

SOTE-TIETOJOHTAMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Sisällys

1.	Johdanto	1
2.	Ohjeistus tietojohdamisen kehittämissuunnitelman valmisteluun	3
3.	Sote-maakunnan tietojohdamisen kehittämissuunnitelma.....	4
3.1	Kuvaus sote-maakunnasta.....	4
3.1.1	Sote-maakunta ja organisaatiot, joita suunnitelma koskee	4
3.1.2	Kuvaus sote-maakunnallisesta organisoitumisesta.....	4
3.2	Tietojohdamisen nykytila sote-maakunnassa	5
3.2.1	Kuvaa sote-maakunnan tietojohdamisen nykytila lyhyesti.....	5
3.2.2	Tietojohdamisen nykytilan arviointi kehittämissuunnitelman pohjaksi	5
3.3	Tietojohdamisen kehittämistavoitteet ja tavoiteltavat tulokset	6
3.4	Kehittämistoimenpiteet, vaiheistus ja aikataulu	7
3.4.1	Kehittämisen osa-alue: VISIO JA STRATEGIA	7
3.4.2	Kehittämisen osa-alue: HALLINTORAKENNE JA ORGANISOINTI.....	8
3.4.3	Kehittämisen osa-alue: TIETOTARPEET	9
3.4.4	Kehittämisen osa-alue: TIEDON HANKINTA	10
3.4.5	Kehittämisen osa-alue: TIEDON ORGANISOINTI JA VARASTOINTI	11
3.4.6	Kehittämisen osa-alue: TIETOTUOTTEET JA PALVELUT	12
3.4.7	Kehittämisen osa-alue: TIEDON JAKAMINEN	13
3.4.8	Kehittämisen osa-alue: TIEDON KÄYTTÖ	14
3.4.9	Kehittämisen osa-alue: MITTARIT	15
3.5	Tavoitteiden ja toimenpiteiden arviointi.....	16
3.5.1	Kehittämisen osa-alue: HYÖDYT.....	16
3.5.2	Seuranta ja arviointi	17
	Viitteet	18

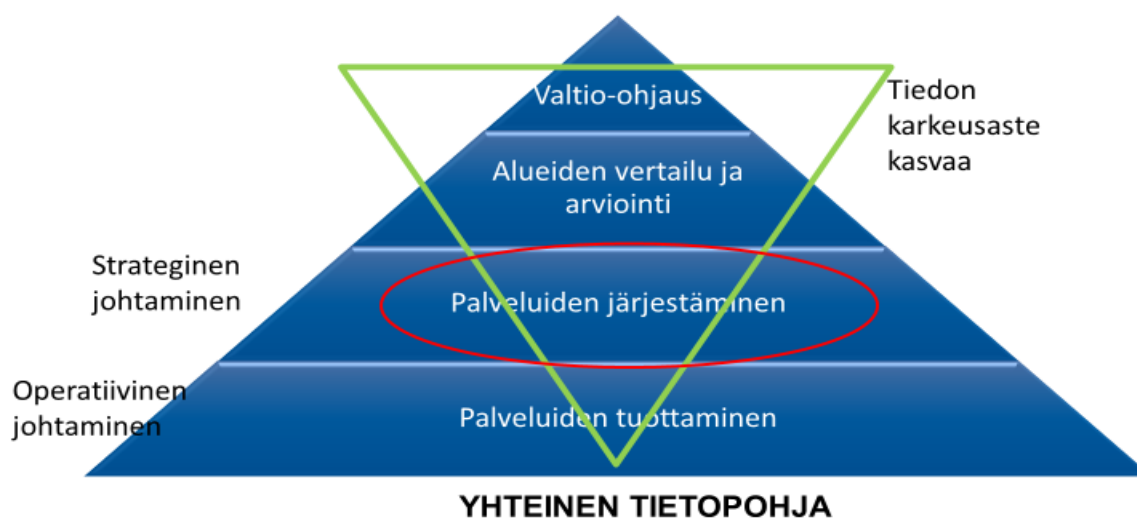
1. Johdanto

Sote-maakunta laatii tietojohdamisen kehittämissuunnitelman, jonka tavoitteena on tuottaa sote-maakunnan toimijoille käsitys, mitä konkreettisia toimia ollaan tekemässä tietojohdamisen kehittämiseksi lyhyellä (vuoden 2021 loppuun saakka) ja pitkällä (vuoden 2025 loppuun saakka) aikavälillä. Kehittämissuunnitelma ohjaa sote-maakunnan tietojohdamisen kehitystyötä ja sen avulla varmistetaan kansallisen tason yhteneväisyys sekä suunnitelmaan asetettujen tavoitteiden seuranta ja arviointi. Kansalliseen kehittämiseen osallistamalla sote-maakunta varmistaa yhteistyön kautta saatavat hyödyt. Sote-maakunnallinen tietojohdamisen kehittäminen kytketään sosiaali- ja terveysministeriön (STM) käynnistämään Toivo-ohjelmaan ja SoteDigin Virta-hankkeeseen.

Sote-maakunta kuvaa kehittämissuunnitelmaansa toimenpiteet keskeisten tietojohdamisen tavoitteiden toteuttamiseksi. Tietojohdamisen kehittämissuunnitelman (ks. luku 3) rakenne noudattaa tietojohdamisen arviointimallin viitekehystä. Ohjeistus kehittämissuunnitelman täyttämiseen löytyy tämän dokumentin luvusta kaksi.

Sote-järjestäjän tietojohdamisen taustaa

Sote-uudistuksen valmistelun tavoitteena on parantaa sosiaali- ja terveyspalveluiden asiakaslähtöisyyttä, vaikuttavuutta ja tuottavuutta, hillitä palveluiden kustannusten nousua ja lisätä niiden läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Hallitusohjelmassa todetaan, että uudistus tarvitsee tuekseen toimivat tieto- ja tiedonhallintajärjestelmät sekä kattavan tietopohjan ja yhtenäisen tavan raportoida. Tulevan sote-maakunnan sote-palveluiden järjestäjä tarvitsee tietoa suunnittelun, johtamisen, ohjauksen, seurannan ja valvonnan välineeksi. Maakunta-laajuisen sote-palvelujen kokonaisuuden johtaminen edellyttää kaiken kattavaa tietosisältöä sekä julkisen toimijan omasta että ostopalveluiden toiminnasta ja kustannuksista. Kuviossa 1. kuvataan järjestäjän tietotarpeiden tasoa johdettuna yhteisestä tietopohjasta.



Kuvio 1. Yhteinen tietopohja ja eri tason tietotarpeet

Sote-rakennuudistuksen valtionavustusta saa käyttää valmistelua tukeviin kehittämistoimenpiteisiin, erityisesti palveluiden järjestämistehtävän kehittämiseen ja yhtenäistämiseen asetuksessa (viite 1) mainitulla tavalla. Valtionavustus muodostuu kolmesta osa-alueesta: vapaaehtoinen alueellinen valmistelu ja hankekoordinaatio, johtamisen ja ohjauksen kehittäminen sekä toimintatapojen ja -prosessien uudistaminen ja yhtenäistäminen digitaalisten välineiden avulla. Johtamisen ja ohjauksen kehittämisen osa-alue keskittyy kehittämishankkeisiin, joilla voidaan edistää ja tukea järjestämissvastuun siirtymistä sote-maakunnille (viite 2). Osa-alueen rakenne perustuu edellisen vaalikauden aikana valmisteltuun **järjestämisen käsikirjaan** (viite 3). Järjestämislaki on valmisteilla ja sen vaatimukset ohjaavat tulevaisuudessa tietojohdamisen kehitystyötä. Tavoitteena on sote-maakunnan kokonaisvaltainen johtamisen kehittäminen alueelliset erityispiirteet huomioiden. Tietojohdamista kehitetään **sote-maakuntatasoisen suunnitelman** pohjalta. Kehittämisen pohjaksi alueiden edellytetään tekevän **arvion tietojohdamisen kypsyytasosta** (viite 4), jonka pohjalta tunnistetaan priorisoidut kehittämiskohteet.

2. Ohjeistus tietojohdamisen kehittämissuunnitelman valmisteluun

Tietojohdamisen kehittämissuunnitelman laatimisessa lähdetään liikkeelle nykytilasta (luku 3.2) tavoitteiden kuvaamiseen (luku 3.3). Varsinainen toimenpideoSION (luku 3.4) rakenne noudattaa tietojohdamisen arviointimallin viitekehystä muodostuen kymmenestä tietojohdamisen päänäkökulmasta, joita kaikkia tulisi huomioida arvioitaessa ja kehittäessä tietojohdamista. Kehittämiskohteet on kuvattu osa-alueittain ja niitä on avattu esimerkinomaisesti toimenpidetasolle.

Kehittämissuunnitelmaan kuvataan sote-maakunnan toimenpiteet keskeisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Toimenpiteille määritetään toteutusaikataulu, nimetään toimenpiteen vastuuhenkilö sekä kuvataan toimenpiteen toteutumisen edellytykset ja/ tai vaatimukset, esim. tarvittavat resurssit ja investoinnit. Kehittämissuunnitelmaan täydennetään kohdat, joihin sote-maakunnan kehittämistyö kohdentuu. Tarpeettomat kohdat voi jättää tyhjiksi. Laatikoihin kuvattuja esimerkkitoimenpiteitä voi joko täydentää tai ne voi poistaa tai muokata sote-maakunnan tavoitteiden mukaisesti. Lopuksi sote-maakunta kuvaa (luku 3.5), kuinka kehittämissuunnitelman tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan kehittämistyön aikana ja sen jälkeen.

Kehittämissuunnitelman laatimisessa tulee läpileikkaavana teemana huomioida tietosuojaja. Rekisterinpitäjän on arvioitava henkilötietojen käsittelyyn liittyviä riskejä henkilötietoja käsitellessä. Riskianalyysin avulla rekisterinpitäjä tunnistaa jo suunnitteluvaiheessa ne toimenpiteet, joihin on ryhdyttävä riskien hallitsemiseksi ja henkilötietojen asianmukaisen käsittelyn turvaamiseksi. Rekisterinpitäjän on varmistettava myös tietosuoja-periaatteiden tehokas toteutuminen suhteessa käsittelyyn liittyviin riskeihin. Materiaalia työn tueksi löytyy mm. tietosuojavaaluttetun sivuilta (viite 5).

Ohjeet kehittämissuunnitelman täyttämiseen:

1. Täytä sote-maakunnan kuvaus osioon 3.1
2. Kuvaa sote-maakunnan tietojohdamisen nykytila osioon 3.2
3. Kuvaa sote-maakunnan tietojohdamisen kehittämistavoitteet ja tavoiteltavat tulokset osioon 3.3
4. Kuvaa taulukkoon 3.4. sote-maakunnan kehittämistoimenpiteet
5. Kuvaa osioon 3.5 tavoitteiden ja toimenpiteiden arviointi:
 - Kuinka sote-maakunta hyödyntää täysimääräisesti tietojohdamisessa käytössään olevaa kyvykkyyttä?
 - Kuinka kehittämissuunnitelman tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan kehittämistyön aikana ja sen jälkeen?

3. Sote-maakunnan tietojohdamisen kehittämissuunnitelma

3.1 Kuvaus sote-maakunnasta

3.1.1 Sote-maakunta ja organisaatiot, joita suunnitelma koskee

- a) Sote-maakunta:
- b) Järjestämisvastuulliset organisaatiot, joita suunnitelma koskee:

3.1.2 Kuvaus sote-maakunnallisesta organisoitumisesta

- a) Valmisteluajan vastuullinen toimija:
- b) Kuvaa lyhyesti alueellisen yhteistyön malli, joka varmistaa alueen kaikkien organisaatioiden osallistumisen:

3.2 Tietojohdamisen nykytila sote-maakunnassa

3.2.1 Kuvaa sote-maakunnan tietojohdamisen nykytila lyhyesti

Huomioi edellisessä sote-maakuntavalmistelussa tehty työ tai nykyisen maakuntalaajuisen sote-kuntayhtymän nykytila

esim. tiedon johtaminen, tietosisältöjen valmistelu, organisoituminen, infrastruktuuri/ välineet

3.2.2 Tietojohdamisen nykytilan arviointi kehittämissuunnitelman pohjaksi

- a) Onko tietojohdamisen arviointi toteutettu (tietojohdamisen arviointimallin tai muun nykytilan arvioinnin tulokset):
- b) Lyhyesti kuvattuna arvioinnin keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset huomioiden arviointimallin näkökulmat:
- c) Jos tietojohdamisen arviointia ei ole tehty, milloin ja millä tavoin se on suunniteltu toteutettavan:

3.3 Tietojohdamisen kehittämistavoitteet ja tavoiteltavat tulokset

Kuvaus suhteessa nykytilaan:

Lopullisesti tavoiteltavat tulokset

3.4 Kehittämistoimenpiteet, vaiheistus ja aikataulu

Taulukon täyttöohjeet:

Kehittämiskohde: Älä poista tai muokkaa kehittämiskohteet-sarakkeen sisältöjä.

Toimenpiteet: Tämän sarakkeeseen *kursiivilla kirjatut tekstit ovat esimerkkejä*. Voit halutessasi poistaa tekstit ja/tai muokata niitä sote-maakunnan tarpeiden mukaisiksi. Lisää kaikille toimenpiteille aikataulu, vastuhenkilö ja edellytykset/vaatimukset.

Huom. Kaikkia kehittämisen osa-alueita ei tarvitse täyttää. Täyttämistä vaativat vain ne kohdat, joihin sote-maakunnalla on omien tavoitteidensa mukainen toimenpide.

3.4.1 Kehittämisen osa-alue: VISIO JA STRATEGIA			
Kehittämiskohde	Toimenpiteet	Aikataulu ja vastuhenkilö	Edellytykset/vaatimukset toteutumiselle
Tietojohdamisen strategia ja tavoitteet	<i>Esim. laadimme ja jalkautamme tietojohdamisen strategian huomioiden sote-maakunnan strategiset tavoitteet.</i> <i>Laadimme yhteisen vision ja yhteiset alueelliset tavoitteet tietojohdamisen toteutumiselle.</i>	2020-2021: 2022-2025: Vastuhenkilö:	<i>Esim. tarvittavat resurssit, investoinnit</i>
Tietojohdamisen yhteys koko organisaation strategiaan	<i>Esim. kytkemme tietojohdamisen tavoitteet osaksi tulevaa maakunnan strategiaa</i>		
Tietojohdamisen laajuus ja merkitys	<i>Esim. varmistamme tietojohdamisen toteutumisen organisaatiomme eri tasoilla</i>		
Systemaattinen lähestymistapa tietojohdamisen kehittämiseen	<i>Esim. nimeämme vastuhenkilöt ja varmistamme vastuhenkilöiden rooleista ja tehtävistä kommunikoinnin</i>		

3.4.2 Kehittämisen osa-alue: HALLINTORAKENNE JA ORGANISOINTI			
Kehittämiskohde	Toimenpiteet	Aikataulu ja vastuhenkilö	Edellytykset/ vaatimukset toteutumiselle
Ylimmän johdon tuki	<i>Esim. ylin johto linjaa ja johtaa tietojohdamisen kehittämistä (päätöksenteko, resursointi, viestintä) ja varmistaa teke- miensä linjauksien jalkautumisen</i>	2020-2021: 2022-2025: Vastuhenkilö:	<i>Esim. tarvittavat resurssit, investoinnit</i>
Työntekijöiden sitoutuminen	<i>Esim. organisoitumisessa varmistamme tiedon hyödyntäjien osallistumisen tietojohdamisen kehitystyöhön</i> <i>Sitoutumisen varmistamiseksi tulee työntekijöillä olla ymmärrys mitä tietojohdaminen tarkoittaa osana arkityötä</i>		
Henkilöstön osaaminen	<i>Esim. järjestämme organisaatiossamme tietojohdamisen koulutuksia ja mahdollistamme osallistumisen</i> <i>Mahdollistamme koulutuksen tuoman tiedon hyödyntämisen käytännössä</i> <i>Lisäämme omaa osaamistamme tietojohdamisen käytännön toteuttamiseksi</i>		
Resurssit	<i>Esim. määritämme resurssit tietojohdamisen toteuttamiseen (mm. datan keruu, käsittely, hyödyntäminen)</i> <i>Vahvistamme omaa resurssia tietojohdamisessa ulkoistetun työpanoksen sijaan</i> <i>Otamme käyttöön joustavan resurssien organisoinnin tietojohdamisen kehittämiseksi</i>		

3.4.3 Kehittämisen osa-alue: TIETOTARPEET			
Kehittämis- kohde	Toimenpiteet	Aikataulu ja vastuhenkilö	Edellytykset/ vaatimukset toteutumiselle
Tieto- tarpeiden tunnis- taminen	<i>Esim. tunnistamme ja määrittelemme eri tasojen tietotarpeet (kansalliset tietotarpeet, poliittinen päätöksenteko, palvelujen järjestäminen, palvelujen operatiivinen johtaminen, ulkoiset sidosryhmät ja asukkaat) suhteessa strategiaan ja asetettuihin tavoitteisiin</i>	2020-2021: 2022-2025: Vastuhenkilö:	<i>Esim. tarvittavat resurssit, investoinnit</i>
Tieto- tarpeiden ymmär- täminen	<i>Esim. muodostamme kokonaisvaltaisen ymmärryksen organisaatiomme tietotarpeista, miten? Varmistamme yhtenevän ymmärryksen tietotarpeista</i>		

3.4.4 Kehittämisen osa-alue: TIEDON HANKINTA			
Kehittämiskohde	Toimenpiteet	Aikataulu ja vastuhenkilö	Edellytykset/ vaatimukset toteutumiselle
Tiedon kerääminen ja saatavuus	<p><i>Esim. toteutamme tiedon laadun parantamiseen tähtäviä toimenpiteitä</i></p> <p><i>Kuvaamme tiedonhankintatapamme ja automatisoimme tiedonkeruuprosessin</i></p> <p><i>Otamme käyttöön rajapinnan tietoaal- taaseen/tietovarastoon, jolla varmistamme tietyn tietosisällön saatavuuden maakuntatasoisesti esim. henkilöstötietojärjestelmästä</i></p>	<p>2020-2021: 2022-2025:</p> <p>Vastuhenkilö:</p>	<p><i>Esim. tarvittavat resurssit, investoinnit</i></p>

3.4.5 Kehittämisen osa-alue: TIEDON ORGANISOINTI JA VARASTOINTI			
Kehittämiskohde	Toimenpiteet	Aikataulu ja vastuhenkilö	Edellytykset/ vaatimukset toteutumiselle
Kokonaisarkkitehtuuri	<p><i>Esim. kuvaamme organisaatiomme kokonaisarkkitehtuurin ja sen kytkeytymisen kansalliseen kokonaisarkkitehtuuriin</i></p> <p><i>Tietojohtamista yhdistävä alusta tai järjestelmä</i></p> <p><i>Ratkaisu muuttuvien tietotarpeiden joustavaan työstämiseen/ muokkamiseen</i></p>	<p>2020-2021: 2022-2025:</p> <p>Vastuhenkilö:</p>	<p><i>Esim. tarvittavat resurssit, investoinnit</i></p>
Tiedon säilyttäminen tietojärjestelmissä	<p><i>Esim. suunnittelemme ja hankimme/otamme käyttöön organisaation kaikkien toimintojen (eri vastuualueiden toiminta, talous jne.) tietosisällöt kattavan tiedonhallinta-/ tietovarastoratkaisun</i></p> <p><i>Maakunnallisesti yhteisen Master datan hallinta</i></p> <p><i>Kansallisten koodistopalvelujen tai vastaavien hyödyntäminen (THL, YTI)</i></p> <p><i>Laajennamme tietovaraston tietosisältöä esim. sosiaalihuollon datalla</i></p>		
Tiedon integraatio	<p><i>Esim. varmistamme, että tieto on yhteen toimivaa maakunnan alueella</i></p>		

3.4.6 Kehittämisen osa-alue: TIETOTUOTTEET JA PALVELUT			
Kehittämiskohde	Toimenpiteet	Aikataulu ja vastuhenkilö	Edellytykset/ vaatimukset toteutumiseksi
Käytössä olevien tietotuotteiden muoto	<p><i>Esim. suunnitteleme uusien kehittyneempien tietotuotteiden (tiedon julkaisuvälineiden), kuten johdon työpöydän käyttöönoton</i></p> <p><i>Otamme käyttöön ratkaisuja, joilla data palautuu sen tuottaneille henkilöille työn tueksi (tietojohtamisen tunnettavuus, sitoutuneisuus lisääntyvät)</i></p>	<p>2020-2021: 2022-2025:</p> <p>Vastuhenkilö:</p>	<p><i>Esim. tarvittavat resurssit, investoinnit</i></p>
Tietojärjestelmien tuki raportointiin ja analyysiin	<p><i>Esim. selvitämme organisaatiomme tarpeen ja hankimme/otamme käyttöön organisaation eri toimintojen ja organisaatiotasojen tietosisällöt kattavan raportointi- ja analytiikkajärjestelmän</i></p> <p><i>Vahvistamme tiedon jatkojalostamisen ja hyödyntämisen toteutumisen (henkilöstö- ja teknologiaresurssit)</i></p>		

3.4.7 Kehittämisen osa-alue: TIEDON JAKAMINEN			
Kehittämiskohde	Toimenpiteet	Aikataulu ja vastuhenkilö	Edellytykset/ vaatimukset toteutumiselle
Tiedon kommunikointi	<p><i>Esim. kuvaamme toimintamallin raportoitavan tiedon jakamiseen</i></p> <p><i>Määrittelemme ja dokumentoimme mittarit palveluntarjoajille (oma ja osto)</i></p> <p><i>Luomme käytännön, jolla työntekijöiden työtä koskeva mittaustieto on heidän käytettävissään</i></p>	<p>2020-2021: 2022-2025:</p> <p>Vastuhenkilö:</p>	<p><i>Esim. tarvittavat resurssit, investoinnit</i></p>
Tiedon jakamisen reaaliaikaisuus	<p><i>Esim. teemme toimia, joilla varmistamme, että jaettava tieto on oikea-aikaista eri tietosisältöihin ja -tarpeisiin nähden</i></p>		

3.4.8 Kehittämisen osa-alue: TIEDON KÄYTTÖ			
Kehittämiskohde	Toimenpiteet	Aikataulu ja vastuhenkilö	Edellytykset/ vaatimukset toteutumiselle
Suorituskyvyn johtamisen prosessi	<p><i>Esim. dokumentoimme selkeät tavoitteet oman organisaatiomme toiminnan ja palveluntarjoajien ohjaukseen</i></p> <p><i>Toteutamme budjetin ja ennusteen valmistelun tietojohtamisen keinoin/ tietojohtamisen järjestelmien tuella</i></p> <p><i>Perustamme toiminnan ongelmakohtien tunnistamisen tietojohtamisen järjestelmän luomaan tietoon</i></p>	<p>2020-2021: 2022-2025:</p> <p>Vastuhenkilö:</p>	<p><i>Esim. tarvittavat resurssit, investoinnit</i></p>
Tiedon käyttö päätöksenteossa	<p><i>Esim. määritellemme ja dokumentoimme eri tiedonhyödyntäjille (poliittinen päätöksenteko, strateginen ja operatiivinen johtaminen) tarjottavat tietosisällöt ja tiedontuottamisen raportointijankohdat (reaaliaikaisuus, kuukausittain, kvartaaleittain)</i></p> <p><i>Tarjoamme henkilöstöllemme mahdollisuuden tehdä päätöksiä tietojohtamiseen perustuen</i></p>		
Tiedon käyttö resurssien allokoinnissa	<p><i>Esim. määrittelemme resurssien allokointiin kohdenneet mittarit, huomioden kansalliset indikaattorit</i></p> <p><i>Toteutamme resursoinnin palveluihin tietojohtamisen keinoin/ tietojohtamisen järjestelmien tuella</i></p>		

3.4.9 Kehittämisen osa-alue: MITTARIT			
Kehittämiskohde	Toimenpiteet	Aikataulu ja vastuhenkilö	Edellytykset/ vaatimukset toteutumiselle
Mittareiden ja strategian välinen yhteys	<i>Esim. määritellemme mittarit, joiden avulla kuvataan kattavasti organisaation toimintaa sekä seurataan strategian ja tavoitteiden toteutumista, huomioiden kansalliset indikaattorit</i>	2020-2021: 2022-2025: Vastuhenkilö:	<i>Esim. tarvittavat resurssit, investoinnit</i>
Mittareiden kattavuus	<i>Esim. mahdollistamme taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden yhteensovittamisen ja tietojen yhteen tarkastelun</i> <i>Määrittelemme keskeiset mittarit organisaatiomme eri tasoille ja eri toimijoille</i> <i>Karsimme ns. turhat mittarit</i> <i>Varmistamme mittareiden ajantasaisuuden</i> <i>Poistamme päällekkäiset mittarit</i>		
Mittaus-tiedon laatu ja luotettavuus	<i>Esim. miten varmistamme mittaritiedon laadun ja luotettavuuden</i> <i>Avaamme henkilöstöllemme, mistä mittaritieto muodostuu</i>		

3.5 Tavoitteiden ja toimenpiteiden arviointi

3.5.1 Kehittämisen osa-alue: HYÖDYT

Kehittämiskohde: Tietojohtamisen vaikutus tuloksellisuuteen

Kuvaa, kuinka hyödynnämme täysimääräisesti tietojohtamisessa käytössämme olevaa kyvykkyyttä:

3.5.2 Seuranta ja arviointi

Kuvaa, kuinka kehittämissuunnitelman tavoitteiden ja tehtävien toimenpiteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan kehittämistyön aikana ja sen jälkeen:

Viitteet

1. **Valtioneuvoston asetus kuntien toiminnan tehostamisen ja sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistamisen valtionavustuksista:** <https://soteuudistus.fi/documents/16650278/20529795/LIITE1~1.pdf/39cda7c9-aa1a-38d9-3d46-eb4679829ab5/LIITE1~1.pdf>
2. **Hankeopas -Valtionavustus sote-rakennuudistusta tukevaan alueelliseen valmisteluun:** <https://soteuudistus.fi/documents/16650278/20529795/Hankeopas+taitettu.pdf/0c982e51-25bc-5752-ba05-9c4b22db9bfe/Hankeopas+taitettu.pdf>
3. **Järjestämisen käsikirja:** <https://vm.fi/web/alueuudistus-arkisto/jarjestamisen-kasikirja>
4. **Tietojohdaminen ja sen kehittämisen: tietojohdamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta:** http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42_19_Tulevaisuuden_tietojohdaminen.pdf?sequence=4&isAllowed=y
5. **Tietosuojavaltuutetun sivut:** <https://tietosuoja.fi/arvioi-riskit>