

Kuntasektorin kokonaisarkkiteh- tuurin hallintamallin prosessit

26.11.2012

Helsinki 2012



Sisältö

1	Johdanto	2
2	Arkkitehtuurinhallinnan prosessit	2
2.1	Yleinen KA- hallintaprosessi.....	2
2.2	Kokonaisarkkitehtuurin johtaminen.....	3
2.2.1	Arkkitehtuurin kehittäminen	3
2.2.2	Arkkitehtuurin viestintä ja koulutus.....	5
2.2.3	Projektisalkun hallinta	6
2.2.4	Arkkitehtuurinhallinta projekteissa.....	7
2.3	Muutoksenhallinta.....	8
2.3.1	Muutoksenhallintaprosessit.....	8
3	Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmän työprosessi	10
3.1	Valmistelu, suunnittelu	11
3.2	Käsittely, linjaukset.....	12
3.3	Seuranta, vaikuttavuus.....	14
3.4	KA-projektisalkunhallinta	15
3.5	Viestintä ja koulutus.....	15
4	Viitteet	15

1 Johdanto

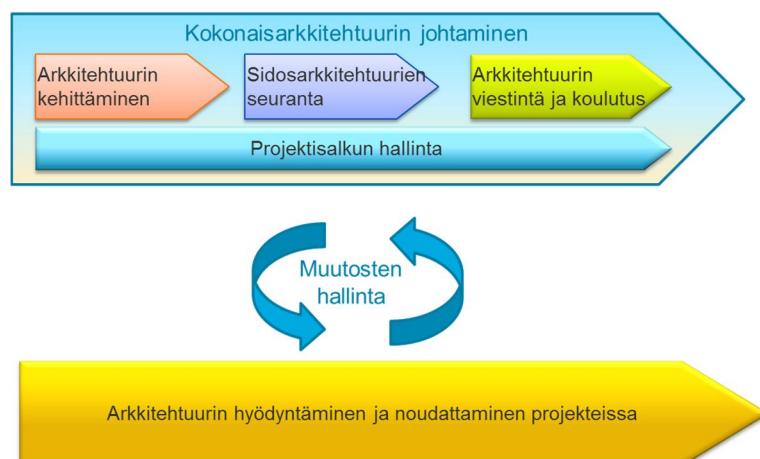
Tässä dokumentissa kuvataan kuntasektorin arkkitehtuurin hallintamallin prosessit.

2 Arkkitehtuurinhallinnan prosessit

2.1 Yleinen KA- hallintaprosessi

Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurin (Viite: JHKA) mukaisesti kuntasektorin arkkitehtuurin hallintaprosessi jaotellaan seuraaviin pääprosesseihin:

- Arkkitehtuurin johtaminen
- Muutosten hallinta
- Arkkitehtuurin hyödyntäminen ja noudattaminen kehittämisprojekteissa.



Kuva x: Arkkitehtuurin hallinnan prosessit

Julkishallinnon kokonaisarkkitehtuurin hallintamallin mukainen johtamisen ohjaus- ja hallintaprosessien viitekehys määrittelee prosessit seuraavasti:

- Arkkitehtuurityön ohjaus
jossa arvioidaan, ohjataan ja seurataan arkkitehtuurityötä
- Arkkitehtuurityön hallinta
jossa suunnitellaan, toteutetaan, käytetään ja seurataan arkkitehtuurillinjauksia ja arkkitehtuurituotoksia.

2.2 Kokonaisarkkitehtuurin johtaminen

Johtaminen sisältää säännöllisen kokonaisarkkitehtuurityön mittaamisen ja mittaustulosten analysoinnin ja analyysin tulosten hyödyntämisen etenemissuunnitelmassa. Mittareita tarkennetaan vuosikello-suunnittelun yhteydessä niin, että ne tukevat yleisiä toiminnan tavoitteita ja toiminnan kustannustehokkuutta sekä mahdollistavat arkkitehtuurityön mittaamisen.

Kokonaisarkkitehtuurin johtaminen jakaantuu neljään kuntasektorin organisaatioiden kannalta keskeiseen osaprosessiin

- Arkkitehtuurin kehittäminen
- Sidosarkkitehtuurien seuranta
- Arkkitehtuurin viestintä ja koulutus
- Projektisalkun hallinta

2.2.1 Arkkitehtuurin kehittäminen

Arkkitehtuurin johtaminen ja kehittäminen voidaan jäsentää

- Vuosikelloon sidottuihin johtamis- ja kehittämistehtäviin:
- Jatkuviin johtamis- ja kehittämistehtäviin
- Reagoiviin johtamisprosesseihin.

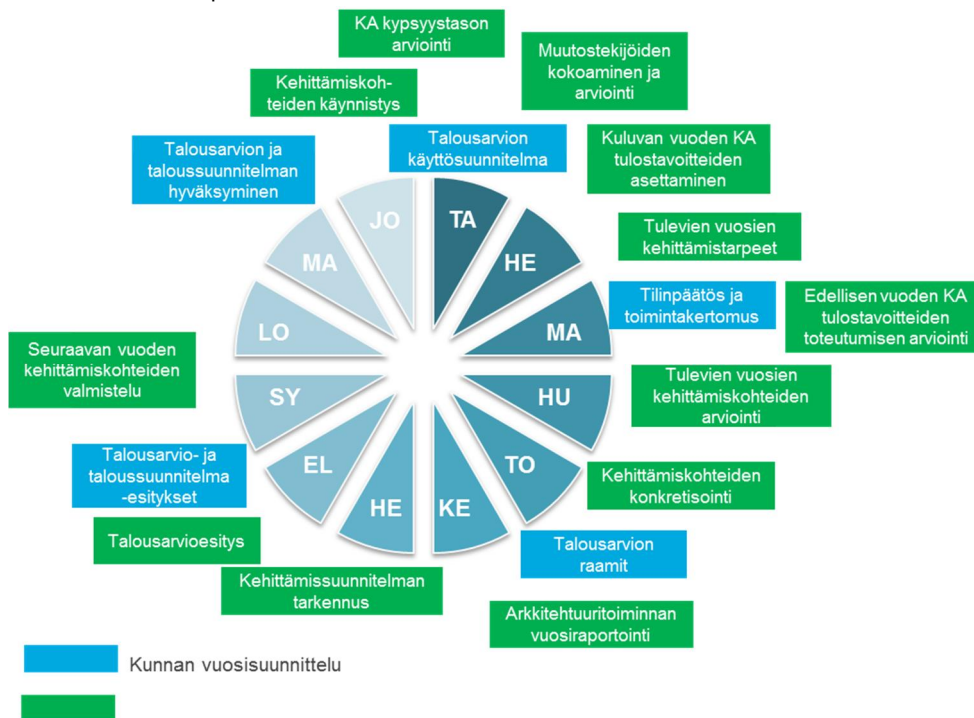
Vuosikelloon sidotut johtamis- ja kehittämistehtävät:

Lähtökohtana on julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurin (Viite: JHKA) vuosikellon yhdistäminen osaksi organisaation toiminnan vuosikelloa. On suositeltavaa sijoittaa kokonaisarkkitehtuuri-vuosikellon tehtävät osaksi toiminnan ja talouden suunnittelun vuosikelloa. Vuosikelloon sidotut tehtävät käynnistyvät ennalta sovitun aikataulun mukaisesti. Vuosikellon mukaisia tehtäviä, joissa kokonaisarkkitehtuuria suunnitellaan ja mitataan ovat mm. seuraavia:

- Määritellään mittarit, tehdään mittaukset (esim. lausuntojen/ tukipyyntöjen määrät, tuotosten laatu, osaaminen/kyvykyys)
- Tehdään kyvykkyyden arviointi, kypsyystasanalyysit, kun arkkitehtuurityö on käynnistynyt
- Budjettiesitykset, etenemissuunnitelmat/ KA- kehittämissuunnitelmat ja niiden kustannusarviot

Vuosikellon kautta systematisoidaan arkkitehtuurin kehittämisen ja toimeenpanon suunnittelu, muutostarpeiden käsittely, arkkitehtuurin kehittymisen ja hyötyjen arviointi sekä varmistetaan arkkitehtuurityön riittävä rahoitus.

Kuntasektorin arkkitehtuurikehittämisen tulee ottaa huomioon hallinnon vuosikellon mukainen aikataulu (talouden ja toiminnan suunnittelun aikataulu), mutta samalla kuntasektorin kuntatoimijaorganisaation vuosikellon mukainen aikataulu. Kehityshankkeisiin osallistuvat kuntasektorin organisaatiot huomioivat panostuksen (kustannukset, osaamisen kehittäminen, lisäresursointi) kehittämishankkeeseen oman vuosikellon mukaisesti sekä panostuksen oman arkkitehtuurin kehittämiseen Kuva alla.



Kuva X Esimerkki kunnan vuosikellosta, johon on limitetty KA-vuosikellon tehtävät

Kuntasektorin organisaatioiden vuosikellon tehtävät ja tarkat ajankohdat voivat vaihdella kuntaorganisaatioittain.

Jatkuvat johtamis- ja kehittämistehtävät

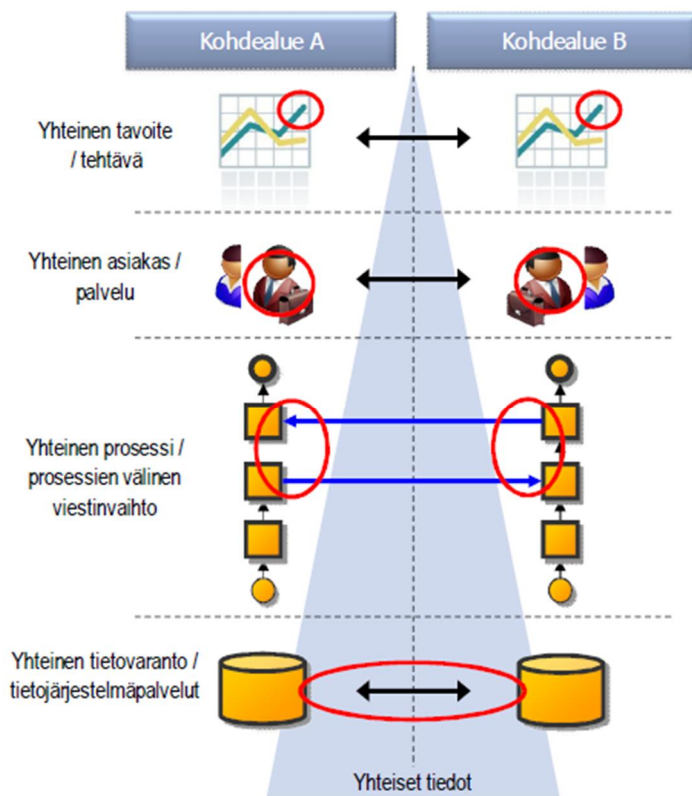
Jatkuvat johtamistehtävät, joita tehdään jatkuvasti liittämättä niitä tiettyihin ajankohtiin ja riippumatta ulkoisista käynnistäjistä. jatkuvia arkkitehtuuri kehittämistehtäviä ovat:

- Kokonaisarkkitehtuurin hallintamallin määrittely ja ylläpito
- KA-kehittämiskäytännön mukaisten projektien ja tehtävien seuranta
- KA-kehittämiskäytännön projektien tuki ja arviointi
- KA-kehittämiskäytännön analysointi, arkkitehtuuriperiaatteiden ja linjausten arviointi
- Organisoituminen, roolien vastuiden sekä osaamistasojen määrittely ja kuvaaminen, osaamisen kehittämisen suunnittelu
- Muutostekijöiden seuranta ja muutosten arviointi
- Sidosryhmäyhteistyö

Kuntasektorin kokonaisarkkitehtuuriryhmän tehtävät on kuvattu tarkemmin kohdassa [Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmän työprosessi](#)

Reagoivat johtamisprosessit

Reagoivat johtamisprosessit ja tehtävät käynnistyvät yleensä ulkoisista tekijöistä ja ovat luonteeltaan ennakoimattomia. Yleensä nämä tehtävät liittyvät äkilliseen kehittämistarpeeseen sen käsittelyyn ja siitä mahdollisesti seuraavien kehittämistehtävien hallintaan ja ohjaamiseen.



Kuva x Esimerkki sidosarkkitehtuurien tunnistaminen (viite JHKA)

2.2.2 Arkkitehtuurin viestintä ja koulutus

Yhteisen arkkitehtuurityön ja –tulosten käyttöönoton keskeinen edellytys on arkkitehtuurityön viestintä kuntasektorilla kaikille kunnille ja kuntatoimijoille sekä toimintaan liittyville sidosryhmille ja yhteistyöverkostoille.

Viestinnän perustarkoituksena on tehdä yhteinen arkkitehtuurityö läpinäkyväksi ja varmistaa verkostomainen hyvä suunnittelu sekä toteutettujen arkkitehtuurilinjausten ja –kuvausten laatu (ymmärrettävyys, kattavuus, yksiselitteisyys jne.).

Viestintäprosessin tehtävänä on edistää kokonaisarkkitehtuurityön tavoitteita viestimällä:

- Arkkitehtuurille asetetuista tavoitteista
- Arkkitehtuurityön tuotoksista, rakenteista
- Arkkitehtuurin kehittämisprojekteista, joissa arkkitehtuurilinjauksia toteutetaan

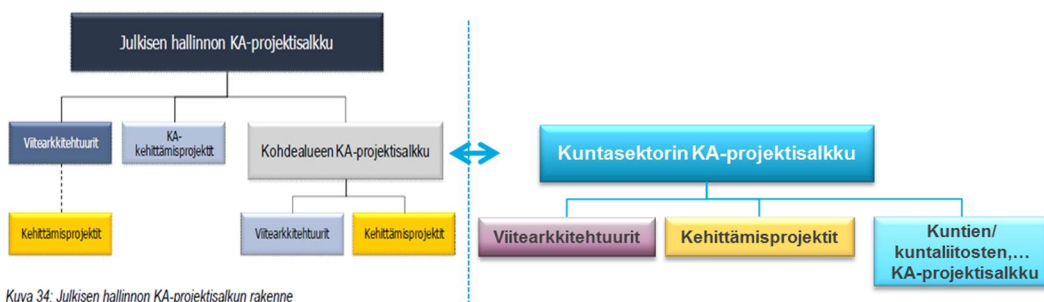
- Tulevasta arkkitehtuurin kehittämistyöstä ja tulevista KA-hankkeista ja etenemissuunnitelmasta
- Tulevista katselmoinneista
- Edistymisestä liittyen hyödyntämiseen, käyttöönottoon ja pilotointiin - seuranta-tiedotteet

Viestintää kohdistetaan ulkoisille sidosryhmille sekä sisäisesti kunnan henkilöstölle, yhteistyökumppaneille ja toimijoille kohdennetusti.

2.2.3 Projektisalkun hallinta

Kuntasektorin projektisalkunhallinnan tehtävänä on johtaa ja hallita yhteisen kokonaisarkkitehtuurin kehittämistä kuntasektori kohdealueella luomalla näkymä meneillään olevaan, tulevaan tai päättymässä olevaan kehitystyöhön. Projektisalkku sisältää tiedon kaikista kuntasektorin yhteiseen arkkitehtuurityöhön liittyvästä kehittämisestä ja keskeisistä tehtävistä. Salkkuun kootaan myös keskeiset yhteistä arkkitehtuuria hyödyntävät tai sitä muodostavat palvelujen ja tietojärjestelmien kehitysprojektit ja muut tärkeät arkkitehtuurityöhön liittyvät tehtävät.

Kuntasektorin salkunhallinta rakentuu vastaavaan hierarkkiseen ja toimintokokonaisuuksista koostuvaan jäsenyykseen kuin julkisen hallinnon arkkitehtuurityö kokonaisuudessaan. Ks kuva alla



Kuva 34: Julkisen hallinnon KA-projektisalkun rakenne

Kuva x: Julkisen hallinnon ja kuntasektorin KA-projektisalkun rakenne

Kuntasektorin kaikki kehitettävät projektit ja kehitystehtävät, joita seurataan, ryhmitellään johonkin seuraavista projektiluokista:

- Koko kuntasektoria koskeva arkkitehtuurilinjaus
- Hyvä käytäntö, yhteinen menetelmä
- Kuntatoimijan esimerkitapaus, case study

Kuntasektorin projektisalkun hallinta koostuu seuraavista osatehtävistä:

Kuntasektorin kokonaisarkkitehtuuriprojektien kokoaminen ja valinta

Kuntasektorin kokonaisarkkitehtuuriprojektit ja kehittämishankkeet kootaan ja suunnitellaan vuosikellon mukaisesti. Vuosikelloon budjetoidut projektit päivitetään kuntasektorin etenemissuunnitelmaan ja viedään projektisalkkuun.

Kokonaisarkkitehtuuriprojektien tuki

Kuntasektorin kokonaisarkkitehtuuriprojektien tuki kehittämishankkeille ja projekteille

käsittää kuntasektorin yhteisten hankkeiden ohjaamisen, katselmoinnin, arkkitehtuurin mukaisuuden seuraamisen. Tarvittaessa tuetaan kuntasektorin organisaatioiden keskeisiä arkkitehtuurin toteutusprojekteja antamalla lausuntoja projektien päätös- ja katselmointipisteissä.

Kokonaisarkkitehtuuriprojektien projektisalkun seuranta

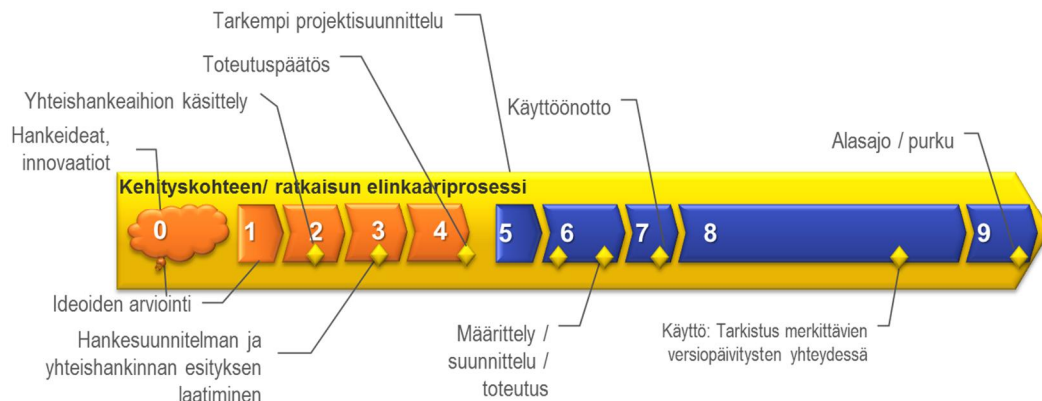
Projektisalkkuun vietyjen projektien ja kehittämistehtävien etenemistä arvioidaan ja seurataan jatkuvan arvioinnin periaatteella. Projektisalkun avulla pystytään arvioimaan projektien tilanne:

- Tavoitteiden ja tulosten saavuttaminen
- Aikataulussa pysyminen
- Kustannuksissa pysyminen
- Henkilöresurssointi, panostusmahdollisuus projektiin
- Projektiriskien seuranta ja hallinta
- Projektin liittymät ja sidokset muihin kehittämishankkeisiin/projekteihin tai ratkaisuihin.

2.2.4 Arkkitehtuurinhallinta projekteissa

Arkkitehtuurilinjausten noudattaminen projekteissa, sekä tarvittavien arkkitehtuurikuvausten laadinta projekteissa varmistetaan arkkitehtuurityön suunnittelun ja tuotosten katselmoinnilla projektien päätöksentekopisteissä.

Julkishallinnon kokonaisarkkitehtuurissa arkkitehtuurin katselmointi ja yhdenmukaisuuden varmistaminen on liitetty projektin ja kehityskohteen ratkaisun elinkaari-prosessin eri vaiheisiin määritellyissä päätös- ja katselmointipisteissä, kuva alla



Kuva 1. Arkkitehtuuri hallinta projekteissa (Viite.JHKA)

Kehityskohteen/ratkaisun elinkaari-prosessin päätös- ja katselmointipisteissä suoritetaan katselmoituja ja annetaan lausuntoja arkkitehtuurin mukaisuudesta elinkaari-prosessin vaiheesta riippuen mm. seuraavasti

- Ideoiden arviointi: hyödynnettävät asiat (arkkitehtuuriratkaisut, viitearkkitehtuuri, jne.). Arvioidaan mitä idean mukainen arkkitehtuurin kehitystyö tuottaa, sen hyödyt ja alustavat kustannukset.

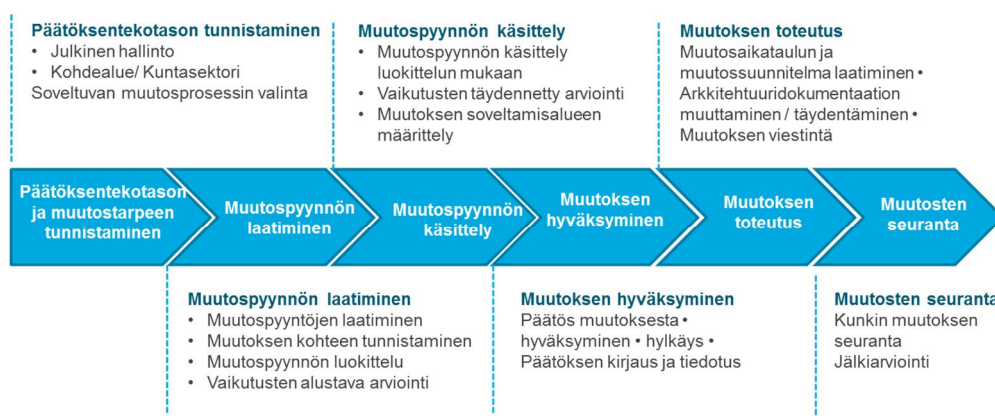
- Yhteishankeaihion käsittely: Mitä yhteisiä/ yleiskäyttöisiä asioita (palveluita, arkkitehtuurilinjauksia jne.) pitää tuottaa, millä aikataululla/ resursseilla/ kustannuksilla
- Hankesuunnitelman ja yhteishankinnan esityksen laatiminen: mitä projekteja/ hankintoja työ pitää sisällään, mitä muutoksia tulee nykyiseen arkkitehtuuriin
- Toteutuspäätös: Päätös suunnitelman mukaisen hankkeen/ projektin käynnistämisestä
- Määrittely/ suunnittelu/ toteutus: Tuotosten toteutuksen arviointi, arkkitehtuurimukaisuuden arviointi ja katselmointi, tuki
- Käyttöönotto: Käyttöönoton tuomat muutokset arkkitehtuuriin, arkkitehtuurin päivittäminen
- Käyttö: Muutosten vaikutus arkkitehtuuriin, arkkitehtuurimukaisuuden katselmointi merkittävässä versiopäivityksissä
- Alasajo: Arviointi mitä muutoksia alasajo aiheuttaa arkkitehtuuriin, aikataulun arviointi, mikä on laajuus ja vaikutukset

2.3 Muutoksenhallinta

2.3.1 Muutoksenhallintaprosessit

Muutoksenhallinnan tarkoituksena on varmistaa, että arkkitehtuurilinjauksia kehitetään ja muutetaan hallitusti, mikäli arkkitehtuurilinjaukset eivät täytä tarpeita (jatkuvan kehittämisen periaate). Muutoshallinta kattaa kaikki yhteiset arkkitehtuurilinjaukset ja periaatteet. Muutoksenhallinnan avulla arkkitehtuurikuvaukset pidetään ajan tasalla.

Yleinen periaate on se, että kaikki hyväksytyistä linjauksista poikkeavat arkkitehtuuritarpeet käsitellään muutoksenhallinnan kautta. Arkkitehtuurityön lähtökohtana on, että arkkitehtuurilinjauksista ei ole poikkeamia, vaan tarvittaessa arkkitehtuurilinjauksia täydennetään tai muutetaan muutoksenhallintaprosessin kautta. Tarvittaessa kaikki poikkeamat hyväksytään muutosten hallintamenettelyn kautta.



Kuva x (Viite JHKA) Muutoksenhallintaprosessi ylätasolla

Arkkitehtuurilinjauksen muutos johtaa usein erilliseen kehittämissuunnitelmaan ja sen toteuttamiseen. Hyväksytty muutospyyntö johtaakin aina kahteen peräkkäiseen vaiheeseen:

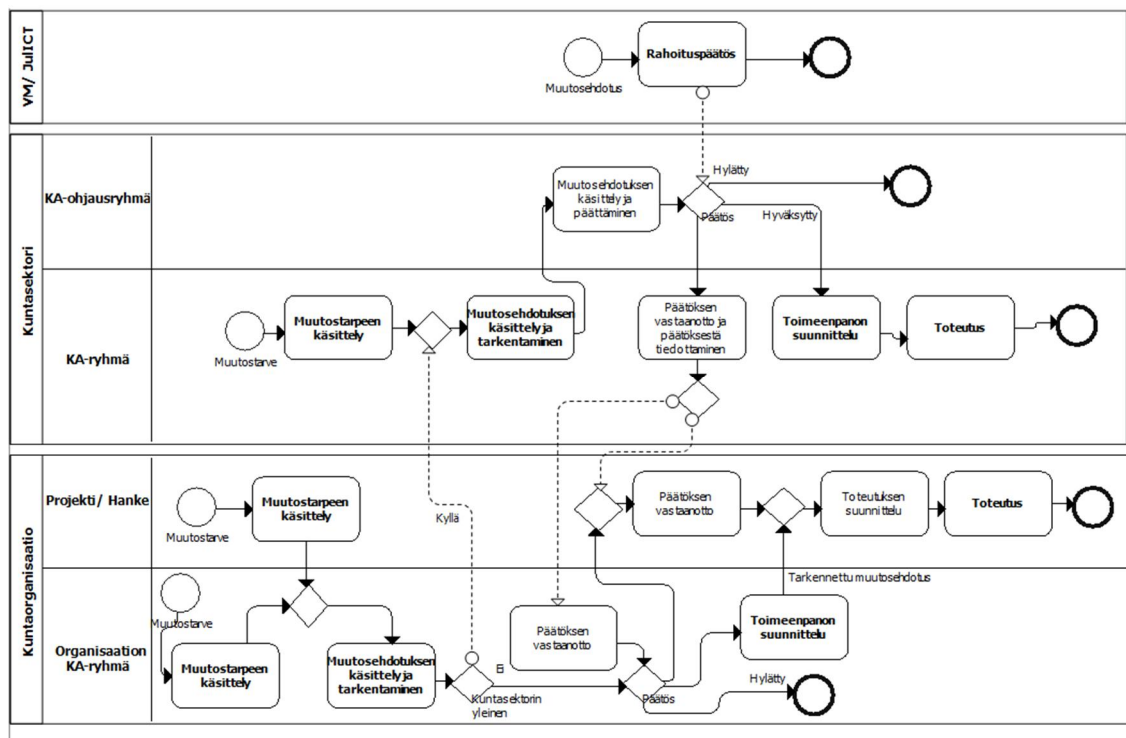
Varsinainen arkkitehtuurilinjauksen muutos

- Jos arkkitehtuurilinjauksen muutos on yksinkertainen, se voidaan toteuttaa heti. Laajemmat muutokset tulee toteuttaa erillisissä projekteissa
- Jos muutospyyntö johtaa arkkitehtuurin kehittämisprojektiin, siinä noudatetaan aiemmin kuvattua arkkitehtuurin kehittämisprosessia

Muutetun arkkitehtuurilinjauksen toimeenpano

- Muutoksessa syntyy yleensä ensin vain päivitetty tavoitearkkitehtuuri tai viitearkkitehtuuri. Tavoitetilä realisoituu vasta, kun se toteutetaan.
- Toimeenpano koostuu seuraavista vaiheista:
 - toimeenpanon suunnittelu
 - viestintä
 - toimeenpanosuunnitelman mukainen arkkitehtuurin toteutus kuntasektoritasolla tai yksittäisessä kunnassa.

Muutoksen hallintaprosessi kuvattuna hankkeen tai projektin näkökulmasta. Muutostarpeiden tunnistaminen ja muutosehdotusten käsittely yleisellä tasolla, kuva alla.



Kuva x. Muutostenhallintaprosessi tarkemmin kuvattuna

- Muutostarve havaitaan tyypillisesti projektissa tai hankkeessa, mutta muutostarve voidaan tunnistaa myös eri arkkitehtuuriryhmissä. Muutostarve analysoidaan, jä-

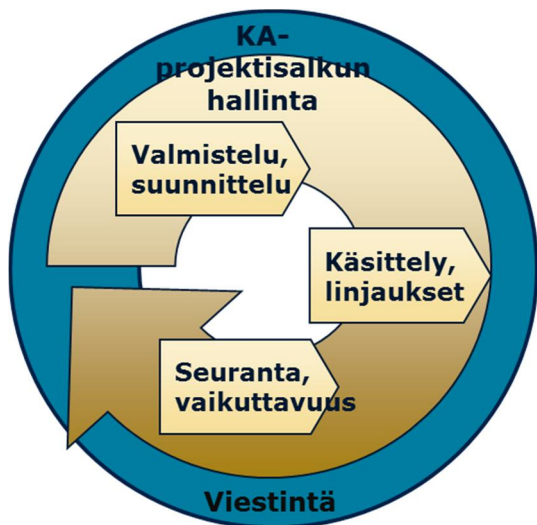


sennetään ja luokitellaan alustavasti. Muutostarpeesta tuotetaan kirjallinen muutosehdotus. Arkkitehtuuriryhmä tarkentaa muutosehdotusta, luokittelemalla ja priorisoimalla ehdotuksen sekä arvioimalla sen toteuttamisen vaikutukset.

- Jos muutosehdotus on tuotettu kuntaorganisaatiossa, arvioi organisaation arkkitehtuuriryhmä (arkkitehtuurivastuullinen), onko kyseessä organisaation omaa arkkitehtuurilinjausta vai kuntasektorin arkkitehtuurilinjausta koskeva muutosehdotus.
- Organisaation omaa arkkitehtuurilinjausta koskeva muutosehdotus käsitellään ja päätetään ko. organisaation tasolla sen päätöksentekotasojen noudattaen. Arkkitehtuuriryhmä (arkkitehtuurivastuullinen) viestii päätöksestä muutospyynnön tekijälle. Mikäli muutosehdotus hyväksytään, siirrytään toimeenpanon suunnitteluun ja päätöksestä viestitetään muutosehdotuksen tekijälle.
- Projekteissa ja hankkeissa tuotetun muutosehdotuksen käsittelyprosessi vaikuttaa projektin/hankkeen aikatauluihin. Projekteissa siirrytään päätöksen mukaisesti toteutuksen suunnitteluun ja itse toteutukseen. Myös muutosehdotuksen hylkääminen aiheuttaa toteutuksen suunnittelun.
- Jos muutospyyntö koskee kuntasektorin arkkitehtuurilinjausta, Organisaation arkkitehtuuriryhmä arvioi, viedäänkö kyseinen muutospyyntö kuntasektorin KA-ryhmälle käsittelyyn ja arvioitavaksi.
- Kuntasektorin KA-ryhmälle saapuvat muutosehdotukset käsitellään. Muutosehdotus tarkennetaan luokittelemalla, priorisoimalla ja arvioimalla toteutuksen vaikutukset ja hyödyt koko kuntasektorin tasolla.
- Kuntasektorin KA-ohjausryhmä päättää muutoksen toteuttamisesta tai hylkäämisestä. Ohjausryhmä ottaa kantaa, milloin mahdollisesti hyväksytty muutot toimeenpannaan, jonka perusteella päivitetään kuntasektorin kehittämissuunnitelmaa. Päätökseen ja muutosaikatauluun vaikuttaa JulkICT/ VM rahoituspanos
- Mikäli muutosehdotus hyväksytään, KA-ryhmässä siirrytään toimeenpanon suunnitteluun ja toteutukseen toimeenpanon suunnittelun mukaisesti.

3 Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmän työprosessi

Kuntasektorin KA-ryhmän työtehtävät vastaavat kokonaisarkkitehtuurin hallintamallin prosessissa kuvattuja vaiheita ja tehtäviä. Kuvassa alla on kuvattuna yleinen kuntasektorin arkkitehtuuriryhmän työprosessi, jossa on keskeiset työtehtävät kuvattuna. Työprosessin kaikki vaiheet ovat luonteeltaan jatkuvaa toimintaa, ja niistä vastaavat kuntasektorin arkkitehtuuriryhmän jäsenet ja osittain kuntasektorin kuntatoimijaorganisaatioiden arkkitehtuuriryhmät ja vastuulliset.



Kuva x. Kuntasektorin työprosessi karkealla tasolla.

3.1 Valmistelu, suunnittelu

Valmisteluvaiheessa kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä huolehtii siitä, että arkkitehtuurityö on tavoitteellista, ennustettavaa ja systemaattista. Tämä pitää sisällään seuraavat tehtäväkokonaisuudet:

1. sidosarkkitehtuurien seuranta
2. kuntasektorin arkkitehtuuriryhmän KA-etenemispolun määrittäminen
3. arkkitehtuuriryhmän budjetin valmistelu
4. arkkitehtuurityön mittareiden asettaminen

Sidosarkkitehtuurien seuranta

Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmän jäsenet seuraavat kukin oman organisaationsa näkökulmasta sidosarkkitehtuureja, jotka vaikuttavat koko kuntasektoritasolla ja jotka tulee ottaa huomioon kuntasektorin arkkitehtuurilinjauksia kehitettäessä.

Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmän KA-etenemispolun määrittäminen

Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmän keskeisimpiä tehtäviä on määrittää kuntasektorin kokonaisarkkitehtuurin etenemispolku. KA-ryhmä laatii vuosikellonsa mukaan rullavaan kolmen vuoden KA-etenemissuunnitelman, jossa ensimmäinen vuosi määritetään tarkemmin.

Kokonaisarkkitehtuuriryhmä kartoittaa ja kokoaa kehittämisideat, joista valitaan tulevat arkkitehtuurikehittämisen painopisteet sekä linjattavat kokonaisuudet. Kehittäminen kiinnitetään yleiseen kuntatoimijan palveluympäristön jäsenyykseen, jotta voidaan havainnollistaa mitä osia ollaan kehittämässä ja varmistua siitä, ettei tehdä päällekkäistä kehittämistyötä. Kuntasektorin KA-etenemispolku on kaikkien kuntatoimijoiden saatavilla.

Etenemissuunnitelman mukaiset kehittämisshankkeet kuvataan ja hyväksytetään Kuntasektorin KA -ohjausryhmällä ja viedään vuosikelloon seurattavaksi

Arkkitehtuuriryhmän budjetin valmistelu

Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmälle/ arkkitehtuurityölle määritetään budjetti vuosikellon mukaisesti. Määrärahoilla se kattaa mm.:

- Toiminnan yleisen asiantuntija-avun
- Yhteiset arkkitehtuurilinjaukset ja -ratkaisut – etenemissuunnitelman pohjalta
- Kokousten järjestelykustannukset

KA-ryhmän omasta budjetista voidaan siis laatia täsmennyksiä tai tehdä pientä kehitystä olemassa oleviin arkkitehtuurilinjauksiin tai täsmentää osa-arkkitehtuurien välisiä suhteita.

Arkkitehtuurityön mittareiden asettaminen ja seuranta

Vuorikellon mukaisesti suunnitellaan ja asetetaan mittarit arkkitehtuurityölle. Jatkuvan kehittämisen ja ohjaamisen peruslähtökohta on mittaaminen. Mittaamisajankohdat suunnitellaan vuosikelloon ja suoritetaan mittaaminen suunnitelman mukaan. KA - ohjausryhmä seuraa mittaamisen toteutumista.

3.2 Käsittely, linjaukset

Arkkitehtuurilinjausten käsittely, arviointi ja kehityshankkeiden seuranta on varsinaista operatiivista arkkitehtuurityötä ja aktiivista osallistumista arkkitehtuurilinjausten tuottamiseen. Keskeisiä tehtäviä ovat:

- Sidosryhmäyhteistyö
- Arkkitehtuurilinjausten laatiminen ja niiden muutosten hallinta
- Lausunnot muualta tuleviin kansallisiin tai alueellisiin linjauksiin

Sidosryhmäyhteistyö

Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä tekee aktiivisesti yhteistyötä keskeisten sidosryhmien kanssa. Sidosryhmien toimintaa seurataan jatkuvasti ja ajankohtaisia sidosryhmiin liittyviä aiheita nostetaan KA-ryhmän asialistalle ja käsittelyyn tarpeen mukaan. Osa sidosryhmien edustajista on kuntasektorin KA-ryhmän jäseniä, jolloin näiden kanssa verkostoituminen ja sidosarkkitehtuurien seuranta on helppoa. Sidosryhmiä seurataan seuraavin toimenpitein:

- Seurattavien sidosryhmien projektisalkut kootaan yhteen näkymään.
- Sidosryhmien edustajia kutsutaan käymään KA-ryhmän kokouksiin tai Kurttu-seminaareihin esittelemään sidosarkkitehtuureja.
- Sidosryhmien toiminta on yhden vuosikelloon määritetyn teemakokouksen aihe.
- Sidosryhmiltä voidaan pyytää lausuntoja myös KA-ryhmän etenemispolkuun ja merkittävimpiin arkkitehtuuria kehittäviin projekteihin.
- Kuntasektorin KA-ryhmällä on mahdollisuus antaa lausuntoja sidosryhmien kuten esimerkiksi valtionhallinnon arkkitehtuurilinjauksiin kuntatoimijoiden näkökulmasta.

Arkkitehtuurilinjausten laatiminen

Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä käsittelee arkkitehtuuria kehittävien projektien tulokset ja tekee niistä tarvittaessa linjauksia.

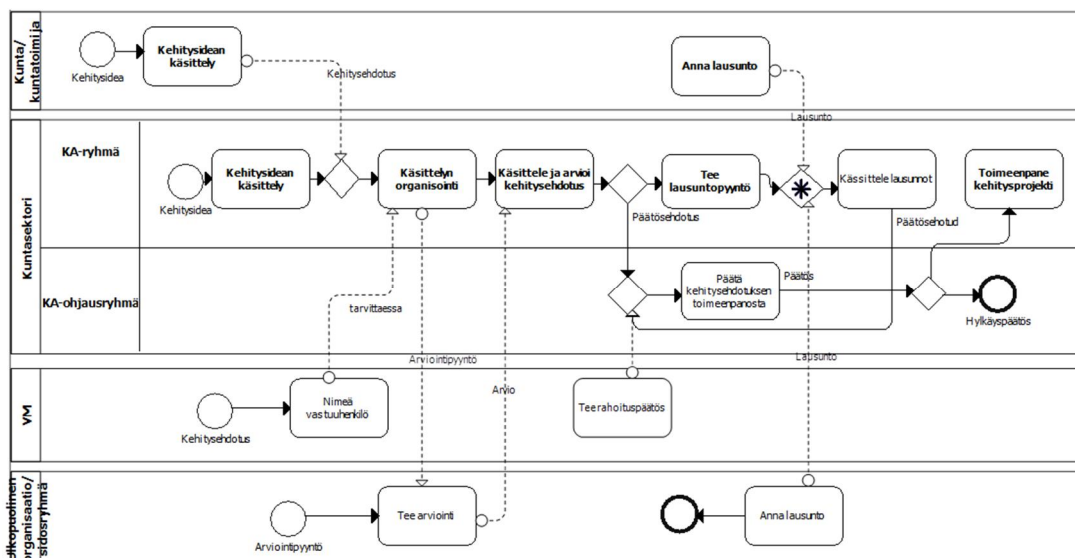
Linjaukset ovat luonteeltaan:

- Tavoitetilan kuvauksia/suosituksia: viitearkkitehtuureja, mahdollisimman konkreettisia

- Menetelmä- ja soveltamissuositukset
- Palvelukomponentit, uudelleenkäytettävät palvelukomponentit
- Case-esimerkit
- Hyvät käytännöt

Linjaukset ja suositukset toteutetaan seuraan käsittelyprosessin mukaan:

- Kunnat/ kuntatoimijat/ kehitysprojektit esittävät tuotoksia linjattavaksi
- Käsittely organisoidaan: VM:n edustajan johdolla käsittelylle nimetään tarvittaessa vastuuhenkilö ja arvioijat (VM on rahoittajana, osallistujana). Arvioijat voivat olla myös kuntasektorin ulkopuolisia asiantuntijoita, jotka tuntevat kuntasektorin kuntatoimijat ja kuntaorganisaatiot
- Tuotoksen käsitellään yhteisen arviointimallin mukaan. Keskeisiä arvioitavia osa-alueita ovat:
 - sijoittuminen KA -jäsenyykseen
 - vaikutukset kuntien toimintaan ja palveluihin
 - yhteensopivuus
 - miten edistää etenemissuunnitelman tavoitteita
 - linjaukseen liittyvien ratkaisujen kypsyy
 - yleistettävyy
- Mahdollinen lausuntopyyntö sidosryhmiltä ja vastuuhenkilö vetää kommentit yhteen.
- Yhteenvedo käsitellään KA-ryhmän kokouksessa, jossa tehdään päätösesitys, hyväksytäänkö ko. tuotos joko sellaisenaan tai muutettuna kuntasektorin arkkitehtuurilinjaukseksi
- Vastanotetaan VM:n mahdollinen rahoituspäätös. VM ei rahoita kaikki kehittämissankkeita.
- Viedään arkkitehtuurilinjaus KA-ohjausryhmän hyväksyttäväksi. Ohjausryhmä päättää toimeenpannaanko kehittäminen VM:n rahoituksella tai ilman.
- Suunnitellaan viestintä KA-sihteerin ja tuotoksen tehneen projektin projektipäällikön kanssa
- Linjaus viedään kaikkien saataville ja siitä viestitään kuntatoimijoille



Kuva x Kehittämisidean käsittelyprosessi

Kuntasektorin arkkitehtuurisuositukset taltioidaan Kuntaliiton verkkosivuille ja KuntaliIT:n portaaliin (<https://wiki.kuntait.fi>). Arkkitehtuurilinjauksissa tapahtumat muutokset hallitaan [Muutostenhallinta prosessin kautta](#)

Lausunnot muualta tuleviin kansallisiin linjauksiin

Kuntasektorin työryhmä antaa lausuntoja kansallisiin linjauksiin (esim. julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurilinjauksiin) ja osallistuu julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuuriryhmän toimintaan.

3.3 Seuranta, vaikuttavuus

Seurannan avulla voidaan varmistaa arkkitehtuurityön vaikuttavuus ja tuloksellisuus sekä muodostaa arkkitehtuurityötä jatkuvasti kehittävä malli:

- linjausten käytäntöön viennin seuranta ja ohjaus
- arkkitehtuuriryhmä toiminnan mittareiden arviointi
- toiminnan raportointi KA-ohjausryhmälle ja sidosryhmille

KA-ryhmä määrittää itselleen toiminnalliset ja vaikuttavuustavoitteet vuodeksi kerrallaan osana etenemissuunnitelman päivittämistä. Nämä mittarit kiinnitetään edellä kuvattuihin toiminnan tavoitteisiin sekä etenemissuunnitelmaan. Mittaristoon valitaan sekä toteavia (reaktiivisia) että ennakoivia (proaktiivisia) mittareita.

KA-ryhmä arvioi vuosittain oman toimintansa kyseisten mittarien perusteella vuosikellonsa mukaisesti.

3.4 KA-projektisalkunhallinta

Kehittäminen konkretisoidaan KA-projektisalkunhallinnalla, joka tukee kaikkia edellä kuvattuja johtamisen elinkaaren vaiheita.

3.5 Viestintä ja koulutus

Viestinnän ja koulutuksen tarve on suurta erityisesti uusien arkkitehtuurilinjausten valmistuttua ja niiden käyttöönoton alkuvaiheissa. Käytännössä kyse on arkkitehtuurilinjauksista ja hallintamallia koskevista tietoiskuista ja esittelyistä sopivissa tilaisuuksissa sekä osaamisen kehittämisestä verkostoyhteistyössä. Viestintää ja koulutusta kohdennetaan eri tasoille aina tarpeen mukaan.

Viestintää tehdään kaikissa työprosessin vaiheissa.

Valmisteluvaiheessa viestitään ympärillä tapahtuvista muutoksista, kuten esimerkiksi julkishallinnon kokonaisarkkitehtuurityöstä ja muista vaikuttavista sidosarkkitehtuureista, etenemissuunnitelmasta ja tulevista kehittämiskohteista/-hankkeista sekä kuntasektorin arkkitehtuurityön mittareista.

Käsittely- ja linjaukset vaiheessa viestitään tuotetuista arkkitehtuurilinjauksista ja -periaatteista, kuvauksista ja niissä tapahtuneista muutoksista jne.

Seuranta- ja vaikuttavuus vaiheessa viestitään seurannan havainnoista, arkkitehtuurilinjausten pilotti - projekteista ja yleensä linjausten hyödyntämisen tilanteesta. On tärkeää viestittää onnistumisista, saavutetuista hyödyistä, mutta myös poikkeamista.

Tulevista ja meneillään olevista kehitysprojekteista viestitetään mahdollisimman laajasti eri kohderyhmille ja sidosryhmille.

Kokonaisarkkitehtuuriviestinnän päävälineenä käytetään Kuntaliiton ja KuntaIT:n verkkosivuja ja Kuntaliiton järjestämää työryhmäisivustoa. Tämän päävälineen lisäksi tietoa välitetään keskeisissä kunta-alan seminaareissa ja tilaisuuksissa, esim. kuntamarkkinoilla.

4 Viitteet

Viite	Kuvaus sisällöstä	Linkki sisältöön
JHKA	Julkisen hallinnon kokonaisarkkitehtuurimenetelmän ja hallintamallin kuvaus	https://www.yhteentoimivuus.fi/view/snay/Arkkitehtuurimalli.xhtml
KARTTURI	Korkeakoulujen kokonaisarkkitehtuurin menetelmäopas	http://raketti.csc.fi/kokoa/kartturi
Ref työjärjestys	Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmän työjärjestys	

--	--	--