeiden käytöstä tai rahapelaamisesta. (A-klinikkasäätiö i). A-klinikkasäätiön koordinoima Päihdeaiheinen voimapiiri-hanke oli ensimmäinen voimapiiri, joka siirtyi vuoden 2008 lopussa hankkeen toisen kumppanin, Helsingin kaupungin sosiaaliviraston hallintaan. (Kupila 2010, 37.) Pelivoimapiiri on tekstiviestipalvelu ongelmapelaajille ja heidän läheisilleen. Se on avattu syyskuussa 2009 ja tavoitti lokakuussa 2011 353 jäsentä, ja määrä kasvaa jatkuvasti. Pelivoimapiirissä voi saada vertaistukea, neuvontaa, oma-apua ja tietoa apua tarjoavista palveluista. Pelivoimapiiri on palkittu TERVESOS -palkinnolla 2010 ja kunniamaininnalla vuoden 2009 yhteiskuntaviestintätekona. (A-klinikkasäätiö i, 2011).

## **A-klinikkasäätiön www-sivut**

A-klinikkasäätiön www-sivujen tehtävä on kertoa A-klinikkasäätiön toiminnasta ja tarjottavista palveluista. A-klinikkasäätiön sivut on osa ehkäisevää päihdetyötä, jonka päämääränä on päihde- ja riippuvuushaittojen vähentäminen sekä ongelmista kärsivien ja heidän läheistensä auttaminen ja aseman parantaminen. (A-klinikkasäätiö a, 2011.)

### **Yksikkökohtaiset sivut**

Osana A-klinikkasäätiön www-sivuja toimivat Terveys- ja sosiaalineuvontapisteiden sivut, joita ovat esimerkiksi Vinkki ja joita alueyksiköiden mukaan on tutkimuksen aikana ollut yhteensä 12. Terveys- ja sosiaalineuvontapisteiden toiminnan tavoitteena on päihteistä ja päihteiden käytöstä aiheutuvien haittojen ja tartuntatautien vähentäminen. (A-klinikkasäätiö f, 2011).

### **Huuko**

Osana säätiön www-sivuja toimivat Huuko-projektien sivut. Huuko-sivujen tarkoituksena on tukea päihdepalveluiden ja niissä tarvittavan yhteistyön ja osaamisen kehittämistä sekä alan asiantuntijoiden toimintaa. Huuko-lista on tiedotuskanava kaikille alan toimijoille. Se tavoittaa sekä päihdeasiakkaita kohtaavia ja hoitavia ammattilaisia, suunnittelijoita, kehittäjiä, kouluttajia ja opettajia että muita alasta kiinnostuneita. (A-klinikkasäätiö c, 2011.)

### **Tietopuu**

Osana säätiön www-sivuja toimii päihdetyön kehittämisen tieto- ja tukipankki eli Tietopuu-sivusto. Se jakaa tietoa A-klinikkasäätiön tutkimus- ja kehittämistoiminnasta sekä käytössä olevista seurannan ja arvioinnin työvälineistä sekä tukee interaktiivisesti kehittämis- ja tutkimustyötä tekeviä heidän arkityössään. Tilastojen avulla sivusto jakaa tietoa yleisemmin A-klinikkasäätiöstä ja koko suomalaisesta päihdetyöstä. Kehittämistoiminta-osio palvelee erityisesti A-klinikkasäätiön ja sen kehittämisverkostojen kehittämishankkeissa toimivia. Tutkimustoiminta-osioista löytyy tietoa A-klinikkasäätiön tutkimustoiminnasta, tutkimuslupaprosessista sekä A-klinikkasäätiön piirissä toteutetuista tutkimushankkeista. (A-klinikkasäätiö 2011b; A-klinikkasäätiö 2011d, 29.)

### **7.3.4 Verkkopalveluiden kohderyhmät**

Taulukkoon 3 on koottu A-klinikkasäätiön tarjoamat verkkopalvelut ja näiden kohderyhmät. Sisäisillä asiakkailta tarkoitetaan A-klinikkasäätiön henkilöstöä. A-klinikkasäätiön verkkopalvelupäällikkö painottaakin että kaikki verkkopalvelut palve-

levat säätöön sisäisiä asiakkaita tietolähteinä ja laajemminkin työn tukena. (Majava, A. 4.10.2011).

Taulukko 3. A-klinikkasäätöön verkkopalveluiden kohderyhmät

<b>Verkkopalvelu</b>	<b>Kohderyhmä</b>
A-klinikkasäätöön www-sivut	sisäiset asiakkaat, kansalaiset, päihteiden käyttäjät ja heidän läheisensä, kaikki päihdetietoa tarvitsevat ihmiset, sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset, opiskelijat ja media
A-klinikkasäätöön www-sivujen rinnalla toimivat yksikkökohdattaiset sivustot (esim. Vinkki)	sisäiset asiakkaat, kansalaiset, päihteiden käyttäjät ja heidän läheisensä, kaikki päihdetietoa tarvitsevat ihmiset, sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset, opiskelijat ja media
Päihdelinkki	sisäiset asiakkaat, kansalaiset, päihteiden käyttäjät ja heidän läheisensä, kaikki päihdetietoa tarvitsevat ihmiset, sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset, opiskelijat ja media, vähemmistöryhmät Suomessa, kuten viittomakieliset ja maahanmuuttajat
Encare	sisäiset asiakkaat, EU-alueen päihdetyön ammattilaiset
Lasinen lapsuus	sisäiset asiakkaat, kansalaiset, lasten kanssa työskentelevät ammattilaiset, lasten läheiset ja vanhempien päihdeongelmista kärsivät lapset
Huuko	sisäiset asiakkaat, päihdetyön ammattilaiset, opettajat ja muut alasta kiinnostuneet
Varjomaaailma	sisäiset asiakkaat, kansalaiset, läheisten päihdeidenkäytöstä kärsivät lapset ja nuoret
Dopinglinkki	sisäiset asiakkaat, kansalaiset, kaikki doping tietoa tarvitsevat ihmiset
Tietopuu	sisäiset asiakkaat, päihdetyön ammattilaiset

Yllä olevan mukaista kohderyhmien koontia verkkopalveluittain ei ole aiemmin tehty. Tiedot ovat kerätty verkkopalveluista löytyvien tietojen, A-klinikkasäätöön sisäisistä dokumenteista ja haastatteluista saatujen tietojen avulla. Tiedot on vahvistettu A-klinikkasäätöön verkkopalveluista vastaavilta henkilöiltä.

#### 7.4 Verkkopalveluiden toteutus

Tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa ja keskusteluissa on tullut esille se, että A-klinikkasäätö on onnistunut verkkopalveluiden tuottamisessa vahvuutenaan asiakasrajapinnan ja sisällön tuntemus ja sen tuottaminen sekä innovaatiot sisällön suh-



teen. Ajan saatossa verkkopalveluiden tuottamiseksi ei ole ollut käytössä kokonais-konseptia jonka raameissa palveluita olisi kehitetty. Verkkopalveluiden kasvaessa ja edelleen kehittyessä kokonaiskonseptin tarve on kasvanut.

A-klinikkasäätiö on ollut myös pioneeri tuottaessaan oman osaamisalueensa verkkopalveluita. Peltoniemi kertoo verkkopalveluiden kehittämistä omilla resursseilla seuraavasti:

*”Silloin alkuvaiheessa tää oli aika helppoa. Ei silloin ollut mitään, meillä oli tekninen osaaminen suurempaa kuin pikkufirmoilla tai isoilla firmoilla jotka oli koska kaupallisella puolella ei ollut silloin alussa mielenkiintoa sosiaalisiin palveluihin. Eikä heillä varmaan ollut ymmärrystäkään esim. siitä että verkon kautta voi hoitaa vaikka tarjoamalla terapiaa. Et se me oltiin liian monta vuotta edellä sisällöllisessä ajattelussa. Toinen meidän kannalta hyvä tilanne oli se että kun tää on vapaaehtoisjärjestö ja ei liikevoittoon pyrkivä niin me saatiin silloin alkuvaiheessa aika helposti tekniikan nuoria miehiä ja naisia töihin koska he halusi auttaa. Päädelinkki jotka sitä alussa kehitti niin ne oli kavereita jotka menivät Nokialle tai minne sitten menivätkään, heillä oli kauhea kysyntä, töihin. Sen takia meidän kehittämät palvelut oli korkeatasoisempia kuin ne olisi voinut olla jostakin ostettuna ja suunnattoman paljon halvempia koska varsinkin silloin alussa pikkufirmat pyrkivät vetämään välistä kun asiakkaat ei yhtään ymmärtäneet mistä on kysymys. Ja meillä ymmärrettiin taas paremmin kuin he itte mistä on kysymys niin me ei tarvittu insinöörejä.” (Peltoniemi, T. 29.1.2011.)*

Tällä hetkellä A-klinikkasäätiön verkkopalveluiden sisältöä tuottaa kymmenen (10) henkilöä mukaan lukien A-klinikkasäätiön web-suunnittelijat (2 henkilöä). Sisällön päivittäjät työskentelevät säätiön keskustuimistossa viestintäyksikössä ja kehittämisyksiköissä.

Verkkopalvelut ovat tärkeä osa A-klinikkasäätiön toimintaa. Viimeisimpään strategialuonnokseen (A-klinikkasäätiö 2011f, 3) on kirjattu strategisten kehittämisprojektien alle ”kattavat sähköiset palvelut” jossa kerrotaan, että ”strategiakaudella A-klinikkasäätiö kehittää sähköisiä palvelujaan niin, että ne tavoittavat yhä useampia kansalaisia. Ja että tutkimuksin on voitu osoittaa, että verkkopalveluilla voidaan tehdä vaikuttavaa päihdehaittoja ehkäisevää työtä. Tähän saakka sähköiset palvelut ovat keskittyneet ehkäisevään työhön. Toimiva hoitosuhde kuitenkin edellyttää myös korjaavan työn entistä parempaa huomioimista.”

### 7.4.1 Päihdelinkki -verkkopalvelun toteutus

Päihdelinkin sisällönhallinta toteutetaan sekä itse että vuokratyövoimaa käyttämällä. Päihdelinkissä toimii kaksi täysipäiväistä projektikoordinaattoria, jotka vastaavat palvelun sisällöstä ja mm. keskustelualueiden toimittamisesta eli moderoinnista. Verkkopalvelupäällikön mukaan Päihdelinkin koordinaattoreilla on ollut jo vuosien ajan mahdollisuus ylläpitää ja muokata sivuston sisältöä itsenäisesti. (Majava, A. 4.10.2011). Viikonloppuisin tapahtuva moderointi turvataan ostamalla ulkopuolista apua osa-aikaiselta moderaattorilta. Päihdelinkin neuvontapalvelussa toimii 6-8 aktiivista sosiaali- ja terveysalan ammattilaista vastaajina. Keskustelualueilla kuten esimerkiksi Kuivaushuone toimii sosiaaliterapeutti, joka on Päihdelinkin palkkaama ohjaaja. (Ruokosalo, T. 21.2.2011.) Keskustelualueilla yleensä toimii useita eri ohjajia, jotka voivat olla mm. eri järjestöistä (Majava, A. 4.10.2011).

Päihdelinkin teknisestä toiminnasta vastaa yksi puolipäiväinen web-suunnittelija joka työskentelee säätiön viestintäyksikössä. Tarvittaessa teknistä ohjelmointityötä hankitaan A-klinikkasäätiön sisältä kehittämissyksiköstä jossa työskentelee ohjelmointitason erityisosaamisen omaava web-suunnittelija. Työn tilaamisesta sovitaan esimieslähtöisesti viestintäyksikön ja kehittämissyksikön välillä. (Hakkarainen, P. 21.2.2011; Merikallio M. 25.2.2011.) Tarvittaessa ohjelmointityötä ostetaan myös ulkoa. Ulkoasujen esim. esitteet ja Päihdelinkki verkkopalvelun ulkoasun uudistuksen suunnitteluun on käytetty ulkopuolisia toimittajia oman suunnittelutyön tukena.

Hakkarainen kertoo Päihdelinkin viimeisimmästä ja investoinniltaan merkittävimmästä uudistustyöstä Neuvontapalvelusta, sen teknisestä ja toiminnallisesta uudistuksesta joka toteutettiin yhteistyössä Neuvontapalvelun vastaajien kanssa, heidän kehittämistoiveitaan kuunnellen. Hakkarainen kertoo, että neuvontapalvelu oli Päihdelinkin osalta vuonna 2010 ja on yhä edelleen merkittävin viimeksi tehty uudistus. Tekninen uudistus tilattiin ulkopuoliselta kumppanilta tarjouspyyntömenettelyn kautta. Kumppani oli luottavaksi jo koettu, joten yhteistyö sujui odotusten mukaisesti. Yhteistyön sujuminen ja budjettiraameissa pysyminen edellyttivät kuitenkin hyvin tarkkaa projektinhallintaa. Uudistukset priorisoitiin siten, että ensimmäisenä oli asiakaslaadun parantaminen ja toisena vastaajien työn helpottaminen. Uudistukset toteu-

tettiin vaiheittain, jolloin budjettikehyksessä voitiin pysyä odotetusti. Uudistuksessa toteutettu palvelun käyttöä helpottava asiakaslaadun parannus näkyi heti Neuvontapalvelun tilastoissa: vastausten lukuprosentti kasvoi merkittävästi. (Hakkarainen, P. 15.8.2011 ja 17.8.2011.)

Päihdelinkin strategiaan vuodelle 2011 on kirjattu, että Päihdelinkin toimintaa ja kehittämistä silmällä pitäen henkilöstöresurssit ovat tällä hetkellä riittävät ja että Päihdelinkin riittävä henkilöstö turvaa palvelun toiminnan. Palvelun haavoittavuutta minimoidaan vuonna 2011 Päihdelinkki-verkkopalvelun uudistuksella siten, että myös koordinaattoreilla on mahdollisuus ylläpitää ja muokata sivuston sisältöä web-suunnittelijan tuella. (A-klinikkasäätiö 2011e, 6.)

#### **7.4.2 Lasinen lapsuus -verkkopalvelun toteutus**

Lasinen lapsuus -toiminnan verkkopalvelujen sisällön päivittämisestä vastaa A-klinikkasäätiössä kaksi täysipäiväistä projektikoordinaattoria. Lasinen lapsuus -projektikoordinaattoreiden toimenkuviin kuuluu Lasinen lapsuus -verkkopalvelujen toimitus, ylläpito ja kehittäminen. (A-klinikkasäätiö e, 2011, 1.)

Teknisiä muutoksia verkkopalveluun tekee toimittaja tarvittaessa. Merikallio kertoo että verkkopalvelun sisältöä päivitetään, mutta palvelua ei kehitetä eteenpäin teknisesti. (Merikallio 4.3.2011). Vuosien 2004 - 2006 aikana toteutetun Lasinen lapsuus verkkopalvelun käyttöönottoprojekti on koettu A-klinikkasäätiössä haasteelliseksi. Haastattelussa Saarto kertoo että yhteistyö toimittajan kanssa sujui aluksi hyvin, mutta käyttöönottoprojektin edetessä kustannukset nousivat kohtuuttomiksi sovitusta, samoin lupaukset esim. järjestelmän tarjoamista mahdollisuuksista osoittautuivat katteettomiksi. Saarto tarkentaa tätä kommenttia seuraavasti:

*”Järjestelmä ei myöskään taipunut tiukkojen palomuurivaatimustensa vuoksi avoimeen järjestöyhteistyöhön, joka on RAY-avustusten keskeinen perusedellytys. Oman ohjelmoijan joustava käyttäminen tarvittaviin päivitysmuokkauksiin ei sekään olisi onnistunut vaan näihin töihin olisi aina tarvittu ulkoiselta toimittajalta tilattuja erillishankintoja. Tämä olisi hidastanut kehittämistä ja*

*totentusprosesseja, aiheuttanut turhia kustannuksia ja vähentänyt mahdollisuuksia työllistää omia osaajia.”* (Saarto, A. 17.5.2011.)

Takalan mukaan yhteistyö toimittajan kanssa on ollut verkkopalvelun käyttöönoton jälkeen hyvin vähäistä ja se on koettu ongelmalliseksi lähinnä korkeiden kustannusarvioiden vuoksi (Takala, J. 25.2.2011).

Merikallion mukaan Lasinen lapsuus verkkopalvelun kehittäminen odottaa päätöstä teknisen ratkaisun osalta, jolla verkkopalvelua kehitetään tulevaisuudessa. (Merikallio 4.3.2011). Takala kertoo että verkkopalvelun tekninen jatkokehittäminen on koettu hankalaksi julkaisujärjestelmän hankalan hallittavuuden vuoksi. (Takala, J. 16.5.2011). Takalan mukaan sivujen sisällöllistä puolta mietitään koko ajan, uudistushaluttomuus on koskenut vain teknistä puolta, tosin hiljattain tehdyn teknisen päivittämisen ansiosta tilanne on vaikuttanut paremmalta eikä nopeaa muutosta teknisen ratkaisun osalta kaivata enää niin paljon. Lasinen lapsuus verkkopalvelun Projektikoordinaattori kertoo:

*”Järjestelmä tuntuu toimivan päivitetysversiossaan paremmin, myöskin meitä häirinnyt visuaalinen haitta (kuvat ja tekstit kiinni toisissaan) korjautui.”* (Takala, J. 16.5.2011.)

### **7.4.3 Verkkopalveluiden tekniset arkkitehtuurit**

A-klinikkasäätiön verkkopalveluiden palvelintekniikka isännöidään palveluntarjoajien toimesta. Linux-Apache-MySQL (LAMP) -pohjaiset verkkopalvelut sijaitsevat toimittajan A isännöimällä jaetulla virtuaalipalvelimella. (A-klinikkasäätiö 2011d, 30; Nykvist, T. 12.4.2011). Windows-pohjaisten verkkopalveluiden käyttöympäristönä toimii toimittajan B jaettu ympäristö, jossa samalla palvelimella voi olla myös muiden asiakkaiden palveluita. (A-klinikkasäätiö 2009 a, 2.) Lisäksi koulutusyksikön Optima verkko-oppimisalustaa isännöi toimittaja C. Pelivoimapiiri tekstiviestipalvelun sivustoa ylläpitää D ja Huuko-projektin ryhmätyösivustoa ylläpitää toimittaja E. (A-klinikkasäätiö 2011d, 30).

Verkkopalveluita on tuotettu pitkään omilla resursseilla. Hyvänä asiana voidaan mainita että ulkopuolisten toimittajien käytön on huomattu tuovan myös lisäetuja.

*”Web-palvelujen tuotannossa on käytetty yhä enemmän ulkopuolista apua. Selainpohjaisten julkaisujärjestelmien ja alibankintana ostetun graafisen suunnittelun käyttäminen on parantanut sivustojen ulkoasuja ja käytettävyyttä, erityisesti ylläpidon kannalta”.* (A-klinikkasäätiö 2011d, 30).

A-klinikkasäätiössä avoimen lähdekoodin julkaisujärjestelmiin (Drupal ja Textpattern) päätymistä on perusteltu seuraavista syistä: Avoimen lähdekoodin julkaisujärjestelmät ovat kevyitä, A-klinikkasäätiön ei tarvitse sitoutua pelkästään yhteen palveluntarjoajaan, vaan osaamista julkaisujärjestelmien mahdollisiin uudistuksiin/laajennuksiin löytyy monesta eri yrityksestä. Mahdolliset räätälöintikustannukset ovat pieniä, sillä valmiista lisäosista on helppo räätälöidä tarpeellinen lisäosa, joita on suhteellisen helppo asentaa, A-klinikkasäätiöllä on julkaisujärjestelmiin liittyvää osaamista. (A-klinikkasäätiö 2011d, 30-31.)

Taulukkoon 4 on koottu tällä hetkellä verkkopalveluiden käytössä olevat julkaisujärjestelmät, alustat/käytetyt teknologiat:

Taulukko 4. Verkkopalveluiden kehittämistyössä käytettävät tekniikat

Verkkopalvelu	Julkaisujärjestelmä	Alusta (Palvelintoteutus, ohjelmointitoteutus)
A-klinikkasäätiön www-sivut, Yksikkökohtaiset sivut, Tietopuu, Huuko	Drupal	LAMP (Linux Apache My SQL PHP) PHP (Tietokanta) MySQL, (Käyttöjärjestelmä) Linux, Apache verkkopalvelin
Lasinen lapsuus, Encare info, Varjomaaailma Apua-info	Meteor	Tuetut standardit (ohjelmistokomponenttikirjasto ) Microsoft .NET (.NET Framework 1.1 & 2.0) Dublin Core, Web-sovelluspalvelut, SOAP, XML, XSLT, XPath, XML, Shema, HTML, CSS, C#, T-SQL

		(Tietokantapalvelin) SQL-Server 2000& 2005, (Käyttöjärjestelmä) Windows Server 2003, IIS 6.0(Internet Information Services)
Päihdelinkki, Dopinglinkki, Voimapiiri Prevnet	Textpattern	LAMP (Linux Apache My SQL PHP) PHP, ((jQuery- ja JQuery UI-kirjasto (neuvontapalvelu)), PHPBB (keskustelualue), Perl (testit) CakePHP sovelluskehys (Tietokanta) MySQL, (Käyttöjärjestelmä) Linux, Apache verkkopalvelin
Pelivoimapiiri (verko- ja tekstiviestipalvelu)	Toimittaja D toimittaa	

Teknisiä arkkitehtuuriratkaisuja verkkopalveluiden osalta ei ole tähän mennessä koottu yhteen. Tästä voidaan päätellä, että tekninen kokonaisuus ei ole tällä hetkellä kenenkään määritellyn henkilön, henkilöiden tai roolin hallussa. Verkkopalveluiden johtaminen on hajautettu eikä toimintatapoja tai yhtä yksittäistä toimintatapaa ole sovittu.

Tehtyä taulukkoa voi hyödyntää kuka tahansa A-klinikkasäätiön verkkopalveluista kiinnostunut tai niitä työkseen tekevä tai aikova henkilö. Taulukosta saa yhdellä silmäyksellä kokonaiskuvan käytössä olevista verkkopalveluista ja niiden kehittämisessä käytettävistä tekniikoista.

## 8 IT-palvelunhallinnan nykytila verkkopalveluissa

Tässä luvussa on kuvattu Päihdelinkin ja Lasinen lapsuus -toiminnan verkkopalveluiden nykytila tutkittuun tietoon perustuen, IT-palvelunhallinnan näkökulmasta sekä tutkimuksen kautta löydetyt tunnistetut tarpeet.

Tutkimustyön tuottamat johtopäätökset on viety taulukkoon 5, jossa ne on luokiteltu ITIL:n palveluntarjonta ja sopimukset -viitekehyksen teeman mukaisesti. Nykytilaa on tarkasteltu tarkemmalla tasolla kysymysten asetusten muodossa ensin teoriasta ammentaen (”Mitä tulisi olla?”) ja tämän jälkeen tutkittuun empiiriseen tietoon viitaten (”Mitä palveluja ja toimintoja nyt on?”) sekä lopuksi yhteenvetona tutkitusta tiedosta on esitelty tunnistetut tarpeet kysymyksen muodossa (”Mikä toimii, mikä ei, miksi?”). Tutkimuksen tuottamat tulokset on käyty läpi viitekehyksen otsikoiden mukaisesti.

### 8.1 Palveluportfolion hallinta

Viestintäpäällikön ja kehittämisspäällikön haastatteluissa palveluportfolio teeman osalta esiin tuli tarve hallita verkkopalveluita kokonaisuutena, sekä tarve järjestelmien yhdenmukaistamiselle. Tähän mennessä verkkopalveluita on tuotettu menestyksekkäästi vuosien saatossa yksittäisinä projekteina. (Peltoniemi, T. 26.1.2011; Merikallio, M. 25.2.2011). Hakkarainen tarkentaa tämän johtuvan lähinnä verkkopalveluiden kehittämisajankohtien eriaikaisuudesta sekä rahoitusmallin tuomista haasteista. (Hakkarainen, P. 15.8.2011)

Taulukko 5. IT-palvelunhallinnan nykytila ja tunnistetut tarpeet

IT-PALVELUNHALLINTA Palvelutarjonta ja sopimukset (Service Offerings and Agreements )	Mitä tulisi olla?	Mitä palveluita ja toimintoja nyt on? PL = Päähdelinkki	Mikä toimii, mikä ei, miksi? Tunnistetut tarpeet Päähdelinkki ja Lasinen lapsuus - verkkopalvelut
<b>Palveluportfolion hallinta</b> Service Portfolio Management	Verkkopalveluiden kokonaisuuden hallinta.	Verkkopalvelupääliikköä haetaan.	Tällä hetkellä verkkopalveluiden kokonaisuuden hallinta on puutteellista. Järjestelmien yhdenmukaistaminen puuttuu eikä järjestelmiä pystytä nyödyntämään.
<b>Palveluluettelon hallinta</b> Service Catalogue Management	Palveluluettelo on tietokanta tai määrättytoinen dokumentti, joka sisältää tietoa tuotannossa olevista tai käyttöön otettavista palveluista.	Sisällölliset kuvaukset verkkolevyllä, esitteissä, powerpoint esityksissä, wiki. Toiminnallinen kuvaus vain neuvontapalvelusta. Tekniset kuvaukset puutteellisia tai niitä ei ole. Projektikuvaus Tietopuussa	Toiminnalliset, tekniset ja sisällölliset kuvaukset verkkopalveluista ovat puutteellisia tai näitä ei ole.
<b>Palvelutason hallinta</b> Service Level Management	Palvelutasonhallintaa käytetään yleensä palvelutarjoajan ja asiakkaan välisen suhteen johtamisessa.	Säännölliset palaverit, Kävijämäärä mittaukset, Käyttäjäkyselyt,	Käyttöastetta mitataan. Kaivataan yhtenäisiä mittareita. Ei ole sovittu mm. sisäisiä hankintasopimuksia.
<b>Kysynnän hallinta</b> Demand Management	Teknisesti toimiva ympäristö.	Alusta on toimiva säätöön tarpeisiin, mutta miten pitkään? Kuka tarkistaa millä tekniikalla jatketaan mitään osioita?	Kaivataan yhdenmukaistamista ja yhteistä suunnitelmaa kaikille verkkopalveluille.
<b>Toimittajahallinta</b> Supplier Management	Päämääränä hallita toimittajia ja heidän tuottamia palveluja.	Ei ole yhtenäistä tai dokumentoitua toimittajan hallintaa. Hankkeet toimivat itsenäisesti erillisinä.	On ymmärretty että kumppanin hankinnan kriteerinä hinnan lisäksi tulee olla 1. osaaminen, 2. yhteistyötaidot, 3. kyky kehittää. Kaivataan yhdenmukaiset toimintatavat (esim. sopimukset).
<b>IT taloushallinto</b> Finance Management	Verkkopalveluiden tuottaminen kustannustehokkaasti.	Projektikoordinaattorien kokonaisvastuu verkkopalvelusta (mm. budjetti, laskutuksen hoito). Osaamista myydään sisäisesti mm. ohjelmointityötä kehittämisyksiköiltä päähdelinkkiin.	Prosessien ja vastuiden riittävän selkeä kuvaaminen.



Tutkittuun tietoon perustuen jo vuonna 2005 palveluportfolion hallintaan liittyvää asiaa on pohdittu seuraavasti:

*”Yhdenmukaisen sisällönballinnan tarve A-klinikkasäätiön verkkopalveluissa. Eriytyneiden ratkaisujen sijasta tulisi pyrkiä kokonaisnäkemykseen ja keskitettyyn kehittämistyöhön, joka pitkällä tähtäimellä säästää resursseja ja nostaa säätiön verkkopalvelut tasolle, joka vastaa mainittamme verkkoviestinnän edelläkävijänä. Lähtökohhta tällaiselle kehitystyölle on säätiön verkkopalveluiden yhdistäminen yhden sisällönballintajärjestelmän alle, jonka bankintaa ehdotamme it-strategiaryhmälle.”* (A-klinikkasäätiö 2005, 1).

Saarto päivittää tietoa ja kertoo että

*”A-klinikkasäätiö on pohjinnut kyseistä asiaa ICT-työryhmässä, ICT-strategiaryhmässä ja säätiön johtoryhmissä, ottaen huomioon niin sisäiset kuin ulkoisetkin haasteet.”* (Saarto 10.4.2011)

Tämän hetkisiä toimintoja kokonaisuuden hallitsemiseksi on tehty verkkopalvelupäällikön toimen perustamiseksi. Verkkopalvelupäällikkö resurssi ulottuu koskemaan kaikkia A-klinikkasäätiön verkkopalveluita mukaan lukien tutkittavana olevat verkkopalvelut Päihdelinkki ja Lasinen lapsuus. Keväästä 2010 viestintäyksikön aloitteesta suunnitteilla ollut ja syksyllä 2011 verkkopalvelupäällikön roolissa aloittava resurssi (Hakkarainen, P. 9.5.2011) on Saarron (10.4.2011) mukaan tarvittava lisätoimija verkkopalveluiden hallintaan. Wakarun palveluportfoliomääritystä soveltaen verkkopalvelupäällikön roolina on toimia palvelutuottajana, joka hallitsee verkkopalveluiden kokonaisuutta. (Wakaru 2010, 59).

Saarto kertookin verkkopalvelupäälliköltä odotettavan:

*”Kokonaisuuden hallintaa, kykeneyttä näkemään tehdäänkö nyt oikeita asioita tai hyviä valintoja nykytasoon nähden verkkopalveluiden näkökulmasta. Verkkopalvelupäälliköltä odotetaan järjestelmien yhdenmukaistamista, monistamista/sabloonan käyttöä sekä sitä että huomioi verkkopalveluiden tarpeet eri aikoihin. Esimerkiksi Päihdelinkin neuvontapalvelukonseptia pystyttiin hyödyntämään myös dopinglinkissä sellaisenaan sekä Salon Kaste-projektissa, jossa palveluun*

*kaivattiin lisäksi räätälöintiä toimittajan ja säätiön oman web-suunnittelijan toimesta.”* (Saarto, A. 21.2.2011).

## **8.2 Palveluluettelon hallinta**

A-klinikkasäätiön verkkopalveluista on tehty yksittäisiä kuvauksia verkkopalveluista jotka ovat sisällöllisiä, toiminnallisia tai teknisiä kuvauksia. Päihdelinkki-verkkopalvelun projektikoordinaattori kiteyttää tarpeen palveluluettelosta tai mallista palveluluettelon hallitsemiseksi seuraavasti:

*”Pitäisi olla koottuna yhtenäinen kokonaisuus, joka avautuisi myös ulkopuoliselle helposti; palvelun historiatiedot, toiminnot, vastuualueet yhteen koottuina. Näin myös työn ohjaaminen helpottuisi, jos esim. työntekijä vaihtuu. Tavallaan koko palvelu tulisi saada yksiin kansiin koko 15 vuoden historian ajalta. Nyt tieto on ripoteltuna eri läheisiin ja ns. hiljaisena tietona Päihdelinkissä aiemmin toimineilla työntekijöillä.”* (Ruokosalo, T. 12.4.2011)

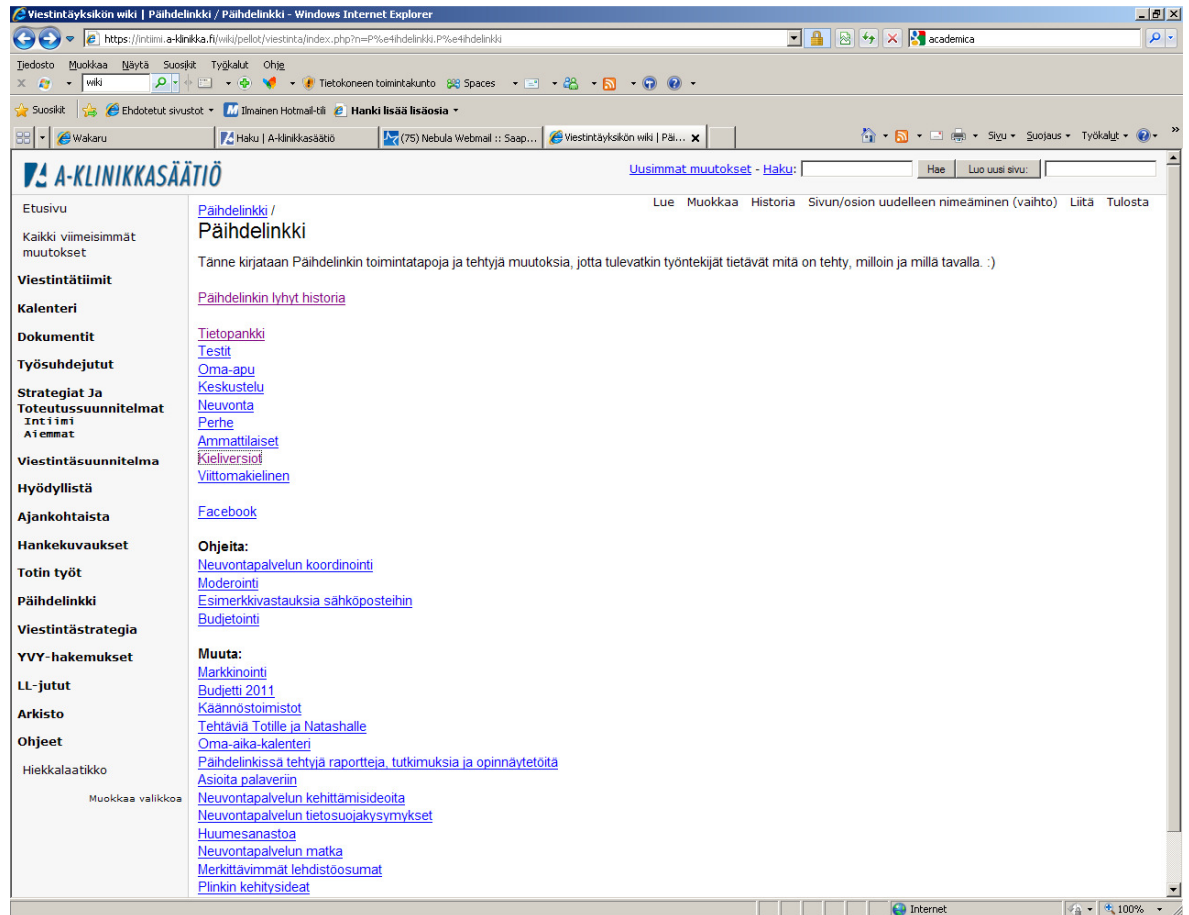
Verkkopalveluista ei ole olemassa yhtenäisiä palvelu- tai arkkitehtuurikuvauksia. Haastatteluihin sekä keskusteluihin perustuen näiden tekeminen nähdään tarpeelliseksi.

### **8.2.1 Päihdelinkki verkkopalvelun palveluluettelon hallinta**

A-klinikkasäätiön viestintäpäällikön mukaan Päihdelinkki verkkopalvelusta löytyy toiminnallinen, tekninen ja sisällöllinen kuvaus. Hän kertoo että *”nyt on jo kuvattu jotain hyvin, esimerkiksi neuvontapalvelun toiminnallinen kuvaus, mutta kaivattaisiin mallia miten se pitäisi tehdä.”* (Hakkarainen, P. 21.2.2011; 9.5.2011). Neuvontapalvelusta on toimittajalta tilattu tekninen ja toiminnallinen kuvaus sekä vastaajia varten tuotettu ohjeistus.

Tällä hetkellä Päihdelinkki-verkkopalveluista ei ole olemassa määrämuotoista dokumenttia joka sisältäisi ajantasaista tietoa tuotannossa olevasta palvelusta tai määritelty toimittajalta vaadittavia kuvauksia. Tiedot on tuotettu erillisinä dokumentteina joita päivitetään tarpeen mukaan. Sisällöllisiä kuvauksia viestintäpäällikön mukaan Päihde-

linkki-palvelusta on Päihdelinkin kotisivut, sivukartta, esitteet, PowerPoint esitykset ja sisällöstä ja kehittämisestä on tietoa Wiki tietojärjestelmässä (kuvio 13). (Hakkarainen, P. 21.2.2011).



Kuvio 13. Wiki -työväline

Viitaten keskusteluun A-klinikkasäätiön web-suunnittelijan kanssa, Päihdelinkki verkkopalvelusta ei ole olemassa teknistä kuvausta. (Nykqvist, T. 12.4.2011). Ainut tekninen kuvaus verkkopalvelusta on A-klinikkasäätiön ATK-suunnittelijoiden tuottama dokumentaatio A-klinikkasäätiön tietohallinnon nykytilasta, jossa verkkopalveluiden osalta on listattu yleisesti verkkopalveluissa käytössä olevat tekniikat ja palveluiden toimittajat. Tekniset ratkaisut ja tieto näistä on lähinnä hiljaista tietoa.

Päihdelinkki-hankkeen, johon sisältyy Päihdelinkki verkkopalvelu, hankeraportti ja loppuraportti ovat määrämuotoisia ja erittäin kattavia. Hanke- ja loppuraportti tehdään kerran, hankkeen alussa ja lopussa. Sen lisäksi tuotetaan mm. vuosittaisia jat-

kohakemuksia ja hankeselvityksiä sekä hanketietojen jatkuvaa tietopäivitystä Tietopuun hanketietokantaan.

### **8.2.2 Lasinen lapsuus -verkkopalvelun palveluluettelon hallinta**

Kehittämispäällikön mukaan Lasinen lapsuus verkkopalvelun sisällöllistä kuvaamista on tehty ja tekniset kuvaukset löytyvät lähinnä toimittajan kanssa tehdystä sopimuksesta. (Merikallio M. 25.2.2011). Dokumentteihin tutustumisen perusteella toiminnallisia kuvauksia on tehty Lasinen lapsuus -verkkopalvelun hankintavaiheessa paljon. Tällöin on toteutettu mm. sisäinen käyttäjäkysely, jonka pohjalta on muodostettu verkkopalvelun tarvemäärittely. Tarvemäärittely on ollut osana toimittajille lähetettyä tarjouspyyntöä.

Lasinen lapsuus -verkkopalvelun osalta A-klinikkasäätiön Tietopuusta löytyy tarkka kuvaus projektista nimeltään: Lasinen lapsuus – Internet palvelut, jossa on kuvailtu vuosien 2004 – 2008 väliseltä ajalta Lasinen lapsuus -verkkopalveluprojektin tavoitteet ja toteutuminen.

Yhtä yksittäistä palvelukuvausta Lasinen lapsuus -toiminnan verkkopalvelusta ei ole olemassa, jossa kaikki palveluun liittyvät tiedon, sisällön, toiminnallisuuden, tekniikan ja vastuiden osalta olisi koottuna.

Myöskään arkkitehtuurikuvausta ei Lasinen lapsuus -toiminnan sisältämästä verkkopalvelusta ole. (Magnusson, M.17.3.201; Domanska, N.15.3.2011). Verkkopalvelun toteuttamisessa käytetyt teknologiat löytyvät ulkoisten hankintojen toimittajan tuotamista esitteistä.

### **8.3 Toimittajahallinta**

Tällä hetkellä A-klinikkasäätiöllä ei ole toimittajahallintamallia toimittajan valitsemiseksi, tarjouspyynnön tekemiseksi, kilpailuttamiseksi ja yhteistyön koordinoimiseksi. Kehittämispäällikön mukaan yhdenmukaista toimintatapaa sopimusten solmimiseksi

tai sovittua henkilöä näiden koordinoimiseksi ei ole. Tutkijan oma huomio on, että käytössä ei ole esim. sopimusarkistointia. Kehittämispäällikkö kertoo, että:

*”Sopimukset sijaitsevat kyseisen hankkeen koordinaattorilla.”* (Merikallio M. 25.2.2011).

Haastatteluihin perustuen toimittajahallinnan osalta verkkopalveluihin kaivataan yhdenmukaisia toimintatapoja, jolloin toimittajia voidaan arvioida sovittujen kriteereiden mukaan ja tehdä toimittajan kanssa kullekin verkkopalvelulle määritellyn palvelutason mukainen sopimus, jota säilytetään yhteisesti sovitussa, kaikkien tiedossa olevassa paikassa.

### **8.3.1 Päihdelinkki -verkkopalvelun toimittajahallinta**

Päihdelinkki-verkkopalvelun osalta viestintäpäällikkö kertoo, että toimittajavalinnan osalta on mietitty mm. sitä mitkä kriteerit on tärkeitä ja ketkä ovat strategisesti tärkeitä kumppaneita. Viestintäpäällikön mukaan kumppanin hankinnan kriteerinä tärkein on osaaminen ja sen jälkeen yhteistyötaidot sekä kolmantena kyky kehittää. Tähän mennessä kumppanit on valittu osaamisen ja hinnan perusteella. Viestintäpäällikkö kertoo, että nyttemmin on tiedostettu että myös muita kriteereitä kuin hinta tulee olla palveluilta kilpailuttaessa. Tärkeäksi kriteeriksi on noussut yhteistyö, jonka pitää olla toimivaa. Viestintäpäällikkö kertoo, että toimittajien valinnasta keskustellaan mm. kehittämissyksikön koordinaattoreiden ja talouden asiantuntijoiden kanssa. (Hakkarainen, P. 21.2.2011)

Keskusteltaessa Päihdelinkin projektikoordinaattorin kanssa viimeisimmästä toimittajavalintaa koskevasta projektista, yhden Päihdelinkki verkkopalvelun sisältämän toiminnon kehittämisen osalta, koordinaattori kertoi etsineensä vakiotoimittajan lisäksi toimittajat internetin avulla. (Vuorento, H. 21.2.2011). Toimittajia ja heidän luotettavuuttaan on kartoitettu myös verkostoja hyväksi käyttämällä. (Ruokosalo, T. 12.4.2011)

### **8.3.2 Lasinen lapsuus verkkopalvelun toimittajahallinta**

Lasinen lapsuus verkkopalvelun osalta sähköisessä muodossa löytyi eri toimittajille lähetetty tarjouspyyntö, saadut tarjoukset sekä voimassa oleva toimittajan kanssa solmittu ylläpitosopimus ja sopimuksen liitteet. (Takala 11.3.2011; Magnusson 17.3.2011). Toimittajahallintaan kuuluva sopimusten hallinta puoltasi olemassaoloon, koska esim. sähköisessä muodossa löytyi useampia sopimuksia ja tarkentavien kysymysten jälkeen olisi selvinnyt oliko sopimukset toimeenpantu vai luonnosvaiheeseen jääneitä sopimuksia yhteistyön kariutumisesta johtuen.

## **8.4 Palvelutason hallinta**

Viestintä ja kehittämispäällikön haastatteluihin perustuen verkkopalveluiden Päihdelinkki ja Lasinen lapsuus käyttöastetta mitataan kävijämäärämittauksilla. (Hakkarainen P. 21.2.2011; Merikallio M. 25.2.2011).

### **8.4.1 Päihdelinkki -verkkopalvelun palvelutason hallinta**

Päihdelinkki -verkkopalvelun osalta käydään säännöllisiä palaverieita sekä tehdään verkkopalvelun kautta suoritettavia käyttäjäkyselyitä. Viestintäpäällikön mukaan A-klinikkasäätiön sisäiseen käyttöön yhtenäisiä mittareita kaivataan. (Hakkarainen P. 21.2.2011). Ohjelmointityötä hankitaan sisäisesti Päihdelinkki -verkkopalvelun tarpeisiin kehittämyksiköstä, jonka työn tilaamisesta sovitaan esimieslähtöisesti. (Hakkarainen, P. 21.2.2011; Merikallio M. 25.2.2011).

### **8.4.2 Lasinen lapsuus -verkkopalvelun palvelutason hallinta**

Yhteenvedona haastatteluista nousee esiin palvelutason määrittämisen ja sisäisten hankintasopimusten tekemisen tarpeellisuus. Tällä hetkellä verkkopalveluille ei ole määritelty palvelutasoja. Sisäiset hankintasopimukset taas helpottaisivat sopimista resurssien käyttämisestä yli yksikkörajojen. Viestintäpäällikön mukaan (24.1.2011) Päihdelinkki verkkopalveluun varatun, viestintäyksikössä työskentelevän, web-suunnittelijan resursseista vuonna 2011 50 % on varattu Päihdelinkkiin ja 50 % vies-

tinnän (mm. A-klinikkasäätiön www-sivujen) tarpeisiin. Web-suunnittelija palvelee myös Dopinglinkin tarpeissa erikseen sovitusti ja eri korvauksella.

## 8.5 Yhteenveto nykytilan kuvaamisen tuloksista

Palveluportfolionhallinnan osalta tutkimustulokset osoittavat, että A-klinikkasäätiö kaipaa uudenlaista näkökulmaa ja uudenlaisia toimintatapoja verkkopalveluiden kokonaisuuden hallinnan osalta. Haastattelujen, keskustelujen, havaintojen sekä dokumentteihin tutustumisen perusteella A-klinikkasäätiössä verkkopalveluiden kuvaaminen ja näkeminen kokonaisuutena on puutteellista tai sitä ei tehdä. Näiden hallinta ja ohjaus kaipaa kehittämistä. Hakkarainen kertoo, että verkkopalveluiden kokonaisuuden hallinta onkin nähty tarpeelliseksi ja verkkopalvelupäällikön tehtävän suunnittelutyö on alkanut viestintäyksikön toimesta keväällä 2010. (Hakkarainen, P. 9.5.2011).

Tutkimustuloksiin perustuen myös palveluluettelon hallinta on yksi uusista toimintamalleista jota kaivataan. Vastuiden, toimintatapojen ja termien yhdenmukaistamista toivotaan tehtävän. Toiveena operatiiviselta tasolta on:

*”Vastuiden ja toimintatapojen esitys vaiheistettuna ja osana prosessia.”* (Utoslahti, K. 24.2.2011).

Päihdelinkistä ja Lasisesta lapsuudesta on olemassa vaihtelevasti ja paljon dokumentoitua tietoa ja käytössä olevia käytäntöjä. Johtopäätösten perusteella dokumenttien ja toimintojen hallinnassa on puutteita IT-palvelunhallinnan näkökulmasta, tiedon luonnin hyvien käytäntöjen sekä ohjauksen osalta. Tämä puoltaisi palveluportfolion hallinta -prosessin sisältämää palveluluettelon hallintaa ja sen toimintojen tarpeellisuutta.

Toimittajahallinnan osalta johtopäätöksistä esiin nousi yhtenäisen ja sovitun toimittajahallinnan tarpeellisuus, hankkeesta riippumatta. Toimittajahallinta antaisi käytännön työvälineitä ja malleja kumppanin hankintaan. Toimittajahallinta mahdollistaisi toimittajien ja heidän tuottamien palveluiden hallinnan. Samoin se mahdollistaisi sisäisten hankintasopimusten tekemisen ja sisäisten palveluiden hallinnan. Myös so-

pimusten hallinta ja siihen liittyvät käytännön toimet tulevat konkreettiseksi mietittäessä toimittajahallintaprosessiin kuuluvia toimintoja.

Sopimusten osalta toimittajahallintaan liittyvä palvelutasonhallinta toisi kaivattuja käytännön työvälineitä ja malleja yhteistyön johtamiseksi. Esimerkiksi palvelutasojen määrittelyllä palveluiden hankinta ja näiden hallinta olisi helpompaa toimittajasta riippumatta.

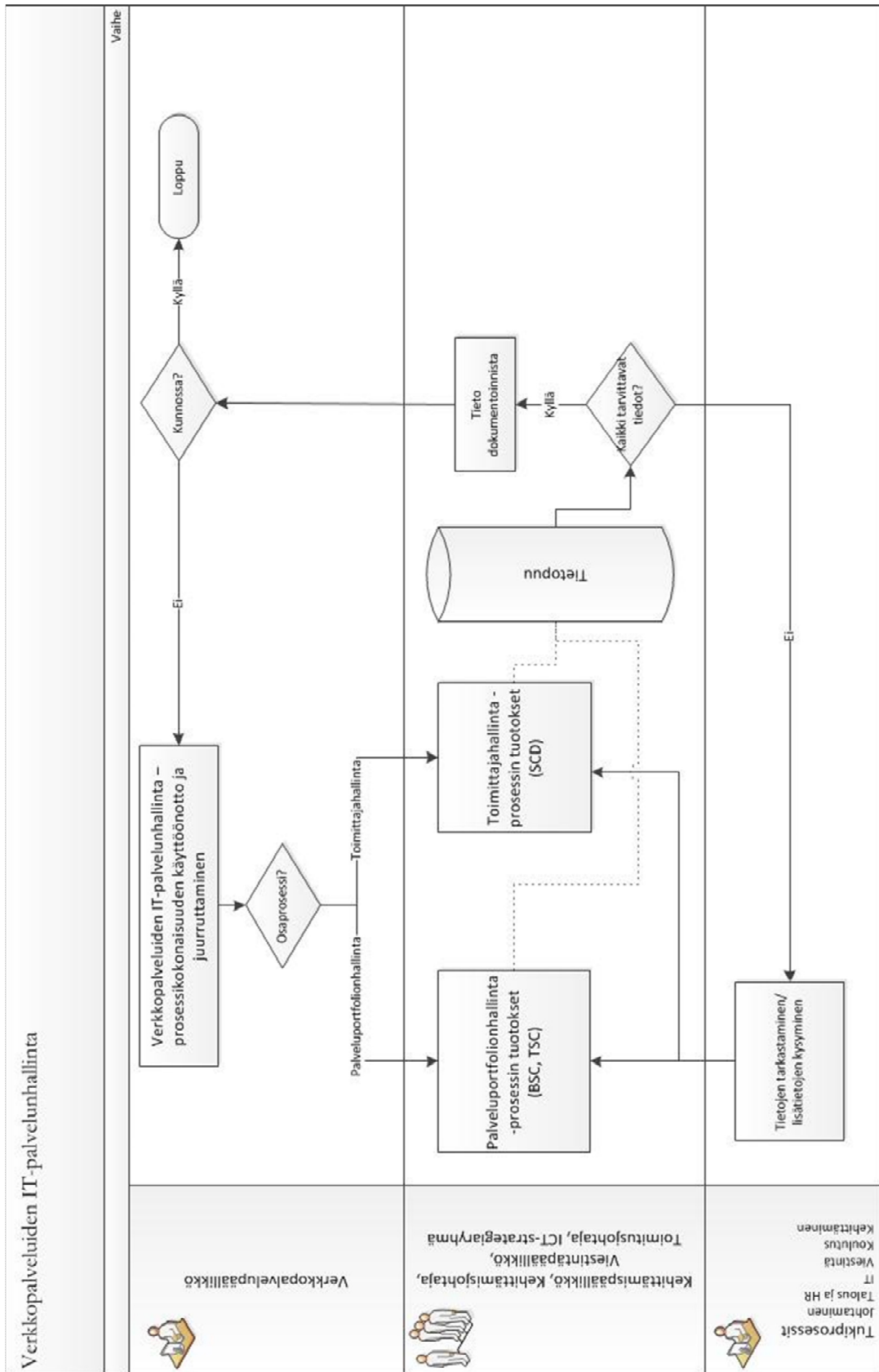


## 9 Kehitysehdotus IT-palvelunhallinnan prosessien kehittämiseksi

Tutkimustyön tuloksena A-klinikkasäätiön käyttöön on kehitetty verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan prosessikokonaisuus (kuvio 14) joka muodostuu osaprosesseista palveluportfolion hallinta ja toimittajahallinta. Prosessit on kehitetty A- klinikkasäätiöllä olleisiin tarpeisiin IT-palvelunhallinnan osalta ITIL palveluntarjonta ja sopimukset -viitekehystä soveltaen, verkkopalveluiden kokonaisuuden hallitsemiseksi, järjestelmien hyödyntämiseksi ja yhdenmukaistamiseksi. Kehitetyt prosessit on kuvattu sekä prosessikaaviona että sanallisena prosessikuvauksena, jotka on nimetty prosessin nimen mukaisesti. Esimerkki prosessin sanallisesta kuvauksesta on esitetty taulukossa 6. Verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan prosessien kuvaaminen noudattaa samaa rakennetta prosessista riippumatta ja on täten helposti luettavissa ja monistettavissa.

Tutkimuksen empiirisiin tuloksiin perustuen A-klinikkasäätiössä ei ole tähän mennessä otettu huomioon verkkopalveluita kokonaisuutena eikä tähän ole ollut tarvetta, esim. prosessien kehittämisen tai yhtenäisten linjausten tekemiseksi tekniikan käytön osalta, kuin vasta nyt kun verkkopalveluita ja ratkaisuja on useita erilaisia. Tämähän ei ole suoranaisesti haaste vaan haasteeksi muodostuu palveluiden hallinta.

A-klinikkasäätiön viestintäpäällikön mukaan, eri aikaan alkaneet verkkopalveluiden kehitysprojektit ja rahoitukseen liittyvät haasteet tekevät verkkopalveluiden kokonaisuuden hallitsemisen A-klinikkasäätiössä hyvin haasteelliseksi. Tästä syystä IT-palvelunhallinnan kehittämiseksi löytyy sijaa ja kehitystyön tarpeellisuutta puoltaa myös se, että verkkopalveluita on vuosien saatossa syntynyt useita. Yksittäiset verkkopalvelut on hoidettu A-klinikkasäätiössä hyvin, kehitysehdotuksia tämän tutkimustyön osalta kaivataan lähinnä yhdessä tekemisen osalta. Eritoten käytännöt ja menetelmät ja niiden yhdenmukaistaminen ja käyttöönotto on yksi toivottavista elementeistä, samoin sovitut nykyiset ja tulevat vaatimukset, toiminnallisuus, laatu ja kustannustehokkuus ja näiden saavuttaminen. (Hakkarainen, P. 15.8.2011).



Kuvio 14. Verkkopalveluiden IT-palvelunhallinta - prosessikaavio

Taulukko 6. Verkkopalveluiden IT-palvelunhallinta -prosessin sanallinen kuvaus

<b>Prosessin nimi:</b>	<b>Verkkopalveluiden IT-palvelunhallinta</b>
<b>Luontipäivämäärä:</b>	<b>12.10.2011</b>
<b>Kuvausversio:</b>	<b>1.0</b>
<b>Laji:</b>	<b>Sähköisten palvelujen tukiprosessi</b>
<b>Järjestelmä:</b>	<b>Tietopuu</b>
<b>Organisaatio:</b>	<b>A-klinikkasäätiö</b>
<b>Prosessin omistaja:</b>	<b>Verkkopalvelupäällikkö</b>
Tarkoitus:	Prosessia sovelletaan sähköisten palvelujen kokonaisuuden hallintaan.
Tuotokset:	Verkkopalveluiden IT-palvelunhallinta-prosessikokonaisuus.
Osallistujat:	Verkkopalvelupäällikkö ja kyseisen palvelun vastaava koordinaattori tmv. esimiehineen. Tarvittaessa A-klinikkasäätiön tukiprosessit, ICT-strategiaryhmä ja toimitusjohtaja.
Mitä ohjeita, menetelmiä tai osaamista tarvitaan?	Sähköisistä palveluista vastaavien henkilöiden, esimiesten sekä projektikoordinaattorien tulee tuntea palveluportfolion hallinta ja toimittaja hallinta -prosessi ja se, mitä tietoja ylläpidetään (mallipohjat).
Alku (syöte, heräte):	Verkkopalvelupäällikön IT-palvelunhallinta-prosessikokonaisuuden käyttöönotto ja jalkauttaminen.
Loppu (tuote, palvelu, info):	Palveluportfolionhallinta ja toimittajahallinta -prosessien tuotokset (Liiketoiminnan palveluluettelo BSC, Tekninen palveluluettelo TSC, Palvelutasosopimus SLA, Sisäinen palvelutasosopimus OLA), jotka verkkopalvelupäällikkö on tarkastanut ja palvelut on dokumentoitu Tietopuuhun.
Asiakas:	Sähköisen asioinnin asiakkaat. (Katso verkkopalveluiden kohde-ryhmät).
Asiakastarpeet ja vaatimukset:	Laadukkaat sähköiset palvelut, jotka lisäävät A-klinikkasäätiön toiminnan näkyvyyttä ja uskottavuutta. Palvelut, jotka tavoittavat niin uudet kuin vanhatkin asiakkaat tavoitteena päihdehaittojen vähentäminen.
Prosessin menestystekijät:	Johdon tuki, resurssien riittävyys, laadun varmistaminen.
Prosessin mittarit:	Verkkopalvelupäällikkö raportoi A-klinikkasäätiön toimitusjohtajalle verkkopalveluiden IT-palvelunhallinta mallin toteutumisen ja kehittämiskohteet vähintään kerran vuodessa.
Keskeiset resurssit:	Verkkopalvelupäällikkö Esim. viestintäyksikkö; viestintäpäällikkö Esim. kehittämissyksikkö; kehittämisspäällikkö ja kehittämisjohtaja Johto; toimitusjohtaja Tietopuu, osaaminen ja motivoituneisuus, aika ja talous.
Prosessin osallistuvien tehtävät ja vastuut:	Verkkopalvelupäällikön tehtävä on varmistaa, että prosessia noudatetaan, sekä huolehtia prosessin ylläpidosta ja kehityksestä. Palvelujen vastaavat koordinaattorit (tmv.) dokumentoivat sähköisten palvelujen tiedot Tietopuuhun. A-klinikkasäätiön esimiehet vastaavat omalta osaltaan prosessin sujuvuudesta otta-

	<p>malla vastaan mahdolliset kehitystoiveet ym. palautteen viikkopalaverien tai kehittämiskeskustelujen yhteydessä ja toimittamalla nämä verkkopalvelupäällikölle.</p> <p>Verkkopalvelupäällikkö raportoi toimitusjohtajalle ja ICT-strategiaryhmälle prosessin käyttöönoton edistymisestä ja prosessin kehittämistä.</p>
Prosessin ohjaus- ja kehittämismenettely:	<p>Verkkopalvelupäällikön, toimitusjohtajan ja ICT-strategiaryhmän välillä käydyt prosessin käyttöönottoon ja kehittämiseen liittyvät koskevat keskustelut. Juurrutusvaiheessa keskustelu on tiiviimpää prosessin käyttöönottamiseksi. Esiemiesten ohjeistus tapahtuu samanaikaisesti. Tarvittaessa kuka tahansa voi antaa kehitysehdotuksia suoraan verkkopalvelupäällikölle.</p>
Prosessin kehittämis-kohteita:	<p>Prosessin käyttöönotto ja juurruttaminen. Mallin laajentaminen koskemaan kaikkia A-klinikkasäätien verkkopalveluita. Malli voidaan ottaa käyttöön myös koskien IT palveluita sekä muokata tarpeen mukaan.</p>
Rajapinnat muihin prosesseihin:	<p>Tietopuun kautta yhteys tämän prosessin osaprosesseihin palveluportfolion hallinta ja toimittajahallinta.</p>
Prosessikuvausten ylläpito ja päivitys:	<p>Tämän prosessin prosessikuvauksien ylläpito ja päivitysvastuu (kaavion muokkaus tapahtuu MS Visio -ohjelmalla) on verkkopalvelupäälliköllä.</p>

Työvälineeksi prosessien käyttöönottamisessa sopii jo käytössä oleva Tietopuu-järjestelmä, joka on tarkoitettu A- klinikkasäätien ydintoimintojen käyttöön, verkkopalvelujen ollessa yksi näistä toiminnoista. Tätä näkemystä tukee A-klinikkasäätiossä käydyt keskustelut, joiden pohjalta on tullut esiin halukkuus käyttää Tietopuu-järjestelmää laajemminkin, mutta jota ei varsinaisesti ole sisäisesti markkinoitu. Järjestelmän käytön laajentamista tukee se, että IT-palvelunhallinnan prosessimallin työvälineet ja tieto sijaitsevat Tietopuussa.

Verkkopalveluiden kokonaisuuden hallinta on tällä hetkellä jaettu kehittämisjohtajan ja viestintäpäällikön kesken. Kokonaisuuden kannalta verkkopalveluita tulisi johtaa keskitetysti, jotta verkkopalveluiden IT-palvelunhallinta olisi yhdessä paikassa ja tässä tapauksessa verkkopalvelupäälliköllä. Verkkopalvelupäällikön resurssi tuokin tarvittavan muutoksen ja mahdollisuuden verkkopalveluiden kokonaisuudenhallintaan. Verkkopalvelupäällikön tehtävä on hallita olemassa olevia verkkopalveluita kokonaisuutena, IT-palvelunhallinnan näkökulmasta ja vastata ja viedä läpi niitä koskevat muutokset ja saada verkkopalvelut toimimaan dokumentoituina jatkuvina palveluina ilman että ne ovat pelkästään riippuvaisia yksittäisistä henkilöresursseista tai heidän osaamisestaan. Tämän tutkimustehtävän tuloksena syntyneet IT-palvelunhallinnan

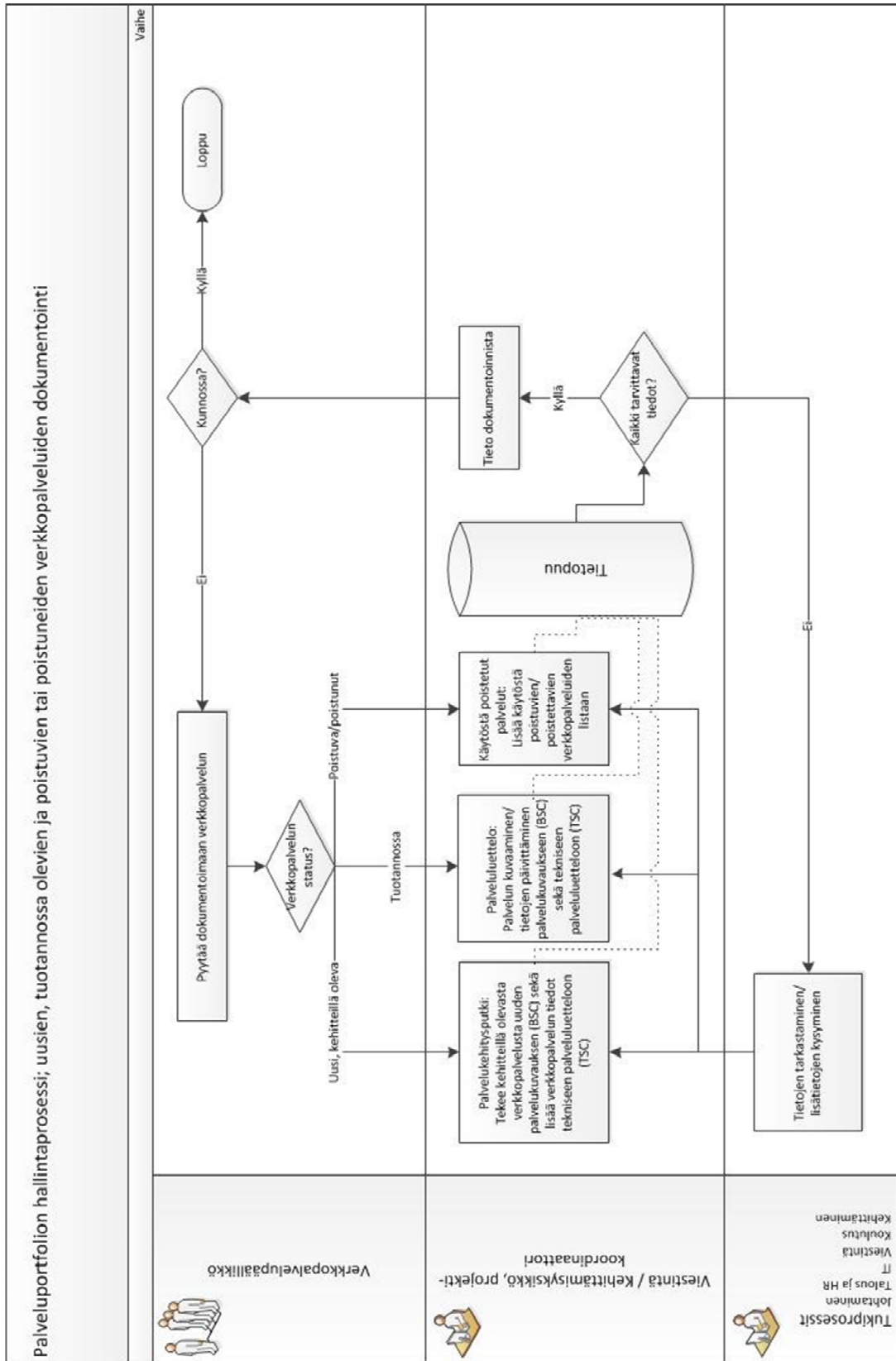
prosessit ja näiden hyödyntäminen helpottaakin verkkopalvelupäällikön tehtävää hahmottaessaan tulevaa tehtäväkenttäänsä. Verkkopalvelupäällikön roolin lisääminen ei yksinään riitä vaan myös muut palveluntarjonta ja sopimukset -viitekehyksen mukaisesti sovelletut hyvät käytännöt tulee toteutua, jotta A-klinikkasäätiö voi hallita verkkopalveluitaan niihin sopivilla työvälineillä. Hallinnan keskittäminen ja kehitettyjen prosessien mukaisesti toimiminen mahdollistaa verkkopalveluiden tuottamisen kilpailukykyisesti, huomioiden kustannustehokkuuden sekä näiden jatkuvan kehityksen.

## 9.1 Palveluportfolion hallinta

Tämän kehitysehdotuksen mukaan verkkopalveluiden Päihdelinkki ja Lasinen lapsuus osalta suositellaan tehtäväksi palveluportfolion hallinta -prosessin mukaiset toimet. Tätä edesauttaa tutkimustyön tuloksena kehitetty palveluportfolion hallinta prosessi (kuvio 15) A-klinikkasäätiön käyttöön. Palveluportfolionhallinta prosessin tuotokset ovat liiketoiminnan palveluluettelo ja tekninen palveluluettelo sekä lista käytöstä poistetuista verkkopalveluista.

Kehitysehdotuksen mukaan verkkopalveluiden suositellaan olevan yksi osa koko A-klinikkasäätiön palveluportfolion hallintaa. Portfolion hallintaa kannattaisi lähteä tekemään, jos sitä ei jossain A-klinikkasäätiön toiminnassa jo tehdä. Tämän kehitysehdotuksen mukainen palveluportfolion hallinta -prosessi ja sen tuotokset antavatkin tarvittavat työvälineet palveluportfolion hallinnalle. Palveluportfolio koostuu kolmesta osasta: palveluluettelosta, palvelukehityspotkusta ja käytöstä poistetuista tai poistuvista palveluista (Wakaru 2011b). Kehitysehdotuksen mallipohjana toimivat liiketoiminnan palveluluettelo ja tekninen palveluluettelo jotka dokumentoidaan palveluportfolion hallintaprosessin mukaisesti seuraavasti:

- Uudet, kehitteillä olevat sähköiset palvelut kuvataan Tietopuuhun otsikon **palvelukehityspotki** alle.



Kuvio 15. Palveluportfolion hallinta -prosessi

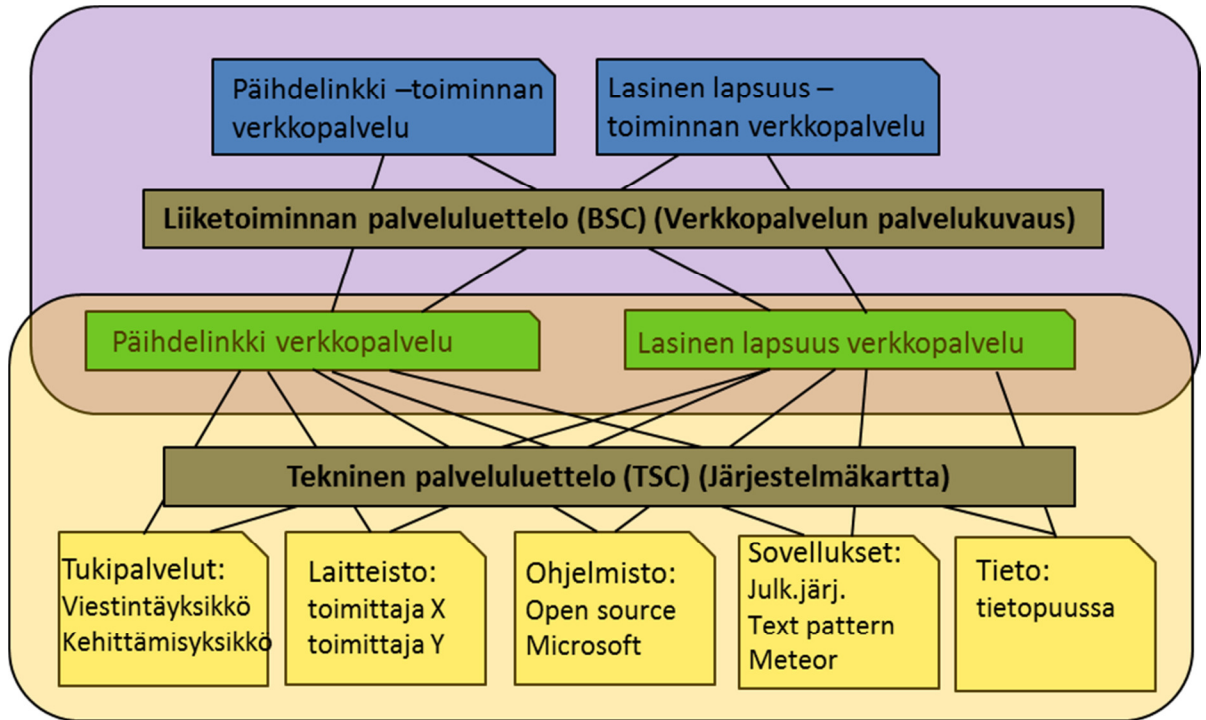
- Tuotannossa olevat sähköiset palvelut kuvataan Tietopuuhan otsikon **palveluluettelo** alle.
- Poistuvat tai poistuneiden sähköisten palveluiden tiedot lisätään Tietopuuhan otsikon **käytöstä poistetut palvelut** alle.

A-klinikkasäätiössä ei ole käytössä käsitettä palvelukehityspotki, palveluluettelo tai käytöstä poistetut palvelut.

**Palvelukehityspotki** - koostuu palveluista, jotka ovat vielä harkittavana tai kehitteillä. Kehityspotki kuvastaa palveluntarjoajan kasvua ja tulevaisuuden strategista ennakkointia. (Wakaru 2011b). Verkkopalvelut jotka ovat vielä harkittavana tai kehitteillä on dokumentoitu tällä hetkellä hankesuunnitelmien muodossa Tietopuu - järjestelmään. Hankesuunnitelma tehdään sovitun mallin mukaisesti haettaessa verkkopalvelun kehittämiseen rahoitusta. Tämän kehitysehdotuksen mukaisesti verkkopalveluiden tiedot, jotka ovat vielä harkittavana tai kehitteillä sekä tuotannossa suositellaan vietäväksi mallipohjien liiketoiminnan palveluluettelo ja tekninen palveluluettelo mukaisesti Tietopuuhan otsikoiden palvelukehityspotki ja palveluluettelo alle. Tämä helpottaa niin kehitteillä olevien tai harkittavien verkkopalveluiden kehittämiseen liittyvää toimintaa kuin olemassa olevien verkkopalveluiden dokumentointia, joka helpottuu, koska tieto on tietyssä yhteisesti sovitussa paikassa riippumatta verkkopalvelun elinkaaren vaiheesta. Tämä vähentää myös päällekkäisen työn tekemistä koska dokumentointimallia ei tarvitse keksiä uudestaan aina jokaisen kehitysprojektin osalta.

Tällä hetkellä verkkopalveluista Päihdelinkki ja Lasinen lapsuus ei ole olemassa **palveluluettelo**, joka sisältäisi viitekehyksen mukaisen liiketoiminnan ja teknisen palveluluettelon. Tutkimustulosten perusteella verkkopalveluiden kokonaisuuden hallitsemisen helpottamiseksi A-klinikkasäätiöllä tuotannossa olevat verkkopalvelut Päihdelinkki ja Lasinen lapsuus tulisi tämän kehitysehdotuksen mukaan kuvata tutkimustyössä kehitetyn palveluportfolionhallinta -prosessin mukaisesti Tietopuu järjestelmään otsikon palveluluettelo alle. Tämän tutkimustyön tuloksena on tehty havain-

nollistava esitys liiketoiminnan palveluluettelon ja teknisen palveluluettelon (kuvio 16) tekemiseksi, ja joista on tehty esimerkki mallit kummankin verkkopalvelun osalta teoreettiseen viitekehykseen perustuen.



Kuvio 16. Liiketoiminnan palveluluettelo (BSC) ja tekninen palveluluettelo (TSC)

Liiketoiminnan palveluluettelo on palvelukuvaus verkkopalvelusta. Palvelukuvauksen mallipohjan tekemisessä on käytetty pohjana aiemmin HAUS Kehittämiskeskukseen A-klinikkasäätöille räätälöityä mallia palvelukuvauksesta (A-klinikkasäätö k, 2011). Tämän lisäksi palvelukuvauksen mallipohjan tekemiseen on käytetty apuna palveluntarjonta ja sopimukset -viitekehyksen antamia hyviä käytäntöjä, tietoja joita palvelukuvauksen tulee sisältää. Liiketoiminnan palveluluettelo suositellaan tallennettavaksi tämän kehitysehdotuksen ja siihen liittyvän palveluportfolion hallintaprosessin sanallisen kuvauksen mukaisesti Tietopuu järjestelmään otsikon palveluluettelo alle.

Tekninen palveluluettelo on tekninen kuvaus verkkopalvelusta. Teknisen palveluluettelon mallipohjan tekemisessä on hyödynnetty ICT Standard Foorumin tarjoamaa järjestelmäkartta mallipohjaa, jota on muokattu viitekehyksen antamien tietojen pohjalta. (ICT Standard Forum 2010). Tekninen palveluluettelo suositellaan tallen-



nettavaksi tämän kehitysehdotuksen ja siihen liittyvän palveluportfolion hallintaprosessin sanallisen kuvauksen mukaisesti Tietopuu järjestelmään otsikon tekninen palveluluettelo alle.

Tällä hetkellä A-klinikkasäätiössä ei ole tietyssä yhteisesti sovitussa paikassa dokumentoituna **käytöstä poistettuja tai poistuvia palveluita**. Hankkeisiin tai projekteihin liittyvät materiaalit sijaitsevat Tietopuu ja Wiki järjestelmissä sekä verkkolevyllä. Jokaisesta verkkopalvelukehitysprojektista tehdään loppuraportti rahoittajaa varten, mutta sisäisesti tietoja ei koota esimerkiksi otsikon poistetut verkkopalvelut palvelut alle. Kehitysehdotuksen mukaisesti käytöstä poistuvat tai poistuneiden verkkopalveluiden tiedot suositellaan lisättäväksi Tietopuuhun otsikon käytöstä poistetut palvelut alle. Tällöin myös jo toteutuneet kehityshankkeet ja jäävät talteen.

Tämän kehitysehdotuksen mukaisesti toimiessaan, A-klinikkasäätiö saa kustakin verkkopalvelusta palvelukuvauksen lisäksi tekniset tiedot yhteen koottuna, teknisen palveluluettelon ansiosta ja jonka avulla se voi ohjata toimintaansa ja hallita verkkopalveluita kokonaisuutena sekä hyödyntää tämän tutkimustyön tuloksena tehtyä verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan prosessikokonaisuutta. Kehitysehdotuksen mukaan verkkopalvelupäällikön rooliin kuuluu hallita palveluportfolion sisältämät palveluluettelot ja seurata että palveluluettelo toteutetaan ja sitä pidetään yllä.

Tietojen kerääminen palveluluetteloon sekä näiden ylläpito auttaa verkkopalveluiden näkemistä kokonaisuutena ja helpottaa toiminnan ohjaamista. Palveluluettelon hallinta mahdollistaa ITIL palvelun elinkaaren hallintamallin mukaan toimimisen, palveluiden jatkuvan parantamisen. Palveluluettelon hallinta helpottaa myös arjen käytännöissä esimerkiksi uuden henkilön perehdyttämisen osalta. Kokonaisuuden hahmottaminen selkeytyy ja tiedon ollessa yhdessä sovitussa paikassa sen jatkojalostaminen helpottuu ja näin säästyy aikaa ja kustannuksia.

Tietojen koostaminen on aluksi varmasti haasteellista, mutta toisaalta tietoa on paljon jo valmiina ja sitä on jo aiemminkin haluttu keskittää A-klinikkasäätiössä. Selkeän roolijaon ja vastuiden myötä työn tekeminen on selkeää ja kustannussyistä järke-

vää toteuttaa. Samoin jo olemassa olevien resurssien (esim. Tietopuu) käyttö on suotavaa eikä tuo lisäkustannuksia. Järjestelmän ollessa jo käytössä A-klinikkasäätiossä, sen käyttöä voidaan laajentaa helpommin. Tämän tutkimustyön tuomat valmiit mallipohjat ja täytetyt tiedot Päihdelinkki ja Lasinen lapsuus -verkkopalveluiden osalta helpottavat muidenkin verkkopalveluiden mahdollista tietojen vientiä ja näiden päivittämistä Tietopuuhun tulevaisuudessa.

Viitaten keskusteluun aiheesta palveluportfolion hallinta Tuomisen kanssa, joka työskentelee Head of Strategy & Portfolio vakanssilla yrityksessä Nokia Siemens Networks, on sitä mieltä, että kustannusten ja palvelutason säilyttämisen kannalta palveluportfolion hallinta on tärkeä työväline.

*”Hyvä portfolion hallinta on sitä, että hyviä palveluita kehitetään eteenpäin ja päätetään mihin panostetaan mihin ei.”* (Tuominen A. 7.8.2011)

Tässä työssä ei kuitenkaan puntaroida missä elinkaaren vaiheessa mikäkin verkkopalvelu on, vaikka palveluportfolion kannalta tämä on tärkeä asia tehdä jotta tiedetään, niin kuin Tuominen sanoo, mitä kehitetään eteenpäin ja mihin päätetään panostaa ja mihin ei.

Tutkittu tieto antaa viitteitä siitä, että palveluportfolion käyttöönottamisella saavutetaan säästöjä mm. päällekkäisen työn määrän vähentymisellä. Näiden vaikutus palvelisi kohderyhmää, päihdeongelmaisia ja heidän läheisiään. Säästö voitaisiin kohdentaa esimerkiksi neuvontapalvelujen asiantuntijaresursointiin, joihin panostamalla saadaan nopeampi vastausaika. Tämä voisi toteutua esim. terapeutin reaaliaikaisten vastusten muodossa. Näin yhteiskunnan alkoholinkäytön haitat vähenevät avun saannin helpottumisella anonyymien verkkopalvelun johdosta.

Jatkotoimenpiteinä verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan prosessien tueksi uskon olevan yhtenäisen verkkopalvelukonseptin kehittämisen, jota monistetaan kaikkien verkkopalveluiden käyttöön. Tällöin verkkopalveluihin tarvitaan samat toiminnallisuudet ja verkkopalveluita kehitettäessä voidaan ottaa yhdessä hyväksi havaittu kon-

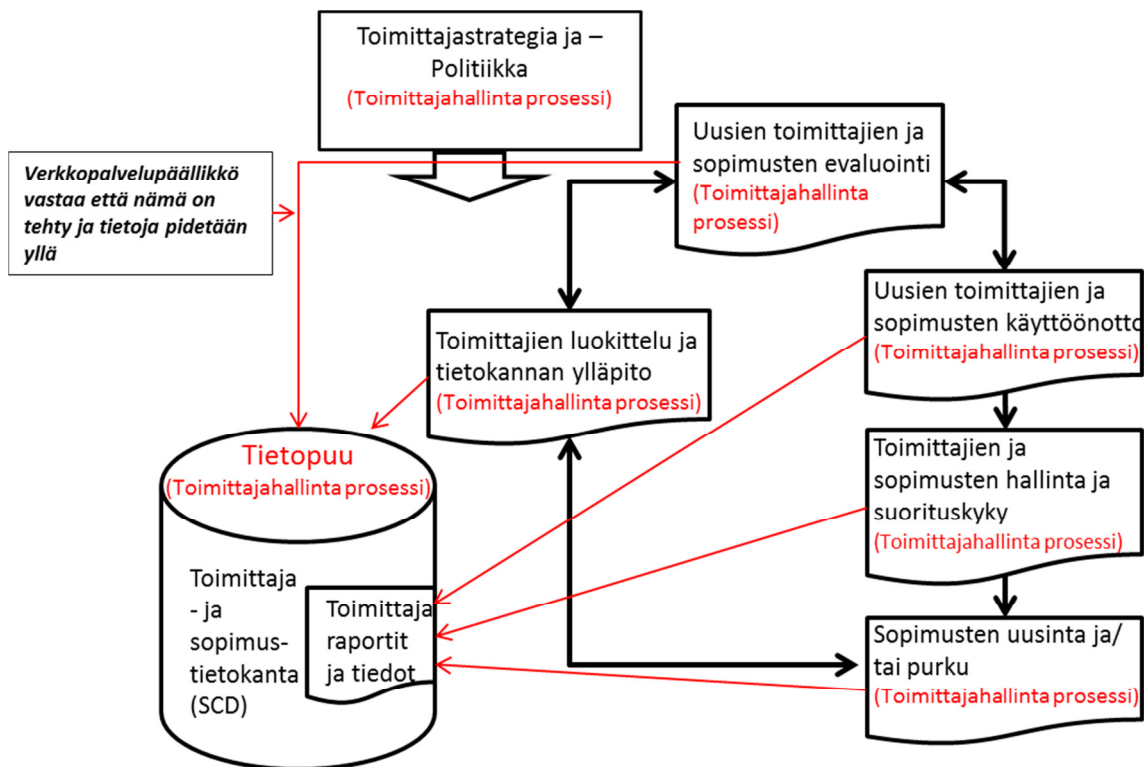
septi käyttöön. Tämän tekninen toteutus olisi nopeaa ja helpompaa jos käytössä olisi yhtenäinen kokonaisarkkitehtuuri. Tämä ei tarkoita kuitenkaan pelkästään yhden järjestelmän tai tekniikan olemassa oloa vaan toimintojen ja esim. sisällönhallinnan ja ilmeen yhdenmukaistamista. Teknisiä toteutuksia voi olla useampi kuin yksi, jos se soveltuu konseptiin. Tämä tarkoittaa sitä, että hankitaan sovitun palvelutasosopimuksen mukaisia palveluita, riippumatta tekniikasta, ja että A-klinikkasäätiön vastuuksi jää se, mitä säätiö osaa parhaiten, substanssiosaaminen.

Kun palvelut ovat yhtenäisiä ja ne on dokumentoitu, palveluita pystytään hallitsemaan. Yhtenäisen konseptin omaavat verkkopalvelut eivät enää tarvitse suuria investointeja vaan tällöin hallitaan yhtenäistä konseptia joka on skaalautuva uusien palvelutarpeiden sekä poistuvien palveluiden kanssa. Arkkitehtuurivalintaa ja toimenpiteisiin ryhtymistä tukee verkkopalveluiden kokonaisuuden ja arkkitehtuurin tuntemus, palveluportfolion hallinta. Palveluluettelon hallinta mahdollistaa erilaisten rajapintojen yhdistämisen. Valintaa edesauttaa myös hyvä sopimustoiminta joka tämän kehittämisohjelman mukaisesti on toimittajahallinta. Arkkitehtuurivalinnat voidaan käytännössä tehdä esimerkiksi niin, että A-klinikkasäätiö valitsee verkkopalvelut joilla on pisin elämänsaari ja näiden teknologiat. Verkkopalvelut, joiden käyttö on vähäisintä, ajetaan alas tai siirretään valituille alustoille.

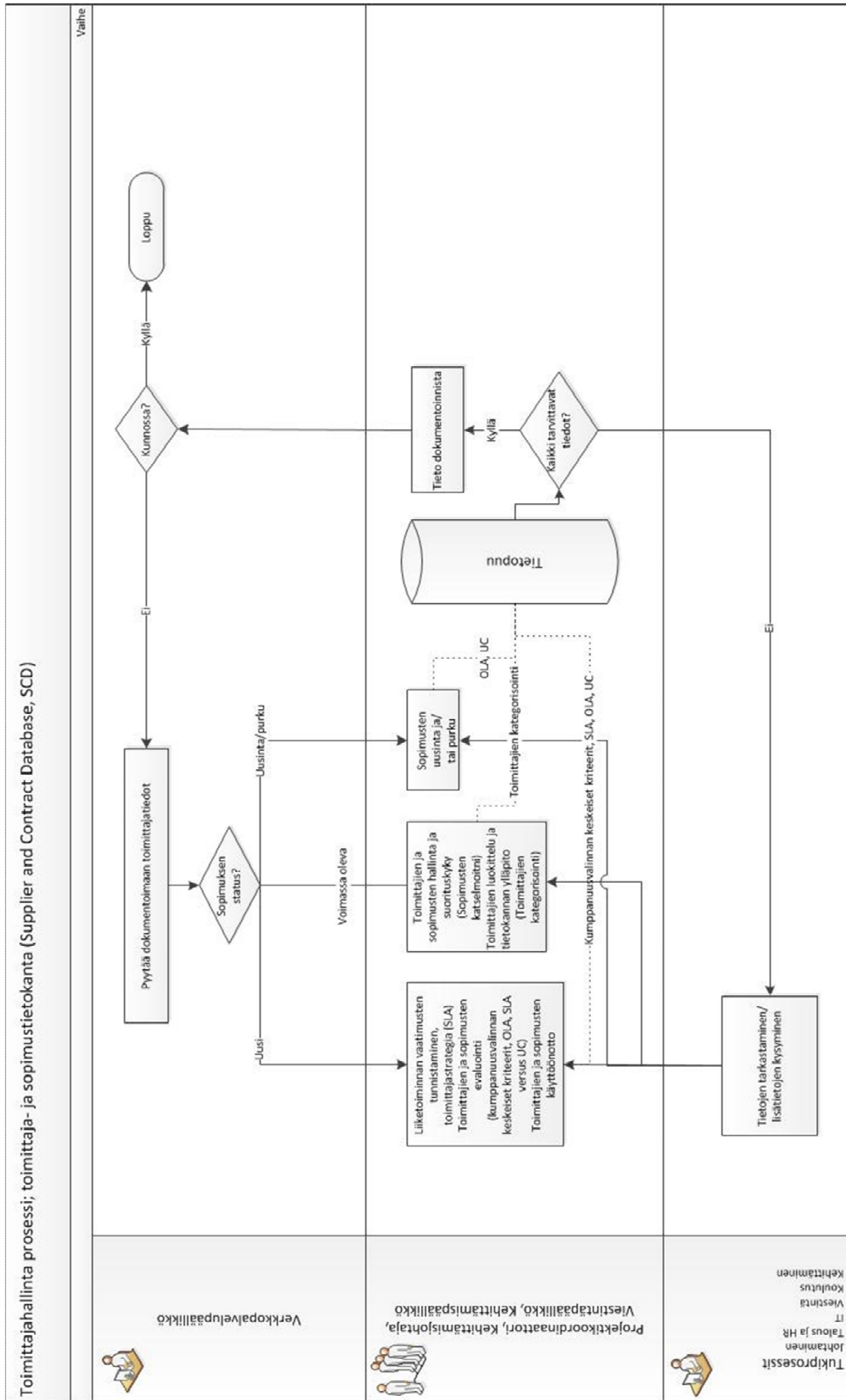
## 9.2 Toimittajahallinta

Tällä hetkellä A-klinikkasäätiöllä ei ole käytössään toimittajahallintaa tai mallia jolla toimittajia luokiteltaisiin. Tästä syystä ITIL:ssä esitetty toimittajahallinta ja sen toimittaja- ja sopimustietokanta sopii A-klinikkasäätiön käyttöön hyvin. Toimittajahallinta tuo esiin verkkopalveluiden toimittajat sekä helpottaa toimittajien luokittelua ja dokumentoimista yhdellä silmäyksellä luettavaksi. Toimittajahallinta tuo esiin nykyiset toimittajat ja heidän roolinsa sekä verkkopalveluiden tärkeyden liiketoiminnalle. Tällöin voitaisiin puhua A-klinikkasäätiön käytössä olevasta toimittajahallinnasta.

Tämän kehitysehdotuksen mukaan toimittaja- ja sopimustietokanta on kuvattu toimittajahallinta prosessin muodossa (kuvio 18), joka sisältää kuvion 17 mukaiset aktiviteetit toimittajien ja sopimusten hallintaan.



Kuvio 17. Toimittaja- ja sopimustietokanta, kehitysehdotus



Kuvio 18. Toimittajahallinta -prosessi

Toimittaja- ja sopimustietokanta (SCD) pitää sisällään:

- Liiketoiminnan vaatimusten tunnistamisen, toimittajastrategian ja –politiikan mallipohjana toimii palvelutasosopimus. Mallipohjana toimii tutkittavina olleista verkkopalveluista tehty esimerkki palvelutasosopimus.
- Uusien toimittajien ja sopimusten evaluoinnin, jonka mallipohjana toimii kumppanuusvalinnan keskeiset kriteerit ja sen soveltaminen. Mallipohjassa on hyödynnetty esimerkkipohjaa kumppanuusvalinnan keskeisistä kriteereistä. Vaihtoehtoisesti tehdyn mallin pohjalta voi luoda oman kriteeristön. Sisäiset sopimukset voidaan toteuttaa hyödyntämällä sisäistä hankintasopimusta, josta tutkimuksessa on tehty esimerkkimalli viitekehystä soveltaen. Sisäistä hankintasopimusta ja ulkoista hankintasopimusta voidaan verrata tehtyyn palvelutasosopimukseen.
- Toimittajien luokittelun, jonka mallipohjana toimii toimittajien kategorisointi, joka on toteutettu tutkittavien verkkopalveluiden osalta kategorisoiden sekä sisäiset että ulkoiset toimittajat viitekehysten kategorisointimallin mukaisesti. Tämän lisäksi toimittaja tietojen ylläpito tulee toteuttaa ylläpitämällä luetteloa jossa toimittajat on lueteltuna.
- Uusien toimittajien ja sopimusten käyttöönottoaminen, joka voidaan toteuttaa viemällä sopimukset yhteen paikkaan, Tietopuu järjestelmään sekä lisäksi alkuperäiset sopimukset viedään mappiin jota säilytetään paloturvallisessa paikassa.
- Toimittajien ja sopimusten hallinta ja suorituskyky toteutetaan SCD:n jatkuvalla ylläpidolla. Tämä tarkoittaa käytännössä verkkopalveluiden ja näihin liittyvien sopimusten katselmuksia, joita tulee järjestää vähintään vuosittain ja jossa käydään läpi palvelun yleinen suorituskyky, alkuperäiset ja nykyiset liiketoiminnan tarpeet, arvon tuottaminen rahalle sekä liiketoiminnan tyytyväisyys ja hyötyjen toteutuminen. Sopimusten katselmointi suoritetaan myös ulkoisten hankintasopimusten osalta.
- Sopimusten uusinta ja/tai purku. Sopimusten katselmoinnilla varmistetaan, että sopimus (esim. OLA, UC) täyttää liiketoiminnan vaatimukset. Jos näin ei

käy tulee tehdä toimittajan vaihtoon liittyvät toimet: arvioida riskit, kustannukset, oikeudelliset vaikutukset ja hyödyt kaikkien ehdolla olevien toimittajien suhteen. Tämän jälkeen voidaan neuvotella ja uudistaa sekä irtisanoa ja/tai siirtää sopimus ja palvelu toiselle toimittajalle.

Toimittajahallinta prosessia voidaan helposti monistaa myös muihin A-klinikkasäätiön verkkopalveluihin samoin kuin sitä voidaan käyttää myös muihin IT palveluhallintaa vaativiin palveluihin. Toimittajahallintaprosessi muodostuu toimittajahallinta prosessi kuvasta, jossa prosessi on mallinnettu sekä prosessin sanallisesta kuvauksesta. Käytännössä toimittaja- ja sopimustietokanta perustetaan yhteen sovitun paikkaan esim. Tietopuu järjestelmään ja/tai tämän lisäksi mappiin jota säilytetään paloturvallisessa kassakaapissa, ja johon sopimukset viedään ja näitä pidetään yllä. Toimittaja- ja sopimustietokannan luomista varten verkkopalvelupäälliköllä tulee olla kyseiseen verkkopalveluun liittyvät toimittajaraportit ja tiedot (toimittajasopimukset).

Tämän kehitysehdotuksen mukaan palveluntasonhallinnan mukaiset palvelusopimukset toteutuvat prosessissa toimittajahallinta. Kustakin verkkopalvelusta tallennetaan palvelutasosopimus tämän kehitysehdotuksen ja siihen liittyvän toimittajahallintaprosessin sanallisen kuvauksen mukaisesti Tietopuu järjestelmään, otsikon palveluluettelo alle. Käytännössä kullekin verkkopalvelulle tulee sopia palvelutaso, jonka jälkeen voidaan sopia molempien osapuolten (yksiköt jotka tuottavat palveluita tai ulkoinen palveluntarjoaja) vastuut, jotka tarvitaan palvelutasosopimuksessa sovitun palvelutason saavuttamiseksi. Palvelutasosopimuksen ja sisäisen palvelutasosopimuksen mallipohjan tekemiseen on käytetty apuna palveluntarjonta ja sopimukset -viitekehyksen antamia hyviä käytäntöjä tiedoista, joita palvelutasosopimuksen tulee sisältää. Palvelutasosopimusten tekeminen tukee toimittajan kanssa tehtäviä sopimuksia, jonka ansiosta virheiden määrä laskee ja joka tuo kustannustehokkuutta. Esimerkkinä Lasisinen lapsuus verkkopalvelun osalta käytännön tapahtuma, jonka olisi voinut välttää palveluntasonhallinnalla.

Saarron mukaan (15.5.2011):

*”Yksi harmittava kuvio LL-toiminnan osalta oli myös se myöhemmin (viime alkusyksynä) paljastunut tieto ettei LL-verkkopalvelujen osalta oltu tehty sopimusta jonka pohjalta verkkopalve-  
luihin olisi aina tehty tarvittavat päivitykset. Näin LL-verkkopalveluratkaisumme ovat jääneet  
vanhojen ohjelmistoratkaisujen perustalle ja niiden päivittäminen olisi edellyttänyt kohtuutonta (ja  
budjetoimatonta) lisäkustannusta. En osaa sanoa miksi näin oli ja johtuiko se osin omista lin-  
jauksistamme mutta yllärinä kuitenkin tuli itselleni ja nykyisille työntekijöillemme.”*

Palvelutasosopimuksen kriteereiden mukaisesti toimittuna niin sisäiset kuin ulkoiset-  
kin palvelutasosopimukset on mahdollista toteuttaa ja seurata niitä, koska kumpikin  
osapuoli tietää itselleen kuuluvat vastuut sekä palveluun sisältyvät tuotteet, palvelut  
ja ratkaisut.



## 10 Pohdinta

### 10.1 Kehittämistyön tuoma lisäarvo

Verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan prosessien kehittämistyössä oli heti työn aloittamisesta lähtien positiivista se, että kehitettäviä toimintatapoja oli hyvin suurella todennäköisyydellä tarkoitus tulla käyttämään. Verkkopalveluiden dokumentointi ja yhtenäinen toimintamalli kokoaa olemassa olevan tiedon yhteen ja mahdollistaa tieto-kokonaisuuden hallinnan. Tämä vähentää päällekkäisen työn tekemistä, ja takaa siten resurssien paremman käyttöasteen. Yhteen koottu tieto ja yhteisesti sovittu toimintamalli helpottaa myös perehdyttämistä ja alentaa henkilösidonaisuuden riskiä. Sovitut toimintamallit mahdollistavat tasalaatuisen palvelun tuottamisen ja kustannustehokkaan toiminnan. Vastuiden selkeyttäminen kasvattaa myös henkilöstön tyytyväisyyttä. Määrittelemällä vastuut, tunnistetaan työntekijän arvo liiketoiminnalle ja vahvistetaan työntekijän oman arvon ja turvallisuuden tunnetta, joka lisääntyy kun tämä tiedostaa oman roolinsa organisaatiossa. Hyvin tehty työ voidaan nyt nähdä ja sitä voidaan hallita kokonaisuutena, ei vain yksittäisinä palveluina tai projekteina.

Prosessikokonaisuuden käyttöönoton todentamiseksi A-klinikkasäätiön verkkopalveluista ja niiden kehittämisestä vastaavat henkilöt ja esimiehet ovat lukeneet ja kommentoineet tämän tutkimusraportin ja siihen liittyvät liitteet. Lisäksi prosessit on käyty läpi erikseen järjestetyssä palaverissa. Palaverissa kehitetyt prosessit hyväksyttiin ja todettiin että jo tähän mennessä on tullut ilmi, että kehitettyjä työvälineitä tullaan ottamaan käyttöön ja mahdollisesti laajentamaan muihinkin kuin A-klinikkasäätiön verkkopalveluiden toimintoihin.

Positiivisena asiana tutkimustyön tuloksista voidaan todeta myös se, että raportin tekemisen ja siitä saatujen tulosten myötä Tietopuun laajempi hyödyntäminen on mahdollista ilman, että henkilöstö kokee sen käytön käskyttämisenä. Tutkimuksen tulokset tukevat sitä, että Tietopuun käyttö IT-palvelunhallinnassa on perusteltua ja mielekästä. Tiedon dokumentointi tehostaa ja helpottaa työskentelyä sekä säästää kustannuksia.

Tutkimuksen alusta omat ennakkoluuloni ITIL viitekehyksen soveltamisen raskautta kohtaan ovat vähentyneet, koska ymmärrys viitekehyksen soveltamisen mahdollisuuksista on kasvanut. Ennakkoluulot liittyivät lähinnä ITIL:in käyttöönottoon ja sen soveltamiseen. Aiemmin olin siinä ymmärryksessä, että viitekehys soveltuu vain suurten palvelutuotanto-organisaatioiden tarpeisiin, koska ITIL:in tarjoamat toimitamallit on tarkoitettu suurten muutosten läpiviemiseksi isoissa organisaatioissa, mihin pienillä yrityksillä ei usein ole riittävästi resursseja. Nyt tarkemmin asiaa tuntevana voin todeta, että ITIL -viitekehystä voi ja tulee soveltaa juuri omista lähtökohdista ja tarpeista käsin ja ottaa näin IT-palvelutuotannon hyviä käytäntöjä käyttöön vaiheistaen juuri niiden toimintojen osalta jotka kokee tarpeelliseksi.

Tutkimuksen myötä olen saanut toimia konsultin roolissa ja koska en ole aiemmin tässä roolissa työelämässä toiminut, sain erittäin hyviä kokemuksia konsulttityöstä ja toimimisesta asiakkaan hyödyksi. Sain tehdä kehitystyötä asiakkaan tarpeiden pohjalta.

Tutkimustyössä tehty prosessien mallintaminen sai tukea Espoon Dipolissa järjestetyssä Solea 2011 tulosseminaarissa, jossa seminaaripuhuja Luukkonen toi esityksessään ilmi prosessien mallintamisen osalta sen, että yleensä suunnitellaan prosesseja mutta ei tuotoksia (Luukkonen, I. 25.11.2011). Tuon esityksen lomassa huomasin, että oman tutkimustyöni osalta olin tehnyt juuri oikeita asioita.

## **10.2 Kehittämistyön tulosten sovellettavuus**

Verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan palveluportfolionhallinta- ja toimittajahallinta -prosessit on toimiva ratkaisu ja sovellettavissa erityisesti verkkopalveluita tuottavalle organisaatiolle. Kehitettyjen prosessien soveltaminen ja sen kautta syntyvä tieto ja osaaminen ovat hyödynnettävissä mihin tahansa IT-palveluun ja näiden hallintaan (ITSM). Kehitettyjä prosesseja voi hyödyntää kuka tahansa tai mikä tahansa organisaatio, joka on kiinnostunut ITIL -viitekehyksen hyvistä käytännöistä ja IT-palvelunhallinnasta sekä asioiden toteuttamisesta IT-palvelutuotannon hyvien käytäntöjen avulla.

täntöjen mukaisesti. Mallin hyödynnettävyys ja sen soveltaminen ei tapahdu kuitenkaan hetkessä. Mallia sovellettaessa tulee huomioida IT-palvelunhallinnan eri osa-alueet ja peilata näitä omaan organisaatioon ja sen tarpeisiin. Tässäkin pätee vanha sanonta, hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Mallia sovellettaessa prosessin suunnittelemiseen ja kuvaamiseen kannattaa panostaa ennen varsinaista prosessin käyttöönottoa. Tämäkin tutkimustyö kesti kalenteriajaltaan yli vuoden, jonka aikana selkeni mm. verkkopalvelupäällikön uusi rooli organisaatiossa ja jonka toiminnan aloittaminen helpotti mallin loppuun saattamista. Mallia oli helpompi työstää ja tarkentaa henkilön kanssa, joka sitä tulee käyttämään. Prosessinomistajan rooli onkin hyvin tärkeää huomioida heti alussa kun lähdetään soveltamaan IT-palvelutuotannon parhaita käytäntöjä.

### **10.3 Ehdotuksia jatkokehityskohteiksi**

Tutkimustyön aikana saatujen tutkimustulosten, kokemuksen, havaintojen ja tiedon perusteella voidaan esittää seuraavia jatkotutkimusaiheita.

#### **Kokonaisarkkitehtuuri**

Tutkimustyön aikana esiin tuli tarve kokonaisarkkitehtuurin suunnittelusta ja mallintamisesta. Tätä työtä ei voinut kuitenkaan alkuperäisistä lähtökohdista lähteä tekemään, koska palveluista ei ollut yhtenäisiä kuvauksia tai sovittua kuvausprosessia. Tutkimuksen kehitysehdotuksen käyttöönottovaiheessa, käyttöönoton jälkeen ja mahdollisesti laajennettaessa malli koskemaan myös muita A-klinikkasäätien IT-palveluita ja järjestelmiä voidaan tutkijan mielestä myös kokonaisarkkitehtuurisia linjauksia lähteä ratkaisemaan.

Kokonaisarkkitehtuurilla tarkoitetaan toiminnan, tietotarpeiden, tietojärjestelmien ja teknologiaratkaisujen mallintamista, kuvaamista ja suunnittelemista yhtenäisen mallin mukaisesti sekä tämän tuotoksia. Kokonaisarkkitehtuuri varmistaa eri osa-alueiden ja erityisesti toiminnan tarpeiden yhdenmukaisen huomioimisen kaikessa toiminnan ja IT-ratkaisujen kehittämisessä. Käytännössä kokonaisarkkitehtuuri koostuu jäseny-

sestä, kuvauspohjista ja näiden avulla toteutetuista arkkitehtuurilinjauksista. (Karjalainen, M. 2010, 4).

Kokonaisarkkitehtuurilla voidaan saavuttaa Karjalaisen mukaan (2010, 20) seuraavia asioita:

- Toteutettavat tekniset palvelut ovat hyödyllisiä ja palvelevat aitoja toiminnan tarpeita.
- Toiminnasta saadaan läpinäkyvää ja sen rutiinitoimenpiteitä voidaan automatisoida.
- Toiminnan ja tietojärjestelmien kehittämisellä on kattava ja selkeästi dokumentoitu tavoitetila, jota kohti yksittäisillä kehittämisprojekteilla edetään.
- Tahtotilana on saavuttaa yhteinen tavoitetila.
- Päällekkäisien ICT ratkaisujen välttäminen.
- ICT-virheinvestointien välttäminen.
- Tietojen yhteiskäyttö ja tietosuojaa nähdään tärkeänä asiana.
- Toimintaympäristö on kattavasti ja systemaattisesti dokumentointi.

JUHTA:n mukaan tarve kokonaisarkkitehtuurilähtöiseen organisaation toiminnan kehittämiseen kasvaa yleensä organisaation koon ja iän kasvaessa. Organisaation pitkän kehittymisen tuloksena muodostuu laajoja ja monimutkaisia organisointimalleja sekä järjestelmäratkaisuja, joiden yhteys- ja vaikutussuhteita on vaikea ymmärtää ja hallita ilman kokonaisarkkitehtuurilähtöisen kehittämisen mukanaan tuomia konkreettisia välineitä (mm. yhtenäinen kuvausprosessi ja kuvaustavat). Arkkitehtuurilähtöisen organisaation toiminnan kehittämisen suunnittelu ja yhtenäinen mallintaminen ja kuvaus tekevät organisaation toiminnan eri osa-alueista näkyviä. Näkyvyyden myötä kehittämisasioista voidaan keskustella ja sopia tarvittavien sidosryhmien kesken tehokkaasti ja ymmärrettävästi. Arkkitehtuurilähtöinen toiminnan kehittäminen edistää siis osaltaan organisaatioiden välistä yhteistyötä sekä yhteen toimivuutta. (JUHTA 2011, 7.)

## Projektinhallinta

Tutkimustyön aluksi esiin tuli myös toimintatapojen uudistamistarve projektinhallinnan osalta. Jatkokehityskohteena voisi olla yhtenäisen projektinhallintaprosessien kehittäminen ja näiden käyttöönotto ja juurruttaminen. Tietopuussa jo valmiina olevien projektinhallintatyövälineiden vuoksi järjestelmän hyödyntäminen kannattaisi myös projektinhallintaprosessien osalta. Saarto kertoo esimerkiksi projektisuunnitelman muodostamisesta seuraavasti:

*”Projektisuunnitelman runko sisältyy automaattisesti Tietopuun kehittämishanketietokannan yksittäistenkin hanketietojen rakenteeseen eli kun täytät hankkeestasi tietokannan kaikki kohdat niin sinulla on myös projektisuunnitelma! Suunnitelmatekstiä ei erikseen tarvita; toki laatiaan saa muitakin asiakirjoja mutta hanketietokanta on rakennettu juuri tätäkin tarkoitusta varten.”* (Saarto, A. 21.3.2011).

Yhtenäinen projektinhallintamalli tukisi säätiön strategisia tavoitteita sekä uusien verkkopalveluhankkeiden toteuttamista. Mallin käyttöönottoon ei mielestäni ole ongelma, koska A-klinikkasäätiön henkilöstö on korkeasti koulutettua. Yhtenäiset toimintatavat yleensä lisäävät kustannustehokkuutta, lisäksi uskon että ne myös lisäävät henkilöstön työ hyvinvointia.

## Kehitysehdotuksia organisaatioon

Toimintatapojen lisäksi myös uusien työtehtävien tarpeellisuus tai näihin liittyviä kehityskohteita nousi esiin tutkimuksen myötä. Verkkopalvelupäällikön tarpeellisuuden lisäksi myös heti tutkimuksen alussa huomasin, että A-klinikkasäätiössä ei ole tietohallintopäällikköä tai tietohallintojohtajaa, joka johtaisi tietohallintoa ja niiden sisältämiä IT -palveluita (ITSM) kokonaisuutena eri IT ratkaisujen (verkkopalvelut mukaan lukien) hallitsemiseksi. Saarto kertoo A-klinikkasäätiön IT organisaatiosta seuraavasti:

*”A-klinikkasäätiöllä on olemassa ICT-työryhmä, ICT-strategiaryhmä, tietosuojavastaava, hoito- ja tutkimuseettinen toimikunta, ATK-suunnittelijat ja ATK-vastaavien verkosto sekä yleiset johtotason elimet jotka näistä asioista vastaavat.”* (Saarto, A. 10.4.2011).

Saarron mukaan (10.4.2011) verkkopalvelupäällikkö ei kuitenkaan vähennä muiden IT-järjestelmien hallinnoimisen tarvetta. Myös omasta mielestäni verkkopalvelupäällikön tehtävä ei sulje pois esim. tietohallintojohtajan tarpeellisuutta. Lisääntyvien vaatimusten ja strategiassakin esiintyvien tarpeiden myötä kokonaisuuden hallintaa ja yhtenäisiä toimintatapoja ja näiden johtamista kaivataan ja näin myös IT toiminnan tai siihen rinnastettavien toimintojen osalta.

Jatkokehityskohteena voitaisiin nähdä muutokset A-klinikkasäätiön organisaatiokaavioon. Esille tuli kysymys verkkopalveluiden puuttumisesta tai sen mahdollisuudesta olla osa A-klinikkasäätiön organisaatiokaaviota. Esillä on jo aiemmin ollut erillisen verkkopalveluyksikön perustaminen, mutta tämä tutkimusraportti voi toimia alkusysäyksenä verkkopalveluiden lisäämiseksi kaavioon ja organisaation toimintaan.

Tutkimustyön aikana avaavaa oli myös päästä seuraamaan A-klinikkasäätiön strategiatyötä. Tästä heräsi ajatuksia, että A-klinikkasäätiön tulisi rakentaa omat ydin- ja tukiprosessit. Tämä tutkimus ei kuitenkaan sisältänyt ydin- ja tukiprosessien kehittämistä vaan se olisi vaatinut oman selvityksensä ja olisi luontevasti yksi jatkokehityskohteista.

### **Verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan prosessien kehittäminen**

Tutkimuksessa kehitetyt verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan prosessikokonaisuuden ja sen osaprosessien palveluportfolion hallinta ja toimittajahallinta - prosessien käyttöönotto sekä näiden edelleen kehittäminen voidaan nähdä yhtenä jatkokehityskohteena, koska tutkimus itsessään ei pitänyt sisällään kehitettyjen toimintamallien käyttöönottoa eikä ehdotusta näiden käyttöönottamiseksi. Prosessien edelleen kehittämisessä voitaisiin lähteä ensimmäiseksi liikkeelle mittareiden etsimisestä sekä jo olemassa olevien mittareiden liittämistä osaksi prosesseja.

Tämän raportin ja sen kautta verkkopalveluiden IT-palvelunhallinnan kehittymisen vaikuttavuutta voitaisiin arvioida tekemällä kysely A-klinikkasäätiön verkkopalveluita vastaaville henkilöille, esimerkiksi vuoden päästä.

Käytännössä prosessikokonaisuuden käyttöönottoa tukee A-klinikkasäätiön 2011 vuoden lopussa järjestämä seminaariristeily, jossa tämän tutkimuksen tulokset julkistetaan ja johon myös tutkija on kutsuttu esittelemään työtä.

## Lähteet

A-klinikkasäätiö 2005. Järventaus, A. & Utoslahti, K. Ehdotus sisällönhallinnan konsolidoinniksi 2\_.

A-klinikkasäätiö 2005 a. Peltoniemi, T. (Versio JP 16.5.2005, LL 17.5.2005, TP 29.6.2005). WEb-palveluiden kuvaus.

A-klinikkasäätiö 2009. Vuosikertomus 2009.

A-klinikkasäätiö 2009 a. Liite1\_Sininen Meteoriiitti\_Ylläpitopalvelut\_1.0.

A-klinikkasäätiö 2010. Vuosikertomus 2010.

A-klinikkasäätiö 2011a. A-klinikkasäätiön strategia vuoteen 2015 (Luonnos 2.2.2011).

A-klinikkasäätiö 2011b. Tietopuu. Luettavissa:  
<http://www.a-klinikka.fi/tietopuu/> Luettu: 20.3.2011

A-klinikkasäätiö 2011d. Tiedonhallinta\_Master\_ver18 (uusin)

A-klinikkasäätiö 2011e. Ruokosalo, T. & Vuorento, H. Päihdelinkki IV Strategia 2011.

A-klinikkasäätiö 2011f. Kumppanuuksia syventämässä – A-klinikkasäätiö vuoteen 2015, 7.10.2011.

A-klinikkasäätiö a. Lasinen lapsuus -verkkopalveluhanke (päättynyt). Luettavissa:  
<http://www.lasinenlapsuus.fi/fi-FI/ll-verkkopalvelu/> Luettu: 23.3.2011

A-klinikkasäätiö b. A-klinikkasäätiön www-sivut. Luettavissa:



<http://www.a-klinikka.fi/> Luettu: 20.1.2011

A-klinikkasäätiö c. Doping linkki. Luettavissa:

<http://www.dopinglinkki.fi/> Luettu: 20.3.2011

A-klinikkasäätiö d. Varjomaailma. Luettavissa:

<http://www.varjomaailma.fi/tervetuloa> Luettu: 23.3.2011

A-klinikkasäätiö e. Projektikoord.LL.JT Luettu: 23.3.2011

A-klinikkasäätiö f. Vinkki infon verkkosivut. Luettavissa:

<http://toimipaikka.a-klinikka.fi/vinkki/> Luettu 26.3.2011

A-klinikkasäätiö g. Encare info verkkosivut. Luettavissa:

<http://www.encare.info> Luettu 27.3.2011

A-klinikkasäätiö h. Päihdelinkki verkkosivut. Luettavissa:

<http://www.paihdelinkki.fi/> Luettu 13.6.2011

A-klinikkasäätiö i. Pelivoimapiiri verkkosivut. Luettavissa:

<http://web10350.web1.kuulalaakeri.fi/?page=etusivu>. Luettu: 11.6.2011

A-klinikkasäätiö j. Lasinen lapsuus -toiminta ja projektit. Luettavissa:

<http://www.lasinenlapsuus.fi/projektit>. Luettu 25.8.2011.

A-klinikkasäätiö k. Mallinnus. Haus Kehittämiskeskuksen räätälöimä palvelukuvausmalli A-klinikkasäätiölle. Mallinnus hanketietokannasta.pdf. Luettu: 19.9.2011.

Alaja, M. 2008. IT-kehityksen toiminta. Luettavissa:

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200905273303>. Luettu: 28.1.2011.

APMG 2011. Luettavissa: <http://www.itil-officialsite.com/Publications/Core.aspx>  
Luettu: 22.10.2011.

AVEC-verkosto. Apua infon verkkosivut. Luettavissa: <http://www.apua.info/fi-FI/info.html>. Luettu 5.4.2011.

Braun, C., Winter R. 2007. Integration of IT Service Management into Enterprise Architecture. University of St. Gallen Institute of Information Management. Switzerland. Luettavissa: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1244267>. Luettu 1.3.2010.

Cabinet Office 2011. Luettavissa: <http://www.best-management-practice.com/officialsite.asp?FO=1253138&ProductID=9780113313235&Action=Book&trackid=004038> Luettu: 22.10.2011.

Damiano, F., McLaughlin, K. American ITIL. Hobart and William Smith Colleges Williams Hall. Geneva, NY 14456. Luettavissa: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1294046>. Luettu 1.3.2010.

Domanska, N. 15.3.2011. Web suunnittelija. A-klinikkasäätiö. Keskustelu. Helsinki.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Galup, S., Dattero, R., Quan, J. & Conger, S. 2007. Information Technology Service Management: An Emerging Area for Academic Research and Pedagogical Development. Luettavissa: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1235010>. Luettu 1.3.2010.

Hakkarainen, P. 21.2.2011. Viestintäpäällikkö. A-klinikkasäätiö. Haastattelu. Helsinki.

Hakkarainen, P. 9.5.2011. Viestintäpäällikkö. A-klinikkasäätiö. Ohjausryhmän kokous. Helsinki.

Hakkarainen, P. 15.8.2011. Viestintäpäällikkö. A-klinikkasäätiö. Puhelinkeskustelu. Helsinki.

Hirsjärvi, S & Remes, P & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

ICT Standard Forum 2010. Järjestelmäkartta. Luettavissa:  
<https://www.tietohallintomalli.fi/tyokalu/2010-11-30/j%C3%A4rjestelm%C3%A4kartta>. Luettu: 1.5.2011.

Infotool Oy 2011. ITIL-pohjainen palveluhallinta mahdollistaa sujuvamman kommunikoinnin. Tulevaisuuden organisaatiot tukeutuvat ITILiin. Luettavissa  
[http://www.infotool.fi/index.php?node\\_id=16782](http://www.infotool.fi/index.php?node_id=16782). Luettu: 21.2.2011.

ITIL Foundation Self Learning Course. Luettavissa:  
[itil.certification.info/presentations.html](http://itil.certification.info/presentations.html). Luettu: 20.7.2011.

IT Service Management Forum Finland ry, itSMF. ITIL. Luettavissa:  
<http://www.itsmf.fi/itil>. Luettu: 11.6.2011.

JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2009. JHS 174 ICT-palvelujen palvelutasoluokitus. Luettavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS174/JHS174.html#H7>. Luettu: 17.6.2011.

JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2011. JHS 179 ICT-palvelujen kehittäminen: Kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen. Luettavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS179/JHS179.pdf>. Luettu: 7.10.2011.

Jussila, M. & Leino, A. 2001. net. verkkoviestinnän käsikirja. Inforviestintä Oy. Hämeenlinna.

Jokinen, A. & Kuronen, M. Hanke-esitys sosiaalityön työmenetelmistä. Luettavissa: <http://www.valt.helsinki.fi/sosnet/tapaustut.htm>. Luettu 11.11.2010 ja 27.1.2011.

Jylhä, V. 2007. Terveystieteiden verkkopalvelun tarjoama tieto ja sen vaikutukset. Asiakkaiden ja henkilökunnan näkökulmat. Luettavissa: [https://www.uef.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=67676036-b992-48a9-8df7-4d8ce245e5e6&groupId=122710](https://www.uef.fi/c/document_library/get_file?uuid=67676036-b992-48a9-8df7-4d8ce245e5e6&groupId=122710). Luettu: 3.6.2011.

Karjalainen, M. 12.10.2010. Kokonaisarkkitehtuuri pähkinänkuoressa. Luettavissa: [https://www.uef.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=2af6aa1e-7436-497a-8f10-7bcbe9d0ff9e&groupId=552433&p\\_1\\_id=895766](https://www.uef.fi/c/document_library/get_file?uuid=2af6aa1e-7436-497a-8f10-7bcbe9d0ff9e&groupId=552433&p_1_id=895766). Luettu: 30.5.2011.

Kupila, P. 2010. Avustustoiminnan raportteja 24. Selvitys RAY:n avustamista verkkopalveluista. Tietoa ja tukea Internetissä kansalaisten terveydellisiin ja sosiaalisiin ongelmiin. ISBN 978-952-5504-16-3. Yliopistopaino. Helsinki.

Koskinen, J. 2004. Verkkoliiketoiminta. Edita. Helsinki.

Laitinen, H. 2005. Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopion yliopiston paino. Kuopio.

Laukkanen, J. 2009. Tietoteknisten- ja asiantuntijapalveluiden hallinnan kehittäminen kohdeyrityksessä modulaarisella palvelunhallintamallilla. Luettavissa: <http://lib.tkk.fi/Dipl/2009/urn100024.pdf>. Luettu: 20.7.2011.

Luukkonen, I. 25.11.2011. Prosessien ja toiminnan kuvaamisen kehittämiskohteet, tasot, näkökulmat ja esimerkit. HIS-tutkimusryhmä. Itä-Suomen Yliopisto, Tietojenkäsittelytieteen laitos. Seminaariesitys. Espoo.

Majava, A. 4.10.2011. Verkkopalvelupäällikkö. A-klinikkasäätiö. Sähköposti. Helsinki.

Majava, A. 28.11.2011. Verkkopalvelupäällikkö. A-klinikkasäätiö. Sähköposti. Helsinki.

Martikainen, V. 10.12.2010. Itsepalvelu parantaa laatua. Luettavissa: <http://www.digitalmedia.fi/blog/39/46/Itsepalvelu-parantaa-laatua.html>. Luettu: 16.5.2011

Merikallio, M. 25.2.2011. Kehittämispäällikkö. A-klinikkasäätiö. Haastattelu. Helsinki.

Mäntysaari, L. 2010. IT-kehityskohteet ja tietohallinnon rooli 2010. MarketVisio Oy.

Nykvist, T. 12.4.2011. Web suunnittelija. A-klinikkasäätiö. Keskustelu. Helsinki.

Office of Government Commerce. 2004. Business perspective: the IS view on delivering services to the business. ITIL. The key to Managing IT services. The Stationery Office (TSO). London.

Office of Government Commerce. 2007. Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle. The Stationery Office (TSO). London.

Office of Government Commerce. 2007a. Service Operation. The Stationery Office (TSO). London.

Office of Government Commerce. 2007b. Service Strategy. The Stationery Office (TSO). London.

Office of Government Commerce. 2010. Service offerings and agreements ITIL V3 intermediate capability handbook. ISBN 9780113312702. The Stationery Office (TSO). London.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.

Pakkanen, E. 2009. Lapsen kokemuksia vanhempien haitallisesta päihteidenkäytöstä. Tarkastelussa Varjomaailma-verkkopalveluun tuotetut tarinat 2008-2009.

Parkkinen, J. 2002. Hyvään verkkopalveluun! Inforviestintä Oy. Helsinki.

Peltoniemi, T. 26.1.2011. Director & Editor-in-Chief, Sosiomedia. Haastattelu. Helsinki

Ruokosalo, T. 21.2.2011. Projektikoordinaattori Päihdelinkki. A-klinikkasäätiö. Keskustelu. Helsinki.

Ruokosalo, T. 12.4.2011. Projektikoordinaattori Päihdelinkki. A-klinikkasäätiö. Keskustelu. Helsinki.

Ruokosalo, T. 22.8.2011. Projektikoordinaattori Päihdelinkki. A-klinikkasäätiö. Keskustelu. Helsinki.

Saarto, A. 21.3.2011. Kehittämissyksikön kehittämisjohtaja. A-klinikkasäätiö. Sähköposti. Helsinki.

Saarto, A. 10.4.2011. Kehittämissyksikön kehittämisjohtaja. A-klinikkasäätiö. Sähköposti. Helsinki.

Saarto, A. 17.5.2011. Kehittämissyksikön kehittämisjohtaja. A-klinikkasäätiö. Sähköposti. Helsinki.

Salomaa, J. 2011. ITIL V3:n hyödyntäminen aloittavan yrityksen strategian suunnittelussa. Luettavissa:

[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/29304/Salomaa\\_Jari.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/29304/Salomaa_Jari.pdf?sequence=1). Luettu: 11.6.2011.

Sanastokeskus TSK ry 2010. Luettavissa: <http://www.tsk.fi/tsk/termitalkoot>. Luettu: 5.5.2011.

Suomi.fi 2010. Tarkoitus. Verkkopalvelujen laatuksiteristön taustatietoa. Luettavissa:

[http://www.suomi.fi/suomifi/tyohuone/laatua\\_verkkoon/laatukriteeristo/01\\_taustatietoa/01\\_johdanto/01\\_tarkoitus/index.html](http://www.suomi.fi/suomifi/tyohuone/laatua_verkkoon/laatukriteeristo/01_taustatietoa/01_johdanto/01_tarkoitus/index.html). Luettu: 17.6.2011.

Takala, J. 25.2.2011. Projektikoordinaattori. A-klinikkasäätiö. Suullinen keskustelu. Helsinki

Takala, J. 16.5.2011. Projektikoordinaattori. A-klinikkasäätiö. Sähköposti. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuominen, A. 7.8.2011. Head of Strategy & Portfolio. Nokia Siemens Networks. Suullinen keskustelu, aiheena palveluportfolion hallinta. Espoo.

Utoslahti, K. 24.2.2011. Yhteyskoordinaattori, VTK. A-klinikkasäätiö. Sähköposti. Helsinki.

Valtionvarainministeriö 2009. SADe-hankkeen loppuraportti, Julkisen hallinnon ja julkisten palvelujen sähköisen asioinnin kehittämislinjaukset ja toimenpidesuunnitelma 2009-2012. Helsinki. Luettavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/04\\_hallinnon\\_kehittaminen/20090323SADeha/Sade\\_NETTI%2B\\_KANNET.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20090323SADeha/Sade_NETTI%2B_KANNET.pdf). Luettu: 11.6.2011.

Valtiovarainministeriö 2009a. SÄHKÖISEN ASIOINNIN JA DEMOKRATIAN VAUHDITTAMISOHJELMAN (SADe) TOTEUTTAMISSUUNNITELMA 2009 – 2014. Luettavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/suunnitelma\\_SADe\\_160609.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/suunnitelma_SADe_160609.pdf). Luettu 17.6.2011.

Valtiovarainministeriö 2007. Verkkopalvelujen laatukriteeristö - Väline julkisten verkkopalvelujen kehittämiseen ja arviointiin. Edita Prima Oy. Helsinki.

Tolvanen, P. 24.3.2009. Käsitesekamelskaa, osa 2: verkkosivu, verkkosivusto, verkkopalvelu, kotisivu, kotisivut ja muita variaatioita. Luettavissa:

<http://vierityspalkki.fi/2009/11/24/ksitesekamelskaa-osa-2-verkkosivu-verkkosivusto-verkkopalvelu-kotisivu-kotisivut-ja-muita-variaatioita>. Luettu: 28.9.2011.

Vuorento, H. 21.2.2011. Projektikoordinaattori Päihdelinkki. A-klinikkasäätiö. Keskustelu. Helsinki.

Wakaru a. Laatua ICT-palvelujohtamiseen ISO20000 tietoisuus. Luettavissa:

[http://www.wakaru.fi/liitetiedostot/editori\\_materiaali/35.pdf](http://www.wakaru.fi/liitetiedostot/editori_materiaali/35.pdf). Luettu: 10.6.2010.

Wakaru 2010. Wakaru Official Course Material. ITIL v3 Perustaso.

Wakaru 2011a. Information Technology Infrastructure Library (ITIL®). Luettavissa:

[http://www.wakaru.fi/fi/page.tpl?sivu\\_id=109](http://www.wakaru.fi/fi/page.tpl?sivu_id=109). Luettu: 21.2.2011.

Wakaru 2011b. Palveluportfolion hallinta. Luettavissa:

[http://www.wakaru.fi/fi/page.tpl?sivu\\_id=217](http://www.wakaru.fi/fi/page.tpl?sivu_id=217). Luettu: 8.4.2011.

Wakaru 2011c. Petteri Aaltonen: Kohti aktiivista, toimivaa palveluluetteloa. Luettavissa:

[http://www.wakaru.fi/fi/blog/blog.tpl?blog\\_id=12](http://www.wakaru.fi/fi/blog/blog.tpl?blog_id=12). Luettu: 31.5.2011.



Wakaru 2011d. Palvelutasonhallinta (Service Level Management). Luettavissa:  
[http://www.wakaru.fi/fi/page.tpl?sivu\\_id=200](http://www.wakaru.fi/fi/page.tpl?sivu_id=200). Luettu: 8.4.2011.

Wakaru 2011e. ITIL valmennukset. Luettavissa:  
[http://www.wakaru.fi/fi/page.tpl?sivu\\_id=192](http://www.wakaru.fi/fi/page.tpl?sivu_id=192). Luettu: 12.6.2011.

Wakaru 2011f. Palveluluettelon hallinta (Service Catalogue Management). Luettavissa:  
[http://www.wakaru.fi/fi/page.tpl?sivu\\_id=248](http://www.wakaru.fi/fi/page.tpl?sivu_id=248). Luettu 20.7.2011.

Wakaru 2011g. Toimittajahallinta (Supplier Management). Luettavissa:  
[http://www.wakaru.fi/fi/page.tpl?sivu\\_id=234](http://www.wakaru.fi/fi/page.tpl?sivu_id=234). Luettu 20.7.2011.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2009. Luettavissa [http://neuvoaantavat.stakes.fi/FI/kehittaminen/paihdehoito/vertaistuen\\_toimintamuotoja.htm](http://neuvoaantavat.stakes.fi/FI/kehittaminen/paihdehoito/vertaistuen_toimintamuotoja.htm).  
Luettu: 23.3.2011.

YSA – Yleinen suomalainen asiasanasto. Luettavissa:  
<http://vesa.lib.helsinki.fi/ysa/index.html>. Luettu: 3.6.2011.