SOTE-Tietojohtamisen
kehittämissuunnitelma

**Sisällys**

[1. Johdanto 1](#_Toc40197717)

[2. Ohjeistus tietojohtamisen kehittämissuunnitelman valmisteluun 3](#_Toc40197718)

[3. Sote-maakunnan tietojohtamisen kehittämissuunnitelma 4](#_Toc40197719)

[3.1 Kuvaus sote-maakunnasta 4](#_Toc40197720)

[3.1.1 Sote-maakunta ja organisaatiot, joita suunnitelma koskee 4](#_Toc40197721)

[3.1.2 Kuvaus sote-maakunnallisesta organisoitumisesta 4](#_Toc40197722)

[3.2 Tietojohtamisen nykytila sote-maakunnassa 5](#_Toc40197723)

[3.2.1 Kuvaa sote-maakunnan tietojohtamisen nykytila lyhyesti 5](#_Toc40197724)

[3.2.2 Tietojohtamisen nykytilan arviointi kehittämissuunnitelman pohjaksi 5](#_Toc40197725)

[3.3 Tietojohtamisen kehittämistavoitteet ja tavoiteltavat tulokset 6](#_Toc40197726)

[3.4 Kehittämistoimenpiteet, vaiheistus ja aikataulu 7](#_Toc40197727)

[3.4.1 Kehittämisen osa-alue: VISIO JA STRATEGIA 7](#_Toc40197728)

[3.4.2 Kehittämisen osa-alue: HALLINTORAKENNE JA ORGANISOINTI 8](#_Toc40197729)

[3.4.3 Kehittämisen osa-alue: TIETOTARPEET 9](#_Toc40197730)

[3.4.4 Kehittämisen osa-alue: TIEDON HANKINTA 10](#_Toc40197731)

[3.4.5 Kehittämisen osa-alue: TIEDON ORGANISOINTI JA VARASTOINTI 11](#_Toc40197732)

[3.4.6 Kehittämisen osa-alue: TIETOTUOTTEET JA PALVELUT 12](#_Toc40197733)

[3.4.7 Kehittämisen osa-alue: TIEDON JAKAMINEN 13](#_Toc40197734)

[3.4.8 Kehittämisen osa-alue: TIEDON KÄYTTÖ 14](#_Toc40197735)

[3.4.9 Kehittämisen osa-alue: MITTARIT 15](#_Toc40197736)

[3.5 Tavoitteiden ja toimenpiteiden arviointi 16](#_Toc40197737)

[3.5.1 Kehittämisen osa-alue: HYÖDYT 16](#_Toc40197738)

[3.5.2 Seuranta ja arviointi 17](#_Toc40197739)

[Viitteet 18](#_Toc40197740)

# Johdanto

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

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

**Sote-järjestäjän tietojohtamisen 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. Maakuntalaajuisen 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-rakenneuudistuksen 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 järjestämisvastuun 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 tietojohtamisen kehitystyötä. Tavoitteena on sote-maakunnan kokonaisvaltainen johtamisen kehittäminen alueelliset erityispiirteet huomioiden. Tietojohtamista kehitetään **sote-maakuntatasoisen suunnitelman** pohjalta. Kehittämisen pohjaksi alueiden edellytetään tekevän **arvion tietojohtamisen kypsyystasosta** (viite 4), jonka pohjalta tunnistetaan priorisoidut kehittämiskohteet.

# Ohjeistus tietojohtamisen kehittämissuunnitelman valmisteluun

Tietojohtamisen kehittämissuunnitelman laatimisessa lähdetään liikkeelle nykytilasta (luku 3.2) tavoitteiden kuvaamiseen (luku 3.3). Varsinainen toimenpideosion (luku 3.4) rakenne noudattaa tietojohtamisen arviointimallin viitekehystä muodostuen kymmenestä tietojohtamisen päänäkökulmasta, joita kaikkia tulisi huomioida arvioitaessa ja kehittäessä tietojohtamista. 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 tietosuoja. 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 tietosuojaperiaatteiden tehokas toteutuminen suhteessa käsittelyyn liittyviin riskeihin. Materiaalia työn tueksi löytyy mm. tietosuojavaltuutetun sivuilta (viite 5).

**Ohjeet kehittämissuunnitelman täyttämiseen:**

1. Täytä sote-maakunnan kuvaus osioon 3.1
2. Kuvaa sote-maakunnan tietojohtamisen nykytila osioon 3.2
3. Kuvaa sote-maakunnan tietojohtamisen 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 tietojohtamisessa käytössään olevaa kyvykkyyttä?
* Kuinka kehittämissuunnitelman tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan kehittämistyön aikana ja sen jälkeen?

# Sote-maakunnan tietojohtamisen kehittämissuunnitelma

## Kuvaus sote-maakunnasta

|  |
| --- |
| **Sote-maakunta ja organisaatiot, joita suunnitelma koskee** |
| 1. Sote-maakunta:
 |
| 1. Järjestämisvastuulliset organisaatiot, joita suunnitelma koskee:
 |

|  |
| --- |
| **Kuvaus sote-maakunnallisesta organisoitumisesta** |
| 1. Valmisteluajan vastuullinen toimija:
 |
| 1. Kuvaa lyhyesti alueellisen yhteistyön malli, joka varmistaa alueen kaikkien organisaatioiden osallistumisen:
 |

## Tietojohtamisen nykytila sote-maakunnassa

|  |
| --- |
| Kuvaa sote-maakunnan tietojohtamisen nykytila lyhyesti  |
| *Huomioi edellisessä sote-maakuntavalmistelussa tehty työ tai nykyisen maakuntalaajuisen sote-kuntayhtymän nykytila**esim. tiedon johtaminen, tietosisältöjen valmistelu, organisoituminen, infrastruktuuri/ välineet* |

|  |
| --- |
| Tietojohtamisen nykytilan arviointi kehittämissuunnitelman pohjaksi |
| 1. Onko tietojohtamisen arviointi toteutettu (tietojohtamisen arviointimallin tai muun nykytilan arvioinnin tulokset):
 |
| 1. Lyhyesti kuvattuna arvioinnin keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset huomioiden arviointimallin näkökulmat:
 |
| 1. Jos tietojohtamisen arviointia ei ole tehty, milloin ja millä tavoin se on suunniteltu toteutettavan:
 |

## Tietojohtamisen kehittämistavoitteet ja tavoiteltavat tulokset

|  |
| --- |
| Kuvaus suhteessa nykytilaan:  |
|  *Lopullisesti tavoiteltavat tulokset* |

## 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, vastuuhenkilö ja edellytykset/vaatimukset.

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

|  |
| --- |
| Kehittämisen osa-alue: VISIO JA STRATEGIA  |
| Kehittämis-kohde  | **Toimenpiteet** | **Aikataulu ja** **vastuuhenkilö** | **Edellytykset/****vaatimukset** **toteutumiselle**  |
| Tieto-johtamisen strategia ja tavoitteet | *Esim. laadimme ja jalkautamme tietojohtamisen strategian huomioiden sote-maakunnan strategiset tavoitteet.* *Laadimme yhteisen vision ja yhteiset alueelliset tavoitteet tietojohtamisen toteutumiselle.* | 2020-2021: 2022-2025:Vastuuhenkilö:  | *Esim. tarvittavat resurssit,* *investoinnit* |
| Tieto-johtamisen yhteys koko organisaation strategiaan | *Esim. kytkemme tietojohtamisen tavoitteet osaksi tulevaa maakunnan strategiaa* |  |  |
| Tieto-johtamisen laajuus ja merkitys | *Esim. varmistamme tietojohtamisen toteutumisen organisaatiomme eri tasoilla* |  |  |
| Systemaattinen lähestymistapa tieto-johtamisen kehittämiseen | *Esim. nimeämme vastuuhenkilöt ja varmistamme vastuuhenkilöiden rooleista ja tehtävistä kommunikoinnin* |  |  |

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

|  |
| --- |
| Kehittämisen osa-alue: TIETOTARPEET |
| Kehittämiskohde | **Toimenpiteet** | **Aikataulu ja** **vastuuhenkilö** | **Edellytykset/****vaatimukset** **toteutumiselle** |
| Tieto-tarpeiden tunnis-taminen  | *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* | 2020-2021: 2022-2025:Vastuuhenkilö:  | *Esim. tarvittavat resurssit,* *investoinnit* |
| Tieto-tarpeiden ymmär-täminen | *Esim. muodostamme kokonaisvaltaisen ymmärryksen organisaatiomme tietotarpeista, miten?**Varmistamme yhtenevän ymmärryksen tietotarpeista* |  |  |

|  |
| --- |
| Kehittämisen osa-alue: TIEDON HANKINTA |
| Kehittämiskohde | **Toimenpiteet** | **Aikataulu ja** **vastuuhenkilö** | **Edellytykset/****vaatimukset** **toteutumiselle** |
| Tiedon kerääminen ja saatavuus | *Esim. toteutamme tiedon laadun parantamiseen tähtääviä toimenpiteitä**Kuvaamme tiedonhankintatapamme ja automatisoimme tiedonkeruuprosessin**Otamme käyttöön rajapinnan tietoaltaaseen/tietovarastoon, jolla varmistamme tietyn tietosisällön saatavuuden maakuntatasoisesti esim. henkilöstötietojärjestelmästä* | 2020-2021: 2022-2025:Vastuuhenkilö:  | *Esim. tarvittavat resurssit,* *investoinnit* |

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

|  |
| --- |
| Kehittämisen osa-alue: TIETOTUOTTEET JA PALVELUT |
| Kehittämiskohde | **Toimenpiteet** | **Aikataulu ja** **vastuuhenkilö** | **Edellytykset/****vaatimukset** **toteutumiselle** |
| Käytössä olevien tieto-tuotteiden muoto | *Esim. suunnittelemme uusien kehittyneempien tietotuotteiden (tiedon julkaisuvälineiden), kuten johdon työpöydän käyttöönoton* *Otamme käyttöön ratkaisuja, joilla data palautuu sen tuottaneille henkilöille työn tueksi (tietojohtamisen tunnettavuus, sitoutuneisuus lisääntyvät)* | 2020-2021: 2022-2025:Vastuuhenkilö:  | *Esim. tarvittavat resurssit,* *investoinnit* |
| Tieto-järjestelmien tuki raportointiin ja analyysiin | *Esim. selvitämme organisaatiomme tarpeen ja hankimme/otamme käyttöön organisaation eri toimintojen ja organisaatiotasojen tietosisällöt kattavan raportointi- ja analytiikkajärjestelmän**Vahvistamme tiedon jatkojalostamisen ja hyödyntämisen toteutumisen (henkilöstö- ja teknologiaresurssit)* |  |  |

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

|  |
| --- |
| Kehittämisen osa-alue: TIEDON KÄYTTÖ |
| Kehittämiskohde | **Toimenpiteet** | **Aikataulu ja** **vastuuhenkilö** | **Edellytykset/****vaatimukset toteutumiselle** |
| Suoritus-kyvyn johtamisen prosessi | *Esim. dokumentoimme selkeät tavoitteet oman organisaatiomme toiminnan ja palveluntarjoajien ohjaukseen**Toteutamme budjetin ja ennusteen valmistelun tietojohtamisen keinoin/ tietojohtamisen järjestelmien tuella**Perustamme toiminnan ongelmakohtien tunnistamisen tietojohtamisen järjestelmän luomaan tietoon* | 2020-2021: 2022-2025:Vastuuhenkilö:  | *Esim. tarvittavat resurssit,* *investoinnit* |
| Tiedon käyttö päätöksen-teossa | *Esim. määritellemme ja dokumentoimme eri tiedonhyödyntäjille (poliittinen päätöksenteko, strateginen ja operatiivinen johtaminen) tarjottavat tietosisällöt ja tiedontuottamisen raportointiajankohdat (reaaliaikaisuus, kuukausittain, kvartaaleittain)**Tarjoamme henkilöstöllemme mahdollisuuden tehdä päätöksiä tietojohtamiseen perustuen* |  |  |
| Tiedon käyttö resurssien allokoinnissa | *Esim. määrittelemme resurssien allokointiin kohdennetut mittarit, huomioiden kansalliset indikaattorit* *Toteutamme resursoinnin palveluihin tietojohtamisen keinoin/ tieto-johtamisen järjestelmien tuella* |  |  |

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

## Tavoitteiden ja toimenpiteiden arviointi

|  |
| --- |
| Kehittämisen osa-alue: HYÖDYT |
| Kehittämiskohde: Tietojohtamisen vaikutus tuloksellisuuteen |
| *Kuvaa, kuinka hyödynnämme täysimääräisesti tietojohtamisessa käytössämme olevaa kyvykkyyttä:* |

|  |
| --- |
| 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-rakenneuudistusta 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. **Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta:** <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42_19_Tulevaisuuden_tietojohtaminen.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
5. **Tietosuojavaltuutetun sivut:** <https://tietosuoja.fi/arvioi-riskit>