**Scirocco-kysely**

Integraatiovalmiuden arviointi

**Ohjeet**

Arvioinnin tavoitteena on tarkastella integraation edellytyksiä 12 osa-alueella ja organisaation kypsyyttä eri johtamisen tasoilla, toimialoilla ja palveluissa. Kun teet arviointia, arvioi eri ulottuvuuksia oman työyksikkösi asiakkaiden eri palveluiden ja palveluketjujen näkökulmasta.

1. **Muutosvalmius**

Tavoitteet

Palveluiden integraatio vaatii usein olemassa olevien sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenteellista uudelleenjärjestelyä. Tämä edellyttää muutoksia monella tasolla: uusia tehtäviä, prosesseja, työkäytäntöjä sekä uudenlaisia käytäntöjä eri palveluiden yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen. Tällaiset muutokset voivat herättää vastustusta niin työntekijöissä, asiakkaissa kuin mediassakin. Tärkeää on esittää muutoksille selkeät perustelut: perinpohjainen suunnitelma siitä, miten muutos parantaa palveluita.

Muutosvalmius kohti integraatiota edellyttää, että:

* hyväksytään, että sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmien perinteiset toimintatavat eivät tue asiakaslähtöisiä ja vaikuttavia palveluita
* luodaan yhteinen näkemys integroiduista palveluista ja siihen liittyvästä tavoitetilasta
* tunnistetaan palvelujärjestelmän ongelmat terveydessä ja sosiaalisessa eriarvoisuudessa sekä kehitetään yhdenvertaisempia palveluja
* esitetään selkeä kuvaus ratkaistavissa olevista haasteista ja niihin liittyvistä kehittämistoimista
* laaditaan muutokselle selkeät tavoitteet, nimetään vastuulliset toimijat ja kuvataan pitkän aikavälin näkymä muutoksen toteuttamiseksi.

Alla olevaa arviointiasteikkoa käyttäen, miten arvioisit tämän osa-alueen toteutumista?

1. Ei koeta tarvetta palvelujen integraatioon.
2. Muutoksen tarve on tunnistettu, mutta selkeä visio tai strateginen suunnitelma puuttuu.
3. Hyvinvointialueella on aloitettu integraation suunnittelu ja käyty keskustelua eri toimijoiden kanssa yhteisen näkemyksen muodostamiseksi.
4. Eri toimijat ovat sitoutuneet integraation kehittämissuunnitelmaan (poliittiset päättäjät, johto, ammattilaiset), mutta käytännön toteutus on pistemäistä, keskusteluita käydään johdon ja ammattilaisten välillä.
5. Kaikki toimijat ovat sitoutuneet kehittämissuunnitelmaan ja näkevät muutoksen tarpeen, väestö mukaan lukien. Integraatiota edistävät toiminnat ovat suunnitelmallisia, mutta toteutus on eri tasoilla eri palveluissa.
6. Kaikki toimijat ovat sitoutuneet muutokseen, ja sitä toteutetaan arkityössä.
7. En osaa sanoa.

**2. Organisaatio- ja ohjausrakenteet**

Tavoitteet

Integraation toteuttaminen alueellisella tasolla on merkittävä haaste, joka edellyttää jatkuvaa kehittämistyötä ja monenlaisia muutoksia. Integraatio edellyttää eri organisaatioiden ja ammattikuntien tavoitteiden yhteensovittamista ja halua tehdä yhteistyötä.

* Johtamistapojen ja rakenteiden tulee tukea verkostoissa toimimista ja moniammatillista yhteistyötä.
* Johtamisessa pyritään siihen, että ammattilaiset muodostavat yhteisen ymmärryksen, tavoitteet ja toimintamallit.
* Valmius huomioida terveyteen ja sosiaaliseen eriarvoisuuteen liittyvät riskit.

 Alla olevaa arviointiasteikkoa käyttäen, miten arvioisit tämän osa-alueen toteutumista?

1. Hajanainen rakenne ja hallinto, joka ei tuo palveluintegraatiota.
2. On tunnistettu niitä tekijöitä, jotka organisaatiorakenteessa ja johtamisen ohjauksessa estävät ja edistävät integraation toteutumista ottaen huomioon eri palveluntuottajat ja eri johtamisen tasot.
3. On käynnistetty kehittämistä, joilla pyritään eri tason ja eri sektoreiden johtajien yhteiseen ymmärrykseen, tavoitteisiin ja toimintatapojen kehittämiseen, jotka tukevat integraatiota ottaen huomioon yksityiset palveluntuottajat.
4. On luotu linjaukset ja suunnitelma siitä, miten ohjausta, johtamista ja organisaatiorakenteita tulisi muuttaa, jotta ne tukisivat integraation toteutumista.
5. Suunnitelmaa täytäntöönpannaan, mutta kehittämisprosessit ovat kesken ja toteutus vaihtelee eri alueilla ja sektoreilla.
6. Organisaatio-, ohjaus- ja johtamisrakenteet on muokattu tukemaan integroituja palveluita ja yhteistyöverkostot luotu täydentämään integraation toteutumista eri johtamisen tasoilla.
7. En osaa sanoa.

**3. Sähköiset tietojärjestelmät**

Tavoitteet

Integraatio edellyttää tiedon jakamista eri palvelua tuottavien ammattilaisten ja tiimien kesken. Tämä johtaa asteittain järjestelmiin, jotka mahdollistavat jatkuvan yhteistyön sekä tulosten mittaamisen ja johtamisen. Nykyistä digitaalista palveluinfrastruktuuria on hyödynnettävä uusilla tavoilla integraation tukemiseksi ja täydennettävä uusilla ominaisuuksilla, kuten turvallisella asiakas- ja potilastietojen hallinnalla ja joustavuudella. Muutosta voidaan helpottaa karsimalla käytössä olevien järjestelmien määrää sekä yhdenmukaistamalla käytettyjä tiedostomuotoja.

 Digitaalisen palveluinfrastruktuurin tärkeisiin ominaisuuksiin kuuluvat:

* Palveluiden yhteensovittamisen tukeminen sähköisillä tietojärjestelmillä ja palveluprosessin sujuvuuden edistäminen.
* Tieto- ja viestintäteknologian infrastruktuurin yhdenmukaistaminen. Keskitytään järjestelmien yhteensopivuuteen.
* Tietoturva ja tietosuoja, joka huomioidaan potilastietokannoissa, rekistereissä ja verkkopalveluissa.
* Avoimuus uusille teknologisille mahdollisuuksille palveluiden tarjoamisessa.
* Yhteistoimintaa edistävä toimintakulttuuri, joka tukee tietojen jakamista

 lainsäädännön puitteissa.

Alla olevaa arviointiasteikkoa käyttäen, miten arvioisit tämän osa-alueen toteutumista?

1. Integraatiota tukevaa digitaalista infrastruktuuria ei ole.
2. Tarve on tiedostettu, mutta strategia tai suunnitelma integraation digitaalisen infrastruktuurin muokkaamiseksi ja standardoimiseksi puuttuu.
3. On olemassa valtuutus ja suunnitelma alueen yhteisen digitaalisen infrastruktuurin muokkaamisesta koko sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän laajuudella (lainsäädännön puitteissa), mikä sisältää sovitut tekniset standardit, mutta sitä ei ole vielä otettu käyttöön.
4. Digitaalinen, integraatiota tukeva infrastruktuuri on pilotoitu, mutta alueellinen kattavuus puuttuu. Sovitut tekniset standardit ovat olemassa; käytännön toteutuksessa on edetty joillakin alueilla tai joissakin kehittämiskohteissa.
5. Digitaalinen infrastruktuuri, joka tukee integraatiota, on laajamittaisesti käytössä, mutta kaikki palveluntuottajat eivät vielä ole osallisina. Sosiaali- ja terveydenhuollon välinen toimintakulttuuri tukee tietojen jakamista. On julkaistu yhtenäiset sovitut standardit, paljon uusia jaettuja hankintoja on tehty, ja jaetut palvelut ovat laajasti käytössä.
6. Universaali, tarkoituksenmukainen alueellinen ja kansallinen digitaalinen infrastruktuuri on käytössä kaikilla palveluntuottajilla. Yhtenäiset ja vaaditut sovitut standardit on sulautettu osaksi hankintaprosessia, systeemit ovat täysin yhteen toimivia, ja jaettujen palvelujen (ml. pilvipalvelut) käyttö on sujuvaa.
7. En osaa sanoa.

**4. Integraation rahoitus**

Tavoitteet

Palvelujärjestelmien integraatio vaatii taloudellisia investointeja, kuten rahoitusta integraation kehittämiseen. Lisäksi on varmistettava, että budjetointi ja taloudelliset kannusteet (esimerkiksi erilaiset suoritteisiin perustuvat palkanosat) tukevat integraation toteuttamista myös ulkoistetuissa palveluissa.

Alla olevaa arviointiasteikkoa käyttäen, miten arvioisit tämän osa-alueen toteutumista?

1. Rahoitusta tukemaan integraation kehittämistä ei ole saatavilla.
2. Rahoitusta on saatavilla integraation kehittämiseen, mutta enimmikseen vain pilottikokeiluihin ja testaamiseen.
3. Rahoitus tukee integraation kehittämistä, mutta budjetointi ja taloudelliset kannusteet eivät tue integraation toteutusta käytännössä.
4. On tunnistettu budjetoinnin ja taloudellisten kannusteiden ongelmia ja kehitetty ratkaisumalleja siihen, miten kannusteet ja budjetointi voisivat tukea integraatiota, ja myös muut palveluntuottajat on huomioitu. Integraation kehittämistä tuetaan rahoituksen avulla, mutta kehittäminen ei ole vakiintunutta kaikilla sektoreilla ja palveluntuottajilla.
5. Suunnitelma integraatiota tukevan budjetoinnin ja taloudellisten kannusteiden kehittämiseksi on osittain toteutunut, rahoitusta on saatavilla kehittämiskokeiluihin ja kokeilut ovat vakiintunutta toimintaa.
6. Budjetointi ja taloudelliset kannusteet tukevat hyvin kaikkien sektorien ja palveluntuottajien integraation toteutumista ja kehittämistä.
7. En osaa sanoa.

**5. Palveluiden yhteensovittaminen**

Tavoitteet

Sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottaminen on monitahoinen sarja toisiinsa kietoutuvia prosesseja. Palvelujen yhteensovittaminen osana näitä prosesseja vaatii uusia toimintatapoja laadun ja tehokkuuden parantamiseksi. Yhteensovittamisen tarve kasvaa, kun asiakkaan palvelutarve edellyttää eri ammattilaisen yhteistyötä yli organisaatio- ja ammattirajojen. Yhtenäiset toimintatavat mahdollistavat palveluketjun yksityiskohtaisen suunnittelun sekä käytännön toteutuksen tai yksilöllisen palveluprosessin toteutuksen asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

Palveluprosessin koordinointi mahdollistaa integraation tehokkuuden ja kehittämisen:

* Määritellään tavoitteet ja palveluiden keskeiset piirteet.
* Kehitetään uusia prosesseja ja menettelytapoja, jotka tukevat integraation toteutusta asiakaslähtöisesti.
* Luodaan tietoon perustuvia toimintamalleja ja sovitaan kehittämisen toteutuksesta niin, että uudet palvelut saadaan laajasti käytäntöön.
* Kannustetaan yksilöllisten palvelutarpeiden mukaisen palveluiden yhteensovittamiseen.
* Varmistetaan uusien toimintamallien kestävyys (taloudellinen, sosiaalinen, ympäristö).

Alla olevaa arviointiasteikkoa käyttäen, miten arvioisit tämän osa-alueen toteutumista?

1. Ei ole olemassa tai kehitteillä virallisia linjauksia, kuvauksia tai sopimuksia palveluiden koordinointiin.
2. Ammattilaisten ja organisaatioiden välillä on joitakin linjauksia, ja on tiedostettu tarve palveluprosessien koordinointiin, mutta ei ole olemassa virallisia suunnitelmia prosessin kehittämiseksi.
3. Joitakin koordinoituja palveluprosesseja on kehitteillä; joitakin toimintamalleja on kehitetty ja kuvattu, mutta kehittäminen on hajanaista eri puolilla organisaatiota.
4. Palveluiden integraation kehittäminen on suunnitelmallista, ja useilla sektoreilla on kehitetty integroituja toimintamalleja. Toimintamallien käyttöönotto on kuitenkin kesken useilla alueilla tai sektoreilla tai ulkoistettujen ja oman palvelutuotannon välillä.
5. Suurimmalla osalla hyvinvointialueen alueista tai sektoreista sekä ulkoistettujen että oman palvelutuotannon välillä on käytössä integroidut toimintamallit, ja toimintaa kehitetään suunnitelmallisesti.
6. Koko hyvinvointialueella, eri sektoreiden ja palveluntuottajien välillä, on käytössä integroidut toimintamallit, joita kehitetään suunnitelmallisesti.
7. En osaa sanoa.

**6. Esteiden poistaminen**

Tavoitteet

Moni asia voi vaikeuttaa integraation edistämistä hallinnon ja organisaatiorakenteiden, johtamisen, työprosessien ja ammattilaisten välisen yhteistyön tasolla. Muutoksen toteuttaminen voi hidastua tai muutoksen vaikutuspiiriä voidaan rajoittaa. Mahdollisia esteitä voivat olla tietojärjestelmien käyttö, yksilöiden ja ryhmien erilaiset näkemykset ja toimintatavat, kulttuuriset esteet, teknologian käyttöönoton ongelmat sekä taitojen puute. Näiden esteiden ylittämiseksi tulee luoda ennakoiva toimintasuunnitelma, joka minimoi esteiden vaikutuksen.

* Toimet esteiden purkamiseksi: puretaan taloudelliset ja hallinnolliset esteet ja edistetään johtamisella integraatiota.
* Suunnitellaan työprosesseja ja yhteistyömalleja, joilla tuetaan integraatiota.
* Uusien organisaatioiden tai yhteistyöelimien luominen monialaisen työskentelyn rohkaisemiseksi.
* Korvauksiin tehtävät muutokset, joilla tuetaan muutosprosessia.
* Koulutuksilla lisätään ymmärrystä innovaatioista, teknologiapohjaisista palveluratkaisuista ja palvelujärjestelmästä sekä muiden ammattilaisten tarjoamista palveluista ja palveluohjauksellisesta toimintatavasta.

Alla olevaa arviointiasteikkoa käyttäen, miten arvioisit tämän osa-alueen toteutumista?

1. Esteiden vaikutusta integroitujen palvelujen tuottamisessa ei ole tiedostettu.
2. Mahdollisten esteiden rooli tiedostetaan eri tasoilla, mutta toimintatapaa näiden purkamiseksi ei ole.
3. Esteiden purkamiseksi on määritelty toimintasuunnitelma hallintotasolla.
4. Toimintasuunnitelmaa hyödynnetään alueellisesti tai joillakin sektoreilla.
5. Toimintasuunnitelma esteiden purkamiseksi on laajalti käytössä, mutta toteutus on kesken.
6. Esteet eivät enää vaikuta palvelujen tuottamiseen, esteiden purkaminen on laaja-alaista.
7. En osaa sanoa.

**7. Integroitujen palveluiden suunnittelu väestön palvelutarpeiden perusteella**

Tavoitteet

Integraatio hyödyttää palveluiden piirissä olevia henkilöitä sekä niitä, jotka ovat vaarassa jäädä palvelujen ulkopuolelle. Tunnistamalla palvelujen ulkopuolella olevien henkilöiden palvelutarpeita voidaan toimia ennaltaehkäisevästi. Väestön palvelutarpeiden tunnistamiseen perustuva lähestymistapa tarjoaa keinon toimia ennaltaehkäisevästi, esimerkiksi ikääntyneiden palvelutarpeiden ennakoivaan tunnistamiseen ja niiden suunnitteluun.

* Pyritään ymmärtämään väestön palvelutarpeita; vastataan palvelutarpeisiin yhdenvertaisesti ja ennakoivasti.
* Parannetaan palvelujärjestelmän ennakointikykyä tutkimustiedon avulla.
* Ohjataan asiakkaat yksilöllisiä palvelutarpeita vastaaviin palveluihin.
* Ennakoidaan tulevaisuuden palvelutarpeita ja hyödynnetään erilaisia teknologioita palvelujen suunnittelussa.

Alla olevaa arviointiasteikkoa käyttäen, miten arvioisit tämän osa-alueen toteutumisen omalla hyvinvointialueellasi?

1. Integroitujen palveluiden suunnittelua väestöryhmittäisten palvelutarpeiden perusteella ei ole hyödynnetty.
2. Integroitujen palvelujen suunnittelua väestöryhmittäisten palvelutarpeiden perusteella harkitaan, mutta ei ole aloitettu.
3. Integroitujen palvelujen suunnittelua väestöryhmittäisten palvelutarpeiden perusteella on hyödynnetty yksittäisissä projekteissa.
4. Integroitujen palveluiden suunnittelua väestöryhmittäisten palvelutarpeiden perusteella on toteutettu yksittäisissä riskiryhmissä, kuten niillä, joilla on riski joutua palveluiden suurkäyttäjäksi. Suunnittelua ei ole kuitenkaan tehty ei kattavasti.
5. Integroitujen palvelujen suunnittelua väestöryhmittäisten palvelutarpeiden perusteella on toteutettu laajasti integroiduissa palveluissa, mutta sektoreiden, alueiden tai palveluntuottajien välillä on eroja.
6. Integroitujen palveluiden suunnittelu väestöryhmittäisten palvelutarpeiden perusteella on toteutettu kattavasti.
7. En osaa sanoa.

**8. Väestön osallistumismahdollisuuksien vahvistaminen**

Tavoitteet

Tutkitun tiedon mukaan monet sosiaali- ja terveydenhoidon asiakkaat olisivat valmiita käyttämään itsenäisiä palveluita esimerkiksi ajanvarausten tekemiseen ja oman terveydentilansa seuraamiseen. Asiakkaille voidaan tarjota itsepalveluun ja osallistavaan sosiaali- ja terveydenhoitoon kannustavia käytännöllisiä vaihtoehtoja huomioiden terveyteen ja sosiaaliseen eriarvoisuuteen liittyvät riskit.

Alla olevaa arviointiasteikkoa käyttäen, miten arvioisit tämän osa-alueen toteutumisen omalla hyvinvointialueellasi?

1. Väestön osallistumismahdollisuuksien lisäämistä ei harkita osana integroituja palveluita.
2. Osallistumismahdollisuuksien tarve tiedostetaan, mutta käytännöt ovat vasta kehitysvaiheessa.
3. Osallistumismahdollisuuksien tarve tiedostetaan, ja uusia toimintatapoja on otettu käyttöön. Kansalaisilla on rajattu pääsy terveystietoihin.
4. Kansalaisia konsultoidaan integroituihin palveluihin liittyen, ja heillä on pääsy terveystietoihinsa.
5. Kansalaisia motivoidaan osallistumaan sosiaali- ja terveyspalveluita koskevaan päätöksentekoon, ja kansalaiset hyödyntävät näitä palveluita oman terveytensä ylläpitämisessä.
6. Kansalaiset ovat täysin osallisia päätöksentekoprosessissa ja pääsevät vaikuttamaan sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamista koskevaan päätöksentekoon.
7. En osaa sanoa.

**9. Arviointimenetelmät**

Tavoitteet

Kun uusia linjauksia ja palveluja integraation tukemiseksi otetaan käyttöön, täytyy arvioida, oliko muutoksilla toivottuja vaikutuksia. Arvioinnin kohteena voi olla palvelujen laatu, kustannukset, saavutettavuus sekä hyvinvointialueen asukkaiden kokemus. Vaikuttavuusperusteinen lähestymistapa tukee tätä arviointitavoitetta.

* Määritellään arviointikohteet, kun integraatioita kehitetään (terveys- ja hyvinvointivaikutukset, talous, asiakaskokemus, henkilöstöhyvinvointi).
* Arvioidaan uusien integroitujen toimintamallien vaikutusta systemaattisesti käyttämällä soveltuvia menetelmiä (esim. haastattelut, kyselyt, rekisteritiedot, kvasikokeellinen tutkimus).
* Luodaan näyttöön perustuvaa tietoa päätöksenteon tueksi, joka johtaa hyvien käytäntöjen levittämiseen.

Alla olevaa arviointiasteikkoa käyttäen, miten arvioisit tämän osa-alueen toteutumisen omalla hyvinvointialueellasi?

1. Integroituihin palveluihin liittyvää arviointia ei ole olemassa tai kehitteillä.
2. Integraation arviointimallia kehitetään.
3. Arviointimalli on olemassa, mutta sitä ei käytetä koko hyvinvointialueella ja arvioinnin osa-alueilla.
4. Joitain integraation osa-alueita kyetään arvioimaan systemaattisesti, mutta eri sektoreilla on vaihtelua.
5. Suurinta osaa integraation osa-alueista kyetään arvioimaan systemaattisesti.
6. Integraation arviointi on systemaattista. Arviointi auttaa päätöksenteossa ja vaikuttaa palveluiden muotoilussa.
7. En osaa sanoa.

**10. Integraation laajuus**

Tavoitteet

Integraatiossa on eri tasoja: palvelutasojen ja palvelujen välinen integraatio, kiireellisten ja ei-kiireellisten palvelujen integraatio sekä eri sidosryhmien osallisuuden ja osallistumisen integraatio. Integraation laajuus määrittyy tunnistamalla, mitä eri ryhmiä on sitoutettava tavoitteisiin. Integraatio voidaan toteuttaa järjestelmän kaikilla eri tasoilla tai se voi olla rajoitettu esimerkiksi tiedon jakamiseen.

* Pitkän tähtäimen päämääränä tulisi olla laaja-alainen sosiaali- ja terveyspalveluiden integraatio, joka tarjoaa yhtenäisen valikoiman saumattomia palveluita.
* Integraatioita tuetaan palvelujärjestelmän kaikilla tasoilla: makrotasolla (poliittinen päätöksenteko, hyvinvointialueen rakennetekijät), mesotasolla (organisaatio, asiantuntijataso) ja mikrotasolla (palvelu- ja kliininen taso).
* Integrointi palvelujärjestelmän eri sosiaali- ja terveyspalvelujen välillä.
* Asiakkaiden saumattomat palveluketjut.

Alla olevaa arviointiasteikkoa käyttäen, miten arvioisit tämän osa-alueen toteutumisen omalla hyvinvointialueellasi?

1. Koordinointitoimenpiteitä nousee esille, mutta se ei ole osana suunnittelua tai strategian implementointia.
2. Systemaattista integraatiota ei ole, vaan se perustuu yksittäisen asiakkaan aktiivisuuden varaan.
3. Integraatio samantasoisten palveluiden (esim. perusterveydenhuollon palvelut ja sosiaalipalvelut) välillä saavutetaan.
4. Integraatio eri palvelutasojen välillä (esim. perustason palvelut vs. erikoistason palvelut) saavutetaan.
5. Integraatio sosiaali- ja terveyspalveluiden välillä saavutetaan kattavasti ja laajasti.
6. Täysin integroidut sosiaali- ja terveyspalvelut ovat toimivia ja käytössä koko hyvinvointialueella.
7. En osaa sanoa.

**11. Innovaatioiden johtaminen integraation kehittämisessä**

Tavoitteet

Uusia innovaatioita on tärkeä tunnistaa, arvioida ja kehittää palvelujärjestelmän hyödyksi. Myös tutkimuslaitokset, oppilaitokset sekä yksityinen sektori ovat yhä kiinnostuneempia kehittämään uusia innovaatioita ja teknologioita vastaamaan kansalaisten palvelutarpeisiin. Innovaatioiden kehittämistä tulee johtaa tavalla, joka tunnistaa hyvät käytännöt. On tärkeää hyödyntää muilla hyvinvointialueilla tai muissa maissa hyödynnettyjä innovaatioita integraation kehittämiseksi. Innovaatiomyönteisen ilmapiirin luominen, jossa kootaan ja jaetaan parhaat käytänteet.

* Oppivan organisaation kulttuurin levittäminen innovoinnin tueksi ja muutoksen vauhdittamiseksi.
* Hyvien käytäntöjen hyödyntäminen ja kehittäminen nopeasti ja tavoitteellisesti.
* Osallistetaan innovointiprosessiin hyvinvointialueen eri toimijat ja asiantuntijat, yliopistot ja tutkimuslaitokset, oppilaitoksen sekä yksityinen ja kolmas sektori. Ideana ”avoin innovaatioverkosto”.
* Toteutetaan innovatiivisia hankintoja (esim. julkiset innovaatiot sekä monialaisella yhteistyöllä toteutetut innovaatiohankkeet).
* Hyödynnetään kansainvälisiä innovaatioprojekteja ja yhteistöitä (esim. Horizon 2020, eurooppalaiset alueelliset kehitysrahastot, Euroopan strategisten investointien rahasto ja muut).

Alla olevaa arviointiasteikkoa käyttäen, miten arvioisit tämän osa-alueen toteutumisen omalla hyvinvointialueellasi?

1. Innovaation johtamista (integraation kehittämisessä) ei ole olemassa.
2. Henkilöstöä rohkaistaan innovointiin, mutta siihen ei ole yhteistä suunnitelmaa.
3. Innovaatiot tunnistetaan integraation kehittämisessä, ja käytössä on joitakin mekanismeja tiedon jakamiseen.
4. Innovaation johtamisprosessi on suunniteltu ja osin käytössä integraation kehittämisessä.
5. Innovaation johtamisprosessi on laajasti käytössä integraation kehittämisessä.
6. Laaja avoin innovaation johtamisprosessi on kiinteä osa palvelujärjestelmän johtamista, ja tiedon jakaminen hyvistä käytännöistä toteutuu systemaattisesti integraation kehittämisessä.
7. En osaa sanoa.

**12. Osaamisen ja valmiuksien kehittäminen**

Tavoitteet

Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan jatkuvaa prosessia, jossa yksilöt ja organisaatiot hankkivat, edistävät ja ylläpitävät tietoja ja taitoja. Sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän kehittyminen ja kehittäminen muodostavat uusia osaamisvaatimuksia aina digi- ja teknologiaosaamisesta projektijohtamiseen sekä onnistuneeseen muutosjohtamiseen. Sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän tulisi muuttua ”oppivaksi järjestelmäksi”, joka pyrkii jatkuvasti kehittämään laatua, vaikuttavuutta, asiakas- ja potilasturvallisuutta, tuottavuutta ja saavutettavuutta. On tärkeää edistää ja ylläpitää organisaation tieto-, taito- ja kokemustasoa. On myös tunnistettava tieto- ja osaamistarpeet väestön palvelutarpeiden muuttuessa. Tämä tarkoittaa sitä, että laaja-alaista tietopohjaa on hyödynnettävä suunniteltaessa erilaisia kehittämistoimenpiteitä, joilla voidaan lisätä integraatiota sekä palvelujen vaikuttavuutta.

* Edistetään osaamisen kehittämistä jatkuvana prosessina.
* Tuetaan sellaista tietojen ja taitojen kehittymistä, jotka lisäävät ymmärrystä palvelutarpeiden tunnistamisesta ja integraation vaatimuksista esimerkiksi digitalisaatiota hyödyntämällä.
* Hyvinvointialueella on käytössään työkaluja, prosesseja ja malleja, ja niitä käytetään osaamisen ja valmiuksien itsearviointiin onnistuneen integraation toteuttamiseksi.
* Luodaan toimintaympäristö, jossa palveluja arvioidaan ja parannetaan jatkuvasti koko palvelujärjestelmän eduksi.

Alla olevaa arviointiasteikkoa käyttäen, miten arvioisit tämän osa-alueen toteutumisen omalla hyvinvointialueellasi?

1. Integraatioon liittyvää osaamista ei kehitetä alueella.
2. Integraatioon liittyvää osaamista kehitetään alueella pistemäisesti.
3. Hyvinvointialueella on jonkin verran yhteistyötä integraatioon liittyvään osaamisen kasvattamiseen ja edistämiseen.
4. Hyvinvointialueella on koulutusta ja osaamisen kehittämistä integroitujen palvelujen ja muutosten johtamisesta, mutta ne eivät ole laajasti käytössä. Yhteistyöverkostoja on rakennettu mutta ei systemaattisesti.
5. Osaamisen kasvattaminen integroitujen palveluiden kehittämiseksi ja muutosten johtamiseksi on systemaattista, ja sitä toteutetaan hyvinvointialueella laajasti mutta ei kattavasti eri palveluissa. Osaamista jaetaan ja ylläpidetään tavoitteellisesti.
6. Hyvinvointialue on jatkuvasti ja tavoitteellisesti integroituihin palveluihin liittyvää osaamispääomaa kehittävä, oppiva ja ylläpitävä. Tietojen ja taitojen jakaminen on laaja-alaista ja järjestelmällistä. Alueella on systemaattista ja tavoitteellista yhteistyötä eri toimijoiden välillä integraation osaamiseen kasvattamiseen.
7. En osaa sanoa.