



VALTIOVARAINMINISTERIÖ
Hallinnon kehittämisosasto
Valtion IT-toiminnan johtamisyksikkö
Aki Siponen

LIITE 4
SUUNNITELMA
21.6.2006

VM 45/18/2006

YHTEENTOIMIVUUDEN KEHITTÄMISOHJELMA

Valtioneuvoston periaatepäätös valtionhallinnon IT-toiminnan kehittämisestä¹ (jäljempänä Periaatepäätös) hyväksyttiin valtioneuvoston yleisistunnossa 15.6.2006. Tässä asiakirjassa esitetään Periaatepäätöksen toimeenpääntöön kuuluvan *Yhteentoimivuuden* kehittämisohjelman suunnitelma. *Yhteentoimivuuden* kehittämisohjelma sisältää hankkeita, joissa kehitetään valtionhallinnon arkkitehtuurikokonaisuutta ja arkkitehtuurityöhön sekä kehittämishankkeiden hallintaan liittyviä menetelmiä.

Suunnitelma kattaa kokonaisuudessaan **valtionhallinnon arkkitehtuurin** alueella toteutettavat hankkeet. Valtionhallinnon arkkitehtuurilla tarkoitetaan toiminnan, tietojen, tietojärjestelmien ja teknologiaratkaisujen muodostamaa kokonaisuutta sekä tästä kokonaisuudesta muodostettuja yhtenäisiä malleja ja kuvauksia.

¹ Periaatepäätöksen teksti on saatavissa osoitteesta
http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20060615VNnper/strategiasuomeksi.pdf
id

SISÄLTÖ

1 KEHITTÄMISOHJELMAN LÄHTÖKOHDAT	3
2 SIDOSRYHMÄT	3
3 TAVOITTEET	4
3.1 VALTIONHALLINNON ARKKITEHTUURIN TAVOITTEET	4
3.2 VALTIONHALLINNON ARKKITEHTUURIN KUVAUSMENETELMIEN TAVOITTEET	4
3.3 KEHITTÄMISOHJELMAN TAVOITTEET	5
4 TOTEUTUSMALLI	6
5 KEHITTÄMISOHJELMAN ORGANISOINTI	6
5.1 OHJAUSRYHMÄ	7
5.2 KEHITTÄMISOHJELMAN PÄÄLLIKKÖ	7
5.3 HANKERYHMÄ	8
5.4 HANKEASSISTENTTI	8
5.5 SEURANTARYHMÄ	8
5.6 KUMPPANIOHJAUSRYHMÄ	9
5.7 KUMPPANIT	9
5.8 OSAHANKKEET	9
6 AIKATAULU	9
7 TULOKSET	10
8 HYÖDYT	10
9 RISKIT	11

1 Kehittämishjelman lähtökohdat

Valtioneuvoston periaatepäätöksessä valtionhallinnon IT-toiminnan kehittämisestä toimeenpannaan viiden kehittämisohjelman kautta. Yksi näistä viidestä kehittämisohjelmasta on **Yhteentoimivuuden kehittämisohjelma**, jonka tavoitteena on luoda edellytykset tehokkaalle ja yhtenä näkyvälle hallinnolle.

Tämä suunnitelma on laadittu Periaatepäätöksessä esitetyn tavoitetilan perusteella. Yhteentoimivuus ja arkkitehtuurit on osa-alue, jolla on vaikutusta lähes kaikkiin muihin Periaatepäätöksen toimeenpanon osa-alueisiin IT-toiminnan ohjausmallista aina yksittäisten kehittämisohjelmien ja hankkeiden toteuttamiseen.

Periaatepäätöksessä esitetyistä valtion IT-toiminnan tavoitetilaa kuvaavista lausumista on johdettavissa seuraavat valtionhallinnon arkkitehtuurin tavoitetilaa konkretisoivat lausumat:

1. On olemassa valtionhallinnon kokonaisarkkitehtuuri, joka sisältää ainakin palvelu-, tieto-, ja teknisen arkkitehtuurin kuvaukset.
2. On olemassa sovittu toimintatapa, jota noudattamalla toteutetaan valtionhallinnon arkkitehtuurin mukaisia [sähköisen asioinnin] palveluita sekä toteutetaan tehokasta tietojen yhteiskäyttöä liittämällä hallinnon ydintietojärjestelmiä ja perustietovarantoja osaksi toimintaa.
3. Sovittua toimintatapaa käytetään kaikissa kehityshankkeissa.

Periaatepäätöksessä on lisäksi esitetty muiden kehittämisohjelmien tavoitetilaa koskevia lausumia. Näitä voidaan pitää ainakin jossain määrin tavoitetilan kokonaisarkkitehtuuria ohjaavina. Tosin niitä on syytä tarkastella pyrkien erottamaan toiminnan visiosta ja strategiasta johdettavat tavoitteet (toiminnan arkkitehtuuriperiaatteet) ja tavoitetilan toteutusta kuvaavat ajatukset keinoista tavoitteiden saavuttamiseksi.

2 Sidosryhmät

Yhteentoimivuuden kehittämisohjelman keskeiset sidosryhmät ovat:

- Valtion IT-johtoryhmä
- Hallinnonalojen tietohallintojohtajat
- Virastojen ja laitosten tietohallintojohtajat
- Valtionhallinnon organisaatioiden ylin johto
- Valtionhallinnon organisaatioiden toiminnan kehittämisvastuussa olevat henkilöt
- Valtionhallinnon tiedonhallinnan kehittämisvastuussa olevat henkilöt
- Virastojen ja laitosten tietohallintohenkilöstö
- Palvelu- ja järjestelmätoimittajat
- Tutkimus- ja koulutusorganisaatiot

Sidosryhmäanalyysi tehdään hankesuunnitelman tarkentamisen yhteydessä.

3 Tavoitteet

Kehittämishajelman ja hankkeiden tavoitteita voidaan tarkastella ainakin kolmella tasolla:

1. valtionhallinnon arkkitehtuurin sisältötavoitteet. Näiden tulisi olla toiminnan vision ja strategian perusteella muotoiltuja tavoitteita, joiden saavuttamista kokonaisarkkitehtuurin olemassaolo ja arkkitehtuurin mukaisen tietojärjestelmäkokonaisuuden toteuttaminen edistää.
2. valtionhallinnon arkkitehtuurin kuvausmenetelmien tavoitteet.
3. kehittämishajelmalle ja hankkeille asetettavat tavoitteet.

Tässä kuvataan lyhyesti tavoitteita. Tavoitteita tarkennetaan varsinaisessa arkkitehtuurityössä.

3.1 Valtionhallinnon arkkitehtuurin tavoitteet

Valtionhallinnon arkkitehtuurin tavoitteena on:

1. Hallinnon rakennemuutoksen tukeminen suunnittelemalla tavoitetilan arkkitehtuuri niin, että
 - suunnittelun lähtökohtana ovat toiminnan tavoitteet ja tarpeet,
 - hallinnon prosesseja voidaan tehostaa lisäämällä tietojen yhteiskäyttöä ja vähentämällä päällekkäistä työtä
 - poikkihallinnollisia prosesseja voidaan sähköistää ja automatisoida,
 - tietojärjestelmiä voidaan yhtenäistää ja yhdistää,
 - resursseja voidaan keskittää ydintoiminnan järjestelmien kehittämiseen ja hallintaan
 - tietojärjestelmien kehittämisen nopeutta ja joustavuutta voidaan kasvattaa,
2. Monikanavaisten sähköisten palvelujen toteuttamisen tukeminen suunnittelemalla tavoitetilan arkkitehtuuri niin, että
 - suunnittelun lähtökohtana ovat asiakkaiden asiakkaitten tarpeet ja suunnitellut prosessit,
 - tietovarannot integroidaan sähköisen asioinnin palveluihin niin, että varannoissa oleva tieto on laajasti käytettävissä
 - suunnittelussa varmistetaan tietoturvallisuuden ja hyvän tiedonhallintatavan toteutuminen

3.2 Valtionhallinnon arkkitehtuurin kuvausmenetelmien tavoitteet

Arkkitehtuurin kuvausmenetelmien tavoitteet ovat sekä kuvausmenetelmille että työskentelymenetelmille ja –prosessille asetettavia tavoitteita:

- Yhteisen kielen luominen toiminnan kehittäjien, tiedonhallinnan kehittäjien ja tietohallinnon välille.

- Keskeisten sidosryhmien vaatimusten huomioonottaminen. Arkkitehtuurista tulee voida tuottaa kunkin sidosryhmän tarpeita palvelevia viestinnällisesti selkeitä kuvauksia.
- Paremman kokonaiskuvan muodostaminen toiminnan ja tietojärjestelmien sekä toiminnan kehittämisen ja tietojärjestelmien kehittämisen vuorovaikutuksesta.
- Päätöksenteon tietopohjan parantaminen, kokonaiskuvaan perustuvan faktapohjaisen päätöksenteon mahdollistaminen

3.3 Kehittämishjelman tavoitteet

Kehittämishjelma on kestoaltaan viisi vuotta kuten muutkin Periaatepäätöksen toimeenpanon kehittämishjelmat. Yhteentoimivuus on alue, joka tulee kehittämishjelman myötä muodostumaan jatkuvaksi toiminnaksi ja muuttaa siten pysyvästi toiminnan kehittämisen ja tietojärjestelmien elinkaaren hallinnan prosesseja.

Kehittämishjelman tavoite voidaan muotoilla:

Kehittämishjelman tavoitteena on luoda valtionhallinnon arkkitehtuuri toiminnan ja tietojärjestelmien kehittämisen ohjauvälineeksi kaikilla valti-onhallinnon tasoilla ja suunnitella ja ottaa käyttöön toimintamalli arkkitehtuurin ylläpitämiseksi ja arkkitehtuurikuvausten hyödyntämiseksi kehityshankkeiden ohjauksessa ja järjestelmien suunnittelussa.

Kehittämishjelman alkuvaiheen osalta tavoitteet ovat:

3. Luoda edellytykset valtionhallinnon arkkitehtuurin muodostamiselle.
4. Suunnitella valtionhallinnon arkkitehtuurin tavoitetila.
5. Tukea Periaatepäätöksen toimeenpanon kehittämishjelmia ja kärkihankkeita niissä tehtävässä arkkitehtuurityössä.
6. Luoda riittävä tietopohja nykytilasta tavoitetilan kokonaisarkkitehtuurin työstämiseksi ja kehittämishjelmien toimenpidesuunnitelmien tuottamiseksi.
7. Luoda yhteisesti sovittu valtionhallinnon kokonaisarkkitehtuurin menettelmä ja kuvaustavat
8. Suunnitella toimintamalli arkkitehtuurin ylläpitämiseksi ja arkkitehtuurikuvausten hyödyntämiseksi kehityshankkeiden ohjauksessa ja järjestelmien suunnittelussa
9. Tuottaa valtionhallinnon arkkitehtuurin tavoitetilan kuvaukset
10. Arvioida arkkitehtuuri-toimintatavan käyttöönottamisesta saatavat hyödyt ja tarvittavat panostukset
11. Luoda toimintasuunnitelma valtionhallinnon arkkitehtuurin käytön leviättämiseksi.

4 Toteutusmalli

Kehittämishjelma suunnitellaan toteutettavan kolmena peräkkäisenä päävaiheena, joista kustakin muodostetaan oma hankkeensa erillisillä päätöksillä (Kuva 1):

1. Valtionhallinnon arkkitehtuurin suunnittelu – hankkeessa suunnitellaan arkkitehtuurin kuvausmenetelmät ja kuvauskehikot ja arkkitehtuuri-toimintamalli (arkkitehtuurin luomisen ja ylläpitämisen prosessit sekä arkkitehtuurin hyödyntämisen prosessit), tuotetaan tavoitetilän arkkitehtuurikuvaukset keskeisiltä osin ja tuotetaan jatkohankkeiden toimenpidesuunnitelma. Lisäksi hankkeessa tuetaan ja koordinoidaan muiden kehittämishjelmien hankkeissa tehtävää arkkitehtuurikuvaustyötä.
2. Valtionhallinnon arkkitehtuuri-toimintamallin käyttöönotto ja levittäminen – hankkeessa luodaan arkkitehtuuri-toimintamallin käyttöönottamiseksi tarvittavat rakenteet ja levitetään arkkitehtuuri-toimintamallia vaiheittain valtionhallinnon organisaatioihin. Tavoitteena on kriittisen massan muodostaminen ja toimintamallin konkreettisten hyötyjen osoittaminen, jotta toimintamallin levittäminen kaikkiin organisaatioihin olisi mahdollista.
3. Valtionhallinnon arkkitehtuuri-toimintamallin vakiinnuttaminen – hankkeessa toimintamallia kehitetään saatujen kokemusten pohjalta ja varmistetaan toimintamallin vakiintuminen osaksi normaalia toiminnan ja tietotekniikan kehittämistoimintaa.



Kuva 1. Yhteentoimivuuden kehittämishjelmän päävaiheet

Ensimmäisessä hankkeessa tehdään myös hyöty-kustannustarkastelut, joiden perusteella mitoitetaan kokonaisuutena arkkitehtuuri-toimintamallin ambitiotaso. Valittua ambitiotasoa tarkennetaan jatkohankkeissa toimintamallista saatujen kokemusten perusteella.

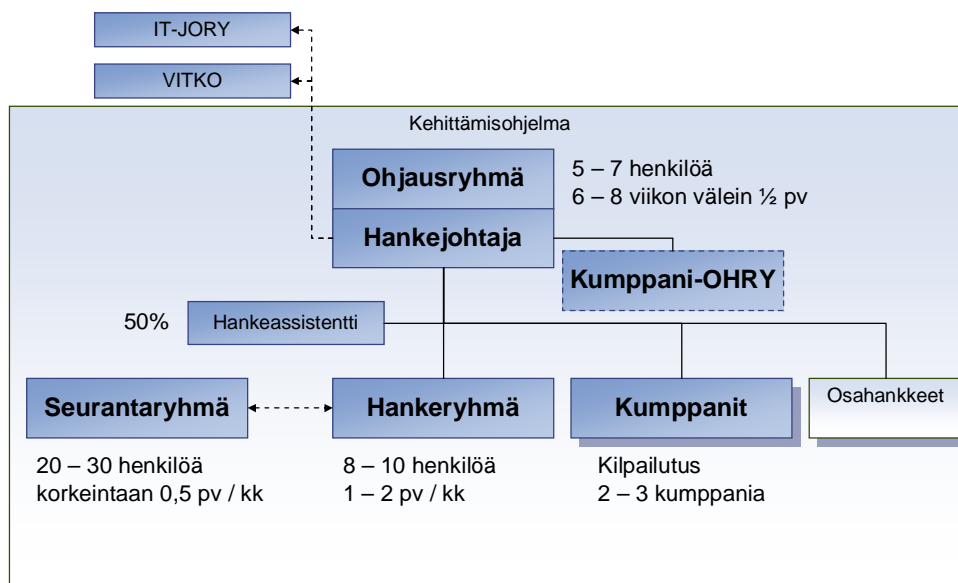
Näiden hankkeiden alle voidaan tarvittaessa perustaa osahankkeita.

5 Kehittämishjelmän organisointi

Kehittämishjelmän hankkeita ohjaa yksi ohjausryhmä.

Kehittämishjelmän organisointia on havainnollistettu oheisessa kuvassa alla ja toimijoiden rooleja ja vastuita on selvitetty lähemmin alla.

Ohjausryhmän kokoonpano pyritään pitämään mahdollisimman pitkälti samana koko kehittämisohjelman ajan. Lisäksi jatkuvuutta pyritään varmistamaan sillä, että hankeryhmäkin pysyy mahdollisimman pitkälti samana kehittämisohjelman peräkkäisissä hankkeissa.



Kuva 2 Kehittämisohjelman organisointi

5.1 Ohjausryhmä

Ohjausryhmään kuuluu 5-7 henkilöä tietohallinnon ja toiminnan kehittämisen puolelta. Ohjausryhmä kokoontuu 6 – 8 viikon välein, kokousten kesto on 2-3 tuntia.

Ohjausryhmän tehtävät ja vastuut

- Toimii kehittämisohjelman johtoryhmänä ohjaten ja yhteensoittaen hankkeiden työtä
- Tuo kehittämisohjelmaan laaja-alaisen näkemyksen hallinnonalojen tarpeista
- On sitoutunut kehittämisohjelman tavoitteen saavuttamiseen
- Antaa kehittämisohjelmalle tukea koko sen elinkaaren ajan
- Näyttää suuntaa isoissa linjauksissa ja ohjaa muutosta haluttuun suuntaan

5.2 Kehittämisohjelman päällikkö

Kehittämisohjelman päällikkönä toimii valtionhallinnon arkkitehtuurikehittämisestä vastaava Valtion IT-toiminnan johtamisyksikön edustaja.

Kehittämisohjelman päällikön tehtävät ja vastuut:

- johtaa kehittämisohjelman hankkeita koko kehittämisohjelman elinkaaren ajan
- valmistelee ohjausryhmälle esiteltävät asiat ja toimii ohjausryhmän kokouksissa sihteerinä

- vastaa kehittämisohjelman hankkeiden valmistelusta
- vastaa tarvittavien resurssien hankinnasta
- vastaa kehittämisohjelman hankkeiden seurannasta
- raportoi kehittämisohjelman etenemisestä Valtion IT-johtoryhmälle (IT-JORY) ja IT-koordinoitiryhmälle (VITKO)
- vastaa kehittämisohjelman tavoitteiden saavuttamisesta ja tuloksellisuu-
desta
- vastaa tiedottamisesta ja yhteydenpidosta sidosryhmiin

5.3 Hankeryhmä

Hankeryhmään kuuluu 6-10 henkilöä tietohallinnon (arkkitehtuurityön), toiminnan kehittämisen ja tiedonhallinnan puolelta eri hallinnonaloilta.

Hankeryhmä nimitetään kuhunkin kehittämisohjelman hankkeeseen erikseen, mutta jatkuvuuden turvaamiseksi pyritään pitämään riittävä määrä samoja jäseniä.

Hankeryhmän jäsenten tulee varautua 0,5 – 2 htp / kuukausi työpanokseen hankkeessa.

Hankeryhmän tehtävät ja vastuut:

- osallistuu hankkeen valmisteluun ja hankeasiakirjojen laadintaan
- osallistuu kehittämisohjelman päällikön johdolla hankkeen toteutukseen
- hankeryhmän jäsenet vastaavat omalla panoksellaan ja asiantuntemuksellaan hankkeen tavoitteiden toteutumisesta

5.4 Hankeassistentti

Hankeassistentti toimii kehittämisohjelman päällikön ja hankeryhmän apuna. Periaatepäätöksen kehittämisohjelmien hankkeille hankitaan tarvittaessa riittävä määrä yhteisiä hankeassistentteja.

Hankeassistentin tehtävät ja vastuut:

- toimii kehittämisohjelman päällikön ja hankeryhmän apuna
- avustaa materiaalin ja tiedon etsimisessä ja keräämisessä
- kokousten valmistelu ja yhteydenpito hankeryhmän jäseniin ja muihin sidosryhmiin
- vastaa dokumenttien ja asiakirjojen arkistoinnista

5.5 Seurantaryhmä

Seurantaryhmään kuuluu 20–30 edustajaa eri hallinnonaloilta ja organisaatioista. Seurantaryhmään kuuluu toiminnan kehittämisen, tiedonhallinnan ja tietohallinnon edustajia. Siihen voidaan kutsua myös valtionhallinnon ulkopuolisten organisaatioiden, esimerkiksi järjestelmä- ja palvelutoimittajien sekä koulutus- ja opetusorganisaatioiden edustajia.

Seurantaryhmä nimetään kuhunkin hankkeeseen erikseen.

Seurantaryhmän jäsenten työpanos hankkeessa on korkeintaan 0,5 htp / kuukausi.

Seurantaryhmän tehtävät ja vastuut:

- Katselmoi hankkeen tuotokset
- Tuo hankkeen tietoon oman organisaationsa tarpeita ja vaatimuksia
- Osallistuu hankkeen työpajoihin
- Välittää omille sidosryhmilleen tietoa hankkeesta

5.6 Kumppaniohjausryhmä

Hankkeeseen valittavien yhteistyökumppanien työn ohjaamiseksi ja seuraamiseksi voidaan perustaa erillinen kumppaniohjausryhmä. Kehittämishjelman päällikkö johtaa tätä ryhmää.

Kumppanien ohjaus- ja informointitarpeet voidaan toteuttaa myös antamalla heille läsnäolo-oikeus ohjausryhmässä.

Mikäli kumppaniohjausryhmä perustetaan sen tehtävät ja vastuut ovat:

- Kumppanien työn edistymisen ja sopimusvelvoitteiden seuranta
- Kumppanien työhön liittyvien muutospyyntöjen valmistelu ohjausryhmälle päätettäväksi

5.7 Kumppanit

Kumppanit toimivat kehittämissuunnitelmassa kehittämissuunnitelman päällikön ohjauksessa ja suorittavat sovitut tehtävät.

Kumppaneiden valinta voidaan tehdä yhtenä tai useampana erillisenä hankintana kuhunkin kohdassa 4 esitettyyn hankkeeseen (luettelossa kohdat 1-3). Samalla kertaa voidaan hankkia kumppaneita päähankkeen lisäksi osahankkeisiin tai osahankkeisiin voidaan hankkia kumppaneita erikseen.

Jokaiseen kohdassa 4 esitettyyn hankkeeseen pyritään saamaan useita kumppaneita.

5.8 Osahankkeet

Erillisiä osa-alueita varten voidaan perustaa osahankkeita. Osahankkeet toimivat ohjausryhmän ja kehittämissuunnitelman päällikön ohjauksessa. Osahankkeelle voidaan tarvittaessa valita hankepäällikkö. Osahankkeella on oma hankeryhmä ja sillä voi olla kumppanien työn ohjausta varten oman kumppani-ohjausryhmä.

6 Aikataulu

Valtionhallinnon arkkitehtuurin suunnittelu – hanke käynnistetään kesäkuussa 2006. Hanke kestää vuoden 2007 syksyyn. Tavoitteena on saada hanke päätökseen syyskuun 2007 loppuun mennessä.

Päätöksenteko hankkeen esitysten pohjalta tehdään loka-marraskuussa 2007.

Seuraavan hankkeen (*Valtionhallinnon arkkitehtuuri-toimintamallin levittäminen ja käyttöönotto*) suunnittelu tehdään loka-joulukuussa 2007 ja hanke käynnistetään vuoden 2008 alussa. Hanke päättyy vuoden 2009 lopussa.

Kolmas hanke (*Valtionhallinnon arkkitehtuuri-toimintamallin vakiinnuttaminen*) käynnistetään vuoden 2010 alussa ja hanke päättyy vuoden 2011 lopussa.

7 Tulokset

Kehittämisohjelman tuloksena valtionhallinnossa on otettu käyttöön arkkitehtuuri-toimintamalli sovitussa laajuudessa:

- Valtionhallinnon ja hallinnonalojen tasolla sekä yksittäisissä virastoissa on olemassa sovittu toimintamalli arkkitehtuurikuvausten ylläpitämiseksi ja arkkitehtuurin kehittämiseksi. Toimintamallissa on määritelty eri osapuolten roolit ja vastuut riittävän yksityiskohtaisella tasolla.
- Strategian suunnittelun, toiminnan ja tietojärjestelmien suunnittelun ja kehittämisen prosesseissa käytetään arkkitehtuurikuvauksia työvälineinä. Näissäkin prosesseissa on eri osapuolten roolit ja vastuut sovittu riittävän yksityiskohtaisella tasolla.
- Valtionhallinnolla on käytettävissään riittävä määrä osaamista arkkitehtuurin kehittämiseksi ja hyödyntämiseksi.

8 Hyödyt

Arkkitehtuurinkuvausten olemassaolo, ylläpitäminen ja käyttäminen tuovat selkeitä ja mitattavia hyötyjä. Osa hyödyistä riippuu siitä, kuinka hyvin arkkitehtuuri on suunniteltu ja suurin osa hyödyistä realisoituu vasta kun arkkitehtuuria toteutetaan. Hyötyjen suuruus riippuu myös siitä, kuinka paljon arkkitehtuurin kehittämiseen ja käyttöön panostetaan.

Keskeisiä hyötyjä ovat:

- toiminnan muutokset voidaan viedä läpi nopeammin, tietojärjestelmät eivät ole toiminnan uudistamisen esteenä
- tietojärjestelmät tukevat nykyistä paremmin toiminnan tavoitteita ja tarpeita
- toiminnan jatkuvuuden ja tietoturvan vaatimukset voidaan toteuttaa helpommin
- tietojärjestelmien ja tietoteknisten ratkaisujen hankinta on nopeampaa, yksinkertaisempaa ja halvempaa
 - hankintapäätökset ovat yksinkertaisempia, sillä päätöksentekoon tarvittavat tiedot ovat saatavilla yhtenäisessä suunnitelmassa
 - hankintaprosessi on kokonaisuutena nopeampi, hankinnan nopeus ja joustavuus voidaan maksimoida uhkaamatta järjestelmäkokonaisuuden yhtenäisyyttä
 - epätarkoituksenmukaiset hankinnat voidaan välttää

- tietotekniikkaan sitoutuneen pääoman tuotto paranee ja tulevaisuudessa tehtävien investointien riskit pienenevät
 - tietojärjestelmä- ja teknologiakartta on yksinkertaisempi
 - päätökset ulkoistamisesta, ostamisesta tai itse tekemisestä voidaan tehdä joustavammin
 - Olemassa olevat tietojärjestelmät saadaan tehokkaampaan käyttöön, niihin sitoutuneen pääoman tuotto voidaan maksimoida
 - Uusien IT-investointien riskit pienenevät
- Tietohallintotoiminta on tehokkaampaa
 - Tietojärjestelmien kehittäminen, tuki ja ylläpito voidaan toteuttaa edullisemmin
 - Tietojärjestelmien yhteentoimivuus paranee ja järjestelmiä sekä verkkoja voidaan hallinta helpommin
 - Tietojärjestelmien ja niiden rakenneosien elinkaaren hallinta on vaivattomampaa

9 Riskit

Seuraavassa on esitetty tähän mennessä tunnistettuja kehittämisohjelmaan liittyviä riskejä. Riskianalyysejä täydennetään hankkeiden yksityiskohtaisen suunnittelun yhteydessä.

- Arkkitehtuuri-toimintamallin käyttöönotto saattaa edellyttää muutoksia olemassa oleviin ohjausmalleihin ja -rakenteisiin joillakin hallinnon tasoilla.
- Kehittämisohjelmalle ei saada riittävää ylimmän johdon tukea.
- Kehittämisohjelman toteuttamiseksi ei saada tarvittavia resursseja.
- Hankkeissa ei saada aikaan kaikkien osapuolten riittävää sitoutumista tavoitetilaan.
- Kehittämisohjelma epäonnistuu menetelmien ja kuvaustapojen valinnassa, niille ei saada riittävän laajaa hyväksyntää.
- Arkkitehtuurin sisältöön (tiedot tietojärjestelmistä, tietovarannoista jne.) liittyvät luottamuksellisuusvaatimukset estävät riittävän laajan kokonaisuuden suunnittelun.
- Arkkitehtuurin sisällöstä rajataan pois olennaisia osia esimerkiksi organisaatorakenteiden tai –muotojen vuoksi.