

Mari Kinnunen

OPERATIIVISET PALVELUTASOSOPIMUKSET  
ICT-PALVELUTUOTANNOSSA

Liiketalouden koulutusohjelma  
2017

# OPERATIIVISET PALVELUTASOSOPIMUKSET ICT-PALVELUTUOTANNOSSA

Kinnunen, Mari  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Kesäkuu 2017  
Ohjaaja: Saarikko, Simo  
Sivumäärä: 51  
Liitteitä: 2

Asiasanat: palvelutasosopimus, palvelutuotanto, OLA, SLA

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä ICT-toimialalla käytettäviin hyviin hallintomalleihin, sekä erityisesti palvelutasosopimuksiin. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää miten ICT-organisaatiot solmivat palvelutasosopimuksia tuottamilleen palveluille, sekä miten näitä sopimuksia toteutetaan operatiivisella tasolla ICT-organisaation sisällä. Työssä perehdyttiin yleisimpään viitekehysmalliin ICT-palveluiden hallinnoimiseksi, sekä miten tämän kautta sovitaan palvelutasoista. Kirjallisuuden esittelemiä käytäntöjä havainnollistettiin myös tarkastelemalla miltä osin ja miten toimeksiantaja oli näitä ottanut käyttöön.

Opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantajan puolelta ja se pohjautui todettuun tarpeeseen organisaation sisäiselle sopimiselle palvelutasoista. Toimeksiantaja oli kokenut omassa ICT-organisaatiossa palvelutuotannon kaipaavan enemmän määrämuotoisuutta yhteisen sopimisen kautta, joka johti tämän opinnäytetyön toteuttamiseen.

Työ toteutettiin laadullisilla tutkimusmenetelmillä perehtymällä kirjallisuudessa käsiteltyyn teoriaan aihepiiristä, sekä haastatteleamalla toimeksiantajan organisaation edustajia näiden näkemysten kuulemiseksi. Tehtävänä oli teoriaan perehtymisen ja haastattelujen jälkeen pyrkiä tuottamaan sopimusmalli, tai hallintametsodi palvelutasosopimusten käyttöönottamiseksi organisaatiossa. Haastatteluissa selvisi mitä ongelmakoh-tia koettiin nykytilassa olevan, sekä millä eri tavoilla kirjallisuuden esittämiä malleja voitaisiin soveltaa. Erilaisiakin näkemyksiä esitettiin, näiden suhteen pyrin vertaamaan teorian parhaita käytäntöjä toimintatavan linjaamisen tueksi. Haastattelut toteutettiin alkuvuodesta 2017 ja näiden yhteenvedo sekä johtopäätökset muodostivat pohjan sopimusmallille.

# OPERATIONAL LEVEL AGREEMENTS IN ICT SERVICE DELIVERY

Kinnunen, Mari

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

June 2017

Supervisor: Saarikko, Simo

Number of pages: 51

Appendices: 2

Keywords: service level agreement, service operation, OLA, SLA

---

The aim of this thesis was to examine the most used governance models in the ICT sector and in particular, to study service and operational level agreements. The purpose of this study was to find out how ICT organizations negotiate service level agreements for their services, as well as how these agreements are implemented at the operational level in an ICT organization internally. The thesis focused on studying the most common framework that is used for managing ICT services, as well as how this guides service levels to be negotiated. The best practices that were presented in the studied literature were also demonstrated by examining how the client of this thesis had implemented them.

The topic for the thesis came from the client's side and it was based on a perceived need for agreeing on the organization's internal service levels. The client felt that their own organizations ICT services were in need of more uniform practices through internal agreements, which led to the realization of this thesis.

The work was carried out by studying common theories in the available literature through qualitative research methods, as well as interviewing the clients' organizations representatives to consult their views on the subject. A main purpose was to produce a model or template on how to implement operational level agreements in the clients' organization, after familiarizing to the available theory and interviewing all necessary parties. The interviews pinpointed what problems the client currently experienced. It also showed various ways that were introduced in the studied literature that could be applied for the organization to improve its quality. A variety of views were expressed in the interviews, with respect to these I tried to compare the theories of best practices to support the decision making and how these should be implemented. The interviews were conducted early in 2017 and the summary and conclusions formed the basis of the operational level template.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	6
2.1	Opinnäytetyöongelma .....	6
2.2	Teoreettinen viitekehys .....	6
2.3	Tutkimusmenetelmät ja taustateoria .....	8
3	PALVELUTASOSOPIMUKSET .....	10
3.1	ITIL ja ICT-palveluiden hallinta.....	10
3.2	SLA-sopimukset .....	13
3.3	OLA-sopimukset.....	14
3.4	OLA-sopimusten käyttöönotto ja tarkastelu .....	19
3.5	Palvelutoteutuman valvonta ja raportointi .....	21
3.6	Mittareiden tunnistaminen .....	22
4	KELAN PALVELUTASOSOPIMUKSET.....	24
4.1	Kansaneläkelaitos .....	24
4.2	Yritystason SLA-sopimuksen sisältö.....	25
4.3	Esimerkki Kelan palvelutasosopimuksesta.....	25
4.4	ICT-palveluiden roolit Kelassa .....	26
5	KELAN SISÄISET HAASTATTELUT .....	28
5.1	Tunnistetut ongelmakohdat nykytilassa.....	29
5.2	Tärkeimmät sopimisen kohteet .....	30
5.3	Olemassa olevien SLA-sopimusten vaikutukset OLA-sopimuksiin.....	31
5.4	Palvelun määritellyn omistajuuden nykytila ja kehittämistarpeet .....	33
5.5	OLA-sopimukset eri palveluiden välillä .....	34
5.6	Muutostenhallinnan ja häiriöviestinnän huomioiminen OLA- sopimuksissa .....	34
5.7	Palvelutoimiston ja asiakastuen osuus OLA-sopimuksissa .....	37
5.8	OLA-sopimusten toteutuman mittaaminen ja valvonta .....	39
5.9	OLA-sopimusten lopputuote ja vastuu sen ylläpidosta .....	42
5.10	OLA-sopimusten käyttöönotto organisaatiossa .....	44
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	46
7	YHTEENVETO .....	49
	LÄHTEET.....	50
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on operatiivisten palvelutasosopimuksen tekeminen Kelan ICT-yksikön sisäiseen käyttöön. Operatiiviset palvelutasosopimukset ovat tuotannonohjaukseen tähtäviä sopimuksia, joiden avulla pyritään sopimaan mm. ICT-palvelun palveluajoista. Palvelutasojen hallintaan ja kehittämiseen on olemassa monenlaisia eri malleja, joten tutkimukseni keskittyy selvittämään yleisimmät toimialalla käytössä olevat mallit sekä hyödyntämään niitä Kelan ICT:ssä. Tätä kautta tutkimuksessa perehdytään selvittämään teorian pohjalta OLA-sopimuksia, jotka ovat yleisiä palvelutason määrittelyyn pyrkiviä dokumentteja. Tavoitteena on selvittää mitä ne pitävät sisällään sekä miten näitä sopimuksia solmitaan ja valvotaan. Tutkimuksen lopputulemana syntyy ehdotelma operatiivisesta palvelutasosopimus pohjasta Kelalle. Opinnäytetyön hyödyksi on arvioitu se, että Kela saa paremmin hallinnoitua sisäistä ICT-palvelutuotantoa ja seurattua sopimuksessa solmittua palvelulaadun toteutumaa. Tutkimus rajataan Kelan ICT-yksikön sovellusalustatiimi 2:n tuottamiin ICT-palveluihin, jonka kautta palvelutasosopimusta voidaan pilotoida ja tämän perusteella ottaa mahdollisesti käyttöön laajemmin.

Opinnäytetyölle arvioitiin etukäteen mitä mahdollisia rajoittavia tekijöitä operatiivisen sopimusmallin käsittelyssä saatettaisiin kohdata. Yhtenä mahdollisena tekijänä tunnistettiin se seikka, että organisaatiossa ei ole vielä käytössä ICT:n sisäisiä palvelutasosopimuksia tai nimettyä vastuuta tälle alueelle. Tämän vuoksi päätöksenteon arvioidaan olevan ensi alkuun hidasta. Tämän kaltaisen laajan kokonaisuudistuksen läpivieminen nopealla aikataululla nähdään haasteelliseksi, koska se edellyttää tiivistä yhteistyötä sekä päätöksentekokykyä usean eri yksikön kesken. Organisaatiolla on kuitenkin tarve käyttöönottaa kyseisen kaltaisia sopimuksia, joten opinnäytetyön onnistumiselle on hyvät edellytykset.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 2.1 Opinnäytetyöongelma

Opinnäytetyön ongelmana on kehittää ehdotelma operatiiviseksi palvelutasosopimuksen malliksi, jota voidaan hyödyntää Kelan tietojärjestelmien palvelutason määrittelyissä. Nykytilassa Kelalla ei ole määritelty ICT-organisaation sisäisiä palvelutasovaatimuksia. ICT-palveluiden tasoa ei pystytä aina tehokkaasti seuraamaan, koska organisaatiolla ei ole tarkkoja sisäisiä vaatimuksia esimerkiksi palveluiden saatavuusajoista, virhetilanteiden vasteajoista tai häiriötilanteiden viestinnästä.

Opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan mm. seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä ovat operatiiviset palvelutasosopimukset, kuten OLA-sopimukset?
2. Mitkä ovat koetut ongelmakohdat palvelutuotannon seurannan nykytilassa?
3. Miten nykytilaa voi parantaa ICT:n sisäisellä palvelutasosopimuksella?
4. Minkälainen sopimusmallipohja voisi olla Kelan ICT:n käytössä sisäisesti?
5. Miten sopimuksen toteutumaa seurataan?

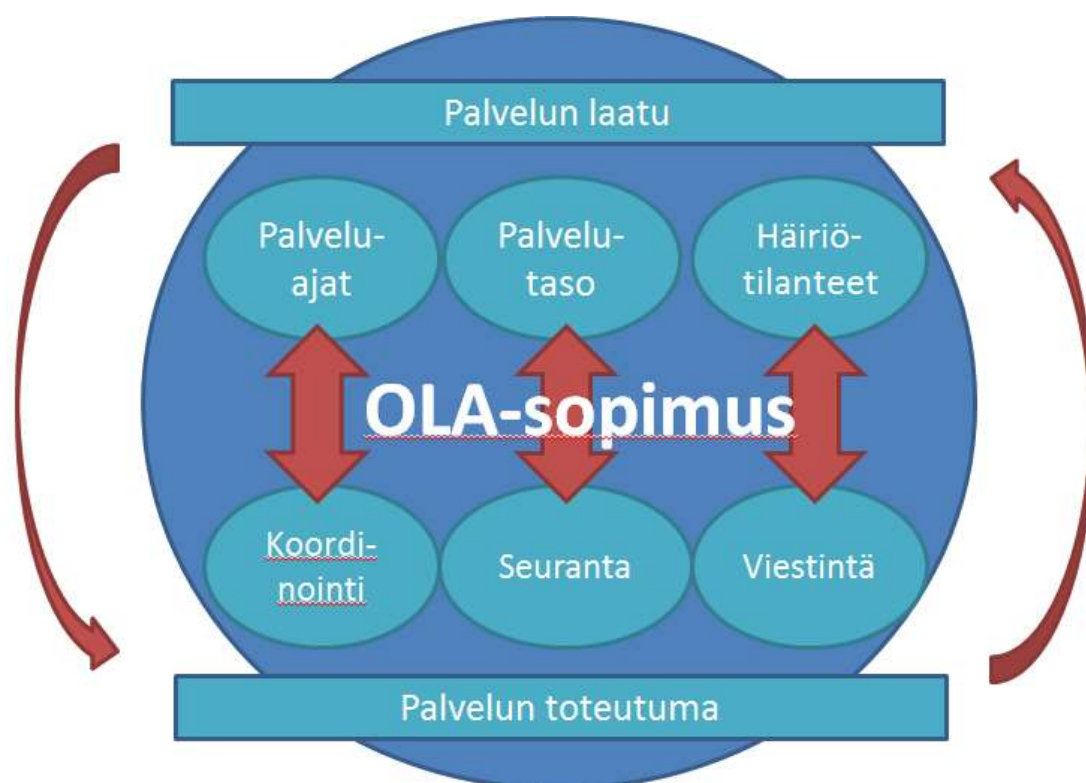
Opinnäytetyön tuloksena syntyvä sopimusmalli tehdään tutkimustyön kautta ilmenneiden tarpeiden kautta. Tästä saatujen kokemusten pohjalta voidaan tulevaisuudessa arvioida sopimusmallin soveltuvuutta Kelan ICT:n yksittäisten palveluiden välille, tai pohjaksi esimerkiksi vakioidulle sopimusmallille jota Kela voi hyödyntää koko organisaatiossaan vastaaviin tarpeisiin.

### 2.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettiseen viitekehykseen on kuvattuna tutkimustyön keskeisimpiä käsitteitä, sekä niiden karkeaa suhdetta toisiinsa. OLA-sopimus toimii kokonaisuuden keskipisteessä kaiken ympärillä. Se solmitaan kahden osapuolen välillä: tilaajan ja toimittajan. Sopimuksen sisällöllä pyritään määrittelemään esimerkiksi edellytetyt palveluajat, palvelutaso tai häiriötilanteiden vasteajat. Näiden avulla määritellään palvelun laatuvaati-

mukset. Palvelun laatuvaatimuksia seurataan ja hallinnoidaan mukautetusti, palveluajat koordinoidaan muutoshallinnan ja liiketoiminnan tarpeiden mukaisiksi. Palvelutasoa seurataan säännöllisissä katselmoinneissa. Mahdollisille häiriötilanteille on prosessi viestinnälle, korjausten priorisoinneille sekä jälkikäteen tehtäville selvityksille. Tuotteistamalla nämä prosessit määrämuotoisiksi voidaan palvelun toteumaa seurata suhteessa laatuodotuksiin tehokkaasti, sekä verrata näiden tuloksia keskenään eri vuosina.

Kuva 1. Teorettinen viitekehys tutkimustyölle.



### 2.3 Tutkimusmenetelmät ja taustateoria

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitä OLA-sopimukset ovat ja mitä ne pitävät sisällään, sekä miten OLA-sopimuksia solmitaan ja valvotaan. Tutkimuksen lopputulemana syntyy ehdotelma OLA-sopimus pohjasta. Tämän selvittämiseksi perehdyn ITIL-palvelunhallintamallin yleiseen teoriaan, jonka osa OLA-sopimukset ovat. ITIL, eli Information Technology Infrastructure Library, on käytetyimpiä ICT-palveluiden hallintatapoja. ITIL on laaja-alaisesti käytössä sekä yksityisellä, että julkisella sektorilla palvelunhallinnassa. Käytännössä ITIL:n avulla voidaan määritellä miten ICT-resurssit organisoidaan, niin että kaikki vaiheet on dokumentoitu eri prosesseista, toiminnoista, rooleista ja palvelunhallinnasta. (Heisenberg 2016, 3.)

Tutkimusmenetelmänä käytän tapaustutkimusta, joka on yksi yleisimpiä käytetyistä menetelmistä. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan tapausta ja pyritään tutkimuksen avulla määrittämään, analysoimaan sekä ratkaisemaan sen keskeinen tavoite. Prosessin tapaustutkimus etenee muotoilemalla tutkimuskysymykset, jäsentämällä tutkimusasetelmat, määrittelemällä ja valitsemalla tapaukset, määrittelemällä teoreettiset käsitteet, selvittämällä aineiston ja tutkimuskysymysten välinen vuoropuhelu, päättämällä analyysitavoista ja tulkintasäännöistä, sekä viimeisenä päättämällä raportointitavasta. (Eriksson & Koistinen 2014, 4, 22.)

Tutkimusasetelmana käytän opinnäytetyössä poikkileikkaustutkimusta, joka perustuu yksityiskohtaiseen, ajallisesti rajattuun ja tiettyyn tapahtumaan kohdentuvaan tarkasteluun. (Eriksson & Koistinen 2014, 25.)

Tutkimustapaukseksi on määritelty ja valittu operatiiviset palvelutasosopimukset, sekä tapaustutkimus on rajattu Kelan ICT-yksikön sovellusalustatiimi 2:n tuottamiin ICT-palveluihin. Tapaustutkimus pyrkii määrittelemään teoreettiset käsitteet asian ympäriltä, määrittelemällä mm.

- Palvelun laatu
- Palvelun toteuma
- Palveluajat
- Palvelutaso



- Häiriötilanteet

Selvitän ensin opinnäytetyön menestyksekkään toteutuksen kannalta vaaditut teoreettiset tiedot, jonka jälkeen toteutan tutkimuskysymyksiin painottuvat haastattelut henkilöstön kanssa. Haastatteluihin osallistuu useita kehittämispäälliköitä Kelan ICT-tulosyksiköstä, jonka lisäksi haastattelen myös Kelan kehittämisspalveluiden tulosyksiköstä tietohallintopäällikköä ja palvelun omistajana toimiva kehittämispäällikkö. Kertyneet kokemukset kokoan yhteen analysoitavaksi sekä jatkokehitettäväksi.

Tutkimustyön analyysimenetelmänä käytän suoraa tulkintaa. Suorassa tulkinnassa kerätty aineisto analysoidaan koodaamatta sitä. Tämän analyysitavan käyttäminen vaatii hyvää kokonaisnäkemystä ja perehtyneisyyttä aiheeseen. Suora tulkinta on hyvin intuitiivista, joten sen hyödyntämiseen ei voida antaa suoria neuvoja. (Eriksson & Koistinen 2014, 34.)

Tulkitseamalla kerättyä aineistoa tuotan OLA-sopimusmallipohjan, jota voidaan hyödyntää Kelassa sisäisesti. Sopimusmallin tulee täyttää tilaajan, tuottajan, sekä sopimustenhallinnan vastuuhenkilöiden tarpeet ja vaatimukset. Lähtökohtana minulla on oletus tämän onnistumisesta parhaiten tulkitsemalla analyysituloksia suoraan.

Raportointitavan valinnan mietin ennen kaikkea siltä kannalta, kenelle tutkimuksesta halutaan esitellä ja kuka sitä tulee lukemaan. Tapaustutkimus voidaan raportoida eri tavoilla, kuten lineaaris-analyttisesti, vertailevasti, kronologisesti, teoriaa kehittävästi, käänteisesti tai vapaasti järjestetysti (Eriksson & Koistinen 2014, 40–41). Tämä opinnäytetyö raportoidaan lineaaris-analyttisesti, jolloin loppuraportissa esitellään tutkimuksen lähtökohdat, kerätty aineisto ja menetelmät, sekä lopputulos ja siitä tehdyt johtopäätökset.

### 3 PALVELUTASOSOPIMUKSET

#### 3.1 ITIL ja ICT-palveluiden hallinta

Tietojärjestelmät ovat tavanomaisesti hyvin monimutkaisia, mikä tekee niiden ylläpidostaikin myös monimutkaista. Tietojärjestelmiä tarvitaan kuitenkin yritysten ja yhteisöjen arkipäiväisessä toiminnassa. Näiden järjestelmien rakentamisen, ylläpitämisen ja hallinnoinnin lisäksi organisaatio tarvitsee asiantuntijoita mm. toteuttamaan järjestelmiä, sekä tukemaan niiden toimintaa ja auttamaan käyttäjiä näiden käytössä. ICT kokonaisuus täytyy hallita jollain tavalla, työntekijöitä tulee palkata ja kouluttaa, tietojärjestelmien hallinta tulee budjetoida ja hallintaa organisoida. Nämä kaikki ovat yrityksen organisaatiossa ICT-yksikön tehtäviä. Tähän tarpeeseen liittyviä parhaita käytäntöjä (best practices) on kehitetty ICT-toimialalla jo pitkään ja yksi tunnetuimpia parhaiden käytäntöjen kokoelmia on ITIL. (Doom 2013, 29-30.)

ITIL (Information Technology Infrastructure Library) on laajalti käytetty, joustava viitekehys joka tarjoaa toimialan parhaita käytäntöjä ICT-palveluiden hallintaan ja organisointiin. ITIL soveltuu niin pienyrityksille, kuin globaaleille suuryrityksille. ITIL:n avulla kuvataan ICT-organisaation arkkitehtuuri, se keskittyy kuvaamaan mitä asioita organisaation tulisi tehdä, eikä niinkään miten ne tulisi tehdä. Tämän avulla esitellään mitä prosesseja sekä aktiviteetteja liittyy ICT-palveluiden elinkaareen, sekä minkälaisia rooleja ja vastuita organisaatorakenteissa on suositeltavaa tunnista. (Doom 2013, 150.)

Toinen ICT-palvelujenhallinnassa yleinen termi on ITSM (IT Service Management). ITSM on yleistä ICT-palvelujen hallintaa, jonka avulla tulisi keskittyä ennen kaikkea näiden elinkaaren hallintaan, eikä suoranaisesti ota kantaa esimerkiksi projektinhallintaan tai sovelluskehitykseen. Prosessien avulla organisaatioiden ICT-yksiköt voivat yhdistää panostuksensa liiketoiminnan määrittelemien tavoitteiden tueksi, varmistaa velvoittavien säädösten noudattamista sekä saavuttaa tyytyväisyyttä asiakkaiden ja työntekijöiden keskuudesta. Palvelunhallinnan tueksi tunnetaan yleisesti neljä osa-aluetta, jotka tulee tunnistaa tehokkaan hallinnan kannalta. Nämä ovat ihmiset, prosessit, teknologia ja informaatio. (Knapp 2010, 1-3.)

ITSM:llä tarkoitetaan siis ylipäätensä tapaa, jolla organisaatio konkreettisesti toteuttaa ja tarjoaa ICT-palveluitaan. Se ei ole ennalta määritelty hallintamalli, vaan juuri kyseisen organisaation oma käytäntö toteuttaa toimintaansa. Jos organisaatiolla on omia tietojärjestelmiä, se harjoittaa ITSM:ää vaikkei olisi ikinä kuullutkaan koko termistä. ITIL on sen sijaan juuri ohjeistettu tapa hallinnoida tätä palveluorganisaatiota. ITIL:n parhaita käytäntöjä seuraamalla organisaatio pystyy tehostamaan toimintaansa sekä parantamaan palvelutuotantonsa laatua asiakkailleen. (Rance 2017.)

Kelan kannalta ICT-palveluiden hallinnan määrämuotoistaminen on yleisen hyvän käytännön lisäksi myös julkisen hallinnon tietohallintoneuvottelukunnan antama suositus. Suosituksen tavoitteena on kehittää julkishallinnon ICT-palvelutuotantoa ja niiden hallintaa, yhtenäistämällä hallintatapoja sekä suosimalla kustannustehokkaita ja toiminnan tarpeisiin sopivia menetelmiä. JHS tarjoaa käyttöön valtakunnalliset palvelutasoluokitusten määrittelyt, sekä soveltamisalan näille. ITIL on yksi suosituksen sisältämistä palvelutasoluokituksen viitekehyksistä. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 2, 6-7.)

ITIL tarjoaa myös tiettyjä valmiita rooleja, joita organisaatiossa tulisi olla. Määritelmän mukaisesti rooli on henkilölle tai ryhmälle myönnetty yhdistelmä vastuuta, aktiiviteetteja sekä valtuutuksia. Tyypillisesti rooli määritellään jonkin prosessin tai funktion tarpeisiin. Yhdellä henkilöllä tai tiimillä saattaa olla useita rooleja joista se vastaa samanaikaisesti, toisaalta yhdellä roolilla voi myös olla monta nimettyä henkilöä. Rooli siis pyrkii kuvaamaan mitä yksittäinen henkilö oikeasti tekee ja mistä hän on vastuussa. Käytännössä kaikki organisaatiot tarvitsevat roolien määrittelyä yksittäisille henkilöille, että organisaatio pystyy huolehtimaan vaadituista velvoitteistaan tehokkaasi. (Brewster, Griffiths, Lawes & Sansbury 2012, 16; Hyvönen, Kalland, Lankinen & Mäntynen 2011, 103.)

ITIL määrittelee neljä geneeristä roolia, joiden käyttöönottoa suositellaan ICT-palveluntuottajan sekä –tilaajan organisaatiossa. Nämä ovat:

- Prosessin omistaja
- Prosessipäällikkö

- Prosessin harjoittaja
- Palvelun omistaja

(Brewster ym. 2012, 16-17.)

Prosessin omistaja on velvollinen huolehtimaan, että prosessin sisällä kaikki vaadittavat aktiviteetit suoritetaan. Prosessin omistajan vastuulla on prosessistrategian määrittely, prosessin suunnittelussa avustaminen, sekä prosessidokumentaatiosta huolehtiminen ja sen jalkauttaminen organisaatiossa. Roolin haltijan tulee lisäksi määrittellä seurattavat menettelytavat sekä auditointitavat, jotka varmistavat miten prosessia tulee noudattaa sekä miten sen noudattamista valvotaan. Prosessin kehittämissuositukset hyväksytetään prosessin omistajalla, joka tuottaa näkemyksensä palvelun kehittämiseksi. Roolin haltija siis vastaa prosessin tarkoituksenmukaisuudesta. (Brewster ym. 2012, 16-17; Hyvönen ym. 2011, 89.)

Prosessipäällikkö vastaa operatiivisesta hallinnasta prosessin suhteen, eli se suunnittelee ja koordinoi prosessin suorituksen kokonaisuutta. Prosessipäällikkö johtaa prosessin harjoittajia, sekä prosessin resurssivaatimuksia. Roolin vastuulle kuuluu raportoida ja valvoa prosessin tehokkuutta, sekä tunnistaa prosessin kehittämisen mahdollisuudet. (Brewster ym. 2012, 17; Hyvönen ym. 2011, 88.)

Prosessin harjoittaja on rooli, jonka haltija suorittaa yhden tai useamman aktiviteetin prosessissa. Prosessin harjoittaja toimii yhteistyössä sidosryhmiensä kanssa ja takaa että näiden panokset ovat tehoavia. Roolin tulee varmistaa, että prosessille saapuva sekä sieltä uloslähtevä syöte ovat yhtenäisiä prosessin vaatimusten kanssa. (Brewster ym. 2012, 17.)

Palvelun omistaja on päävastuullinen yhden palvelun omistajuudesta sekä vastuussa tästä asiakkaan suuntaan. Palvelun omistajan tulee toimia ensisijaisena yhteyshenkilönä palvelun asiakkaalle, jolloin omistaja vastaa palveluun liittyviin kyselyihin vastaamisesta, sekä eskaloi korkean prioriteetin virheiden selvittelyä. Omistajan tulisi vetää asiakastapaamisia sekä hyväksyä muutosten toteuttaminen. Roolin haltija osallistuu SLA- ja OLA-sopimusneuvotteluihin ja vastaa siitä, että palvelu on oikealla tavalla kuvattuna palveluluetteloon. Palvelun omistajan tulee vastata palvelun toimittamisesta sopimustasojen mukaisesti, sekä tunnistaa mahdollisuuksia palvelun parantamiseksi.

Lisäksi palvelun valvonnan järjestäminen on omistajan vastuulla. (Brewster ym. 2012, 17; Hyvönen ym. 2011, 113.)

### 3.2 SLA-sopimukset

ICT-palvelutasojen hallinnan kannalta yleisimpiä käytettyjä malleja ovat SLA-sopimukset (Service Level Agreement). SLA-sopimus on kirjallinen dokumentti, joka erittelee ICT-palvelutuottajan asiakkaalleen tuottamat palvelut, näiden palveluiden suorituskyvyn (kuten vasteajat ja saavutettavuus), asiakkaan vastuut palvelun suhteen sekä mittarit suorituskyvyn mittaamiseksi. SLA-sopimuksen avulla saadaan yhteisymmärrys asiakkaan tarpeista ja ICT-palveluntuottajan palveluista, jolloin molempien osapuolten odotukset kohtaavat toisensa. ICT-palvelutuottaja sekä asiakas ymmärtävät myös omat vastuunsa, sekä kustannukset asiakkaan odottaman palvelutason saavuttamiseksi on etukäteen määritelty. Tämän ansiosta asiakas pystyy tietämään saavuttavansa tietyllä kustannustasolla vaatimansa palvelutason. (Knapp 2010, 27.)

Kaikilla tilattavissa olevilla ICT-palveluilla tulisi olla oma SLA, joka määrittelee yksiselitteisesti ja selkeästi mitä asiakas voi odottaa saavansa palvelulta. Asiakkaan tulee pystyä ymmärtämään liiketoiminnan käyttämin termein mitä on tilaamassa ja miten sitä tullaan ICT:n puolelta tukemaan (Esposito & Rogers 2013, 78). Koska SLA näyttelee suurta roolia mm. ICT-palveluiden laatutason suhteen, on näiden solmiminen tärkeää ICT-yksikön ja asiakkaiden välillä. Tämän lisäksi SLA:t tulisi määritellä myös ICT-yksikössä sisäisesti, sekä kaikkien toimittajien ja alihankkijoiden kesken. Vaikka SLA:n tavoitteena on määritellä esimerkiksi palvelutasoa ja vasteaikoja, tulisi sen lähtökohtaisesti olla yksimielisesti sovittu osapuolten kesken. Päämääränä ei tule olla käyttää sopimusta kiristysvälineenä omien tavoitteiden ajamiseksi. Muodollisesti on suositeltavampaa pidättäytyä sopimusmallissa, joka lähinnä dokumentoi yhteistyötarpeet ja vaatimukset, kuin liian virallisessa ja juridisessa sopimuksessa. SLA:n on tarkoitus vahvistaa yhteistyötä sopimusosapuolten välillä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, huonolla sopimuksella on riskinä ajautua negatiivisen syyttelyn kierteeseen, joka voi estää laadullisten parannusten toteutumisen (Moeller 2013, 288-289).

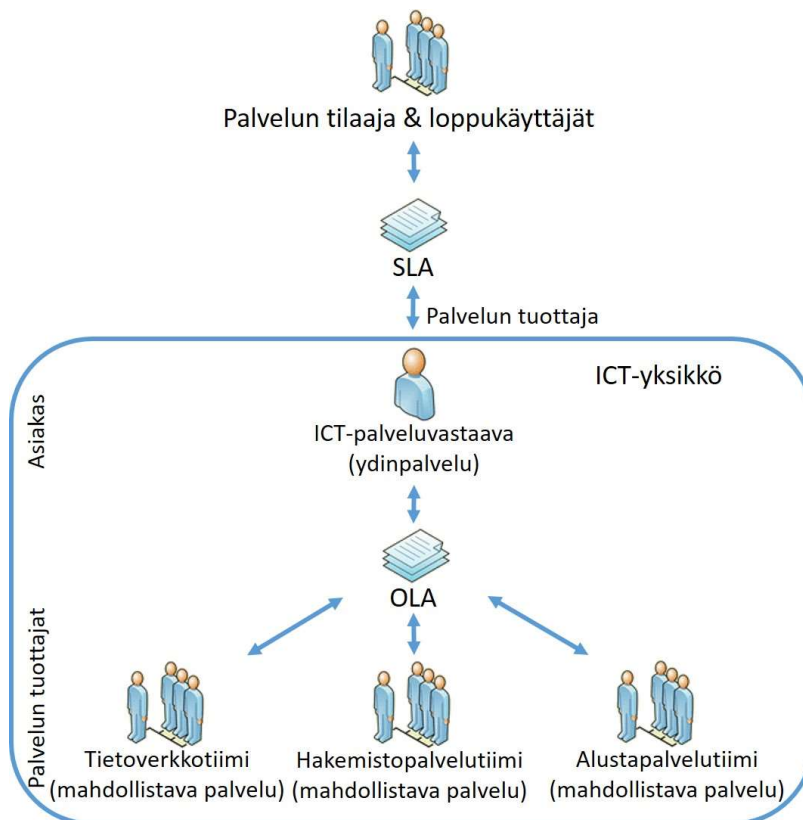
### 3.3 OLA-sopimukset

OLA-sopimus (Operational Level Agreement) on vastaavan tasoinen sopimus kuin SLA, mutta se tehdään ICT-organisaation sisäisesti. OLA-sopimus solmitaan organisaation jonkin ICT-palveluntuottajan, sekä jonkin toisen saman organisaation tason kesken. OLA-sopimus toimii kuten SLA-sopimuskin, eli sille määritellään tilaajan toivoma palvelutaso, suorituskyky, vastuut, sekä mittarit. OLA-sopimuksen avulla eri ryhmät ymmärtävät oman roolinsa paremmin. Mittareiden kautta voidaan seurata tavoitteiden saavuttamista, tai käynnistää kehittämissuunnitelmia. (Knapp 2010, 126–127). Hyvän palveluhallintamallin mukaisesti organisaation tulisi määritellä kaikki ICT-palvelunsa, sekä dokumentoida nämä yhdellä tai useammalla SLA-sopimuksella. Tämä edellyttää myös kaikkien tukipalveluiden sisäisten tuottajien keskinäistä sopimista tilaajiensa kanssa OLA-sopimuksin, sekä vastaavien sopimusten käyttöönottoa myös toimittajahallinnassa. Toimittajahallinnassa tämä tunnetaan termillä Underpinning Contract, eli UC-sopimus (Kunas 2012, 62–65). Kuva 1 havainnollistaa OLA-sopimusten asemaa ICT-palveluiden hallintaprosessissa.



Kuva 1. SLA ja OLA-sopimukset osana ICT-palveluiden hallintaa. (Knapp 2010, 127.)

SLA- ja OLA-sopimuksen ero on siis sopijaosapuolissa: SLA määrittelee mitä koko ICT-yksikkö kokonaisuutena lupaa asiakkaalleen, esimerkiksi ”ICT-yksikkö varmistaa hallinnoivansa ja ylläpitävänsä kaikkia organisaation työasemia. Vuositasolla pyritään mittaamaan alle 100 henkilötyötuntia menetettynä työaikana, joka on johtunut työasemien ylläpidon tai hallinnan puutteesta”. OLA-sopimus neuvotellaan taas yleensä ryhmätasolla ICT-yksikössä sisäisesti. OLA-sopimuksen sisällön tulee näin ollen määritellä tarkasti kaikki ne toiminnot, joita eri ICT ryhmien ja tiimien tulee tehdä saavuttaakseen SLA-sopimuksen sitomat ehdot. Tässä tulee esimerkiksi määritellä palvelintimiin työmäärät tietoturvapäivitysten asentamiselle, tietokantatiimin vaaditut työmäärät omalta osa-alueeltaan, tai työasematiimiltä tarvittava pakollinen hallinnointi ja ylläpito. Ideana on, että SLA:ssa sovittujen ehtojen tulee olla mitattavissa, sekä OLA-sopimusten tukea näiden tavoitteiden toteutumista. Tämän vuoksi SLA:ssa sovittu palvelutaso käytännössä myös sanelee vähimmäistason OLA:n vaatimuksille (The ITSM Encyclopedia www-sivut 2016). Kuva 2 havainnollistaa SLA ja OLA-sopimusten sopijaosapuolia, sekä näihin liittyviä eri tahoja. Tämä on pyritty muokkaamaan Kelan ICT-tulosyksikön tavoitetilaa vastaavaksi.



Kuva 2. SLA ja OLA-sopimukset ICT-palvelutuotannossa. (Microsoft TechNet www-sivut 2017.)

SLA:n ja OLA:n sisällöllisen samankaltaisuuden vuoksi Moeller ei tee edes eroa terminologian suhteen, vaan nimittää ICT-yksikön sisäisiä palvelutasosopimuksia myös SLA-sopimuksiksi (Moeller 2013, 289). IT palvelunhallintaan keskittyvässä kirjallisuudessa on monesti vastaavanlainen lähestymistapa käsitteiden suhteen, joten OLA-sopimusten teoriaa voidaan lähestyä SLA-sopimussisällön kautta. Sopimusten olemassaololle on lukuisia perusteita. ICT-toimialalla on tunnetusti havaittavissa lukuisia ongelma kohtia erityisesti eri tukitahojen kesken, mikäli näille ei ole määritelty selkeitä vastuita ja palveluita esimerkiksi OLA-sopimisen muodossa. ICT-tukitahoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä perinteistä kolmijakomallia, jossa ensimmäisen tason helpot tai yleisluonteiset asiakaskontaktit hoitaa puhelinasiakaspalvelu, vaikeammat tukitapaukset eskaloidaan toiselle tasolle erikoisasiantuntijoille, josta kaikkein vaikeimmat päätyvät kolmannelle tasolle järjestelmän kehittäjille (Lord 2017).

Tunnistettuja ongelma kohtia aiheuttavat yleisesti huonosti määritelty palvelun omistajuus, heikko kommunikaatio eri osapuolten välillä, ongelmatikettien ratkaisu ”kuuma peruna” –periaatteella (käsittelijät eivät ota tikettejä omakseen, vaan delegoivat sen satunnaisesti eteenpäin), puutteet osaamistasoissa, pitkät virheenselvitysajat, stressi, kohonneet kustannukset sekä heikko asiakaspalvelun taso. Määrittelemällä mm. vastuurakenteet, virheenselvitysprosessit ja muutoksenhallinnan palvelun suhteen, pystytään vaikuttamaan kokonaisprosessiin ICT:n sisällä ja tehostamaan kaikkien osapuolten toimintaa. (Lord 2017.)

Ajatellaan esimerkkinä OLA:ssa normaalisti määriteltyjä virheprioriteetteja: tyypillisesti sopimuksessa kategorisoidaan eri virheprioriteetit, sekä sovitaan niiden tavoitteellinen virheenselvitys aika. Esimerkiksi prioriteetin 1 virhetilanteen voidaan määritellä olevan silloin, kun järjestelmä on täysin käyttämättömissä. Tästä voidaan sopia edellytettävän välitöntä reagointia palveluntarjoajalta heti virheen esiinnyttyä, sekä kahden tunnin tavoiteaika ongelman ratkaisemiselle. Tällöin palvelun tarjoaja tietää, mitä häneltä odotetaan ja on sitoutunut toteuttamaan sen. Samoin asiakas tai omistaja eivät jää epä tietoisiksi virheen selvityksen edistämisen suhteen. Mikäli tämän kaltaisista asioista ei ole sovittu, voidaan herkemmin päätyä tilanteeseen jossa vastaavassa tilanteessa palveluntarjoaja ilmoittaa, ettei sillä ole resursseja selvittää tilannetta välittömästi. Toisaalta asiakas tai omistaja eivät myöskään voisi olla ilman sopimista varma, ettei palvelun tuottajan työntekijät lopeta virheenselvitystä heti työvuoronsa



päätyessä, vaikka tietojärjestelmä olisi täysin käyttämättömissä. Sopiminen lisää siis molemmiin puolista varmuutta ja luottamusta. (Lord 2017.)

Sopimisen hyödyt tulevat kuitenkin parhaiten esille vasta, mikäli organisaation johto on sitoutunut edistämään näiden noudattamista. Sopimuksen toimivuuden kannalta määriteltujen tasojen tulee olla järkevästi asetetut ja toteutettavissa. Palvelutason seurannan mittareiden avulla on tärkeää, että voidaan verrata sen toteutumista sovitun mukaiseen. Mikäli näissä havaitaan poikkeamaa, on seuraukset tarpeen olla jo ennalta sovittuina, samoin kuin hyvästä palvelutasosta palkitsemisen. Tärkeimpänä sopimuksen sisällön kannalta voidaan kuitenkin nähdä sen pitäminen mahdollisimman yksinkertaisena, ylimitoitettu ja monimutkainen kirjallinen sopimus harvoin palvelee kenenkään tarpeita. (Lord 2017.)

Sopimuksen sisällön suhteen sen tulisi tähdätä mieluummin selkeään ja yksinkertaiseen määrittelyyn (esimerkiksi ”vasteajat ovat korkeintaan ...” tai ”taloushallinnon järjestelmän vuosittaiset kirjausajot on suoritettu viimeistään ...”) kuin juridiseen dokumenttiin mitä käytetään esimerkiksi pankeissa asuntolainasta sovittaessa. Tyypillistä mallipohjaa SLA- tai OLA-sopimuksen sisältämistä asioista on havainnollistettu taulukossa 1. (Moeller 2013, 289.)

Taulukko 1. Tyypillisiä SLA- tai OLA-sopimuksessa käsiteltyjä asioita (Moeller 2013, 290-291.)

<p><b>Sopimuksen sisällön esittely</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sopijaosapuolet</li> <li>• Sopimuksen nimi ja sisällön tiivistelmä</li> <li>• Päiväykset: voimassaolon alku, loppu ja seuranta</li> <li>• Sopimuksen rajaukset: mitä sopimus kattaa ja mitä on poissuljettu</li> <li>• Palvelutuottajan ja asiakkaan vastuut</li> <li>• Sopimuksen kattamien palveluiden kuvaukset</li> </ul>
<p><b>Palveluajat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palveluiden normaalit käyttöajat (esim. 24x7, tai maanantaista-perjantaihin klo 08:00-18:00)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Järjestelytavat palveluajan pidentämispyyntöille (esim. viikonlopulle tarvittavaa ylimääräistä palveluaikaa on anottava palvelutoimistolta viimeistään edeltävänä torstaina klo 12 mennessä)</li> <li>• Erityispäivistä sopiminen (esim. arkipyhät)</li> <li>• Palvelukalenteri</li> </ul>
<p><b>Saatavuus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelun saatavuustavoitteet sovittujen palvelutuntien puitteissa. Ilmaistaan yleensä prosentteina koko palvelusta, osa-palveluista tai kriittisistä toiminnoista. Jos palvelun saatavuutta on vaikea määritellä prosentuaalisesti, voidaan se kuvata myös asiakkaan kykenemättömyytenä hoitaa liiketoiminnallisia tehtäviään.</li> </ul>
<p><b>Luotettavuus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilmaistaan tyypillisesti suunnittelemttomien käyttökatkojen määränä, keskimääräisenä aikana jolloin järjestelmä on ollut normaalitoiminnassa, tai keskimääräisenä aikana joka on kulunut suunnittelemttomien käyttökatkojen välillä.</li> </ul>
<p><b>Tuki</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tukipalveluiden saatavuusajat, erityisesti jos ne eroavat palvelun käyttöajoista. Lisäksi vaaditut järjestelyt lisätukipalveluiden pyytämiseksi.</li> <li>• Tavoiteltu vasteaika häiriötilanteiden selvitys- ja korjaustyön aloittamiselle, sekä kanava näistä kommunikoinnille (esim. puhelin tai sähköposti)</li> <li>• Tavoiteaika häiriötilanteiden ratkaisemiselle. Häiriötilanteet tulisi priorisoida eri kiireellisyystarpeiden mukaan, sekä asettaa jokaiselle prioriteetti-luokalle oma tavoiteaika.</li> </ul>
<p><b>Suorituskyky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arvio palvelun liikennöinnin volyymeistä ja mitoituksista (esim. käsiteltävien tapahtumien, yhtäaikaisten käyttäjien, tai verkkoliikenteen määrä).</li> <li>• Tavoitellut vasteajat palvelulle, voidaan ilmaista prosenttipisteinä (esim. 95 % tapahtumista suoritetaan kahdessa sekunnissa).</li> </ul>
<p><b>Muutokset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Käytetyt menetelmät muutospyyntöjen hyväksymiselle, käsittelylle ja toteuttamiselle. Tyypillisesti pohjautuu muutospyyntöjen kategorisoimiselle sekä kiireellisyyksien määrittelyille prioriteettien perusteella.</li> </ul>

<p><b>ICT-palveluiden jatkuvuus ja tietoturva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lyhyt kuvaus ICT-palvelun jatkuvuuden suunnitelmasta, sekä kuinka niitä kutsutaan.</li> <li>• Tietoturva-asioiden hoitaminen ja menettelyt, erityisesti asiakkaan vastuulle kuuluvat (esim. työaseman varmistusten järjestäminen tai salasanan vaihtaminen).</li> </ul>
<p><b>Palvelun seuranta ja raportointi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelun seurannan raportoinnin sisältö, säännöllisyys ja jakelu</li> <li>• Palveluseurantapalaverien ajankohdat</li> </ul>
<p><b>Kannustinpalkkiot ja sanktiot</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuvaukset taloudellisista kannustimista tai sanktioista sovittuun palvelutason saavuttamiseen nähden. Yleensä tyypillisiä kun sopimusten tehdään ulkopuolisen palveluntuottajan kanssa. Sopimuksen suhteen tulee kuitenkin huomioida, että sanktiolausekkeet saattavat aiheuttaa omia ongelmatilanteita.</li> </ul>

### 3.4 OLA-sopimusten käyttöönotto ja tarkastelu

Toisinaan OLA-sopimusten käyttöönotto organisaatiossa koetaan haastavaksi, koska palveluntuottajat eivät halua vastata seurauksista, joita koituisi heikon palvelutason vuoksi. Tämän suhteen tulisi kuitenkin huomioida, että tavoitteena on ennemminkin parantaa ICT-palvelutuotannon toimituslaatua asiakkaan suuntaan. (ITSM Solutions www-sivut 2017.)

OLA-sopimusten käyttöönoton edellytyksenä on ICT-palveluluettelo, johon listataan määrämuotoisesti kaikki saatavilla olevat ICT-palvelut (kuten sähköposti, Internet, SAP jne.), sekä sovitun SLA-tason mukaiset vaatimukset näille palveluille. Kun palveluluettelo on toteutettu, tulee ICT:n ja sen sidosryhmien neuvotella miten he tulevat varmistamaan näiden palveluiden SLA:n mukaisen palvelutason. Jokainen listattu ICT-palvelu tulisi käydä palvelukohtaisesti läpi siihen liittyvien vastuutahojen kanssa ja varmistaa kaikkien osapuolten hyväksyvän sovitut palvelutasot ja vasteajat. (ITSM Solutions www-sivut 2017.)

Sovittujen palvelutasojen selkiytyttyä tulee varmistaa, että sopimuksen toteutumisen seurannalle on olemassa hyvät työkalut. OLA-sopimus tarvitsee säännöllistä seurantaan palvelutason toteutuman suhteen, aivan kuten SLA-sopimuskin. Tämän jälkeen voidaan kirjata itse OLA-sopimus ICT:n sisällä. OLA:n sisällön tulee määritellä mm. roolit ja vastuut, vastausajat, prioriteetit, omistajuuden sekä sopimusosapuolet, kuten jo aiemmin on esitelty. Kun OLA:n sisällöstä on päästy yhteisymmärrykseen, voidaan se julkaista ja tarpeen mukaan opastaa sen sisällöstä sekä velvoitteista yhteistyötahoille ja vastuuhenkilöille. Käyttönoton onnistumisen kannalta on suositeltavaa aloittaa muutaman ICT-palvelun sopimisella, eikä yrittää toteuttaa sitä kaikille palveluille kerralla. Tällöin kertyneet kokemukset pystytään ajan kanssa hyödyntämään ja tarkentamaan sopimista entistä tarkoituksenmukaisemmaksi. (ITSM Solutions www-sivut 2017.)

OLA-sopimuksia tulisi tarkastella ja uudelleen neuvotella tietyissä tilanteissa. Näitä ovat esimerkiksi ICT-palvelun tai osa-palvelun palveluaikaan kohdistuvat muutokset. Myös palvelulle määriteltyyn rooleille tapahtuvan muutoksen (kuten roolin lisäys, poisto tai muokkaus) tulisi käynnistää OLA-sopimuksen uudelleen tarkastelun ja vahvistamisen. Sama koskettaa myös osapuolten vastuissa tapahtuvia muutoksia palvelun suhteen, tai mikäli palvelun jatkuvuuden vaatimuksissa tapahtuu muutoksia. Mikäli palvelun luonne tai kuvaus muuttuu oleellisesti, on myös siinä yhteydessä syytä tarkastella sopimuksen ajantasaisuutta. Tällaisia olisi esimerkiksi palvelukomponenttien lisäykset ja muutokset, tai palveluun sidonnaisten järjestelmien muutokset. (Carnegie Mellon yliopiston www-sivut 2017.)

Edellä kuvatut tilanteet ovat muutoslähtöisestä tarpeesta aiheutuvia uudelleen tarkasteluita, mutta OLA-sopimuksia voi olla tarpeen tarkastella myös seurantamittariston perusteella. Mikäli OLA-sopimuksen seurannan yhteydessä todetaan esimerkiksi laajamittaisia ja koko palvelun täydellisesti keskeyttäneitä palvelukatkoja, yli kahdeksan tunnin mittaisia käyttökatkoja, tai toistuvia häiriöitä tietyllä osa-alueella, tulisi tästä käynnistyä tarve sopimuksen sisällön tarkastelulle. (Carnegie Mellon yliopiston www-sivut 2017.)

OLA-sopimus voidaan myös viime kädessä purkaa kokonaan, mikäli se ei ole täyttänyt tarkoitustaan. Lähtökohtaisesti palvelun lakkauttaminen on tyypillisimpiä tilanteita

OLA-sopimuksen purkamisen syyksi. Muissa tapauksissa tarpeesta purkamiselle on neuvoteltava sopijaosapuolten kesken, sekä saavutettava yhteinen hyväksyntä purkamisen perusteille. OLA-sopimusta ei pitäisi voida irtisanoa yksipuolisesti. (Carnegie Mellon yliopiston www-sivut 2017.)

### 3.5 Palvelutoteutuman valvonta ja raportointi

Vaikka SLA ja OLA-sopimusten käyttöönotto koetaan tarpeelliseksi, ei niiden toteuttamiselle itsellään saavuteta mitään, mikäli sopimusten toteutumista ei mitata, valvota ja raportoida säännöllisesti. Näiden avulla voidaan suorittaa vaadittuja toimenpiteitä palvelutason ylläpitämiseksi tai kehittämiseksi. Tyypillisesti palveluntuottaja ylläpitää rakentavaa ja positiivista yhteistyösuhdetta asiakkaan suuntaan. Palveluntuottajan tulisi mitata ja valvoa omaa suoritustaan SLA:ssa/OLA:ssa sovittuun tasoon, sekä raportoida toteutumatasoa asiakkaalle säännöllisissä yhteistyöpalavereissa. (Brewster, Griffiths, Lawes & Sansbury 2012, 90–91)

Suhde ei ole kuitenkaan yksipuolinen, vaan palveluntuottajan vastuulla on lisäksi auttaa asiakkaitaan hyödyntämään tuottamaansa palvelua parhaalla mahdollisella tavalla saavuttaakseen omissa sopimuksissaan sovitut tasot. Raportointimuoto on hyvä pitää yksinkertaisena ja tehokkaana, tyypillisesti yrityksissä käytetään SLA valvontataulukoita (SLAM) esittelemään asiakkaalle sopimuksen toteutumaa. Esimerkki SLAM-taulukosta on havainnollistettu kuvassa 2. (Brewster ym. 2012, 90–91)

Time period Target no.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1												
2												
3												
4												
5												

Key

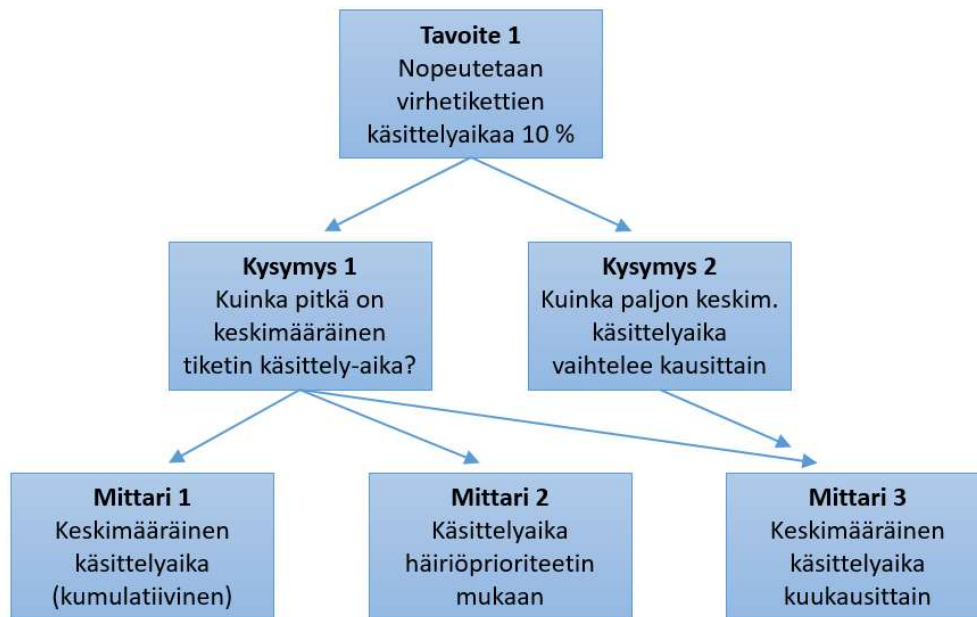
	SLA target met or exceeded
	SLA target breach threatened
	SLA target breached

Kuva 2. SLA- tai OLA-sopimuksen toteutuman valvontataulukko raportoinnissa. (Brewster ym. 2012, 91.)

### 3.6 Mittareiden tunnistaminen

Palvelutasosopimuksen valvonnan lähtökohtana on hyvien ja kuvaavien mittareiden valinta. Haastavaksi tämän tekee se, että saatavilla on tavanomaisesti satoja tai jopa tuhansia eri muuttujia, joiden avulla palvelutoteumaa voidaan mitata. Mittaamisen ja valvonnan periaate tulee lähtökohtaisesti organisaation tarpeesta tehostaa jatkuvasti toimintaansa ja säilyä kilpailukykyisenä kiristyvässä markkinatilanteessa. Tuotteiden valmistukseen keskittyvillä toimialoilla valvonta on yleensä selkeämpää, koska sen tavoite on yksinkertaisempi. Käytännössä valmistusalalla etsitään lähinnä tuotantoprosessista tehottomien kohtia, lisäksi käyttöympäristössä on verrattain homogeeninen tuotannon sekä jakelun suhteen. Palvelualalla tilanne on toinen, koska asiakkaat ja aktiviteetit vaihtelevat merkittävästi, sekä palvelut ovat luonteeltaan yksilöitäviä asiakkaiden tarpeisiin nähden. (Schulmeyer 2008, 358.)

Mittareiden määrittelyn avuksi voidaan käyttää esimerkiksi NASA:n kehittämää Tavoite-Kysymys-Mittari –mallia (GQM, Goal-Question-Metric). Malli on kehitetty autamaan määrittelemään konseptitason kysymysten avulla oikein kohdistettuja määrällisiä mittareita, joiden kautta tavoite saavutetaan. Malli alkaa asettamalla konkreettinen tavoite, esimerkiksi ”Nopeutetaan virhetikettien käsittelyaikaa 10 %”. Tämän jälkeen asetetaan kysymykset, jotka hakevat vastausta nykytilaan. Tässä esimerkissä kysymykset voisivat olla ”kuinka pitkä on keskimääräinen virhetiketin käsittely-aika?” sekä ”kuinka paljon keskimääräinen käsittelyaika vaihtelee kausittain?”. Lopuksi asetetaan määrälliset mittarit jotka vastaavat kysymyksiin. Edellisiin kysymyksiin sopii esimerkiksi mittarit ”keskimääräinen käsittelyaika (kumulatiivinen)”, ”keskimääräinen käsittelyaika kuukausittain” sekä ”käsittelyaika häiriöprioriteetin mukaan”. Kysymyksiä sekä mittareita voi olla muutamasta jopa kymmeneen, organisaation tarpeiden mukaisesti. GQM-mallia on havainnollistettu kuvassa 2. (Schulmeyer 2008, 363.)



Kuva 3. Tavoite-Kysymys-Mittari –malli. (Schulmeyer 2008, 364.)

Määrällisen mittarin lisäksi GQM-malli auttaa hahmottamaan myös prosessin kokonaisuutta, koska se antaa hyvän yleiskuvan sen sisäisistä, keskeisistä vuorovaikutuksista. Menetelmä on näin ollen myös käytännössä arvokas, jonka vuoksi sitä hyödynnetään menestyksekkäästi useissa ICT-organisaatioissa mittareiden määrittelyssä ja toiminnan yleisessä kehittämisessä. (Schulmeyer 2008, 360, 362.)

## 4 KELAN PALVELUTASOSOPIMUKSET

### 4.1 Kansaneläkelaitos

Kansaneläkelaitos (Kela) on eduskunnan valvonnassa toimiva itsenäinen sosiaaliturvalaitos, jonka tehtävänä on hoitaa Suomessa asuvien perusturvaa. Kaikki Suomessa asuvat, sekä sosiaaliturvaan kuuluvat ulkomailla asuvat suomalaiset ovat Kelan asiakkaita. Kela maksaa henkilöasiakkailleen erilaisia etuuksia näiden sosiaalisten tarpeiden mukaan, kuten asumistukea, lapsilisää, sotilasavustusta ja opintotukea. (Kelan [www-sivut 2017](#).)

Kelan organisaatio muodostuu kuudesta tulosityksiköstä, nämä ovat etuuspalvelut, asiakkuuspalvelut, ICT-palvelut, kehittämisspalvelut, esikuntapalvelut ja yhteiset palvelut. Loogisesti ajateltuna nämä jakautuvat kahteen ryhmään, kenttään ja keskushallintoon. Etuus- ja asiakkuuspalvelut toimivat ”kentällä”, eli näihin kuuluvat toimihenkilöt jotka ratkaisevat etuuksia tai toimivat asiakaspalvelussa Kelan konttoreissa. He tekevät niin sanotusti Kelan ydintoimintaa. Muissa yksiköissä toimivat taas keskushallinto ja tukitoimet, jotka mahdollistavat ydintoiminnan pyörittämisen esimerkiksi järjestämällä vaaditut tilat, tietojärjestelmät, kulunvalvonnan, henkilöstö- ja taloushallinnon näiden tarpeisiin. Näistä ICT-yksikön tehtävänä on mm. tuottaa tarvittavat tietojärjestelmät ja tietotekniset palvelut, että laitos pystyy toimimaan tehokkaasti ja toteuttamaan tehtävänsä (Kelan [www-sivut 2017](#); Kelan [intranetsivut 2017](#)). Kelan ICT-yksikössä työskentelee yli 500 henkilöä ja se on Suomen suurin julkinen ICT-ohjelmistotuotannon talo. Tulosityksikkö tuottaa palveluitaan myös ulkopuolisten asiakkaiden käyttöön, kuten terveydenhuollon tietojärjestelmien selkärankana toimiva Kanta-palvelu, sekä vammaisten tulkkipalvelut (Korhonen 2016).

Asiakaspalvelun kannalta Kelalla on maanlaajuisesti 182 toimistoa, 139 yhteis palvelupistettä sekä 5 asiointipistettä. Puhelinpalvelu on keskitetysti hoidettu Kelan yhteyskeskuksissa, joita on 5 eri kaupungissa. Keskushallinnon päätoiminnot ovat jakaantuneet kolmeen toimipisteeseen: Helsingissä Töölöön ja Pitäjänmäelle sekä Jyväskylässä Keltinmäelle. (Kelan [www-sivut 2017](#).)



## 4.2 Yritystason SLA-sopimuksen sisältö

Kelassa on määritelty yritystason SLA-sopimus, joka pitää sisällään ICT-palveluiden toimittamisen pääperiaatteet sekä puitteet. Yritystason SLA-sopimusta ylläpitää ICT-yksikön palvelutoimisto (SMO, Service Management Office). Korkealla tasolla toimivan yritystason SLA:n lisäksi yksittäisille ICT-palveluille sovitaan palvelukohtaiset SLA-sopimukset. Palvelukohtainen SLA-sopimus solmitaan ICT-palveluvastaavan sekä toimeksiantajan kesken. ICT-palveluvastaavalla viitataan tässä yhteydessä kyseisen palvelun tuottamisesta vastaavaan henkilöön, toimeksiantajalla taas saman palvelun omistajaan, jonka vastuulle kuuluu esimerkiksi kyseisen palvelun vaatimusmäärittelyt. (Larkiala 2015, 1-2.)

Yritystason SLA-sopimus on sovittu kehittämisspalveluiden tulosityksikön ja ICT-palveluiden tulosityksikön välillä. Sen tehtävänä on muodostaa yhteinen ymmärrys tuotetuista ICT-palveluista sekä niiden palvelutasoista. Sopimuksen avulla tuetaan myösnäiden tulosityksiköiden yhteistyötoimintaa palvelutuotannon toiminnassa ja suunnittelussa, sekä sovitun mukaisen kyvyn omaamista palvelujen toimittamiselle. (Vähä-Erkkilä, Sarkki, Vanonen, Korpinen, Larkiala, Korpi-Tassi 2016, 7.)

Sopimuksen avulla määritellään yleiset periaatteet kaikkia Kelan tuottamia ICT-palveluita varten. Näin ollen se toimii yleisenä palvelutasosopimuksena, joiden pohjalta voidaan muodostaa yksittäisiä palvelutasosopimuksia eri ICT-palveluille. Sopimus kuvaa palvelutuotannossa noudatettavat reunaehdot ja periaatteet, sekä ICT-palveluiden roolit ja niiden tuomat vastuut. (Vähä-Erkkilä ym. 2016. 7.)

## 4.3 Esimerkki Kelan palvelutasosopimuksesta

Omien sisäisten sekä julkisten ICT-palveluiden lisäksi Kela tuottaa myös muiden julkishallinnon organisaatioiden tilaamia palveluita. Tällainen on esimerkiksi sosiaalihuollon Kanta-palvelu, johon kuuluvat asiakastietoarkisto sekä kansalaisten Omakanta-palvelu. Asiakastietoarkistoon tallentuu kaikki sosiaalihuollon asiakkaiden asiakirjat. Näitä voidaan käyttää sekä julkisessa että yksityisessä sosiaalihuollossa. Omakanta-palvelu taas mahdollistaa sähköisen asioinnin kansalaisille sekä heidän omien

tietojen katselun. Palvelut ovat luonteeltaan yleishyödyllisiä. Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos toimii palvelun tilaajana, sekä suunnittelee sen toteutusta, ohjaa uusien palveluiden käyttöönottoja ja valvoo palveluiden käyttöä. Kela toteuttaa nämä palvelut teknisesti oman ICT-palvelutuotantonsa kautta, sosiaali- ja terveysministeriö taas vastaa kyseisiin palveluihin liittyvien lakien tulkinnasta ja valmistelusta. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitoksen www-sivut 2017.)

Kelan tuottamiin Kanta-palveluiden valtakunnallisiin terveydenhuollon tietojärjestelmiin on useita eri liittyneitä tahoja, joiden kanssa Kela on sopinut palvelutasosopimuksen. Asiakastahoina on mm. apteekit, sairaalat, terveyskeskukset, erikoissairaanhoidon kuntayhtymät ja yksityiset lääkäriasemat. Palvelutasosopimus sisältää määritelmän eri vaihtoehtoista palveluajalle, käytettävyydelle, palveluvasteelle sekä tietoliikenteen laatuluokalle. Näistä sovitaan asiakkaan toteutuksen vaativuuden mukaisesti. Esimerkiksi useamman terveydenhuollon toimijan yhteisesti käyttämät liittymät luokitellaan kriittisiksi. Tällöin tyypillisesti määritellään palveluajan olevan 24 tuntia päivässä 7:nä päivänä viikossa, liittymän käytettävyytensä on oltava 99,95 %:sti tavoitettavissa tänä aikana. Näissä vaativimmissa liittymissä Kelan tulee reagoida havaittuihin kriittisiin häiriöihin 15 minuutissa, sekä tuottaa ratkaisu kolmessa tunnissa. (Kanta-palvelut 2010, 5, 29-30, 32.)

#### 4.4 ICT-palveluiden roolit Kelassa

Palvelunhallinnan sekä erityisesti sen kehittämisen kannalta tärkeimpiä seikkoja on omistajuuden määrittäminen kullekin ICT-palvelulle. Tämä tulee asettaa vastuulliselle tasolle, jolloin omistajalla on päätösvaltaa omistajuuden tueksi (Whapples 2015 29–30).

Kelan yritystason SLA-sopimus määrittelee kaikille ICT-palveluille tunnistetavaksi neljä erilaista toimijaa: asiakas, omistaja, toteuttaja ja loppukäyttäjä. Näistä toteuttaja ja omistaja muodostavat yhteistahon, joka tunnetaan palveluntuottajana. Kelassa ICT-palvelutuotanto on jaettu organisaation sisällä ICT-yksikön ja kehittämisspalvelujen yksikön kesken, jotka toimivat yhdessä palveluntuottajana. (Vähä-Erkkilä ym. 2016, 5.)

Loppukäyttäjällä kuvastetaan ryhmää tai yksittäistä henkilöä, joka hyödyntää jotain Kelan ICT-palvelua. Asiakkaat määritellään sisäisiksi ja ulkoisiksi tahoiksi, joiden toimintaprosessia tuetaan ICT-palvelutuotannolla. Sisäinen asiakas on yksikötasolle määritelty, jonka henkilöedustaja tunnetaan asiakkaan edustajana. Ulkoisen asiakkaan määrittelyn tarkkuudessa noudatetaan kuhunkin tilanteeseen sopivaa mallia. Asiakas voi olla myös ryhmä tai muu ulkoinen taho, kuten kansallisen terveyden- ja sosiaali-huollon ICT-palvelut (Kanta). (Vähä-Erkkilä ym. 2016, 5.)

Omistaja on taho, joka omistaa kyseisen ICT-palvelun ja siten vastaa sen soveltuvuudesta asiakkaalle sekä palvelun kehittämisestä. Omistajan käsite asetetaan organisaatioyksikön tasolle, jolloin omistajan henkilöedustaja tunnetaan omistajan edustajana tai toimeksiantajana. Pääsääntöisesti omistajuus on kehittämissyksikön vastuulla, mutta tietyissä tilanteissa omistajuus voi olla myös ICT-yksiköllä. (Vähä-Erkkilä ym. 2016, 5.)

Toteuttaja on yksikötasolle määritelty, ICT-palvelun operatiivisesta toiminnasta vastuullinen taho. Henkilöedustaja toteuttajayksikön suhteen tunnetaan ICT-palveluvastaavana. Toteuttajataho tulee aina olla määriteltyinä, samoin kuin ICT-palvelutuotannosta ja toimittajien hallinnasta vastaava palveluvastaava. Nämä tulee olla määriteltyinä myös siinä tapauksessa, että palvelutuotannossa hyödynnettäisiin kolmansia osapuolia. (Vähä-Erkkilä ym. 2016, 6.)

## 5 KELAN SISÄISET HAASTATTELUT

Tutkimustyötä varten haastateltiin Kelan asianosaisia vastuutahoja OLA-sopimusten tavoitteista, tarpeista sekä käyttöönotosta. Opinnäytetyön laajuus OLA-sopimuksen käyttöönoton kannalta on rajattu Kelan ICT-yksikön sovellusalustatiimi 2:n palvelutuotantoon, erityisesti rajaten se toiminnanohjausjärjestelmään kohdistuviin palveluihin. Toiminnanohjausjärjestelmällä hallinnoidaan mm. Kelan talous-, materiaali- ja henkilöstöhallinnon prosesseja. Nämä ovat sisällöltään ICT-ydinpalveluita, joissa sovellusalustan osuus katsotaan olevan mahdollistava palvelu. Mahdollistava palvelu on palvelu, joka nimensä mukaisesti mahdollistaa ydinpalvelun käyttämisen ja olemassaolon. Sovellusalustatiimi 2 tuottaa kaikki toiminnanohjausjärjestelmän tarpeet tämän osalta, kuten palvelimet, tietokannat, varmistukset, tietoturvan, jne. Mahdollistavana palveluna sovellusalustan tulee olla systemaattisesti tuotettua, jonka vuoksi palvelutuotannon määrämuotoisuutta pyritään kehittämään OLA-sopimuksen käyttöönoton avulla. Kela käyttää tilaaja-tuottajamallia ICT-palvelutuotannossaan, jossa kehittämissyksikkö toimii palveluiden omistajana sekä tilaajana ja ICT-yksikkö palveluiden tuottajana. (Kelan intranet-sivut 2017.)

Haastattelut suoritettiin puolistrukturoidusti laatimalla niiden pohjaksi lista aihe-alueeseen liittyviä kysymyksiä (noin 8-10 kpl). Kysymykset keskittyivät kunkin haastateltavan vastuunäkökulmasta OLA-sopimusten käyttöönottoon ja sisällölliseen sopimiseen. Haastateltavat saivat kysymykset etukäteen tutustuttavaksi sähköpostin välityksellä, jolloin heillä oli mahdollisuus valmistautua etukäteen omaan osuuteensa. Haastateltaviksi valittiin viisi henkilöä: kaksi kehittämissyksiköstä ja kolme ICT-yksiköstä. Kehittämissyksiköstä haastateltiin toiminnanohjausjärjestelmän omistajaa ja tietohallintopäällikköä. Tietohallintopäällikkö oli myös aikanaan ollut toteuttamassa Kelan yritystason SLA-sopimusta. ICT-yksiköstä haastateltiin sovellusalustatiimi 2:n ryhmäpäällikköä, ICT-henkilöstöhallintoryhmän ryhmäpäällikköä, sekä ICT-palvelutoimiston vetäjää.

ICT-henkilöstöhallintoryhmä vastaa toiminnanohjausjärjestelmän ydinpalveluista henkilöstöhallinnon osalta ja on siten sovellusalustatiimi 2:n sisäinen asiakas. ICT-

palvelutoimisto taas on vastuussa yritystason SLA sopimusten toteuttamisesta eri palveluille. (Kelan intranet-sivut 2017.)

Kysymykset oli laadittu erityisesti haastateltavan toimenkuvan mukaisesti, joskin joi-tain kysymyksiä mietittiin myös yleiseltä kannalta, vaikka ne eivät olisi suoranaisesti liittyneet haastateltavan vastuualueeseen. Haastatteluissa käsitellyt kysymykset löyty-vät opinnäytetyön liitteestä 1. Vaikka OLA-sopimukset eivät vielä olleet Kelassa käy-tössä, ei aihepiiri ollut täysin vieras haastateltaville. SLA-sopimusten merkitys ja si-sältö olivat kaikille tuttua, jota kautta aihetta oli helppoa lähestyä. (Kelan sisäiset haas-tattelut 2017.)

### 5.1 Tunnistetut ongelmakohdat nykytilassa

Haastatteluissa nostettiin esille roolien ja vastuiden selkeyttä erityisesti häiriötilan-teissa. Nykytila koettiin tämän kannalta ongelmalliseksi ja kaipaavan tarkennuksia. Alustapalvelun häiriönhallinta koettiin olevan vaikeaa, koska ei ole yksitelitteisen sel-keää kenelle kuuluu vetovastuu häiriötilanteen koordinoimisesta sekä niistä tiedotta-misesta. Nykytilassa ei ole kokonaiskäsitystä mitä odotetaan esimerkiksi palveluajoilta tai virheiden merkittävyyksien kategorioinnilta. Tällöin asiakkaan kannalta ei voida tietää miten nopeasti mahdollistavien palveluiden ongelmiin reagoidaan. (Kelan sisäi-set haastattelut 2017.)

Nykytilassa ei ole lisäksi olemassa käytäntöjä mahdollistavien ja ydinpalveluiden vä-lillä. Palveluseurantapalaverit ja katselmointikäytännöt puuttuvat näiden väliltä ja asiakassuhdetta ei ole varsinaisesti määritelty. Haastateltavien keskuudessa pohdittiin ydinpalveluiden roolia mahdollistavien palveluiden asiakkaana. Samoin omistajuuden määritelmän koettiin olevan epäselvää palvelujen kesken eikä lainkaan yhdenmu-kaista. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Toisaalta teknologiapuolelta ei tunnistettu niin selkeästi ongelmia esimerkiksi nykyti-lassa häiriöhallinnan suhteen. Vaikka virhetilanteista ja prioriteettien käsittelyajoista ei ole yksityiskohtaista määritelmää, ei vianselvityksessä ole koettu olevan ongelmaa. Alustapalveluiden sekä liittymien tuotannon ongelmat on selvitetty aina korkeimmalla

prioriteetilla. Palveluille nähtiin tältä näkökulmalta olevan määritellyt palveluajat, sekä näiden virheiden selvittelyn olevan käytännössä taattua tänä aikana. Etenkin tuotannon virheet on hoidettu palveluaikana välittömästi, mutta sen ulkopuolella ei ole ollut päivystystä. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Nykytilan puutteena tunnistettiin haastatteluissa myös se, ettei katselmointeja ole pidetty yhteistyötasojen kesken. Näiden käyttöönotolle ja katselmointikäytäntöjen parantamiselle koettiin tarvetta. Samoin muutoksenhallinta koettiin kankeaksi, koska muutokset tehdään nykytilassa aina tiketointijärjestelmän kautta ja hyväksytään ICT-tuotannonohjauksen kautta käyttöönotettavaksi. Tällä hetkellä näistä muutoksista viestintä kulkee tuotannonohjauksen keskiviikkopalavereiden hyväksytyjen tehtävien käyttöönottoluettelon mukana, joka ei välttämättä tavoita oikeita yhteistyötahoja. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

## 5.2 Tärkeimmät sopimisen kohteet

Sopimisen kannalta tärkeimmiksi kohteiksi nostettiin palveluaikojen selkeä määrittely, virhetilanteiden hallinta sekä muutoksenhallinta. Palveluaikojen määritelmä oli puolin epäselväksi koettua, vaikka niistä määritelmiä onkin tehty. OLA:n kannalta palveluajan tarkka määritelmä nähtiin kulmakivenä. Tähän liittyy vahvasti virheidenhallinta ja niiden selvittelyn priorisointi palveluaikana. Muutoshallintaprosessin kehittäminen koettiin myös hyväksi kehittämiskohteeksi sopimisen kannalta. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Yleisen näkemyksen mukaan sopimisessa ei kuitenkaan tulisi kehittää mitään Sovelluslustralatiimin vastuulle spesifisiä prosesseja tai menetelmiä muutoksenhallintaan tai mihinkään muuhunkaan. Hyvän käytännön mukaisesti kaikessa hallinnoinnissa tulisi noudattaa organisaation yhteisiä tapoja sekä menetelmiä. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

### 5.3 Olemassa olevien SLA-sopimusten vaikutukset OLA-sopimuksiin

Haastateltavat totesivat yksiselitteisesti sen, että tehtävät OLA-sopimukset eivät voisi olla ristiriidassa voimassaolevan yritystason SLA:n kanssa. OLA voi olla vaatimustasossaan velvoittavampi kuin SLA, muttei toisin päin. Mikäli sopimisen myötä tunnistettaisiin tarve yritystason SLA:n määrittämiä vaatimuksia kevyempään tasoon, käynnistyisi pidempi prosessi SLA:n päivittämiseksi. Tämä prosessi tapahtuisi palvelutoimiston esittelemänä ja Tietohallinto/ICT-johtoryhmän hyväksymänä. Pieniin muutoksiin palvelutoimistolla olisi valtuudet, mutta merkittävämmät tulisi hyväksyttää em. prosessin kautta. Yritystason SLA luo siis perustason sopimuksille, mutta ei ota yksityiskohtaisesti kantaa miten palvelut tulee järjestää. Riittää että SLA:n vaatimukset peilautuvat OLA-sopimuksiin. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Kokemusten mukaan yritystason SLA on toiminut pääsääntöisesti hyvin, koska se on keskustelun lähtötaso vaatimuksille. Toiminnanohjausjärjestelmän suhteen se on myös ylemmällä tasolla seurannassa peilautunut hyvin ja vastuunjako on ollut toimivaa, joskin operatiivisella tasolla on koettu enemmän kehittämisen tarvetta. OLA:n tunnistettiin sisällöltään olevan hieman erityyppinen kuin SLA-sopimus, joten se voisi sisältää jotain mitä ei vielä ole ICT-palveluluettelossa. Tämä nähtiin myös mahdollisuutena kehittää toimintaa entisestään. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Haastatteluissa pohdittiin, tulisiko OLA-sopimus pohjan olla muodollisesti samoilla linjoilla kuin palvelukohtaisen SLA-sopimus pohjan. Yleinen näkemys kannatti tätä, tarkentamalla että sen ei tarvitsisi edes rajautua SLA:n sisällölliseen sopimiseen. OLA-tyyppisillä sopimuksilla nähtiin mahdollisuuksia sisällyttää myös muitakin tietoja, kuin ydinpalveluista tehtävillä sopimuksilla. OLA-sopimukset nähtiin selkeäksi osaksi ICT-palveluluetteloa, mutta myös erilainen tyypittäminen koettiin mahdolliseksi, mikäli sille nähtäisiin tarvetta. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Koko Kelan tarpeisiin tulevassa OLA:ssa pohdittiin mahdollisuuksia toteuttaa tarpeen mukaan kaksi eri versiota, omat mahdollistaville ja ydinpalveluille. Periaatteena esitettiin, että mahdollistavista palveluista solmittavat palvelukohtaiset SLA:t voisivat olla aina ennemmin OLA-sopimuksia, koska molemmat toteutetaan aina ICT:n sisä-

sesti. Tämän mukaista kahtiajakoa ehdotettiin laajemmin pohdittavaksi, jolloin sopimuksen tyyppi voisi olla aina OLA mahdollistaville- ja palvelukohtainen-SLA ydinpalveluille. Tässä jaottelussa nähtiin se etu, että palveluluettelosta pystyttäisiin suoraan suodattamaan liiketoimintapalvelut erikseen. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Haastatteluissa selvitettiin, että nykytilassa toiminnanohjausjärjestelmälle on olemassa oma palvelukohtainen SLA sopimus määriteltynä. Tätä ei ole kirjattu niinkään sopimusmuotoisena, vaan sen edellytykset on ylläpidetty ICT-palveluluettelossa. Tämä on ollut yleinen tapa, jota on voitu täydentää myös järjestelmän palvelukuvauksella. Palvelukuvaus voi sisältää tarkempaa, proosallista dokumentaatiota palvelusta kuin mitä ICT-palveluluetteloon on ylläpidetty. Palvelukuvauksille ei ole kuitenkaan määritelty asiakasta, tämä koettiin asiaksi joka kannattaisi mahdollisesti selkeyttää. Lisäksi koettiin, että palvelukuvaukseen pitäisi myös kuvata mitkä palvelut käyttävät kyseistä palvelua. Tätä nykymallin informaatiota pystyttäisiin myös hyödyntämään pohjantyyssä OLA-sopimukselle, jonka solmimisen hyötyvaikutukset voisivat myös tukea palvelukuvausta tuottamalla listan sen sisältämistä palveluista. Yleisenä havaintona pidettiin palvelukohtaisen SLA-sopimuksen hyödyntämistä alustapalvelun OLA-sopimuksen pohjana. Tätä kautta koettiin saavutettavan määritellyt tavoitteet Sova2-tiimin ICT-palvelutuotannolle. Pohdittavaksi jäi pitäisikö OLA:n sisältää jossain muotoa määriteltyjä muutoshallinnan reunaehdoja, esimerkiksi että palvelun kohdistuvat muutokset tulisi olla asiakkaiden tiedossa vähintään kaksi viikkoa ennen käyttöönottoa jne. Tätä suositeltiin harkittavaksi omana sopimussisällöllisenä kohtanaan, jolloin muutoksia ei saisi tehdä kuin sopimuksessa ennalta sovituin ehdoin. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

OLA-sopimusten pohdinnan suhde ICT-palveluluetteloon herätti myös ajatuksia siitä, pitäisikö ICT-palveluluettelossa näkyä myös mitä palveluja jokin mahdollistava palvelu tukee. Alustapalvelun palvelukuvaukseen tulisi tällöin liittää sanalliset kuvaukset tuotetuista palveluista sekä niiden sidonnaisuuksista. Tällöin OLA-sopimus sisältäisi lähinnä sopimusteknisiä yksityiskohtia, eikä niinkään palvelukuvauksenomaisia selvityksiä palvelun sisällöstä. Tässä tilassa OLA-sopimuksen koettaisiin vastaavan ehkäpä parhaiten palvelukohtaisen SLA:n lähtökohtaa, jolloin toteutuspuoli ei olisi myöskään liian raskas ja sisällöllinen selkeys säilyisi. Sama koettiin haastatteluissa OLA:n ylläpitomalliksi, johon suositeltiin kehitettävän mahdollisimman kevyttä prosessia. Koska



kyse on ICT:n sisäisestä asiasta, ei nähty tarkoituksenmukaisena tehdä ylläpidosta liian kankeaa tai monimutkaista. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

#### 5.4 Palvelun määritellyn omistajuuden nykytila ja kehittämistarpeet

Omistajuuden määrittely koettiin nykytilassa kohtuullisen onnistuneeksi, mutta kehittämistarpeita nähtiin olevan etenkin liittymien omistajuuden määritelmä suhteen, jota on jo useasti pyöritelty suuntaan ja toiseen. Nykytilassa liittymien omistajuus on määritetty kehittämissyksikölle, mutta luontevampana paikkana esitettiin omistajuuden siirtämistä ICT-yksikön teknologiayksikölle. Tämä pohjautui siihen, että liittymien perusluonteen koettiin olevan enemmän mahdollistavaa palvelua kuin ydinpalvelua. Toisaalta liittymien suhteen esitettiin myös näkemyksiä niiden sisältämästä liiketoimintadatasta, tämän näkemyksen mukaisesti liittymien omistajuus kuuluisi kehittämisspalveluille mutta liittymäpalveluiden sovellusalustan omistajuus taas ICT:lle. Sovellusalustan omistajuutta teknologiayksikössä pohdittiin ylipäättänsä ja asia koettiin tärkeäksi vahvistaa ennen OLA-sopimusten käyttöönottoa. Kehittämisspalveluiden omistamien järjestelmien todettiin kuitenkin pyörivän sovellusalustan päällä, jolloin heidän kannalta asian keskeisin kysymys onkin se, ovatko he mieluummin asiakkaan kuin omistajan roolissa alustan suhteen. Yleinen näkemys oli, että nykytilan määrittely sovellusalustan omistajuuden suhteen on toimiva. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Yhdeksi näkökulmaksi nykyisen jaottelun suhteen nostettiin myös se, että alusta ei näy käytännössä suoraan käyttäjille, jolloin sen omistajuus voidaan katsoa kuuluvan ICT:lle. Kehittämisspalveluiden vastuumääritelmäksi ehdotettiin omistajuutta sovellusalustan päällä olevista palveluista, joita loppukäyttäjät varsinaisesti hyödyntävät. Sama duaalijako omistajuuden suhteen ehdotettiin käytettäväksi kaikissa alusta-asioissa jolloin linjaus olisi yhtenäinen. Kysymyksessä koettiin olevan enemmänkin ICT:n sisäinen arkkitehtuuriasia, johon kehittämisspalveluilla ei ole omia intressejä. Tätä ideaa jalostamalla esitettiin, että omistajuus voitaisiin linjata palvelukohtaisesti. Tällöin määriteltäisiin kehittämisspalveluiden omistavan kaikki ydinpalvelut, mutta ICT:n omistavan kaikki mahdollistavat palvelut. Tässä mallissa nostettiin riskinä esiin, että kehittäminen olisi teknologia- eikä liiketoimintavetoista jos ICT:n tehtävänä olisi

teknologisten tiekarttojen tekeminen omien palveluidensa kehittämiseksi. Joka tapauksessa tärkeimmäksi seikaksi koettiin yhdenmukainen linja omistajuuden suhteen. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

### 5.5 OLA-sopimukset eri palveluiden välillä

Haastateltavat pohtivat OLA-sopimusten soveltamista eri palvelutyyppeiden välillä, kuten tulisiko erilaisia tarpeita huomioida kahden mahdollistavan palvelun välisessä sopimuksessa verrattuna mahdollistavan ja ydinpalvelun välisessä sopimuksessa. Suoranaisia linjauksia ei tälle alueelle ehdotettu, mutta lisäselvityksille sekä jatkotyöstämiselle tunnustettiin tarvetta. Haastatteluissa todettiin, että mahdollistavien palveluiden välillä pitäisi löytää niiden väliset riippuvuudet. Tämän avuksi voisi olla suositeltavaa selvittää miten muut yritykset ovat luokitelleet mahdollistavien palveluiden välisiä sopimuksia. Mikäli tätä kautta esiintyisi selkeitä perusteluita määrittellä kahden mahdollistavan palvelun välinen OLA-sopimus eri tavalla, voitaisiin samaa käytäntöä harkita käyttöönotettavaksi myös Kelassa. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Palvelutoimiston kannalta OLA-sopimukset ovat ennen kaikkea palvelukohtaisten SLA-sopimusten yksi tyyppi silloin kun ICT-palvelua tuotetaan ydinpalvelujen käyttöön. Mahdollistavat palvelut ovat tyypillisesti juuri tällaisia, jolloin kaikki mahdollistavat palvelut tulisi olla OLA-sopimusten kattamia. Tässä yhteydessä todettiin, ettei kahden mahdollistavan palvelun välillä ole suoraa yhteyttä liiketoimintaan, jolloin OLA-sopimusten lähtökohtana pidettiin palvelutyyppeiden solmimista. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

### 5.6 Muutostenhallinnan ja häiriöviestinnän huomioiminen OLA-sopimuksissa

Nykyisestä käytännön todettiin toimineen hyvin sekä joustavasti, kokonaisuuden kannalta toiminnan ei nähty kärsineen suuressa määrin. Tekniikan puolelta tarkasteltuna muutoksia tulee säännöllisesti, esimerkiksi tietoturvapäivitysten, sovellusalustan huollon tai tietokantapäivitysten muodossa. Todettiin, ettei ennalta määriteltyjä huoltoikunoita ole tällä hetkellä lainkaan sovittuna, muttei niistä sopimiselle nähty välttämä-

töntä tarvittakaan. Periaatteena nähtiin olevan, että loppukäyttäjää kiinnostaa vain toimiiko järjestelmä palveluaikana vai ei. ICT:n sisäisten asiakkaiden näkökulmasta taas nähtiin, että heidän tulisi olla tietoisia siitä mitä alustapuolella tehdään. Myös ajankohdat tulisi olla etukäteen tiedossa, etenkin jos siitä aiheutuu käyttökatoja. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Koska sovellusalustatiimi 2:lla on kuitenkin jollain tasolla selvillä lähiaikojen suunnitellut käyttökätköt, näiden viestintää ehdotettiin otettavaksi kvartaalipalaverien agendalle vakiokohdiksi. Teknologian edistäminen vuosikellomaisena työnä nähtiin suositeltavaksi tavaksi, että liiketoiminnan muutoksenhallinta tulisi huomioiduksi. Mikäli tiedetään että liiketoiminnan puolelta on tulossa muutoksia ei järjestelmäpäivityksiä saisi tehdä saman aikaan, ettei resursseja sidota liikaa. Tämän vuoksi muutoksenhallintaprosessin kannalta nähtiin tärkeimmäksi avoimuuden lisääminen. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Keskustelua herätti myös palvelutasosopimuksen sisältämä muutoksenhallinnan määritelmä sekä pitäisikö siitä sopia tarkemmin. Lisäksi jos palvelutasosopimuksessa on sovittu muutoksenhallinnasta, nähtiin sen saattavan vaikuttaa eri tavoin prosesseihin ja ylipäättänsä muutostarpeisiin. Muutoshallintaprosessin pitäisi pystyä reagoimaan näihin, joten liian ylätasoinen ja pakottava taso nähtiin riskinä. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

OLA:n kannalta ehdotettiin harkittavaksi muutoshallinnan yleisiä periaatteita, sekä miettiä ja määritellä nämä ja sisällyttää sopimukseen. Esimerkkinä mainittiin työasemien vaihtoprojektin muutoshallinta, jossa omistaja määriteli tarvittavat laitteet, niiden helppokäyttöisyyden tason, yleisen valtavirtaratkaisuntason ja standardinmukaisuuden, sekä tietoturvalta vaaditun tason. Omistaja ei ottanut lainkaan kantaa työasemien käyttöjärjestelmään tai loppukäyttäjän työasemavaihdon ajankohtaan. Loppukäyttäjältä näitä ei edes kysytty, vaan heille ainoastaan ilmoitettiin tulevan vaihdon ajankohdasta sekä vaikutuksista. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Toisena esimerkkinä kerrottiin eräästä tietokannan versionvaihdossa, jossa ICT oli todennut, etteivät he voi tehdä versionvaihtoa ennen kuin asiakas on sen heiltä tilannut.

Omistaja oli tällöin linjannut, ettei loppukäyttäjä edes tiedä tai kuulu tietää mikä tietokanta on. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Häiriöviestinnän suhteen todettiin käytäntöjen vaihdelleen hyvin paljon ennakoimattomien käyttökatkojen tiedottamisessa. Edellisissä häiriötiedottamiskäytännöissä on koettu parantamisen varaa, koska tuotannon virhetilanteista ei ole aina tullut oikeanlaista viestintää. Viestintä ei ole ollut määrämuotoista tai sitä ei ole ollut tietyissä tilanteissa ollenkaan. Nykytilassa ongelmaksi tunnistettiin, ettei ole olemassa yhteisiä häiriöviestintäjakelulistoja. Lisäksi olemassa olevia tekstiviestihälytyksiä ei ole hyödynnetty, vaikka niille olisi ollut tarve. Aiemmin sovellusalustan käyttökatkoista on ilmoitettu omistajana toimivalle kehittämisyksikölle heti kun tilanne on havaittu, mutta ICT:n sisäisille asiakkaille tietoa ei ole heti mennyt. Tätä viestintäkäytäntöä on hiljattain muutettu ja viestintää tehty myös asiakkaille sekä loppukäyttäjille. Yhteistyötahot eivät kuitenkaan kokeneet tätäkään hyväksi menetelmäksi, koska palveluvastaavina he haluavat itse viestiä omien asiakkaidensa suuntaan sekä olla tietoisia ongelmista. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Haastatteluissa nostettiin esiin viestintävastuuta juuri tämän kannalta, mutta varsinaista päätöstä ei vielä tehty. Sovellusalustatiimi 2:lta suoraan lähtevä viestintä koettiin nopeimmaksi tavoittavuuden suhteen, koska silloin ei olisi välikäsiä viestinnässä. Toisaalta ICT-palveluvastaavien kautta viestin kulkeminen auttaisi parantamaan vaikuttavuuden arviointia, jolloin viestin sisältö olisi liiketoiminnan kannalta merkittävämmin arvioitu. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Vastuut häiriöviestinnän suhteen koettiin asiaksi, joka tulisi sisällyttää OLA-sopimuksen sisältöön. Nykytilan tarkentunut näkemys ehdotettiin säilytettäväksi, jossa koko alustaa koskevat häiriöt viestitään sovellusalustatiimi 2:n kautta omistajan sekä tiimin asiakkaina toimivien ICT-palveluvastaavien suuntaan. Asiakkaat vastaisivat taas viestinnästä liiketoiminnan suuntaan. Avoimeksi kysymyksesi vielä jäi pitäisikö ykkösprioriteetin häiriöstä ICT-palveluvastaavien mieluummin tiedottaa omistajaa eikä sovellusalustatiimi 2:n. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Teknologian näkemyksen mukaan häiriöistä on viesti kulkenut palveluvastaaville, sekä akuuteista asioista ja muutoksista tiedotettu aina välittömästi. Häiriöviestinnästä

on kriittisten virheiden suhteen ICT:ssä sovittu, miten esimerkiksi ICT-johtoryhmää tulee informoida, jos koko palvelu on tavoittamattomissa. Häiriöviestinnästä todettiin jälleen olevan määritelmä myös yritystason SLA:ssa, jonka mukaan palvelutoimisto huolehtii ykkösprioriteetin häiriöviestinnästä. OLA:n suhteen tämä määrittelee minimitason, mutta muutoin häiriöviestintä tulisi hoitaa kuten muissakin järjestelmissä. Yritystason SLA:ssa on siis perusmalli häiriöviestinnästä, esimerkiksi mistä katkoista tiedotetaan palveluvastaavaa. Kosmeettisista virheistä viesti ei välttämättä edes lähde, mutta kriittisistä virheistä pitäisi välittömästi lähteä tekstiviestitiedote. Vastuuhenkilöiden tiedoksisaanti tunnistettiin hyvin tärkeäksi. Perusraamien ollessa selkeästi määritellyt, niin tärkeämmäksi koetulle viestinnälle voidaan halutessa määritellä omat tiukemmat tasot joko palvelukohtaisessa SLA:ssa tai OLA:ssa. Mikäli tähän päädytään, tulisi se ehdottomasti dokumentoida tai määritellä itse sopimussisältöön. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Häiriöviestinnän todettiin kohdistuvan ensisijaisesti palveluaikoina tapahtuviin käyttökatkoihin. Palveluaikojen määritelmä taas voidaan sopia myös vapaamuotoisesti, sillä nykytila ei ole alustapalveluiden itse määrittelemä vaatimus. Tämä voidaan tarvittaessa sopia myös laajemmaksi, mikäli liiketoiminta tai muut ICT-ryhmät näin edellyttävät. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Häiriöviestinnän tehostamiseksi ehdotettiin perustamaan valmiita Skype-tiloja, joissa olisi oikeat esimiehet ja asiantuntijat etukäteen määriteltynä. Tätä kautta koettiin saatavan ajantasaista tietoa välitettyä häiriönselvityksestä. Samat käytännöt pitäisi olla käytössä koko talossa, eikä pelkästään sovellusalustatiimi 2:n spesifisinä käytäntöinä. Käytännön toteutus ja jalkautus koettiin kuitenkin vaativan enemmän pohdintaa. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

## 5.7 Palvelutoimiston ja asiakastuen osuus OLA-sopimuksissa

SMO:n (Service Management Office, palvelutoimisto) roolista OLA-sopimusten suhteen selvitettiin haastateltavien kesken eri näkökulmista. Periaatteena on, että SMO valvoo yritystason SLA-sopimuksen vastaavan tarkoitustaan. Käytännössä tämä tar-

koittaa, että sovittujen palvelutasomääritysten vaihtoehtojen on oltava toimivat ja järkevät. Palvelutoimistolla on näin ollen sisällöllinen vastuu, mikäli esimerkiksi em. palvelutasomääritykset eivät vastaa nykytarpeita, vastaa SMO mahdollisten uusien palvelutasojen lisäämisestä. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

SMO:n rooli on sama kaikkien ICT-palvelujen osalta, se ei ole sopijaosapuoli vaan kokonaisuuden ja yhteisten toimintatapojen kehittäjä. Palvelutoimisto tukee ja opastaa kaikkien sisäisten SLA-sopimusten muodostamisessa ja valvoo että ne ovat yritystason SLA:n mukaisia. Palvelutoimiston rooliksi koettiin kokonaisuuden valvominen ja palveluluettelon kirjattavien tietojen tarkastaminen, mutta ei niinkään sovittaviin asioihin kantaa ottaminen, sikäli kun ne ovat yritystason SLA:n mukaisia. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Palvelutoimiston vastuulla todettiin olevan sopimusten syntymisiä seuraaminen ja muutostenhallinta. Tyypillinen muutos on, kun palveluvastaava esimerkiksi päivittää tietoja palveluluettelon. Päivitetyt sopimukset tulevat katselmoitavaksi SMO:lle joka varmistaa, että sopimus sisältää kaikki tarpeelliset tiedot. Esimerkki puutteellisesta sopimuksesta on, jos palvelu on määritelty kriittiseksi mutta sille ei ole haettu tietohallintojohtoryhmän hyväksyntää. Tällöin palvelutoimisto puuttuu sopimuksen käyttöön-ottoon ja ohjaa tekemään esityksen palvelutason korotuksesta. SMO valvoo vain näiltä osin sopimusten vastaavan yritystason SLA:ta ja muita tunnistettuja vaatimuksia, mutta ei muuten ota kantaa sopimussisältöön. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Asiakastuen osuuden nähtiin olevan lähinnä tietoisuudessa OLA-sopimusten sisällöstä. Uudet palvelut esitellään aina asiakastuelle, sekä olemassa oleviin palveluihin kohdistuvat oleelliset muutokset (esimerkiksi palveluajan laajentaminen). Lähtökohteisesti asiakastuen tunnistettiin käsittävän jo nykyisellään palvelutason SLA-sopimukset, joten OLA-tyyppisen lisäyksen ei koettu aiheuttavan muutoksia tähän. Kehitystarpeita saattaisi kuitenkin ilmentyä. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Haastatteluissa pohdittiin asiakastuen tarvetta mahdollisille lisäviestinnälle OLA-vastuiden myötä, mutta tässä yhteydessä todettiin muutosten kulkevan tiketointijärjestelmän kautta, jolloin viestit menevät sitä kautta tarvittaville tahoille. Häiriön- ja muutoksenhallintaa tarkempi sopiminen OLA-mallisesti voisi kuitenkin vaikuttaa muutos-

ja häiriöviestintään tämän prosessin sisällä. Asiakastuki nähtiin näiden prosessien toimijana jolloin sitä kautta muutoksia voisi tulla, mikäli tarpeita löytyy. Esimerkkinä nähtiin tilanne jossa ICT-palveluvastaava haluaisi paremmin tietoa muutoksista tai häiriöistä. Tämä ei kuitenkaan olisi niinkään sopimukselle muutos, vaan itse viestintäprosessille. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

## 5.8 OLA-sopimusten toteutumien mittaaminen ja valvonta

Yhteinen näkemys haastateltavien keskuudessa oli, että sopimusten toteutumaa tulisi seurata ainakin jollain foorumilla. Mittauksen kannalta toimivana vaihtoehtona pidettiin palvelukohtaisen SLA:n mukaista vertailua. SLA:ssa määritellään palvelutason vaatimukset (esimerkiksi sovittu palveluaika), jolloin järjestelmän tulee yksinkertaisesti toimia sovitun mukaisesti. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Näkemyksen mukaan ICT:ssä pitäisi olla samanlainen prosessi käytössä kaikilla ryhmillä. Palvelunseuranta koettiin yhtenä mahdollisena keinona, mutta yhdenmukaiset käytännöt nähtiin tärkeimpänä asiana ylitason seurannassa. Hyvä käytäntönä ehdotettiin esimerkiksi kaikkien palveluiden kanssa kerran vuodessa ICT-palveluvastaavan toimesta omistajalle ja suoraan kytkennässä oleville ICT-palveluvastaaville pidettävää palvelutasokatselmointia. Palveluseurannan kannalta esitettiin myös harkittavaksi kvartaalipalaverien käyttöönotto. Raportointivelvollisuuden koettiin tulevan kohdistua asiakkaan ja omistajan suuntaan sovellusalustatiimi 2:n puolesta. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Ylipäättänsä seurantafoorumin kokoonpanon suhteen käytiin läpi vaihtoehtoja laidasta laitaan. Toisaalta yhdeksi vaihtoehdoksi ehdotettiin avoimia katselmoiteja joihin saisi vapaasti tulla paikalle seuraamaan, miten palvelu on ollut käytettävissä. Toisaalta taas kannatettiin sellaista mallia missä raportointi olisi nähtävillä mutta sitä ei aktiivisesti viestittäisi. Mietittäessä yksikön välistä kommunikaatiota nähtiin yhtenä periaatteena kehittämisspalvelujen kiinnostuksen kohdistuvan käytännössä pelkästään ydintoiminnallisuuksiin. Nämä ovat toki sidoksissa alustan toimintaan mutta periaatteellisella tasolla pohdittiin, ettei kehittämisspalveluja pitäisi kiinnostaa alustan ongelmat. Kehittä-

mispalvelujen näkökulma tilattuun palveluun olisi käytännössä mustan laatikon periaate: palvelu joko toimii tai ei. Teknisen vian syyllä ei tällöin olisi tilaajalle merkitystä vaan ainoastaan sillä, että palvelu ei ole ollut käytettävissä. Aktiivinen raportointi ei välttämättä tässä tapauksessa olisi perusteltua, joskin häiriöviestintä tulisi toki huolehtia aina ajantasaisesti. Toisaalta haastatteluissa esitettiin myös, että kehittämisspalveluiden olisi yleistiedon kannalta hyvää ja mielenkiintoista saada tiedoksi miten hyvin alustapalvelut ovat vastanneet sovittuihin tasoihin. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Näkemyksissä palveluseurannan kokoonpanosta ehdotettiin myös mahdollisimman yksinkertaista, jopa pelkästään ICT:n sisäistä katselmointia. Tämä voitaisiin tehdä päällikkötasolla, koska hirveän suuren kokoonpanon kutsuminen tällaiseen katselmointiin ei välttämättä koettu tuovan mitään itseisarvoa. Kokemusten mukaan suuremilla foorumeilla keskustelujen fokus ajautuu helposti sivuraiteille. Lisäksi esitettiin, että tarkoista teknisistä asioista tiedottaminen ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista koska sen koettiin aiheuttavan enemmän haittaa kuin hyötyä. Tarkasteltaessa yleisiä käytäntöjä muiden palveluiden suhteen ei asiakkailta ja yhteistyötahoilta ole ollut tavanomaisesti kiinnostusta teknisiin yksityiskohtiin. Näissä on keskitytty lähinnä viestimään, että palvelu toimii tai ei toimi. Tähän perustuen koettiin tarkemman seurannan tai viestintä hukkaavan teknisten asiantuntijoiden aikaa. Seurantafoorumien sisällön koettiin riippuvan myös lopullisista määrittelyistä rooleista. Haastatteluissa todettiin, että mikäli kehittämisspalvelut eivät halua mahdollistavien palveluiden omistajuutta, ei heillä välttämättä olisi roolia myös näiden palveluseurannassa. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Yhdeksi seurantafoorumiksi ehdotettiin myös toiminnanohjausjärjestelmän johtoryhmää. Tälle nähtiin perusteita sopivimpana paikkana, mikäli raportoinnin seuranta kiinnostaa myös liiketoimintaa. Tällöin luontevin paikka voisi olla pitää katselmoinnit yhteisessä foorumissa, joten ajatusta kannattaneiden kesken esitettiin katselmointeja pidettäväksi toiminnanohjausjärjestelmän johtoryhmässä. Tätä yhteistyötä voisi puoltaa siirtämällä vastuu järjestelmän tasonnostojen suunnittelusta ja niiden fasilitoinnista alustapalveluiden tehtäväksi. Tällöin voitaisiin käsitellä yhteisesti koskettavat alustasiat samassa foorumissa, jos tasonnostojen ajaminen kuuluisi enemmän alustapalveluille. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)



Mittarien suhteen koettiin kokonaisuuden kulkevana osana palvelutasonhallinnan ja palvelustrategianhallinnan mittareita. Palvelutoimisto seuraa kokonaiskuvaa, palveluntuottaja taas raportoi omistajalleen yksittäisen palvelun toteumista. Palveluvastaavan rooliksi nähtiin raportointivelvollisuus palveluidensa toiminnasta palvelun omistajalle. Tämä asettaa vaatimuksen omistajuuden tavoitteelliselle määrittelylle. Raportointia ei koettu välttämättä toimivaksi, mikäli omistajataho ja palvelutuotanto on määritelty saman yksikön sisälle. Mahdollistavien palveluiden suhteen tässä toisaalta nähtiin poikkeamismahdollisuus omistajuuden suhteen, jolloin palveluvastaavan luonteva raportointi olisikin suoraan asiakkaalle. Ydinpalveluiden suhteen näin ei käytännössä voi olla. Lisäksi ydinpalveluiden suhteen omistaja on raportointivelvollisuudessa asiakkaan suhteen, mutta ICT:n sisäisenä asiana OLA tulisi järjestää toisin. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Raportoinnin sisällön suhteen todettiin nykytilassa olevan saatavilla valmiina palvelutasonhallinnan raportti, joka pitää sisällään mm. ICT-palveluluettelon puutteet (esimerkiksi mikäli palvelutason SLA:sta puuttuu tietoja, sitä ei ole katselmoitu 13 kk aikana jne.) jota seurataan ICT-johtoryhmässä yleisellä tasolla. Palveluvastaaville ja omistajille tarkoitetuilta palveluraporteilta löytyy valmis raportti (prosessiraportti, kokonaistila) myös kaikille palveluluettelon palveluiden käyttöajoille sekä tapahtuneille käyttökatkoille. Näiden raporttien avulla voidaan suoraan esitellä esimerkiksi toteutuneet saatavuudet, joten palvelutasojen seurantafoorumeille koettiin käytännössä olevan työkaluja valmiina. Sovellusalue 2:n suhteen näiltä löytyy raportit alustan käytettävyydestä, jota voisi siis peilata SLA/OLA:ssa sovittuun tasoon. Mahdollistavien palveluiden palveluvastaavat ovat velvollisia huolehtimaan raportoinnista, sekä sen toimivuudesta. Tämä edellyttää, että palveluluetteloon on ylläpidetty tiedot oikein, sillä muutoin raportti saattaa toimia väärin. Prosessit tuottavat tämän tiedon automaattisesti ja käytännössä tiedot muodostuvat tiketointijärjestelmästä, joten näiden hallinnointi tulee ottaa tosissaan. Raportoinnin velvoitteet on siis kirjattu yritystason SLA:han, missä kerrotaan kuka raportoi ja kenelle. Tätä ollaan mahdollisesti muuttamassa vielä kuluvan vuoden aikana. Mikäli OLA-sopimukset tarvitsevat tähän omia muutoksia, niin nämä muutokset voitaisiin määritellä yhteistyössä suoraan yritystason SLA:han, jolloin se olisi yhtenäinen koko toimialalla. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Peilattaessa seurantaan muiden järjestelmien suhteen todettiin muissa palveluissa lähinnä häiriöitä seurattavan aktiivisesti, mutta palvelutasoa ei juurikaan seurata ainakaan niin hyvin kuin olisi ehkä suositus. Tällä hetkellä määrämuotoista SLA-raportointia ei ole Kelalla käytössä. Näin ollen käsittely rajoittuu nykyisin pelkästään häiriöiden käsitteilyyn, muttei mittareiden huomioimiseen. Säännöllisen seurannan kehittämiseksi koettiin tarvetta, mikäli se onnistuisi automaattisesti. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Sanktioita pohdittaessa haastatteluissa todettiin kehittämispalveluiden puolelta määriteltävän mm. järjestelmälle palvelutaso (esimerkiksi 100 % palveluaikoina). Mikäli tämä ei toteutuisi, ei tasoa vain saavutettu mutta sillä ei itsessään koettu olevan merkitystä. Sanktioita ei kuitenkaan ole tässä yhteydessä käytössä tai edes mahdollista ottaa käyttöön, koska kyse on sisäisestä palvelutuotannosta. Vaikutusten suhteen todettiin palvelun toimimattomuuden harvoin aiheuttavan julkisella sektorilla varsinaisesti mitattavissa olevaa taloudellista tappiota, etenkin organisaation sisäisten palveluiden suhteen. Sen sijaan esitettiin vaihtoehdoksi hyödyntää määritellyistä mittareista numeerista tietoa, joka voitaisiin esittää esimerkiksi intranetissä lukuna, miten mitkäkin ICT-palvelut ovat tällä hetkellä toiminnassa. Esitys voisi yksinkertaisimmillaan olla liikennevalojen lailla toteutettu. Tämän koettiin mahdollisesti luovan sosiaalista painetta järjestelmän maineen kannalta palvelun laadun kehittämiseksi. Ylemmän portaan hallinnan näkökulmasta tässä nähtiin kiinnostusta erityisesti silloin, jos joku palvelu on jatkuvasti tai säännöllisesti punaisella. Tällöin voitaisiin johtoportaan tasolla havainnoida, että palvelu tarvitsee kehittämistä. Yksittäiset virhetilanteet eivät välittömästi tarkoittaisi, että sen kehittämiseen ja korjaamiseen tulisi investoida. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

## 5.9 OLA-sopimusten lopputuote ja vastuu sen ylläpidosta

Haastatteluissa käytiin läpi yleisen teorian esimerkkejä OLA:n sopimusmuotoisesta toteutuksesta. Yleinen näkemys kuitenkin oli, että sovittavien tietojen ylläpitäminen ICT-palveluluetteloon olisi riittävä taso lopputuotteen kannalta. Tarkemmalle sopimustasolle ei koettu olevan tarvetta, vaan se nähtiin lähinnä hidastavan prosessia tuottamatta varsinaisesti lisäarvoa. Sisältöä koettiin voitavan mieltä yhdessä, mutta tiedon ylläpitäminen nähtiin OLA:n kannalta tärkeäksi asiaksi. Haastatteluissa korostettiin,

ettei tämä saisi jäädä kertaluontoiseksi mietinnäksi, vaan OLA:n jatkuva ylläpitäminen koettiin tärkeäksi päämääräksi. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Ratkaisevana seikkana nähtiin niiden tietojen tunnistaminen, jotka ylläpidettäisiin OLA:n suhteen palveluluetteloon. Alustavasti näistä tunnistettiin asiakastiedon vieminen palveluluetteloon yhdenmukaisesti, sekä juuri sen määritelmän tarkistaminen OLA:n käyttöönoton myötä. Samat seikat todettiin koskevan myös omistajatiedon ylläpitoa. Tämä nähtiin luontevana hetkenä varmistaa termien yhdenmukainen määrittely (asiakas, omistaja, jne.) sekä linjata niiden yhdenmukaisesta käytöstä. Nykytilan käytäntö nähtiin sekavana, koska toisissa palveluissa omistajuus on merkitty ICT:lle ja toisissa kehittämisspalveluille. Omistajuus voi olla kummallakin yksiköllä palvelun luonteesta riippuen, mutta OLA:n lopputuotteen nähtiin olevan hyvä tilaisuus yhdenmukaisen linjauksen tekemisessä, millä perusteilla palvelun omistajuus määräytyy ja kenelle. Palveluiden omistajuus koettiin olevan terveemmällä pohjalla, kun se olisi jo lähtökohtaisesti määritelty kuulumaan jonkin yksikön vastuulle. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Ylipäättänsä yhteisenä näkemyksenä haastateltavien keskuudessa oli, että OLA:n suhteen ei kannata ryhtyä paperimuotoiseen sopimiseen, vaan täydentää palvelukohtaista SLA tietoja OLA:n suhteen. Paperimuotoinen sopiminen nähtiin tässä suhteessa turhan raskasmuotoisena prosessina, joka ei tuottaisi lisäarvoa koska jokaiselle palvelulle on jo olemassa oma SLA-sopimuksensa. Näin ollen OLA-sopimus tulisi kirjoittaa enemmän yhteisen viitekehyksen muotoon, jota voitaisiin käyttää kaikissa ICT-palveluissa peilaamalla niiden vaatimuksia SLA:ssa sovittuun. Tämän pohjalta lisätäisiin OLA:n määrittelemiä vastuu- ja palvelutasokysymyksiä sisäiseen palveluluetteloon ja noudatettaisiin tätä viitekehystä operatiivisessa toiminnassa. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

Haastattelujen aikana muodostui kohtuullisen selkeä käsitys sopimusten ylläpidosta. Tämä vastuu nähtiin olevan kyseisen palveluntuottajan ICT-palveluvastaavalla, joka ylläpitää sopimusta omistajan tai omistajan edustajan tahdon mukaisesti. Käytännössä sovellusalustatiimi 2:n esimies siis vastaisi ylläpidosta, mutta asiakkaan tarpeet pitäisi

tulla omistajan kautta. Tässä tapauksessa koettiin tarpeiden tulevan suoraan omistajalta, koska omistajan rooli on hyvin ohut. Palveluvastaava ei voisi yksin tehdä päätöksiä sopimuksen sisällöstä. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

OLA-sopimusten ylläpidon kannalta nostettiin jälleen esille tarve asiakkaan ja omistajan vahvasta sekä onnistuneesta määrittelystä. Yhtenä näkökulmana esitettiin, että OLA:t voitaisiin linjata toteuttavaksi aina, kun kyseessä on ICT-toimialan sisäisen palvelun sopiminen ydinpalveluiden ja mahdollistavien palveluiden välillä. Tällöin asiakas tulisi selkeämmin määriteltyä, koska nykytilassa omistaja ei välttämättä niin ole ajamassa asiakkaan etua. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

#### 5.10 OLA-sopimusten käyttöönotto organisaatiossa

OLA-sopimusten konkreettinen käyttöönotto oli tärkeitä kysymyksiä haastattelujen kannalta. Käytännössä vahvimman kannatuksen sai sovittavien asioiden määrittely, sekä niiden lisääminen ICT-palveluluetteloon. Tarkemmalle, kirjalliselle sopimusmuotoiselle mallille ei nähty tarvetta. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

OLA:n jalkauttamisvastuun koettiin olevan palvelutoimiston tehtävien piirissä. Palvelutoimiston pitäisi huolehtia sopimisen käyttöönotosta ICT:n sisältä, että saataisiin hyödynnettyä samoja käytäntöjä yhdenmukaisesti. Palvelutoimiston koordinoitessa käyttöönottoa ja edistäessä OLA-muotoista sopimista, olisi ICT-palveluvastaavien tehtävänä päivittää ICT-palveluluetteloa Tilaamo-palvelua käyttäen. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

OLA-sopimusten käyttöönotto koettiin kuitenkin puhtaasti ICT-yksikön sisäiseksi asiaksi, koska kyse on sisäisten palveluiden keskinäisestä sopimisesta. Organisaation sisällä ehdotettiin selvitettäväksi pitäisikö ICT-johtoryhmän päättää käyttöönotosta ja implementoinnissa. Asia nähtiin täysin yksikön sisäisenä, kehittämisspalveluyksikkö kannatti toki määrämuotoisuutta ja hallintaa, mutta heillä ei sinänsä nähty osuutta ICT:n sisäisiin asioihin. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

OLA-sopimisen käyttöönotto nähtiin kuitenkin erittäin suositeltavaksi, sekä asian selvittely ja työstäminen saivat kannatusta. Vastaavat käytännöt nähtiin hyväksi tehdä kaikkien ICT-palveluiden suhteen. Tässä yhteydessä myös ehdotettiin, että teknologiayksikkö voisi ottaa vahvemmin omistajuuden OLA-sopimuksille ja tuottaa nämä kaikille palveluille yhdenmukaisesti. (Kelan sisäiset haastattelut 2017.)

## 6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin löydettyä varsin selkeät vastaukset. Kysymykseen ”mitä ovat operatiiviset palvelutasosopimukset, kuten OLA-sopimukset?” vastattiin kappaleessa 3 tutkituilla useilla teorialähteillä. Kysymykseen ”mitkä ovat koetut ongelmakohdat palvelutuotannon seurannan nykytilassa?” saatiin tunnistettua vastaukset Kelan sisäisten haastattelujen kautta, nämä kirjoitettiin auki kappaleessa 5.1. Kolmanteen tutkimuskysymykseen ”miten nykytilaa voi parantaa ICT:n sisäisellä palvelutasosopimuksella?” vastattiin sekä teoriaosuudessa kappaleessa 3.3, että haastattelujen mietinnöissä tärkeimmistä sopimisen kohteista kappaleessa 5.2. Haettaessa vastausta kysymykseen ”minkälainen sopimusmallipohja voisi olla Kelan ICT:n käytössä sisäisesti?”, saatiin tärkeimmät linjaukset sovittua kappaleissa 5.9 peilaamalla teoriaosuudessa esiteltyihin sopimisen kohteisiin. Viimeisen tutkimuskysymyksen ”miten sopimuksen toteutumaa seurataan?” sisältöä tarkisteltiin jälleen teoriaosuudessa, sekä hyödynnettiin tätä pohjaa haastatteluissa. Tähän tutkimuskysymykseen saatiin vastaus kappaleessa 5.8.

Tutkimuskysymyksiin saatujen vastausten perusteella esitän alla tulkintaa sekä päätelmiä niistä asioista, joihin palvelutasosopimus tulisi pohjautua. Päälinjat olivat haastatteluissa kohtuullisen yhdenmukaisia nykytilan puutteiden ja sopimisen kautta parannettavien asioiden suhteen.

Operatiivinen palvelutasosopimus (OLA) on selkeintä toteuttaa sopimalla ICT-tulosyksikön sisällä palveluntuottajan ja asiakkaana toimivan palveluvastaavan kesken, sekä noudattamalla tämän jälkeen alla kuvattuja määritelmiä mm. vastuiden, tiedottamisen ja roolien suhteen. Tärkein sopimisen kohde on palveluajan määrittäminen ja vaadittujen tietojen ylläpitäminen ICT-palveluluetteloon. Sovitun sisällön kirjaaminen ja ylläpitäminen tulee olemaan palvelun tarjoajan vastuulla. Vaaditut ylläpidettävät tiedot ovat palvelukuvaus, asiakas, omistaja, palveluaika, sekä huoltokatkosten määrä vuosittain (mikäli huoltoikkunoita on tiedossa, mutta ei kirjata kuitenkaan näiden ajankohtia). Palvelukohtaisesti erillistä kirjallista dokumenttia ei tarvita, vaan palvelutuotannossa noudatetaan sovittujen seikkojen kannalta tämän työn liitteenä olevaa OLA-sopimusmallia. Tämä tukee myös teoriaosuudessa esitettyä näkemystä, että

OLA-sopimuksen tulisi olla mieluummin kevyt ja helposti ymmärrettävä kuin raskas, juridinen dokumentti (Moeller 2013, 289).

Johtopäätöksenä voidaan todeta, ettei ole tarkoituksenmukaista tehdä erilaista mallia eri palvelutyypin välille. Jos kyseessä on mahdollistavan ja ydinpalvelun välinen sopimus, sopimusmallin tulee olla sama kuin kahden mahdollistavan palvelun välisessä sopimuksessa.

Omistajuuden määritelmän selkeytys oli yksi asia, joka herätti monipuolisia näkemyksiä. Johtopäätöksenä voitaneen todeta selkeimmäksi malli jossa Kelan kehittämissyksikkö omistaa yksiselitteisesti kaikki ydinpalvelut ja ICT-yksikkö taas omistaa kaikki mahdollistavat palvelut. Poikkeuksia voi aina löytyä, mutta päälinjan tulisi mennä näin. Tällöin molemmat yksiköt pystyvät keskittymään omaan ydinosamaiseensa: kehittämissyksikkö ICT-palveluiden tilaamisen ja hallintaan, ICT-yksikkö taas teknologian hyödyntämiseen ja palveluiden tuottamiseen.

Roolien määrittelyssä ICT:n sisällä voidaan mielestäni tehdä vastaava johtopäätös: OLA-sopimisessa mahdollistavan palvelun asiakkaana toimisi aina ICT-palveluvastaava joka on vastuussa oman ydinpalvelunsa tuottamisesta kehittämissyksikölle. Mahdollistavan palvelun omistajana toimisi palvelua tarjoavan yksikön päällikkö, Sovellusalue 2:n suhteen tämä tarkoittaisi teknologiayksikön päällikköä. Kyseisen mallin voidaan todeta olevan verrattain hyvin soveltuva kaikille sisäisille palveluille, joissa OLA-sopimusta tarvitaan tai voidaan hyödyntää.

Häiriöviestinnän suhteen voitaneen todeta eri näkemysten perusteella parhaaksi vaihtoehdoksi mahdollisimman yksinkertainen linja. Mahdollistavan palvelun tarjoajan tulee viestiä omille asiakkailleen (ICT-palveluvastaavat), kehittämissyksikölle sekä ICT-asiakastuelle mikäli palvelun saatavuudessa on ongelmia. Näiden vastuulla taas on viestiä eteenpäin omille asiakkailleen, kuten loppukäyttäjille.

Muutostenhallinnasta voidaan päätellä parhaaksi käytännöksi nykytilan prosessit hieman tarkennettuina. Tuotantoympäristön palveluaikana tapahtuvasta muutoksesta tulee saada lupa kehittämissyksiköltä sekä ICT-yksikön tuotannonohjaukselta. Palveluta-

sosopimuksessa tulee tarkentaa kehitys- ja testijärjestelmien käytäntöjä, joissa linjataan jatkossa palvelun tuottajan suunnittelevan etukäteen kaikki palveluaikoina tapahtuvat muutokset kuten tietoturvapäivitykset ja palvelukatkot, sekä sopivan näistä asiakkaidensa kanssa. Liiketoiminnan tarpeet on huomioitava käyttökatkojen suhteen. Kaikissa ympäristöissä palveluaikojen ulkopuolella tapahtuvat tekniset päivitykset tiedotetaan etukäteen, mutta niille ei tarvita erikseen lupakäsittelyä. Mikäli järjestelmällä on tarpeen sopia erillisiä huolto-ikkunoita, tulee ne neuvotella asiakkaan kanssa sopi- viin hetkiin toteutettavaksi.

Mittaamisen ja valvonnan suhteen johtopäätöksenä on linjata parhaaksi käytännöksi tämän toteuttaminen kunkin järjestelmän johtoryhmän keskuudessa. Palvelun tuottajan tulee esitellä asiakkaalle ja omistajalle raporttimuodossa palvelun toteutumaa, ts. kuinka hyvin se on ollut sovittuina palveluaikoina saavutettavissa sekä kuinka monta ykkösprioriteetin häiriötä on sattunut ja näiden syyt. Samassa yhteydessä palvelun tuottajan tulee esitellä muutostöiden tilanne, sekä tulevat ja tiedossa olevat huoltoikkunat.

Palvelutoimiston roolin päättely lienee näistä kaikkein selkeintä, sen vastuulla on palvelutasosopimusten syntymisen seuraaminen, muutostenhallinta sopimusten suhteen sekä yhteisten käytäntöjen kehittäminen.

Näiden johtopäätösten pohjalta olen kirjoittanut liitteenä olevan operatiivisen palvelutasosopimuksen mallin, jota tullaan hyödyntämään ensi alkuun Kelan ICT:ssä Sovellusallustiimi 2:n tuottamien palveluiden hallinnoimisessa. Sopimusmallissa on hyödynnetty myös Kelan yritystason sekä palvelukohtaisten SLA:ien määrittelemiä vaihtoehtoja mm. liiketoimintakriittisyydestä, palveluajoista ja palvelukatkoista. Näin tuotettuna operatiivinen palvelutaso on linjassa ylemmällä tasolla olevien ja velvoittavien SLA:ien kanssa.



## 7 YHTEENVETO

Operatiiviset palvelutasosopimukset ovat hyvän tavan mukaisia sekä suositeltuja hallintamalleja, joiden avulla ICT-yksikkö pystyy paremmin takaamaan palvelunsa laadun ja saavutettavuuden asiakkailleen. Yksikön sisällä eri tiimien kesken tehty sopimus auttaa selkiyttämään vastuukysymyksiä, toimintatapoja häiriötilanteissa, sekä hahmottamaan kokonaiskuvaa palvelun sisäisistä riippuvuuksista. Yksittäiset operatiiviset palvelutasosopimukset (OLA) muodostavat selkärangan koko ICT-organisaatiolle, joiden avulla se pystyy vastaamaan yhtenäisesti ulkopuolisten asiakkaiden vaatimuksiin. Vastaava palvelutasosopimus (SLA) on yleensä käytössä juuri koko ICT-yksikön, sekä tältä palveluita tilaavaan ulkoisen asiakkaan kanssa.

Kelalla on jo käytössään SLA-sopimukset sen asiakkaiden kanssa, esimerkiksi terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen kanssa. Kelan ICT-yksiköllä ei kuitenkaan ole käytössä vastaavia sisäisiä OLA-sopimuksia, joka koettiin puutteeksi vastuiden ja tehokkaan palvelutuotannon suhteen. Tämän tutkimuksen myötä Kela pääsee pilotoimaan OLA-sopimusta käytännössä arvioimalla sen toimivuutta ensin kahden sisäisen ICT-palvelun kesken. Tästä saatavilla kokemuksilla organisaation on mahdollista jalkauttaa operatiiviset palvelusopimukset osaksi ICT:n jokapäiväistä toimintaa.

## LÄHTEET

Brewster, E. Griffiths, R. Lawes, A. & Sansbury, J. 2012. IT Service Management. A Guide for ITIL Foundation Exam Candidates. 2. p. Swindon: BCS, The Chartered Institute for IT.

Carnegie Mellon yliopiston www-sivut. 2017. Viitattu 20.3.2017.  
<http://www.cmu.edu/>

Doom, C. 2013. Introduction to Business Information Management. Toinen laitos. Bryssel: Academic and Scientific Publishers.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 22.11.2016. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%C3%A4\\_11\\_2014\\_%20Monenlainen%20tapaustutkimus\\_Eriksson\\_Koistinen.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%C3%A4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1)

Esposito, A. & Rogers, T. 2013. Ten Steps to ITSM Success. A Practitioner's Guide to Enterprise IT Transformation. Cambridgeshire: IT Governance Publishing.

Heisenberg, M. 2016. ITIL Crash Course for Beginners. The Complete Guide to Learn ITIL Quickly and Easily. Amazon Kindle. Viitattu 10.12.2016.  
[https://www.amazon.co.uk/ITIL-Crash-Course-Beginners-Complete-ebook/dp/B01AAXMEC8/ref=sr\\_1\\_4?ie=UTF8&qid=1481731089&sr=8-4&keywords=itil](https://www.amazon.co.uk/ITIL-Crash-Course-Beginners-Complete-ebook/dp/B01AAXMEC8/ref=sr_1_4?ie=UTF8&qid=1481731089&sr=8-4&keywords=itil)

Hyvönen, T., Kalland, B., Lankinen, P. & Mäntynen, J. 2011. ITIL-sanasto ja lyhenneet. Viitattu 18.2.2017.

ITSM Solutions www-sivut. 2017. Viitattu 22.3.2017. <http://www.itsmsolutions.com/>

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2012. JHS 174 ICT-palvelujen palvelutasoluokitus. Viitattu 24.10.2016. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS174/JHS174.pdf>

Kanta-palvelut 2010. Liittymismallit Kanta-palveluihin. Kanta-tietoliikenneyhteysien suunnittelu ja toteutus. <http://www.kanta.fi/documents/10180/3432414/KanTa-tietoliikenneyhteysien+suunnittelu+ja+toteutus++1.0.pdf>

Kelan intranet-sivut. 2017. Viitattu 20.2.2017. <http://sinetti.kela.fi/>

Kelan www-sivut. 2017. Viitattu 20.2.2017. <http://www.kela.fi/>

Kelan sisäiset haastattelut. 2017. Vähä-Erkkilä, A., Nieminen, R., Sugiyama, H., Korpi-Tassi, J. & Vesterinen, P. Haastattelut tammi-helmikuussa 2017. Haastattelijana Mari Kinnunen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Knapp, D. 2010. The ITSM Process Design Guide. Developing, Reengineering, and Improving IT Service Management. Fort Lauderdale: J. Ross Publishing, Inc.

Kunas, M. 2012. Implementing Service Quality based on ISO/IEC 2000. A management guide. 3. p. Cambridgeshire: IT Governance Publishing.

Korhonen, S. 2016. "Olemme Suomen suurin julkinen ict-talo" - Kela haluaa koko maan sote-järjestelmien kehittäjäksi. Tietoviikko 11.5.2016. Viitattu 2.5.2017. <http://www.tivi.fi/>

Larkiala, S. 2015. ITSM sanasto. Kelan ICT-yksikön sisäinen asiakirja.

Lord, K. 2017. Service Level Management Basics: The Operational Level Agreement (OLA). Viitattu 22.3.2017. <http://www.thinkhdi.com/library/support-world/2017/service-level-management-basics-operational-level-agreement-ola.aspx>

Microsoft TechNet www-sivut. 2017. Viitattu 2.5.2017. <https://technet.microsoft.com/>

Moeller, R. 2013. Executive's Guide to IT Governance: Improving Systems Processes with Service Management, COBIT, and ITIL. New York: John Wiley & Sons.

Rance, S. 2017. ITSM vs. ITIL: What's the Difference? BMC Blogs. 31.1.2017. Viitattu 10.3.2017. <http://www.bmc.com/blogs/itsm-or-til-that-isnt-the-question/>

Schulmeyer, G. 2008. Handbook of Software Quality Assurance. Norwood: Artech House Inc.

Terveysten- ja hyvinvoinninlaitoksen www-sivut. 2017. Viitattu 30.3.2017. <http://www.thl.fi/>

The ITSM Encyclopedia www-sivut. 2016. Viitattu 27.12.2016. <http://itsm.certification.info/>

Vähä-Erkkilä, A., Sarkki, S., Vanonen, J., Korpinen, S., Larkiala, S. & Korpi-Tassi, J. 2016. Palvelutasosopimus. Yritystason palvelutaso. Kelan ICT-yksikön sisäinen asiakirja.

Whapples, D. 2015. Continual Service Improvement Manager. Swindon: BCS, The Chartered Institute for IT.

## LIITE 1

Kelan sisäisissä haastatteluissa käsiteltyjä kysymyksiä.

- Mitkä ovat tunnistetut ongelmakohdat nykytilassa?
- Mikä on palvelutoimiston rooli OLA-sopimusten solmimisessa?
- Mikä on voimassa olevan, yrityskohtaisen SLA-sopimuksen osuus OLA-sopimuksia solmimisessa?
- Onko toiminnanohjausjärjestelmälle tehty palvelukohtainen SLA ja onko se määritelty riittävälle tasolle OLA-sopimuksen tuottamisen suhteen?
- Tulisiko OLA-sopimusohjan olla muodollisesti samoilla linjoilla kuin palvelukohtainen SLA-sopimusohja on?
- Kuka vastaa solmitun OLA-sopimuksen ylläpidosta?
- Miten ja millä foorumilla OLA-sopimuksia tulisi mitata ja valvoa?
- Mikä on asiakastuen osuus OLA-sopimuksissa?
- Tarvitaanko muutoksia prosesseihin, toimintatapoihin tai käytäntöihin, että voidaan jatkossa seurata palvelutason toteutumaa.
- Miten muutoksenhallinta tulisi huomioida OLA-sopimuksissa?
- Miten häiriöviestinnästä tulisi sopia?
- Millä tavalla OLA-sopimukset tulisi käyttöönottaa organisaatiossa?
- Miten omistajuudet on määritelty ja tulisiko näitä tarkentaa?

2.5.2017

LIITE 2

**Dokumentin tarkoitus**

Tähän dokumenttiin on koottu Kelan ICT-tulosyksikön sisäisiin, operatiivisiin palvelutasosopimuksiin (OLA) liittyvä hallintamalli. Dokumentti kuvaa ySLA:ssa ja pSLA:ssa sovittujen reunaehtojen puitteissa ICT-palvelujen välisen hallinnoinnin, saavuttaakseen siltä vaaditun palvelutason.

**Muutoshistoria:**

Versio	Pvm	Muutos	Tekijä
0.80	30.3.2017	Luonnos	Mari Kinnunen
0.85	2.5.2017	Tarkennuksia	Mari Kinnunen

**Jakelu:**

Nimi	Organisaatio	Asema	Yhteysosoite

Dokumentin sijainti: linkki Intran työtilaan

**Sisällysluettelo**

<b>1.</b>	<b><u>SOPIMUKSEN OSAPUOLET JA KOHDE</u></b> .....	<b>54</b>
<b>2.</b>	<b><u>PALVELUTASON KUVAUS</u></b> .....	<b>55</b>
2.1	<u>PALVELUN SISÄLTÖ</u> .....	55
2.2	<u>ROOLIEN MÄÄRITTELY</u> .....	55
2.2	<u>LIIKETOIMINTAKRIITTISYYS</u> .....	56
2.4	<u>HÄIRIÖN MERKITTÄVYYS</u> .....	56
2.5	<u>HÄIRIÖN PRIORITEETTI</u> .....	56
2.6	<u>HÄIRIÖTILANTEESSA TOIMIMINEN</u> .....	57
2.7	<u>MAKSIMI PALVELUKATKO-</u> .....	58
2.8	<u>PALVELUAIKA</u> .....	58
2.9	<u>HUOLTOKATKOT</u> .....	58
2.10	<u>HÄIRIÖTIEDOTUS</u> .....	59
<b>3</b>	<b><u>MUUTOSTENHALLINTA</u></b> .....	<b>59</b>
3.1	<u>STANDARDIMUUTOKSET</u> .....	59
<b>4</b>	<b><u>MITTAAMINEN JA VALVONTA</u></b> .....	<b>60</b>
<b>5</b>	<b><u>PALVELUTOIMISTON ROOLI</u></b> .....	<b>60</b>
<b>6</b>	<b><u>MUUT HUOMIOONOTETTAVAT SEIKAT</u></b> .....	<b>60</b>

2.5.2017

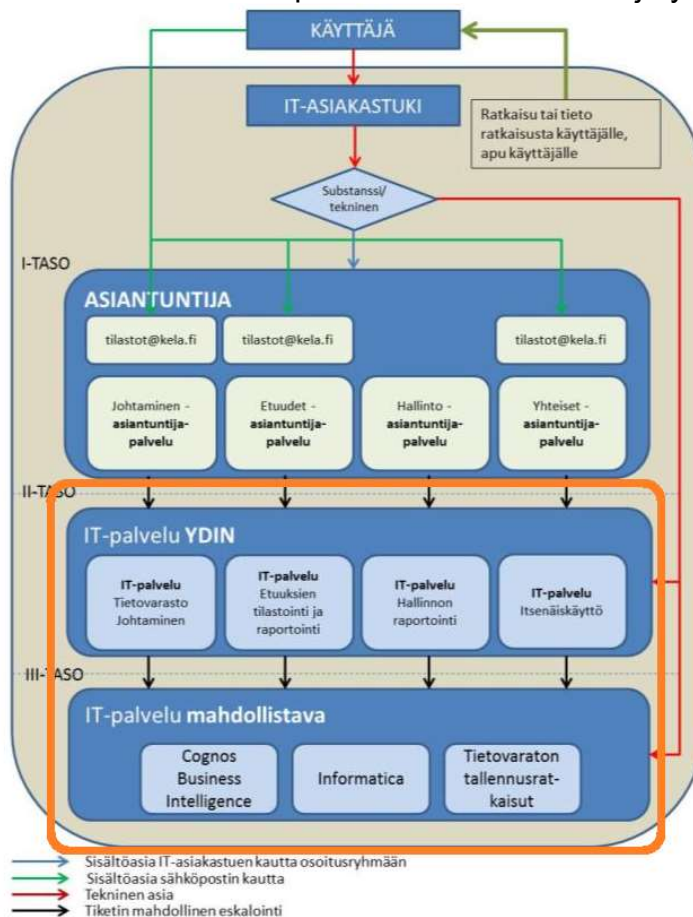
## 1. Sopimuksen osapuolet ja kohde

Operatiivinen palvelusopimus (OLA-sopimus) sovitaan aina kahden ICT-tulosyksikön sisäisen palvelun kesken. Sopimus voidaan tehdä ydinpalvelun ja mahdollistavan palvelun välillä, tai kahden saman luontoisen palvelun välillä. Sopimuksesta ei tehdä erillistä kirjallista dokumenttia, vaan vaaditut asiat ylläpidetään ICT-palveluluetteloon tämän mallin mukaisesti.

OLA-sopimus on voimassa aina kyseisen ICT-palvelun suhteen sovitun pSLA:n mukaisesti. Sopimus tarkistetaan aina pSLA-sopimuksen tarkistamisen yhteydessä. Tämä tapahtuu aina palvelun muuttamisen yhteydessä, kuitenkin vähintään vuosittain. Mahdolliset muutokset käsitellään muutoksenhallintaprosessin mukaisesti ja ne kirjataan ICT-palveluluetteloon, kummankin osapuolen hyväksytyä ne.

Kuvassa 1 on kuvattu esimerkkinä tietovarastopalvelun käyttäjätukea (tasot 0 (IT-asiakastuki), 1, 2 ja 3). OLA-sopimukset rajataan toteutettavaksi sisäisten ICT-palveluiden välillä, jotka on esimerkkikuvassa rajattu oranssilla viivalla.

**Kuva 1.** Tietovarastopalvelun mahdollistavat ja ydin ICT- palvelut



Lähde: Tietovarastopalvelu toimintakäsikirja\_v2.01

2.5.2017

Yleisistä Kelan IT-palveluiden toimittamiseen liittyvistä periaatteista on sovittu Yritystason palvelutasosopimuksessa, joka sijaitsee Sinetissä: Palvelut ja tuki -> IT-palvelut -> IT-palveluiden hallinta-sivulla. Kustakin ICT-palvelusta on sovittu oma pSLA-sopimus, joka täydentää yritystason palvelutasosopimusta.

OLA-sopimus tavoitteena on täydentää palvelukohtaisen palvelutasosopimuksen vaatimuksia.

## **2. Palvelutason kuvaus**

### **2.1 Palvelun sisältö**

Palvelukohtaisessa SLA-sopimuksessa on kuvattu ICT-palvelun sisältö, sekä määritelty sen liiketoimintakriittisyys, häiriöprioriteetit, häiriöiden merkittävyys jne. OLA-sopimuksella noudatetaan samoja periaatteita, näistä ei voi poiketa heikompaan palvelutasoon kuin mitä pSLA edellyttää.

OLA:n kannalta edellytyksenä on varmistaa, että ICT-palveluluettelossa on ylläpidettynä oikea palvelukuvaus, sekä sille on määritelty oheisen kuvauksen mukaisesti asiakas, omistaja, palveluaika, sekä vuosittaisten huoltokojen määrä (mikäli tiedossa).

### **2.2 Roolien määrittely**

OLA-sopimukset tehdään ICT-tulosyksikössä sisäisesti tiimien kesken, joten se määrittelee tiettyjä rooleja eri tavalla, kuin esimerkiksi pSLA:ssa.

Omistaja on operatiivisessa palvelutasosopimuksessa aina palvelua tarjoavan yksikön päällikkö. Esimerkiksi OLA-sopimuksessa ydinpalvelun ja mahdollistavan palvelun välillä omistajana on mahdollistavan palvelun yksikön päällikkö (käytännössä Teknologiayksikkö).

Asiakas on vastaavasti se ICT-palveluvastaava, joka tarvitsee kyseistä palvelua omassa palvelutuotannossaan. Aiempaa esimerkkiä jatkamalla on ydinpalvelun ja mahdollistavan palvelun välisessä sopimuksessa asiakkaana ydinpalvelun ICT-palveluvastaava.

2.5.2017

## 2.3 Liiketoimintakriittisyys

Liiketoimintakriittisyys tulee olla aina vähintään sama, kuin pSLA:ssa on määritely. Korotettu tai kriittinen luokka edellyttää KARKKI-hyväksyntää.

Kriittisyys	Kriittinen	Korotettu	Normaali	Alhainen
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saatavuus palveluaikana, pois lukien ennalta sovitut huoltokatkot	99,8%	99,5%	98%	95%

## 2.4 Häiriön merkittävyys

Myös häiriön merkittävyyden tulee olla vähintään sama, kuin pSLA edellyttää kyseiseltä järjestelmältä. IT-palveluun katsomatta häiriön merkittävyys luokitellaan IT-palveluun kohdistuvan häiriön vaikutusten mukaan. Häiriön merkittävyys luokitellaan oheisia määrittelyitä noudattaen. ICT-palvelukohtaiset tarkemmat kuvaukset täsmennetään palvelukohtaisessa palvelutasosopimuksessa. ICT-palveluvastaavan tehtävänä on tarkastaa häiriön oikea luokitus häiriötilanteessa ja sen jälkeen.

Häiriön merkittävyys	Häiriön merkittävyyden määritelmä
Suuri 1	Koko palvelu on pois käytöstä, palvelun suorituskyky on merkittävästi heikentynyt tai palvelu on käyttökelvoton.
Kohtalainen 2	Olenaisia osia palvelusta on pois käytöstä. Häiriö haittaa palvelun saatavuutta tai normaalia käyttöä.
Vähäinen 3	Häiriö on satunnainen, yksittäisiä käyttäjiä koskeva tai ei olennaisesti haittaa palvelun käyttöä.

## 2.5 Häiriön prioriteetti

Häiriön prioriteetti määräytyy pSLA:ssa sovitun mukaisesti. Tämä on määritely lähtökohtaisesti ICT-palvelun liiketoimintakriittisyyden ja häiriön merkittävyyden suhteen oheisen taulukon mukaisesti. Häiriön prioriteettia voidaan muuttaa tilannekohtaisesti tuotantopäällikön päätöksellä.



2.5.2017

IT-palvelun lii- ketoimintakriitti- syys	Häiriön merkittävyys		
	Suuri	Kohtalainen	Vähäinen
Kriittinen	1	1	3
Korotettu	1	2	3
Normaali	2	2	3
Alhainen	3	3	3

Häiriön prioriteetti määrää toiminnan häiriötilanteessa. Ohessa on esitetty muutama esimerkki, milloin voi olla kyseessä prioriteetiltaan kriittinen tai vakava häiriö:

- i) Käyttäjät eivät pääse lainkaan järjestelmään
- ii) Palvelinten levytilat ovat täyttyneet
- iii) Verkko-ongelma
- iv) Palomuuriongelma

Maksimi palvelukatko- kohdassa on kuvattu se ratkaisuaika, joka voidaan käyttää maksimissaan häiriön ratkaisemiseen loppukäyttäjän näkökulmasta ja palvelun käytön katkona mitattavina tunteina.

## 2.6 Häiriötilanteessa toimiminen

Häiriötilanteessa toimitaan häiriön prioriteetin mukaisesti.

Häiriön priori- teetti	Toiminta
1	Korjaustoimet aloitetaan välittömästi ja niitä jatketaan taukoamatta henkilöhälytyksiä ja IT-palvelulle erikseen määriteltyjä varautumismenettelyjä hyödyntäen. Häiriöistä tiedotetaan sovituin menettelyin.
2	Korjaustoimet aloitetaan välittömästi ja niitä jatketaan taukoamatta saatavilla olevin resurssein. Henkilöhälytyksiä tehdään tarvittaessa. Vastuutetun IT-palveluvastaavan päätöksellä häiriön selvittely voidaan siirtää työaikana tehtäväksi. Häiriöistä tiedotetaan sovituin menettelyin
3	Korjaustoimenpiteet suoritetaan saatavilla olevin resurssein. Häiriön selvitys keskittyy Kelan työajalle, muuna aikana henkilöhälytyksiä ei lähtökohtaisesti suoriteta.

2.5.2017

## 2.7 Maksimi palvelukatko

Palvelun liiketoimintakriittisyyden mukaan määräytyvä maksimi palvelukatkojen yhteenlaskettu määrä/kk on kerrottu alla olevassa taulukossa.

Liiketoimintakriittisyys	Palveluaika:			
	Normaali palveluaika *)	CICS-palveluaika **)	Laajennettu palveluaika ***)	Ympäri vuorokautinen ****)
Kriittinen	26 min	33 min	55 min	1 h 29 min
Korotettu	1 h 5 min	1 h 22 min	2 h 17 min	3 h 43 min
Normaali	4 h 18 min	5 h 28 min	9 h 8 min	14 h 52 min
Alhainen	n/a	n/a	n/a	n/a

\*) 21,5 työpäivää/kk, kokonaispalveluaika n. 215 h/kk

\*\*) 21,5 työpäivää/kk, 4 perjantaita/kk, kokonaispalveluaika n. 273,5 h/kk

\*\*\*) 8 lauantaita ja sunnuntaita/kk, kokonaispalveluaika n. 457 h/kk

\*\*\*\*) 31 päivää/kk, kokonaispalveluaika 744 h/kk

Kuukausittainen yhden IT-palvelun yhteenlasketut palvelukatkojen kestot eivät saa ylittää taulukossa annettuja maksimipituuksia.

## 2.8 Palveluaika

IT-palvelujen palveluaikaluokituksessa noudatetaan yritystason palvelutasosopimuksessa lueteltuja palveluaikoja. Tarkemmat kuvaukset palveluajoista ySLA:ssa.

Ympäri vuorokautinen	Laajennettu	CICS	Normaali
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24/7	ma-pe 7.00-22.00 la-su 8.00-22.00	ma-to 7.00-20.00 pe 7.00-18.30	ma-pe 7.00-17.00

## 2.9 Huoltokatkot

Huoltokatkot tulee sopia etukäteen asiakkaan kanssa siltä osin, kun ne koskettavat palveluaikoina tapahtuvia muutoksia ei-tuotannollisiin ICT-palveluihin. Mikäli palvelulle on tarvetta määritellä säännöllisiä huoltoikkunoita, kirjataan näiden vuosittainen määrä ICT-palveluluetteloon.

2.5.2017

## 2.10 Häiriötiedotus

ICT-palveluntuottaja vastaa häiriötiedottamisesta viestimällä kriittisistä häiriöistä ICT-palveluvastaavalle, omistajalle sekä kehittämissyksikölle. IT-asiakastuki hoitaa käytännössä häiriötiedottamisen (häiriötiedotteet menevät Intranetin etusivulle yläosaan erilliseen ilmoituskenttään). Kriittisen häiriön suhteen on Kelassa tarkennettu ohjeistus, jolloin noudatetaan erikseen sen linjauksia ja ohjeita.

Yleistä tiedotukseen liittyvää oheistusta löytyy ySLA:sta:

Häiriötiedotus

*Palveluntuottaja vastaa tiedottamisesta Kelan sisäisille asiakkaille ja loppukäyttäjille IT-palveluiden häiriöistä Kelan Intranet sivustolla ja tarvittaessa muilla kanavilla. Kansalais- ja työnantaja-asiakkaiden ja Kelan yhteistyökumppaneiden käyttämien IT-palveluiden häiriöistä tiedotetaan lisäksi Kelan Internet-sivustolla. Muusta mahdollisesta häiriötiedottamisesta sovitaan palvelukohtaisesti.*

*IT-osasto tiedottaa prioriteetti luokkiin 1 ja 2 määritellyistä häiriöistä ilman tarpeetonta viivytystä vastaavan prosessin mukaisesti vähintään häiriön tultua havaituksi sekä sen päättyessä.*

*Laajemmasta mediaviestinnästä häiriötilanteissa vastaa Kelan viestintä.*

## 3 Muutostenhallinta

Muutokset käsitellään muutostenhallintaprosessin mukaisesti. Toteutettavaksi sovitut muutokset kirjataan ICT-palvelunhallinnan prosessinohjausjärjestelmään (Service Manager). Teknisissä muutoksissa tiketin laatii myös ICT-vastaava.

### 3.1 Standardimuutokset

Standardimuutokset ovat pieniriskisiä muutoksia, jotka ovat ennalta sovittuja sekä kuvattuja ja jotka voidaan ennalta sovituin toimintatavoin ja työkuluihin toteuttaa ilman suurempaa testausta ja siirtää tuotantoon ilman tuotannonohjauksen hyväksyntää. Esimerkiksi toiminnalliset ja sisältömuutokset eivät ole standardimuutoksia.

OLA:n kannalta tehtävät muutokset ovat käytännössä ICT:n sisäisiä korjauksia tai päivityksiä, jotka ovat luonteeltaan loppukäyttäjille tai kehittämissyksikölle näkymättömiä. Tällaisia ovat esimerkiksi tietoturvapäivitykset tai tietokannan huoltotyöt, jotka saattavat aiheuttaa järjestelmälle käyttökatkon.

2.5.2017

Näitä muutoksia voidaan tehdä palveluntuottajan toimesta palveluajan ulkopuolella ilman erillistä lupakäsittelyä (SM-tiketti on kuitenkin aina tehtävä). Asiakasta tulee kuitenkin tiedottaa tästä, mikäli palvelulle tulee käyttökatko. Asiakas vastaa liiketoiminnan tarpeiden huomioimisesta tämän suhteen.

## 4 Mittaaminen ja valvonta

Palvelutasototeutuman mittaaminen ja valvonta ovat osa OLA-sopimuksen normaalia tarkastelua. ICT-palveluntuottajan vastuulla on kerätä tiedot palvelun toteumasta sekä raportoida nämä edellä määritetyille asiakkaalle ja omistajalle. Kehittämissyksikkö voi halutessaan osallistua kyseisiin katselmoointeihin. Palvelun toteuman yhteydessä tulee palveluntuottajan esitellä myös muutostöiden tilanne, sekä tulevat ja tiedossa olevat huoltoikkunat.

Raportoinnin tueksi on saatavilla palveluntasonhallinnan Cognos-raportti, josta selviää mm. ICT-palveluluettelon puutteet (esimerkiksi palvelutason SLA:sta puuttuvat tiedot). Lisäksi saatavilla on prosessiraportti, josta selviää mm. palvelussa olleet häiriöt sekä toteutuneet muutokset. Näiden raporttien avulla voidaan suoraan esitellä esimerkiksi palvelun toteutuneen saatavuuden.

Palvelutasokatselmointeja on suositeltavaa pitää kvartaaleittain. Mikäli palvelulle on järjestetty oma säännöllisesti kokoontuva johtoryhmä, voidaan katselmoinnit järjestää näiden yhteydessä.

## 5 Palvelutoimiston rooli

ICT-palvelutoimiston vastuulla on seurata kaikkien palvelutasosopimusten syntymistä, toteuttaa muutostenhallintaa sopimusten tarpeisiin, sekä kehittää yhteisiä käytäntöjä näiden suhteen.

## 6 Muut huomioonotettavat seikat

Jokaista ICT- palvelu koskien on ySLA:ssa määritelty muut huomioonotettavat seikat kuten palvelua mahdollisesti koskevat reklamaatiot yms. Nämä on kuvattu ySLA- dokumentissa, joka löytyy Intranetistä.