**Scirocco-verktyget**

Anvisningar

Målet för utvärderingen är att granska förutsättningarna för integrationen inom tolv delområden och hur mogen organisationen är på olika ledningsnivåer, inom olika verksamhetsområden och inom olika tjänster. När du gör utvärderingen ska du utvärdera olika dimensioner av din arbetsenhet ur olika tjänsters och tjänstekedjors synvinkel.

**1. Förändringsbenägenhet**

Mål

Integrationen av tjänster kräver ofta en strukturell omorganisation av befintliga social- och hälsovårdstjänster. Detta förutsätter förändringar på många nivåer: nya tjänster, processer, arbetsrutiner samt nya rutiner för samarbete kring olika tjänster och informationsdelning. Sådana förändringar kan väcka motstånd bland arbetstagare, klienter och media. Det viktiga är att presentera tydliga motiveringar till förändringarna, en grundlig plan för hur förändringen förbättrar tjänsterna.

Förändringsbenägenheten mot integration förutsätter att:

* Man accepterar att de traditionella handlingssätten i systemen för social- och hälsovårdstjänster inte stödjer kundorienterade och effektiva tjänster.
* Man skaffar sig en gemensam syn på de integrerade tjänsterna och på målbilden för dem.
* Man identifierar problemen i tjänstesystemet i anknytning till hälsa och social ojämlikhet och utvecklar jämlikare tjänster.
* Man presenterar en tydlig beskrivning av de utmaningar som behöver lösas och av utvecklingsåtgärderna i anknytning till dem.
* Man skapar tydliga mål för förändringen, utser ansvariga aktörer och ger en långsiktig bild av hur man ska genomföra förändringen.

Hur skulle du utvärdera förverkligandet av detta delområde enligt nedanstående skala?

1. Man tycker inte att det finns något behov av att integrera tjänster.
2. Man har identifierat ett behov av förändring, men saknar en tydlig vision eller strategisk plan.
3. Man har börjat planera integrationen inom välfärdsområdet och diskuterat med olika aktörer för att skaffa sig en gemensam syn.
4. Olika aktörer har förbundit sig till utvecklingsplanen för integration (politiska beslutsfattare, ledning, yrkespersoner), men det praktiska förverkligandet är punktmässigt, diskussioner förs mellan ledningen och yrkespersoner.
5. Ledarskapet, visionen och planen är tydliga för befolkningen, funktionerna som främjar integrationen är planenliga, men förverkligandet ligger på olika nivåer inom olika tjänster.
6. Alla aktörer har förbundit sig till förändringen, förändringen förverkligas i det dagliga arbetet.
7. Vet ej

**2. Organisations- och styrningsstrukturer**

Mål

Att förverkliga integrationen på regional nivå är en stor utmaning som kräver ett kontinuerligt utvecklingsarbete och olika förändringar. Integrationen förutsätter att man samordnar målen hos olika organisationer och yrkeskårer och att man vill samarbeta.

* Ledningsmetoderna och strukturerna ska stödja arbetet i nätverken och det multidisciplinära samarbetet.
* Ledningen strävar efter att få yrkespersoner att skapa en gemensam förståelse samt gemensamma mål och handlingsmodeller.
* Beredskap att beakta risker relaterade till hälsa och social ojämlikhet

Hur skulle du utvärdera förverkligandet av detta delområde enligt nedanstående skala?

1. Splittrad struktur och förvaltning som inte stödjer integrationen av tjänster.
2. Man har identifierat de faktorer som förhindrar och främjar förverkligandet av integrationen i organisationsstrukturen, styrningen och ledningen med beaktande av olika tjänsteproducenter och olika ledningsnivåer.
3. Man har inlett ett utvecklingsarbete för att skapa en gemensam förståelse samt gemensamma mål och handlingssätt på olika nivåer och bland ledare inom olika sektorer, som stödjer integrationen med beaktande av enskilda tjänsteproducenter.
4. Man har dragit upp riktlinjer och en plan för hur styrningen, ledningen och organisationsstrukturerna bör förändras för att stödja förverkligandet av integrationen.
5. Planen verkställs, men utvecklingsprocesserna är inte klara och förverkligandet varierar inom olika områden och sektorer.
6. Man har bearbetat organisations-, styrnings- och ledningsstrukturerna så att de stödjer de integrerade tjänsterna och bildat samarbetsnätverk för att komplettera förverkligandet av integrationen på olika ledningsnivåer.
7. Vet ej

**3. Elektroniska informationssystem**

Mål

Integrationen förutsätter att olika yrkespersoner och team som producerar tjänster delar med sig av information. Det leder stegvis till system som möjliggör ett kontinuerligt samarbete samt resultatmätning och ledning. Den nuvarande digitala tjänsteinfrastrukturen måste utnyttjas på nya sätt för att stödja integrationen och kompletteras med nya egenskaper, som en säker hantering av klient- och patientuppgifter och flexibilitet. Man kan underlätta förändringen genom att skära ner på mängden system som används och harmonisera de filformat som används.

De viktigaste egenskaperna i den digitala tjänsteinfrastrukturen är bland annat följande:

* De elektroniska informationssystemen används för att stödja samordningen av tjänster och främja en smidig tjänsteprocess.
* Informations- och kommunikationsteknologins infrastruktur harmoniseras. Fokus läggs på kompatibla system.
* Datasäkerhet och dataskydd, som beaktas i patientdatabaser, register och webbtjänster.
* Öppenhet för nya teknologiska möjligheter då man erbjuder tjänster.
* Samverkan främjar verksamhetskulturen, vilket stödjer informationsdelningen inom ramen för lagstiftningen.

Hur skulle du utvärdera förverkligandet av detta delområde enligt nedanstående skala?

1. Det finns ingen digital infrastruktur som stödjer integrationen.
2. Man är medveten om behovet, men saknar en strategi/plan för att bearbeta och standardisera integrationens digitala infrastruktur.
3. Det finns en fullmakt och plan för att bearbeta områdets gemensamma digitala infrastruktur inom hela systemet för social- och hälsotjänster (inom ramen för lagstiftningen) inklusive avtalade tekniska standarder, men den har ännu inte tagits i bruk.
4. Den digitala infrastrukturen som stödjer integrationen har testats, men regional täckning saknas. Det finns avtalade tekniska standarder; man har gått framåt med det praktiska förverkligandet inom några områden eller för några utvecklingsområden.
5. Den digitala infrastrukturen som stödjer integrationen används på brett plan, men alla tjänsteproducenter är ännu inte delaktiga i den. Verksamhetskulturen mellan social- och hälsovården stödjer informationsdelningen. Man har publicerat enhetliga avtalade standarder; man har gjort många nya delade upphandlingar, de delade tjänsterna används på brett plan.
6. En universal, ändamålsenlig regional/nationell digital infrastruktur används av alla tjänsteproducenter. Enhetliga och behövliga avtalade standarder har slagits ihop helt som en del av upphandlingsprocessen; systemen är helt kompatibla; och delade tjänster (inkl. molntjänster) används smidigt.
7. Vet ej

**4. Finansiering av integrationen**

Mål

Integrationen av tjänstesystem kräver ekonomiska investeringar, som finansiering för att utveckla integrationen. Dessutom måste man säkerställa att budgeteringen och de ekonomiska incitamenten (till exempel olika prestationsbaserade lönedelar) stödjer förverkligandet av integrationen, även vad gäller de tjänster som ska utkontrakteras.

Hur skulle du utvärdera förverkligandet av detta delområde enligt nedanstående skala?

1. Ingen finansiering finns att tillgå som skulle stödja utvecklingen av integrationen.
2. Finansiering för att utveckla integrationen finns att tillgå, men mestadels bara för pilotförsök och testning.
3. Finansieringen stödjer utvecklingen av integrationen, men budgeteringen och de ekonomiska incitamenten stödjer inte förverkligandet av integrationen i praktiken.
4. Man har identifierat problemen med budgeteringen och de ekonomiska incitamenten och utvecklat lösningsmodeller för hur incitamenten och budgeteringen skulle kunna stödja integrationen samt beaktat övriga tjänsteproducenter. Man stödjer utvecklingen av integrationen med hjälp av finansiering, men utvecklingen är inte etablerad inom alla sektorer och hos alla tjänsteproducenter.
5. Planen för att utveckla budgetering och ekonomiska incitament som stödjer integrationen har delvis förverkligats, finansiering finns att tillgå för utvecklingsförsök och försöken är etablerad verksamhet.
6. Budgeteringen och de ekonomiska incitamenten stödjer förverkligandet och utvecklingen av integrationen på ett bra sätt för alla sektorer och tjänsteproducenter.
7. Vet ej

**5. Samordning av tjänster**

Mål

Produktionen av social- och hälsovårdstjänster består av en mångfacetterad serie processer som sammanflätas med varandra. Samordningen av tjänster som en del av dessa processer kräver nya handlingssätt för att förbättra kvaliteten och effektiviteten. Behovet av samordning ökar, då klientens servicebehov förutsätter samarbete mellan olika yrkespersoner över organisations- och yrkesgränserna. Enhetliga handlingssätt gör att man kan planera tjänstekedjan på ett detaljerat sätt och förverkliga den i praktiken eller förverkliga tjänsteprocessen på ett individuellt plan enligt klientens behov.

Samordningen av tjänsteprocessen möjliggör en effektiv integration och utveckling av den:

* Man fastställer mål och centrala drag för tjänsterna.
* Man utvecklar nya processer och förfaranden som stödjer ett kundorienterat förverkligande av integrationen.
* Man skapar informationsbaserade handlingsmodeller och enas om hur utvecklingen ska förverkligas så att de nya tjänsterna kan omsättas i praktiken på ett brett plan.
* Man uppmuntrar en samordning av tjänster enligt individuella servicebehov.
* Man säkerställer hållbarheten (ekonomisk, social, ekologisk) hos de nya handlingsmodellerna.

Hur skulle du utvärdera förverkligandet av detta delområde enligt nedanstående skala?

1. Det finns inga eller det utvecklas inga officiella riktlinjer, beskrivningar eller avtal för att samordna tjänsterna.
2. Det finns en del riktlinjer mellan yrkespersoner och organisationer och man är medveten om behovet av att samordna tjänsteprocesserna, men det finns inga officiella planer för att utveckla dem.
3. En del samordnade tjänsteprocesser är under utveckling; man har utvecklat och beskrivit en del handlingsmodeller, men utvecklingen är spridd på olika håll i organisationen.
4. Integrationen av tjänster utvecklas enligt planerna och man har tagit fram integrerade handlingsmodeller inom flera sektorer. Implementeringen av handlingsmodellerna är dock inte färdig inom flera områden eller sektorer eller mellan den utkontrakterade och egna tjänsteproduktionen.
5. De integrerade handlingsmodellerna används inom de flesta områdena eller sektorerna inom välfärdsområdet samt mellan den utkontrakterade och egna tjänsteproduktionen, och verksamheten utvecklas enligt planerna.
6. De integrerade handlingsmodellerna används inom hela välfärdsområdet, mellan olika sektorer och tjänsteproducenter, och handlingsmodellerna utvecklas enligt planerna.
7. Vet ej

**6. Undanröjande av hinder**

Mål

Många faktorer kan påverka främjandet av integrationen inom förvaltningen och organisationsstrukturerna, ledningen, arbetsprocesserna och samarbetet mellan yrkespersoner. Arbetet med att genomföra förändringar kan förhalas eller så kan man begränsa de som kan påverka förändringen. Användningen av informationssystem, olika sätt för individer och grupper att se på saker och ting och agera, kulturella hinder, problem med införande av teknologi samt brist på färdigheter kan utgöra eventuella hinder. För att övervinna dessa hinder ska man skapa förutseende handlingsplaner som minimerar hindrens inverkan.

* Åtgärder för att undanröja hinder: man undanröjer de ekonomiska och administrativa hindren och främjar integrationen genom ledning.
* Man planerar arbetsprocesser och samarbetsmodeller som stödjer integrationen.
* Man skapar nya organisationer eller samarbetsorgan för att uppmuntra till ett multidisciplinärt arbete.
* Man gör ändringar i ersättningar för att stödja förändringsprocessen.
* Man ordnar utbildningar för att öka förståelsen för innovationer och teknologibaserade tjänstelösningar samt för tjänstesystemet och andra tjänster som yrkespersoner erbjuder och för ett handlingssätt som baseras på social handledning.

Hur skulle du utvärdera förverkligandet av detta delområde enligt nedanstående skala?

1. Man är inte medveten om hindrens inverkan vid produktionen av integrerade tjänster.
2. Man är medveten på olika nivåer om vilken roll eventuella hinder har, men har inget handlingssätt för att undanröja dessa hinder.
3. Man har definierat en handlingsplan på förvaltningsnivå för att undanröja hindren.
4. Man använder en handlingsplan på regional nivå eller inom vissa sektorer.
5. Man använder en handlingsplan för att undanröja hindren på brett plan, men förverkligandet är inte färdigt.
6. Hindren påverkar inte längre produktionen av tjänster, hindren undanröjs på brett plan.
7. Vet ej

**7. Planering av integrerade tjänster baserat på befolkningens servicebehov**

Mål

Integrationen gynnar de personer som omfattas av tjänsterna samt de som riskerar att hamna utanför tjänsterna. Genom att identifiera servicebehoven hos de som inte omfattas av tjänsterna kan man agera förebyggande. Ett tillvägagångssätt som baseras på att identifiera befolkningens servicebehov möjliggör ett förebyggande sätt att agera, till exempel för att identifiera servicebehoven hos äldre på ett förebyggande sätt och planera dem.

* Man strävar efter att förstå befolkningens servicebehov; man svarar på servicebehoven på ett jämlikt och förebyggande sätt.
* Man förbättrar tjänstesystemets förmåga att förutse behoven med hjälp av forskningsdata.
* Man vägleder klienterna till tjänster som uppfyller de individuella servicebehoven.
* Man förutser framtidens servicebehov och använder olika teknologier för att planera tjänster.

Hur skulle du utvärdera förverkligandet av detta delområde inom ditt välfärdsområde enligt nedanstående skala?

1. Man har inte planerat integrerade tjänster baserat på servicebehoven hos olika befolkningsgrupper.
2. Man överväger att planera integrerade tjänster baserat på servicebehoven hos olika befolkningsgrupper, men har inte påbörjat det.
3. Man har planerat integrerade tjänster baserat på servicebehoven hos olika befolkningsgrupper i enskilda projekt.
4. Man har planerat integrerade tjänster baserat på servicebehoven hos olika befolkningsgrupper i fråga om enskilda riskgrupper, som de som riskerar att bli storanvändare av tjänsterna. Planeringen har dock inte gjorts på ett omfattande plan.
5. Man har planerat integrerade tjänster baserat på servicebehoven hos olika befolkningsgrupper på brett plan, men det finns skillnader mellan sektorer, områden eller tjänsteproducenter.
6. Man har planerat integrerade tjänster baserat på servicebehoven hos olika befolkningsgrupper på ett omfattande plan.
7. Vet ej.

**8. Stärka befolkningens möjligheter att delta**

Mål

Forskningsbaserad information visar att många klienter inom social- och hälsovården skulle vara beredda att använda självständiga tjänster till exempel för att boka tider och följa sitt hälsotillstånd. Man kan erbjuda klienterna praktiska alternativ som uppmuntrar till självbetjäning och inkluderande social- och hälsovård, med beaktande av riskerna relaterade till hälsa och social ojämlikhet.

Hur skulle du utvärdera förverkligandet av detta delområde inom ditt välfärdsområde enligt nedanstående skala? \*

1. Man överväger inte en utökning av befolkningens möjligheter att delta som en del av de integrerade tjänsterna.
2. Man är medveten om behovet av möjligheterna att delta, men rutinerna för det är fortfarande i utvecklingsskedet.
3. Man är medveten om behovet av möjligheterna att delta och har infört nya handlingssätt. Medborgarna har begränsad tillgång till sina hälsouppgifter.
4. Man rådfrågar medborgarna i frågor som rör de integrerade tjänsterna, och de har tillgång till sina hälsouppgifter.
5. Medborgarna motiveras att delta i beslut som rör social- och hälsovårdstjänster och utnyttjar dessa tjänster för att upprätthålla sin hälsa.
6. Medborgarna är helt delaktiga i beslutsprocessen och kan påverka de beslut som rör produktionen av social- och hälsovårdstjänster.
7. Vet ej.

**9. Utvärderingsmetoder**

Mål

När man inför de nya riktlinjerna och tjänsterna för att stödja integrationen måste man utvärdera om förändringarna hade önskad effekt. Utvärderingen kan röra tjänsternas kvalitet, kostnader, tillgänglighet samt hur invånarna i välfärdsområdet upplevde dem. Ett effektivitetsbaserat tillvägagångssätt stödjer detta utvärderingsmål.

* Man definierar utvärderingsobjekten när man utvecklar integrationen (effekter på hälsa och välfärd, ekonomi, kundupplevelse, personalens välbefinnande).
* Man utvärderar effekten av de nya integrerade handlingssätten genom att systematiskt använda lämpliga metoder (t.ex. intervjuer, enkäter, registeruppgifter, kvasiexperimentell forskning).
* Man tar fram evidensbaserad information som stöd för beslutsfattandet, vilket leder till att god praxis sprids.

Hur skulle du utvärdera förverkligandet av detta delområde inom ditt välfärdsområde enligt nedanstående skala?

1. Det finns ingen och utvecklas ingen utvärdering relaterad till integrerade tjänster.
2. Man utvecklar en modell för utvärdering av integrationen.
3. Det finns en utvärderingsmodell, men den används inte inom hela välfärdsområdet och utvärderingens delområden.
4. Man klarar av att utvärdera en del av integrationens delområden på ett systematiskt sätt, men det varierar i olika sektorer.
5. Man klarar av att utvärdera de flesta av integrationens delområden på ett systematiskt sätt.
6. Utvärderingen av integrationen är systematisk. Utvärderingen är till hjälp vid beslutsfattandet och påverkar utformningen av tjänster.
7. Vet ej.

**10. Integrationens omfattning**

Mål

Integrationen består av olika nivåer: integration mellan tjänstenivåer och tjänster, integration av akuta och icke-akuta tjänster samt integration av olika intressenters delaktighet och deltagande. Man fastställer integrationens omfattning genom att identifiera vilka olika grupper som ska förbindas till målen. Man kan förverkliga integrationen på alla nivåer i systemet eller begränsa den till exempelvis informationsdelning.

* Det långsiktiga målet bör vara en omfattande integration av social- och hälsovårdstjänster som erbjuder sömlösa tjänster i ett enhetligt utbud.
* Integrationen stöds på alla nivåer i tjänstesystemet: på makronivå (politiskt beslutsfattande, välfärdsområdets strukturfaktorer), på mesonivå (organisation, expertnivå) och på mikronivå (tjänstenivå och klinisk nivå).
* Integration mellan olika social- och hälsovårdstjänster i tjänstesystemet.
* Sömlösa tjänstekedjor för klienterna.

Hur skulle du utvärdera förverkligandet av detta delområde inom ditt välfärdsområde enligt nedanstående skala?

1. Samordningsåtgärder lyfts fram, men är inte en del av planeringen eller implementeringen av strategin.
2. Det finns ingen systematisk integration, utan den baseras på hur aktiv den enskilda klienten är.
3. Man uppnår en integration mellan tjänster på samma nivå (t.ex. primärvårdstjänster och socialtjänster).
4. Man uppnår en integration mellan olika tjänstenivåer (t.ex. tjänster på basnivå kontra tjänster på specialnivå).
5. Man uppnår en bred och omfattande integration mellan social- och hälsovårdstjänster.
6. De helintegrerade social- och hälsovårdstjänsterna fungerar och används inom hela välfärdsområdet.
7. Vet ej.

**11. Ledning av innovationer vid utveckling av integrationen**

Mål

Det är viktigt att identifiera, utvärdera och utveckla nya innovationer för att främja tjänstesystemet. Forskningsinstitut, läroanstalter och den privata sektorn är också alltmer intresserade av att ta fram nya innovationer och teknologier för att svara på medborgarnas servicebehov. Utvecklingen av innovationer ska ledas på ett sätt som identifierar god praxis. Det är viktigt att utnyttja innovationer från andra välfärdsområden eller andra länder för att utveckla integrationen.

* Man skapar en innovationsvänlig miljö där man samlar och delar bästa praxis.
* Man sprider en lärande organisationskultur som stöd för innovationsarbetet och för att påskynda förändringen.
* Man utnyttjar och utvecklar god praxis snabbt och målinriktat.
* Man involverar olika aktörer och experter inom välfärdsområdet, universitet och forskningsinstitutioner, läroanstalter samt den privata och tredje sektorn i innovationsprocessen. Tanken är att skapa ett ”öppet innovationsnätverk”.
* Man gör innovativa upphandlingar (t.ex. offentliga innovationer samt innovationsprojekt som genomförts i ett multidisciplinärt samarbete). Man utnyttjar internationella innovationsprojekt och samarbeten (t.ex. Horizon 2020, europeiska regionala utvecklingsfonder, Europeiska fonden för strategiska investeringar och andra).

Hur skulle du utvärdera förverkligandet av detta delområde inom ditt välfärdsområde enligt nedanstående skala?

1. Det finns ingen innovationsledning (inom utvecklingen av integrationen).
2. Personalen uppmuntras att skapa innovationer, men det finns ingen gemensam plan för det.
3. Man identifierar innovationer när man utvecklar integrationen och använder en del mekanismer för att dela med sig av information.
4. Man har planerat en process för innovationsledning och använder den delvis för att utveckla integrationen.
5. Man använder en process för innovationsledning på brett plan för att utveckla integrationen.
6. En omfattande öppen innovationsledningsprocess utgör en fast del av ledningen av tjänstesystemet, och man delar systematiskt med sig av information om god praxis när man utvecklar integrationen.
7. Vet ej.

**12. Utveckling av kunskap och beredskap**

Mål

Kunskapsutveckling är en kontinuerlig process där individer och organisationer skaffar, främjar och upprätthåller kunskaper och färdigheter. Utvecklingen av systemet för social- och hälsovårdstjänster ställer nya krav på kunskaper, från digital och teknologisk kompetens till kunskap om projektledning och lyckad förändringsledning. Systemet för social- och hälsotjänster bör bli ett ”lärande system” som ständigt strävar efter att utveckla kvaliteten, effektiviteten, klient- och patientsäkerheten, produktiviteten och tillgängligheten. Det är viktigt att främja och upprätthålla organisationens kunskaps-, färdighets-, och erfarenhetsnivå. Man måste också identifiera kunskapsbehoven då befolkningens servicebehov förändras. Det innebär att man måste utnyttja ett omfattande kunskapsunderlag när man planerar olika utvecklingsåtgärder för att utöka integrationen och tjänsternas effektivitet.

* Man främjar kunskapsutvecklingen som en kontinuerlig process.
* Man stödjer utvecklingen av kunskaper och färdigheter som ökar förståelsen för att identifiera servicebehov och integrationens effekter genom att till exempel utnyttja digitalisering.
* Välfärdsområdet har tillgång till verktyg, processer och modeller och använder dem vid självutvärderingen av kunskap och beredskap för att förverkliga en lyckad integration.
* Man skapar en verksamhetsmiljö där man utvärderar och kontinuerligt förbättrar tjänster för att främja tjänstesystemet.

Hur skulle du utvärdera förverkligandet av detta delområde inom ditt välfärdsområde enligt nedanstående skala?

1. Kunskaperna i anknytning till integrationen utvecklas inte i området.
2. Kunskaperna i anknytning till integrationen utvecklas punktmässigt i området.
3. Det finns en del samarbete i välfärdsområdet för att öka/främja kunskapen i anknytning till integrationen.
4. Det finns utbildning och kunskapsutveckling i välfärdsområdet för att leda integrerade tjänster och förändringar, men de används inte på brett plan. Man har byggt samarbetsnätverk, men inte systematiskt.
5. Kunskaperna för att utveckla integrerade tjänster och leda förändringar utökas systematiskt och på brett plan i välfärdsområdet, men inte på brett plan i olika tjänster. Man delar och upprätthåller kunskaperna på ett målinriktat sätt.
6. Välfärdsområdet utvecklar, lär sig av och upprätthåller kunskapskapitalet om de integrerade tjänsterna kontinuerligt och på ett målinriktat sätt. Man delar med sig av kunskaper och färdigheter på brett plan och systematiskt. Det finns ett systematiskt och målinriktat samarbete mellan olika aktörer i välfärdsområdet för att utöka kunskaperna om integrationen.
7. Vet ej.