

SCIROCCO Exchange Maturity Model for Integrated Care - Estonian version

SCIROCCO teenuste integreeritud osutamisele ülemineku valmiduse hindamise küpsusmudel



1. Valmisolek muudatusteks

Kirjeldus

Teenuste osutamise senise süsteemi ulatuslikuma integreerimisega kaasnevad mitmetasandilised muudatused. Olemasolevad rollid tuleb ümber mõtestada ja vajadusel lisada uusi, kohandamist võivad vajada tööprotsessid ja -praktikad. Välja tuleb töötada lahendused, mis toetaksid koostööd ja infovahetust nii meeskondade sees kui ka nende üleselt. Oluliste muudatuste läbiviimine häirib suuremal või vähemal määral igapäevatööd ja võib seetõttu kohata nii tööjõu, meedia kui ka avalikkuse vastuseisu. Seetõttu omandab võtmetähtsuse selgitustöö, millega tutvustada kindlale sihtrühmale suunatud teenuse osutamise integreerimise käsitust ja eesmärgi saavutamise strateegilist plaani.

Muudatusteks valmisoleku kujundamiseks tuleb:

- sõnastada muudatuste hädavajalikkuse ja edasilükkamatuse veenev käsitus. Saavutada huvirühmade - poliitikakujundajate, sidusasutuste juhtkondade, valdkonna töötajate, avalikkuse (sh meedia), teenuse kasutajate ja nende lähedaste - toetus;
- mõista, et olemasolevad teenussüsteemid ei ole jätkusuutlikud ja vajavad muudatusi;
- arvestada ning tegeleda tervise- ja sotsiaalse ebavõrdsuse riskiga;
- (avalikult) välja tuua teenussüsteemi kitsaskohad, osutada valikukohtadele ja kirjeldada soovitud olukorda, keskendudes individuaalse teenuse kasutaja kogemusele tulevases teenussüsteemis;
- kujundada ühtne arusaam muudatuste tungivast vajalikkusest ja jõuda eesmärgi püstitamisel üksmeelele.

Hinnake muudatusteks valmisolekut skaala põhjal

Hindamisskaala

0 - Tungivat vajadust muudatuste järele ei teadvustata.

1 - Võtmeisikud (sh teenussüsteemi juhid) tunnistavad tungivat vajadust muudatuste järele, kuid käsitust ja tegevuskava pole veel arutatud.

2 - Kohalikul tasandil on arutelud toimunud, püütakse jõuda üksmeelele ja tegevuskava välja töötada.

3 - Käsitus või arendusprojekti kava on lõimitud (kohalikku) poliitikasse, tekkimas on muudatuste eestvedajad ja juhid.

4 - Käsitus, juhtimisskeem ja laiem tegevuskava on välja töötatud ja levitatud, kohalikku tegevuskava koostatakse koos eestvedajate ja huvirühmade esindajatega.

5 - Kohalikul ja/või riigi tasandil on jõutud poliitilisele üksmeelele, saavutatud on avalikkuse toetus, huvirühmad on nähtavalt kaasatud. Tegevuskava on heaks kiidetud ja kinnitatud.

2. Struktuur ja juhtimine

Kirjeldus

Teenuste integreeritud osutamise arendamine kohalikul, piirkondlikul või riiklikul tasandil on pikaajaline protsess, mis vajab ulatuslikke muudatusi ja nende tõhusat juhtimist. Eesmärkide saavutamine eeldab piisavat rahastust, tõhusat kommunikatsiooni ja volitusi uue töökorralduse juurutamiseks (sh vajadusel osapooli kohustada). Programmi üldiste põhimõtete lõimimiseks eri organisatsioonide ja ametite töökorraldusse on vaja tõsta koostöövalmidust ja leida töötajate innustamiseks uusi viise. Arenguid peavad toetama

tehnilised (digi)lahendused, mis on usaldusväärsed, turvalised ja kergesti kasutatavad ning rahuldavad nii juhtumimeeskonna liikmeid kui ka teenuse kasutajaid jt.

Struktuuri ja juhtimise muutmine eeldab:

- piisava rahastusega programme, sh tugevat programmi- ja muudatuste juhtimist; muudatuste läbiviimist toetavate kompetentsikeskuste rajamist; jagatud juhtimist, et vähendada sõltuvust mõnest kindlast juhust; eesmärkide, edusammude ja saavutuste vahendamist;
- digiarenduste mitmeaastaste piisavalt rahastatud üleminekuprogrammide tõhusat juhtimist;
- tervise- ja sotsiaalse ebavõrdsuse riskiga arvestamist ning tegelemist (valdkonna esindajate kaasamist muudatuste protsessi);
- organisatsioonide asutamist, mille ülesandeks on integreeritud teenuste arendamine ja osutamine.

Hinnake struktuuri ja juhtimist skaala põhjal

Hindamisskaala

0 - Puudub teenuste integreeritud osutamist toetav struktuur ja juhtimine.

1 - Huvirühmad tunnistavad vajadust teenuste integreeritud osutamise järele, olemas on struktuuri ülesehituse ja juhtimisprotsesside kirjeldus.

2 - Kohalikul tasandil on sõlmitud mitteformaalsed kokkulepped, organisatsioonid ja teenuseosutajad teevad koostööd, mis tihti on välja arenenud ühiste katseprogrammide käigus (nt koostöökokkulepped, programmijuhtimise ühised meeskonnad jne).

3 - Kohalikul ja riiklikul tasandil on olemas pädev juhtimine.

4 - Olulisemad huvirühmad on määratlenud muudatuste teekaardi ja kinnitanud tegevuskava.

5 - Muudatuste üldine tegevuskava on saanud vajaliku rahastuse ja selged volitused tööplaani rakendamiseks.

3. Digitaalne taristu

Kirjeldus

Teenuste integreeritud osutamine vajab andmevahetust eri meeskondade ja organisatsioonide vahel. See viib järk-järgult süsteemideni, mis võimaldavad pidevat koostööd ning tulemuste mõõtmist ja juhtimist. Teenuste integreeritud osutamise toetuseks arendatakse olemasolevaid digitaalseid taristuid ja infosüsteeme, neid täiendatakse uute funktsionaalsustega, muudetakse paindlikumaks ja kasutajasõbralikumaks. Andmete integreerimist ja teabe jagamist hõlbustab erinevate „pärandisüsteemide“ (*legacy systems*) arvu vähendamine, samuti andmete vahetamise ja säilitamise formaatide lihtsustamine.

Digitaalse taristu ja infosüsteemide olulised elemendid on:

- strateegiline lähenemine, mis keskendub nii digitaalsete kui ka näost-näku teenuste pakkumisele, et tõhustada nappide ressursside kasutust ja parandada kättesaadavust. Info ja andmete jagamiseks vajaliku info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) taristu komponentide kättesaadavus;
- töötajate koolitamine ja neile juurdepääsu võimaldamine vajalikele digivahenditele;

- IKT taristu, süsteemide ja lahenduste standardiseerimine; tehniliste integratsioonipunktide vähendamine; koostalitlusvõime ja hanked;
- andmekaitse ja turvanõuded on rakendatud ning integreeritud teenuse kasutaja toimikutesse, andmebaasidesse ja veebipõhistesse teenustesse;
- võimalusel rakendatakse teenuste osutamisel uusi (digi)kanaleid ning arendatakse teenuseid toetudes uutele teabe- ja andmeanalüütika tehnoloogiatele.

Hinnake digitaalset taristut skaala põhjal

Hindamiskaala

- 0 - Teenuste integreeritud osutamist toetav digitaalne taristu puudub.
- 1 - Vajadust tunnistatakse, kuid teenuste integreeritud osutamist toetava digitaalse taristu standardiseerimiseks ja juurutamiseks puudub strateegia ja/või plaan.
- 2 - Digitaalse taristu süsteemiülese juurutamise mandaat ja plaan (sh kokkulepe tehniliste standardite kogumiku rakendamiseks) on olemas, kuid rakendamata.
- 3 - Mõningaid teenuste integreeritud osutamist toetavaid digitaalseid taristuid ja süsteeme on katsetatud. Kõiki süsteemiüleseks rakendamiseks vajalikke komponente, standardeid, koostalitlusvõimet või rahastust ei ole veel juurutatud.
- 4 - Enamik teenuste integreeritud osutamist toetavast digitaalsest taristust ja süsteemidest on laialdaselt kasutusel ning edasise rakendamise ja rahastuse plaan on paigas, kuid kõik huvirühmad lahendusi veel ei kasuta. Avaldatud on ühtne standardite kogum; mitmed laiaulatuslikud uute süsteemide/arenduste hanked on töös.
- 5 - Olemas on universaalne üle riigi rakendatud digitaalne taristu ja süsteemid, mida kasutavad kõik sidusrühmad. Ühtne kokkulepitud standardite kogum on täielikult hankeprotsessidesse integreeritud nii kohalikul kui ka riiklikul tasandil; süsteemid on täielikult koostalitlusvõimelised ja jagatud teenuste (sh pilvandmetöötuse) kasutamine on tavapärase praktika.

4. Protsesside koordineerimine

Kirjeldus

Sotsiaalhoolekande-, tervishoiu-, tööhõive- ja haridustugiteenuste osutamine on teenuse kasutaja ja tema lähedaste vaatest omavahel seotud kompleksprotsesside kogum kindlaks määratud tulemuste saavutamiseks. Protsesside koordineerimine nõuab uusi klienditeekondi, teenuseid ja töömeetodeid, mis parandaksid teenuste kvaliteeti ja efektiivsust ning väldiksid nende tarbetuid variatsioone ja/või dubleerimist. Vajadus protsesside koordineerimise järele suureneb, kui kliendi abistamine nõuab paljude erinevate spetsialistide kaasamist ning neid sekkumisi ja teenuseid pakutakse erinevates keskkondades. Teenusprotsesside struktureeritud ja üksikasjalikuks kavandamiseks on laialdaselt kasutusel klienditeekonnad, mis hõlmavad protsessi komponentidele vastavaid tõenduspõhiseid praktikaid ja arvestavad ka kohalikku konteksti. Protsessi mõned osad peavad arvestama kohaliku õigusruumiga ja vastama kutse-eeskirjadele, samas kui teised põhinevad juhistel, kokku lepitud põhimõtetel ja/või heal taval. Protsessi koordineerimine võimaldab teenuste integreeritud osutamise tõhusalt kasutusse võtta ja seda laiendada järgnevate põhimõtete alusel:

- korratavate uute protsesside ja loodud klienditeekondade kõigi komponentide rahastus on kindlaks määratud, selle on heaks kiitnud kõik asjaomased huvirühmad;

- ravi- ja toetusteeonna lõpp-punkt on selgelt kirjeldatud (nt teenuste lõppemine ja tööle naasmine ning jätkuva abi põhielemendid);
- tõendus põhised juhendid on kirjeldatud, kokku on lepitud tegevuskava, kuidas uued teenused põhiprotsessidesse juurutatakse;
- mitmete valdkondade eksperdid ja otsustajad on läbi rääkinud ja paika pannud isikukesksete süsteemide tulemusmõõdikud ning kokku leppinud nende kasutamises teenussüsteemis (valdkondade üleselt);
- uute teenuste ja klienditeekondade jätkusuutlikkus on tagatud.

Hinnake protsesside koordineerimist skaala põhjal

Hindamiskaala

- 0 - Integreeritud teenuste osutamist toetavad formaalsed protsessid puuduvad ega ole arendamisel.
- 1 - Mõned juhised/kokkulepped/standardid on väljatöötatud/väljatöötamisel, kuid teenussüsteemis ei ole neid veel rakendatud.
- 2 - Mõned juhised/kokkulepped/standardid on välja töötatud ja rakenduskava kohaselt klienditeekondadesse integreerimisel.
- 3 - Mõned juhised/kokkulepped/standardid on integreeritud elanikkonna osade rühmade klienditeekondadesse.
- 4 - Toimub süsteemse ja ühtse käsituse kavandamine juhiste/kokkulepete/standardite integreerimiseks kõikidesse asjaomastesse klienditeekondadesse.
- 5 - Kasutusel on teenuste ja klienditeekondade koordineeritud süsteemne käsitus. Tagatud on teenuste osutamise järjepidevus, neid on vajadusel võimalik laiendada või ümber kujundada.

5. Rahastus

Kirjeldus

Teenussüsteemide parema integratsiooni saavutamiseks tuleb teha täiendavaid investeeringuid ja leida lisarahastuseks erinevaid meetmeid. Tähele tuleb panna, et rahastus oleks olemas nii tegevuste algatamiseks, üleminekuperioodiks kui ka süsteemi edasiseks töös hoidmiseks, kuniks uued või integreeritud teenused on täielikult süsteemi osaks saanud ning ebaefektiivsed teenused kõrvaldatud. Rahastuse tagamine nii esialgsete investeeringute kui ka püsikulude katmiseks on mõjuva tähtsusega, mistõttu tuleks vajalike tegevuste stimuleerimiseks kasutada kõikvõimalikke saadavalolevaid allikaid - st kohalikke ja riigieelarvelisi, Euroopa Liidu investeerimisfonde, avaliku-ja erasektori partnerlust ning erinevaid riskijagamise meetmeid.

Integratsioonimudelite rahastuse juures tuleb veenduda, et:

- rahastusmudel on kooskõlas teenuste integreeritud osutamise protsesside ja soovitud tulemustega;
- esialgsete muudatuste algatamiseks ja toetamiseks on olemas rahalised vahendid;
- kokku on lepitud motivatsiooni- ja rahastusmudelid juba töös olevate või uute teenuste integreeritud osutamise protsesside toetamiseks.

Hinnake rahastust skaala põhjal

Hindamiskaala

- 0 - Integreeritud teenuste osutamise toetuseks ei ole rahalisi vahendeid ette nähtud.
- 1 - Rahastus on olemas, kuid põhiliselt pilootprogrammide ja hindamistegevuse jaoks.
- 2 - Programmide või väiksemahuliste muudatuste juurutamiseks on olemas konsolideeritud innovatsioonirahastus, mida on võimalik saada konkursside ja toetuste kaudu.
- 3 - Muudatuste laiemaks rakendamiseks on olemas rahastus, kuid sellest ei piisa kõigi uue või ümberkujundatud teenusemudeliga seotud teenuseosutajate innustamiseks.
- 4 - Toimivate uute teenusemudelite jaoks on olemas piisavad rahastus- või tasustamisskeemid piiratud aja jooksul.
- 5 - Olemas on pikaajalised eelarve- ja/või tasustamisskeemid, mis on kättesaadavad kõigile uue või ümberkujundatud teenusemudeliga seotud teenuseosutajatele.

6. Takistuste või piirangute kõrvaldamine

Kirjeldus

Isegi poliitilise toetuse, rahastusprogrammide ja vajaliku digitaalse taristu olemasolul võib teenuste integreeritud osutamine olla paljude mõjurite tõttu keerukas, muutes muudatuste protsessi ajamahukaks või piirates selle ulatust. Need mõjurid hõlmavad andmehaldusega seotud juriidilisi küsimusi, üksikisikute, kindlate meeskondade, asutuste või kutseliitude vastuseisu, kultuuribarjääre tehnoloogia rakendamisel, vastuolulisi stiimuleid süsteemis ja vajalike oskuste puudumist. Takistused tuleb varakult tuvastada ja töötada välja võimalike negatiivsete mõjude minimeerimise kava.

Takistuste ületamise ja piirangute kõrvaldamise võimalikud meetmed:

- rakendada olemasolevaid õiguslikke, organisatsioonilisi, rahalised meetmeid ning vähendada tervise- ja sotsiaalse ebavõrdsuse riski;
- algatada seadusemuudatusi innovatsiooni takistavate sätete kõrvaldamiseks (nt eesmärkidele vastu töötavad piirangud teabehalduses, andmevahetust piiravad sätted, piiravad meditsiinilised aktid jne);
- valdkondade ülese töö soodustamiseks („normatiivne integratsioon“) luua uusi organisatsioone või rakendada uusi koostööformaate, nt sõlmida koostöökokkulepped;
- käitumuslike ning protsessiliste muutuste stimuleerimiseks ja toetamiseks kujundada ümber tasustamissüsteemid;
- suutlikkuse ja võimekuse suurendamiseks tõsta teadlikkust, kuidas innovatsioonil ja tehnoloogial põhinevad lahendused võimestavad ja kiirendavad teenuste integreeritud osutamist.

Hinnake skaala põhjal takistuste või piirangute kõrvaldamist

Hindamiskaala

- 0 - Puudub teadlikkus takistuste ja piirangute mõjust teenuste integreeritud osutamise protsessidele.
- 1 - Takistused ja piirangud on teada, kuid nende haldamiseks puudub süsteemne lähenemine.
- 2 - Kohalikul ja/või piirkondlikul ja riiklikul tasandil on kokku lepitud takistuste ja piirangute kõrvaldamise strateegia.
- 3 - Takistuste ja piirangute kõrvaldamise tegevuskava järgitakse kohalikul tasandil.

- 4 - Takistuste ja piirangute kõrvaldamise lahendused on välja töötatud ja neid rakendatakse igapäevatoos.
- 5 - Projektid ja programmid viiakse lõpule planeeritud aja ja eelarve piires; lõpuni viidud projektide ja programmide arv on suur; takistused ja piirangud pole teenuste arendamisel enam probleemiks.

7. Rahvastikupõhine lähenemine

Kirjeldus

Teenuste integreeritud osutamise arendus on sageli suunatud kompleksse ravi- ja toetusvajadustega klientidele, et võimaldada neil tagada oma tervis ja heaolu ning ennetada seisundi halvenemist ja tüsistusi, vajadust kiirabi väljakutsete järele, sattumist haiglaravile või hooldusasutustesse, vähendades sellega nende sõltuvust teenussüsteemist. Teenuste integreeritud osutamine parandab senise teenussüsteemi nõrgad kohad ja vastab klientide nõudmistele, võimaldades neil elada iseseisvat ja täisväärtuslikku elu (sh osaleda tööturul ja ühiskonnaelus). Rahvastikupõhine lähenemine vaatlleb olukorda veelgi laiemalt, kasutades riskide ja vajaduste kaardistamiseks erinevaid meetodeid, et ennustada tulevast nõudlust teenussüsteemi järele. Selline lähenemisviis pakub võimalust tegutseda proaktiivselt, vajadusi prognoosides ja ennetades, et nii teenuse kasutajad kui ka laiem rahvastik saaksid senist tervise ja heaolu taset kauem säilitada ning vananedes teenussüsteemist vähem sõltuda.

Rahvastikupõhine lähenemisviis hõlmab:

- nõudluse mõistmist ja ennustamist; vajaduste paremat mõistmist ja katmist teenussüsteemis ning mis tahes ebavõrdsusega tegelemist;
- teenussüsteemide vastupanuvõime parandamist olemasolevate andmete ning rahvatervise, terviseriskide, tervise ja heaolu laiemate mõjurite ning teenuste kasutamise informatsiooni põhjal ;
- teenuse kasutajate ja kodanike suunamist vajaduspõhiste klienditeekondadele, kasutades seejuures maksimaalselt kogukondlikke ressursse ja võimalusi, võimestades paindlikke lahendusi ja arvestades teenuse kasutajate eelistusi;
- nõudluse ennustamist ja riskide vähendamist, kasutades tehnoloogiliselt võimestatud rahvatervisealaseid sekkumisi;
- erinevate mehhanismide kasutamist juhtumite leidmiseks, riskihindamiseks ja ennustamiseks, et pakkuda teenuseid neile, kes sellest kõige tõenäolisemalt kasu saavad.

Hinnake skaala põhjal rahvastikupõhist lähenemist

Hindamiskaala

- 0 - Rahvastikupõhist lähenemist praeguste või tulevaste vajaduste mõistmiseks integreeritud teenusepakkumises ei rakendata.
- 1 - Üksikud juhtumite leidmise tegevused on läbi viidud, kuid lähenemine ei ole süsteemne ning sel viisil leitud juhtumid ei ole hinnatud vajaduse või riski taseme järgi.
- 2 - Juhtumite leidmine ja hindamine (vajaduse või riskitaseme põhjal) toimub mõne programmi või konkreetsete sihtrühma teenuste korraldamise raames.

- 3 - Juhtumite leidmise ja hindamise tehnikaid kasutatakse teenuste plaanimisel ja osutamisel süsteemselt. Riskide hindamist kasutatakse kindlate sihtrühmade puhul, nt võimalik sagedaste teenusekasutajate riskirühm.
- 4 - Teenuste integreeritud osutamises rakendatakse terviklikku rahvastikupõhist riskihindamist, ent see ei ole veel süsteemne või ei hõlma kogu rahvastikku koos teenustega.
- 5 - Terviklikku rahvastikupõhist riskihindamist kasutatakse täies ulatuses kõikide teenuste ja sihtrühmade üleselt.

8. Teenuse kasutajate ja kodanike võimestamine

Kirjeldus

Teenussüsteemid tegelevad tihti probleemidega, mille lahendamiseks saaksid teenuse kasutajad ja nende lähedased ise hakkama. Uuringute kohaselt oleksid paljud valmis klienditeekonda/teenusprotsessi aktiivsemalt panustama, kui nad valdaksid informatsiooni, kuidas iseseisvalt toime tulla või kasutada lihtsamaid teenuseid - nagu vastuvõtude broneerimine, tervise- ja heaolu seisundi jälgimine - ning oleksid kursis kliiniliste ja kompleksteenuste alternatiivsete võimalustega (nt võimalike kogukondlike alternatiividega). See tähendab selliste teenuste ja tööriistade pakkumist, mis võimaldavad mugavust, pakuvad valikuvõimalust ja soodustavad eneseabi ning osalemist oma tervise- ja heaolu seisundi haldamises. Sealhulgas maandatakse vajadusel tervise- ja sotsiaalsete või mistahes ebavõrdsuse riske.

Hinnake skaala põhjal teenuse kasutajate ja kodanike võimestamist

Hindamisskaala

- 0 - Teenuse kasutajate ja kodanike võimestamist ei peeta teenuste integreeritud osutamise osaks.
- 1 - Teenuse kasutajate ja kodanike võimestamist peetakse teenuste integreeritud osutamise oluliseks osaks, kuid tõhusad strateegiad ja võimestamist toetavad lähenemisviisid on alles väljatöötamisel.
- 2 - Teenuse kasutajate ja kodanike võimestamist peetakse teenuste integreeritud osutamise oluliseks osaks, olemas on võimestamist toetavad tõhusad strateegiad, kuid sihtrühm ei ole teenuste osutamise tingimuste kujundamisse kaasatud.
- 3 - Teenuse kasutajad ja kodanikud on kaasatud teenuste osutamise tingimuste kujundamisse, kuid süsteemselt neile vajalikku informatsiooni, tööriistu jms ei pakuta.
- 4 - Teenuse kasutajad ja kodanikud on kaasatud teenuste osutamise tingimuste kujundamisse ning neile pakutakse süsteemselt vajalikku informatsiooni, tööriistu jms, muu hulgas juurdepääsu teenuste osutamisega seotud elektroonilistele dokumentidele.
- 5 - Teenuse kasutajad ja kodanikud on neile suunatud teenuste osutamise tingimuste kujundamisse aktiivselt kaasatud ning neile pakutakse süsteemselt vajalikku informatsiooni, tööriistu jms, muu hulgas juurdepääsu teenuse osutamisega seotud elektroonilistele dokumentidele. Lisaks on sihtrühm kaasatud teenusvajaduste väljaselgitamisse nii kohalikul kui ka riiklikul tasandil.

9. Hindamiseetodid

Kirjeldus

Kuna teenuste integreeritud osutamise toetamise osaks on uute klienditeekondade ning teenuste kasutuselevõtt, on vajalik tagada muudatuste soovitud mõju teenuste kvaliteedile, maksumusele, ligipääsule ja kasutajakogemusele. Eelnev toetab tõenduspõhiste investeeringute kontseptsiooni, mille puhul hinnatakse iga muudatuse mõju (nt ülikoolides või spetsiaalsetes organisatsioonides töötavate (tervishoiu)ökonomitide poolt).

Mõju hindamine peaks hõlmama:

- lähteolukorra (kulud, kvaliteet, juurdepääs jne) kindlaksmääramist enne uute teenuste juurutamist;
- uute teenuste ja klienditeekondade mõju süsteemset mõõtmist sobivate meetoditega (nt vaatlusuuringud, järkjärguline edendamine, kliinilised uuringud);
- tõendite kogumise parimaid praktikaid kiiremaks kasutuselevõtuks.

Hinnake skaala põhjal hindamiseetodeid

Hindamiskaala

- 0 - Teenuste integreeritud osutamise süsteemi hindamine ei ole kasutusel ega arendusjärgus.
- 1 - Teenuste integreeritud osutamise süsteemi hindamine on planeeritud.
- 2 - Teenuste integreeritud osutamise süsteemi hindamine toimub, kuid mitte süsteemse lähenemisviisi osana.
- 3 - Teenuste integreeritud osutamise mõnede algatuste ja teenuste hulgas viiakse läbi hindamisi süsteemse lähenemise osana.
- 4 - Enamiku teenuste integreeritud osutamise algatuste osaks on süsteemsed hindamised, hindamiste tulemused on laialdaselt kättesaadavad ja jagatud kõigi huvirühmadega.
- 5 - Hindamine toimub süsteemselt, selle tulemusi jagatakse huvirühmadega, et tagasiside põhjal tagada teenuste vajaduspõhine ümberkujundamine või arendamine.

10. Eesmärkide ulatus

Kirjeldus

Teenuste integreeritud osutamine hõlmab mitmeid tasandeid, nt integratsiooni esmatasandi ja eriarstiabi vahel, kõigi juhtumiga seotud osapoolte vahel, eri organisatsioonide (sh tööhõive ja haridus) vahel jne. Integratsiooni põhimõtted võivad olla välja töötatud ainult ühe sektori jaoks, näiteks kui fookuses on tervishoiusüsteemi eri tasandid (vertikaalne integratsioon). Hõlmatus võib olla laiem, kaasates ka nt sotsiaaltöötajaid, mittetulundus- ning haridus- ja tööhõivesektori organisatsioone ja omastehooldajaid (horisontaalne integratsioon). Mida suuremad on eesmärgid, seda arvukam ja mitmekesisem on huvirühmade hulk, keda tuleb kaasata tulemuste ja mõjude kavandamisse, rakendamisse ja hindamisse. Samuti võib integratsiooniprogramm hõlmata teenussüsteemi kõiki aspekte ühe sihtrühma piires (keskendudes kindlale seisundile/vajadusele, vanuserühmale või geograafilisele asukohale) või piirduda integratsiooni konkreetsete aspektidega, nt teenusvajaduse teabe jagamisega vertikaalse integratsiooniprogrammi raames. Pikaajaliseks eesmärgiks peaks olema täielikult integreeritud teenussüsteem, mis pakub

sihtrühmale parema kogemuse ja tulemuste tagamiseks terviklikku ja sujuvalt koordineeritud tuge.

Täielikult integreeritud süsteemi puhul:

- integratsioon toimib teenussüsteemi kõigil tasanditel - makro- (poliitika, struktuur), meso- (organisatsiooniline tasand, juhtimistasand) ja mikrotasemel (juhtumivõrgustiku sees ja teenuste osutamisel teatud kasutajatele), seejuures kõik tasandid teevad koostööd teenuse kasutaja ja tema lähedastega;
- integratsioon toimib tervishoiu- ja sotsiaalsüsteemi ning teiste oluliste asjaomaste valdkondade (nii haridus-, kui ka tööhõivevaldkonna, aga ka vabatahtlike ja mitteametlike teenuseosutajate) vahel);
- kasutaja vaates toimub sujuv liikumine nii ühe teenuse sees kui ka erinevate teenuste üleselt.

Hinnake skaala põhjal eesmärkide ulatust

Hindamiskaala

- 0 - Huvirühmad ei teadvusta teenuste koordineerimise ja integreerimise vajadust, eesmärkide püstitamisel puudub üksmeel.
- 1 - Huvirühmad tunnistavad vajadust integreeritud teenuste järele, saavutamist vajavates eesmärkides on jõutud üksmeelele.
- 2 - Integreeritud teenuseid osutatakse mõne sektori piires - nt tervishoius, sotsiaalhoolekandes, hariduses, tööhõives jm - ning mõnd tüüpi haiguse (nt diabeet) põhiselt.
- 3 - Integreeritud teenuse osutamine toimub mõnd tüüpi haiguse (nt diabeet) põhiselt sektorite üleselt vastavalt klienditeekondadele ja teenustele.
- 4 - Integreeritud teenuseid osutatakse mõne sektori piires - nt tervishoius, sotsiaalhoolekandes, hariduses, tööhõives jm - ja mõnedele mitut tüüpi haigust (nt diabeet ja kliiniline depressioon) põdevatele sihtrühmadele.
- 5 - Vastavalt klienditeekondadele ja teenustele osutatakse integreeritud teenust kõigile (sh mitut tüüpi haigusi põdevatele) sihtrühmadele.

11. Uuenduste juhtimine

Kirjeldus

Parimad ideed pärinevad tihti valdkonna töötajatelt ja teenuse kasutajatelt, kes märkavad olemasolevate protsesside parandamist vajavaid kohti. Nende soovitusi tuleks koguda, tunnustada, kaaluda, katsetada ja rakendada, et tuua kasu kogu süsteemile. Ülikoolid ja ettevõtted osalevad aina enam uuenduslikes protsessides ja hangetes, et arendada välja tehnoloogiaid, katsetada ja pakkuda välja teenuseid, mis vastaksid kasutaja vajadustele. Kasulik on õppida teiste piirkondade ja riikide kogemustest, kes seisvad silmitsi sarnaste raskustega. Üldiselt võimaldab teenussüsteemide uuenduste juhtimine jõuda parimate võimalike lahendusteni ning märgata ja väärtustada häid ideid.

Uuenduste tõhusat juhtimist näitab:

- tõendus põhiste ideede kiire kasutuselevõtt;

- juhtkonna loodud uuendusmeelne õhkkond koos parimate praktikate korje ja jagamisega;
- õppimine nii süsteemi siseselt kui ka teiste piirkondade kogemustest, et laiendada silmaringi ja kiirendada muudatuste läbiviimist;
- piirkondlike tervishoiu-, sotsiaalhoolekande jt asjakohaste organisatsioonide, ülikoolide ja ettevõtete ning muude sektorite kaasamine uuendustesse (avatud innovatsioon);
- uuenduslike hankemeetodite kasutamine (uutele lahendustele suunatud ja väärtuspõhised hanked, avaliku ja erasektori partnerlus, jagatud riskid, tulemuspõhine tasustamine);
- Euroopa projektide ja partnerluste kasutamine (nt Horisont 2020, Euroopa Regionaalarengu Fond, Euroopa sotsiaalinvesteeringute fondid, struktuurireformi tugiprogramm jne).

Hinnake skaala põhjal uuenduste juhtimist.

Hindamiskaala

- 0 - Uuenduste juhtimist ei toimu.
- 1 - Uuenduslikke tegevusi julgustatakse, kuid riiklikul või kohalikul tasandil puudub nende juhtimise ühtne kava.
- 2 - Uuenduslikke ideid kogutakse, teadmiste ja parimate praktikate jagamise soodustamiseks on olemas mõningad mehhanismid.
- 3 - Uuenduste juhtimise ametlik protsess on plaanipärane ja osaliselt ka rakendatud.
- 4 - Uuenduste juhtimise ametlik protsess on kirjeldatud ja laialdaselt kasutusel.
- 5 - Laihaardeline uuenduste juhtimise avatud protsess on kirjeldatud koos uuendusi toetavate hangete ja parimate praktikate jagamisega.

12. Võimekuse suurendamine

Kirjeldus

Võimekuse suurendamise käigus üksikisikud ja organisatsioonid omandavad, täiustavad ja säilitavad teenusprotsesside kavandamiseks, osutamiseks ja hindamiseks vajalikke oskusi ja teadmisi. Kuna teenussüsteemid pidevalt muutuvad, tuleb aeg-ajalt kujundada uusi rolle ning tuvastada ja toetada uusi oskusi ja pädevust. Oskused võivad ulatuda tehnoloogiateadmistest ja projektijuhtimisest kuni muudatuste juhtimiseni. Teenussüsteemid peavad kujunema „õppivateks süsteemideks”, mis parandavad kvaliteeti, kuluefektiivsust ja teenuste juurdepääsu. Süsteemid peavad suurendama oma võimekust, et muutuda ja vastu pidada. Pidevalt muutuvate nõudmiste tingimustes tuleb omandatud oskusi ja kogemusi säilitada. Osapooled peavad saama teadmisi koguda ja kasutada, et uuendada teenuseid ja rakendada arendusprojektide tulemusi. Edu toob pakkumise ja nõudluse sidusust.

Võimekuse suurendamise hulka kuulub/vad:

- oskuste järjepidev täiendamine ja parandamine;
- oskuste baasi loomine, mille abil katta süsteemis tuvastatud puudujääke ning tagada lisaoskuste vajaduste mõistmine. Võimalusel kasutatakse puudujääkide kompenseerimisel digilahendusi;

- tööriistad, protsessid ja platvormid, mis võimaldavad organisatsioonidel teha enesehindamisi, oma võimekust kasvatada ja muudatused edukalt ellu viia;
- süsteemi loomine, kus teenussüsteemi parandamise lahendusi hinnatakse pidevalt ja sobivad muudatused juurutatakse.

Hinnake skaala põhjal võimekuse suurendamist

Hindamiskaala

- 0 - Puudub arusaam võimekuse suurendamise vajadusest teenuste integreeritud osutamise toetuseks.
- 1 - Mõned strateegilised plaanid ja tegevuskavad hõlmavad võimekuse suurendamist teenuste integreeritud osutamise toetuseks.
- 2 - Sektorid ja organisatsioonid teevad tihedat koostööd, et suurendada teenuste integreeritud osutamise võimekust.
- 3 - Tegevuskavva on võetud õppimine ja võimekuse suurendamine teenuste integreeritud osutamise ja muudatuste juhtimiseks, kuid neid pole veel laialt rakendatud.
- 4 - Süsteemset õppimist ja võimekuse suurendamist teenuste integreeritud osutamise ja muudatuste juhtimise alal rakendatakse laialdaselt; teadmisi jagatakse, oskusi säilitatakse, kogunud töötajate voolavus on väike ja personali värbamine pole probleem.
- 5 - Teenussüsteem on inimkeskne ja integreeritud ning toetab osapoolte võimekuse suurendamist. Süsteemi osi täiustatakse, toimuvad pidevad enesehindamised.