THE JOINT IMPROVEMENT TEAM IN SCOTLAND

MEMORANDUM OF UNDERSTANDING

BETWEEN

THE SCOTTISH GOVERNMENT; The NHS IN SCOTLAND; AND COSLA (Acting on behalf of Scottish Local Authorities)
(The Partners)

Acting in Strategic Partnership with
Scottish Care (representing the Independent Sector)
and
SCVO (representing the Third Sector)

1. INTRODUCTION

- 1.1 This Memorandum of Understanding provides an agreed framework on the role, remit and responsibilities of the Joint Improvement Team, its approach to partnership support and improvement and its related organisational and partnership governance. This is set in the context of the wider Public Service Reform programme and the integration of adult health and social care, in particular.
- 1.2 The Joint Improvement Team was established in 2004 under circular CCD12/2004 to promote Joint Working between Local Authorities, NHS Scotland and the Independent Sector (and now including Third Sector).
- 1.3 In the context of the changing landscape of public service reform, it is agreed that a reaffirmation and clarification of the role and approach of JIT is required, together with its associated governance arrangements. This also takes account of the relationship with both the Independent and Third sectors.
- 1.4 JIT is co-sponsored by, and has shared accountability to, Scottish Government, CoSLA (acting on behalf of Scottish Local Authorities) and NHS Scotland ("The National Partners"); acting in strategic partnership with the Third and Independent sectors. It is currently hosted within the Scottish Government Health and Social Care Directorates.

2. COMMON PURPOSE

- 2.1 The Scottish Government, the NHS in Scotland and COSLA, on behalf of Scottish Local Government (hereafter 'The Partners') agree that they will work together to improve the quality, productivity, impact and sustainability of local health, housing and care services across Scotland. They will do this within the framework of law relating to these services, and within the agreed national outcomes and priorities at any point in time.
- 2.2 In general, the key priorities for the next period are agreed to be support for partnership working across health and local authorities working with other sectors, the effective delivery of local change fund plans, the Reshaping care for Older People transformational change programme and associated joint commissioning strategies.
- 2.3 Furthermore, for the above purpose, the Partners agree that there should be a collectively governed improvement resource to support local improvement and development. This resource, to be known as the 'Joint Improvement Team' (JIT) will provide a range of practical improvement support and challenge including knowledge exchange, developmental innovation and improvement capacity and support to local partnerships across Scotland. The resource will champion the identification, development, evaluation, spread and adoption of good practice. The partners, in affirming this, agree to contribute to the governance and leadership of the JIT and to support its role in challenging existing practice and driving improved practice.
- 2.4 The Partners further agree that a joint Board should be created to provide governance and leadership of the JIT (in accordance with the provisions laid out in Annex 1) from April 2013. They agree that the Board should comprise senior executive representatives of each of the partners, and invited representatives from each of the Independent Sector and the Third Sector, with additional representatives to be agreed

by the Board. The remit and roles of the 'Board', the 'Chair' and the 'Director' are agreed to be those specified in Annex 1, and the Board will be accountable for fully delivering on the JIT's remit. The partners agree that their representatives on the Board should be of a seniority to act authoritatively on behalf of their community. It is further agreed that an independent chair be appointed to preside over those governance arrangements. The Board will make arrangements for, at least, annual review meetings with Scottish Ministers and CoSLA to ensure political scrutiny.

- 2.5 A programme budget will be agreed based on a prioritised 3 year strategic work programme. This will take into account the original partnership resources for the JIT and any additional resources required. This will be reviewed on an annual basis. In agreeing the programme budget, the Board on behalf of the Partners is agreeing to be accountable for the use of the monies provided, and for the performance and impact of the JIT. In agreeing the programme budget, the Partners, through their representation on the Board, agree to provide strategic leadership and to promote ownership of the JIT programme within their respective communities.
- 2.6 JIT is an articulation of the work of national partners and the lead partners in health and social care reform, coming together to drive change and improvement.
- 2.7 JIT's remit, on behalf of the 'whole' partnership is to support service improvements and provide practical support to the 32 health, housing and social care partnerships to:
 - Achieve the outcomes and targets agreed by the national partners;
 - Provide leadership in the delivery of health and social care reform to drive local change and improvement;
 - Improve performance by developing sustainable solutions to challenges that inhibit the provision of best value and best quality care and outcomes;
 - Develop more integrated approaches to the redesign, commissioning and delivery and evaluation of health, housing and social care services.
 - Embed the use of preventative spend, and preventative approaches in general.
 - Adopt an assets-based approach such as co-production, and embed a personal outcomes approach.
- 2.8 JIT, by deploying a skilled staff team, capacity and resources, will achieve this by:
 - Promoting innovation, adaptive leadership and transformational change through the principles of co-production;
 - Sharing learning and building capacity and capability for improvement more generally, including building the evidence base and supporting and participating in appropriate research;
 - Collaborating with other improvement organisations and scrutiny partners to effectively target respective resources and expertise;
 - Supporting partnerships achieve change through our involvement in bespoke and one-off programmes with individual partnerships or groupings of partnerships, at their request;
 - Promoting good decision making at all levels through the active use of local and national information;
 - Contributing to policy development and implementation, taking account of operational experiences.

- 2.9 The JIT remit includes the requirements of Section 17 of the Community Care and Health (Scotland) Act 2002 which sets out the "ladder of Support and intervention" for NHS and local authorities to participate in joint working arrangements, where an improvement in this will lead to better outcomes for people who use community care services and their carers.
- 2.10 The Partners acknowledge that while the main elements of the 2002 Act and the 2004 circular are still extant, alignment is required with policies and approaches that have since evolved to further improve outcomes for users of services and their carers and in related joint working.

3. THE JIT APPROACH & CONTRIBUTION

- 3.1 The JIT will work with partnerships to create the conditions for improvement to support more cost effective implementation of national strategies and to deliver better outcomes in health, social care and housing services by:
 - Constructively challenging those it works with to consider different approaches, to draw on good practice and so to achieve more for the same resource;
 - Helping partnerships to successfully transfer practices and approaches shown to be effective elsewhere – to their local context;
 - Advising on *changes in local policy and practice*, based on an in-depth understanding of the local issues;
 - Building capacity and developing skills amongst partnerships by ensuring that what it does is informed by high quality knowledge and expertise;
 - Synthesising and reflecting back experience of local delivery, so that it can support realistic and achievable policy development at national level;
 - Improving the ability of partnerships to *identify the root causes not the symptoms*, thereby shifting local systems towards sustainable solutions.
 - **Nurturing innovation**, including the adoption of new technology, so that new approaches can be tested and the learning shared across Scotland;
 - Sharing knowledge about effective practice at policy, strategy and delivery levels:
 - Supporting partnerships to use local and national health, housing and social
 care information well, to continually improve outcomes through effective
 analysis, benchmarking and needs assessment.

4. REVIEW

4.1 Parties to this agreement will review this partnership agreement annually taking account of any changes in national policies or priorities and feedback from partnerships. A wider review of performance and impact will be undertaken in 2015 to inform improvement and support focus going forward.

This Memorandum of Understanding has been agreed by:

Autur Fin	leter Johnston
Michael Matheson MSP for the Scottish Government	Cllr Peter Johnston for CoSLA
hali Suit a	Jan Juhan
Dr. Charles Winstanley for NHS Scotland	lain Buchan for the Independent Sector
Alisa	Ellia
Dr. Alison Third Sec	Elliott for the tor
End	

Annex 1 - Reservation of Powers and Schemes of Delegation: To be agreed by the Board.

도면상 교통되는 이 이 이 모양 사람들은 사회들에서 한 사람들은 바로 받아 모양하는 그 전에 되는 것 같아 되는 것 같아 되는 것 같아.	
보고 있는 이렇게 되는 그는 그 아무리를 맞는 이번에 그렇게 되었는데 보고 있는데 하는데 그렇게 되었다. 그런 얼마를 다 먹었다.	
사이트 사람들이 많다. 그는 이 나는 어떻게 되었다. 그는 이 나는 사람들이 나는 이 및 회사를 보고 있다. 그는 사람들이 모든 사람들이 없다.	
그는 이 아들에 다른 사람들이 되었다. 그들은 바로 바로 하는 사람들이 되었다. 그는 사람들이 살아 보는 사람들이 살아 없는 사람들이 되었다.	
그 10 조막은 그는 그 모으로 하다라면 하는 하는 생님들이 되었다면 하는 바로 하는데 하는데 하는데 하는데 하는데	
도 얼마님, 사내 지도 그리다면 얼마나 많이 되면 되었다. 그는 사람들은 이 그리는 사람이 살아 살아 보다는 그렇지 않아 나는 것을 먹었다.	
그 생활을 보면 하시는 도 회사들을 받았다. 그 그는 사람들은 이번 사람들이 모든 그는 그를 보고 있다. 그는 그는 그를 받는 것은 사람들은 그는 그를 보고 있다.	
나는 사람들이 보고 하는 사람들이 가득하는 사람들이 되었다.	
그님 생활했습니다. 그 아이들은 사람이 그리고 있는 사람들은 사람들은 사람들은 사람들은 사람들은 사람들은 사람들이 되었다.	jania i
보이 내일을 하는 경기 때문에 가는 살이는 것은 것은 것은 것이다. 하는 것은 사람들은 사람들이 되었다.	
사람이 이번에 가는 그들었습니다. 그리고 그리고 불어가 되는데, 이번에 사이 되는데 되는데, 그리고 되는데 되는데 되는데, 그래요?	
이 보이다는 것 같은 사람들은 사람들은 이 가는 사람들은 사람들은 사람들은 사람들은 사람들은 사람들은 사람들은 사람들은	
그 마음에 하는 사람들이 되고 있다. 가장 가장 살아 있는 것은 그리고 하는 것이 되는 것이 없는 것이 없는 것이 없는 것이다.	
이는 프로마스 등에 가지 않는 것으로 가는 경기에 가장 보는 것으로 되는 것이 되었다. 그는 것이 되는 것이 되는 것이 가는 것이 되는 것이 되는 것이 되는 것이 되었다. 이 사용 사용 사용 사용 사용 기업 전략 기업	
요. 이용 보고에 가는 100분 - 이 기타에 가는 사람이 되어 보겠다면 보는 그는 그리고 생겨를 하게 되어 보이 되어 되어 있다. 생기로 하는 이 보이고 있다. 그리고 있다. 	
요. 그런 보다 하고 있는 것이 그러난 기를 가입니다. 이번에 보고 있는 데 보고 한 번째 생각을 받았다. 그는 그는 것이 가입니다. 그 이 보고 있는 것이 되었다. 말로 그 사람이 발표하는 것이 되었다. 그런 그런 보고 있는 것이 되었다. 그런	
그래도 하는 소설한 네트 전화되었다. 그래는 그는 내가 하고 있다. 이렇지 않는 사람들은 그는 소설을 하는 수 있는 사람들은 사람들이 되는 사람들은 사람들이 되었다.	
보이는 1일 때에게 보고 있으면 있는 마음이를 보고 있다. 중에 가장하는 1일 보고 있는 이 등에 들어보고 있는 1일 한다. 그는 1일 보고 있는 1일 보고 있다. 보고 있는 1일 하는 1일 이 이 이 있는 모든 1일 보고 있는 1	
나는 사람이 없는 사람들은 이번 사람들이 되는 것이 되었다. 그는 사람들이 되었다는 사람들이 되었다.	
그리는 회사의 그리는 그리트의 문제를 다른 이렇게 보면 되었다면 되었다. 그리는 그리는 그리는 이에 나왔다는 중	
그 방식하다 하다 그 이 그리는 그 모든 사이는 요요 이 그렇게 됐다면 하다는 시간에는 시간에 다른 이 나는 시간에 되었다. 하다	
나 하셨습니다. 이 전 그리 나는 그리는 하다고요. 그리고 싶었다고 하고 하는 그리는 하는데 없다는 하는데 되고 있다고요. 뭐 없다.	
그는 1일 하다면 살고 있는데 다른 사회 교육도 하는 것이는 사고 있다면서 고객들이다. 하는 사는 사람들이 바쁜 바쁜 바다.	
어린 불인하다 가게 하나 하시는 이렇게 되었다. 그는 사람들은 이렇게 하는 것이 되었다.	
그리고 하는 일을 하는 일본 사람이 되었다. 사람들이 가는 사람들이 되었다면 하는 것이 되었다. 그는 사람들이 살아갔다.	
그 병원에 가는 보고 있었다면 되는 해진 가능하는 보는데 통해들이 고급하는 보는 때를 했다면 되고 이 나를 다 내려 먹는다.	
그리는 바이트 시간에 되는 그림을 돌아가고 있다. 하고 있다는 하는 사이를 가는 사이를 하는 사이를 하는 것이라고 있다. 나는 사이를 하는 것은 하는 것이다.	
그의 생활 가는 이 없는데요 얼마를 가장하다면 하는데요 그는데 그렇게 되고 하는데 됐다. 아무리를 하는데 하는데요?	
사람들은 마음 그는 하는 이 나를 하는데 하는데 하는데 그렇게 하는 것 같아 하는데	
그 이번 마른 바람이 하는 이번 이번 바람이 되었다. 그렇게 되었다면 되었다는 그는 그는 그는 그를 되었다. 그는 그를 하는 것이 되었다. 그는 사람이 되었다는 것이 되었다. 그는 그를 보고 있다.	
그의 경험 그는 이 전에 이 이번 이 보는 보다 보는 것이 되었다면 하지만 하지만 하는 것이 없는데 보고 있다.	
그 아는 이번 보는 살이 그리고 하는 사람들은 사람들이 되었다면 하는 사람들이 되었다. 그는 사람들이 되었다면 보다 되었다.	
그는 내가는 그는 그를 위한 바다를 하는데 사람들이 되는데 되는데 되는데 그는데 되는데 되는데 되는데 어느라는데 어느라는데 어느라는데 다른데 되는데 다른데 되는데 다른데 되는데 다른데 되는데 되는데 다른데 되는데 되는데 되는데 되는데 되는데 되는데 되는데 되는데 되는데 되는	
이 도로분들은 마음이 가지도 이 경험을 들었다. 그 그리고 있다고 있는데 보는 모든 그리고 있다. 그리고 있는데 그리고 있는데 그리고 있다. 그리고 있다. 그리고 있는데 그리고 있다. 그리고 있다.	
이 문항, 하는데 이 마음이 되어도 하는데 모든데 되어 되는데 그렇게 하는데 모든데 모든데 모든데 되어 하는데 되어 하는데 되었다.	
이 사람들이 살아 나는 이 살아 살아왔다. 이 그림은 아이는 아이는 아이를 하는데 살아 보다는데 살아 살아 나는데 살	
그들의 발생하는 어떤 물건들이 되면 하셨다면 되는 회원을 하는 사람들이 들어들어 들어 하는 하는 수 없는 것이 말해 되었다.	
이 보고 사람들이 되는 사람들이 들어 보다 되는 사람들이 되었다면 하는 사람들이 되었다. 그렇게 되었다는 것이 되었다면 되었다면 되었다면 되었다면 되었다면 되었다면 되었다면 되었다면	
그렇는 하늘이 보고 이 그는 물이 되었다면 하고 하는 사람들에게 하는 사람들은 사람들이 되었다. 그리는 사람들이 되었다면 하는 사람들이 되었다.	
그러는 하는 이렇게 된 그러워 하는 상에 걸었다. 그 그래는 하는데 하는데 나이 나이는데 없는 그리고 하는데 나이는데 나이는데 나이는데 그래요?	
이 살이었다. 그는 말이 살아왔다면 사이를 가는 것이 되었다. 그는 사이를 하는 것이 되었다는 것이 없다. 하는 것이 없다.	
그리고 있는데 그는 그리면 바이를 하다. 생각이 되었다면 생각하다 나라고 한 때 그리고 있는데 나라를 하다 하는데 되었다.	
그런 보통도 한다는 나는 나는 그는 모든 모든 사람들은 사람들이 가는 사람들이 가는 사람들이 되었다. 그는 사람들은 다음을 받는데 보다는 것이다.	e. ee
그램을 많는 시간 그는 그들은 모르게 하면 사람들이 가지 않는데 되는 사람들이 되는 사람들이 되는데 되는데 하는데 되는데 되는데 되는데 되는데 되는데 되는데 되는데 되는데 되는데 되	12
이 나는 하는 하는 그들은 이렇게 여름다고 나는데는 나는데는 하는데, 하는데, 네트리트 나를 다 나를 보면 되었다.	
로마는 아이 아이가 하는 것이 없는 것이 되는데 네트로 가지 않는데 함께 하는데 때문에 다른 살아왔다면 하는데 없는데 다른데 없었다.	
그렇게 살면 있다. 하늘 그 사는 경기적으로 가장 보이고, 하늘 하는 사람들이 되는 것이 없는 것이 하는 것을 하는 것은 것이다.	
성인 선생님, 경영 전 등 등하다고, 하는 회문에 되는 회사 교육, 회사 회문에 모두지, 회사회에 보는 회사 이번 전에 보고 회사 기업을 받는 것이다.	
나가, 하는데 그는 그렇게 있으면 하다고 말해. 하는 하다 하는데 그렇게 모든데 모든데 되었다. 그 하다 모든데 되었다.	
어른 생물이 들었다. 그는 사람들은 남양도 중요한다. 이번 나는 이 모든 이 아무리를 하는 것도 하는 것도 모든 사람들이 하는 이렇지까?	
는 사람들이 되는 것이 되는 것이 되었다. 그런 사람들이 되는 것으로 되었다. HWAN TO BE NOTE HEAD HEAD HOLD NOTE HEAD HEAD HEAD HEAD HEAD HEAD H 	
[대학교] [10] [10] [10] [10] [10] [10] [10] [10	
승규는 가능하는 이 가지를 하는 바로 하겠는데 없었다. 그렇게 됐다면 하는데	
고 있다. 그는 사람들은 사람들이 되었다. 그는 사람들은 사람들이 되었다. 그는 사람들이 되었다. 그는 사람들이 되었다. 그는 사람들이 되었다. 그는 사람들이 되었다. 그렇게 되었다. 그는 사람들은 사람들이 되었다. 그는 사람들은 사람들은 사람들이 되었다. 그는 사람들이 되었다. 그는 사람들이 되었다. 그는 사람들이 되었다.	
그들은 보이 하시고 있는 이 마음으로 한 경우 하시고 있다. 그런데 보시는 사람들이 되는 사람들이 가장 하고 보지 않는데 보는 사람들이 이 생각을 하지 않는데 하시고 있다. 사람들이 없는데 사람들이 그렇게 하는 사람들이 되는 것이 하는데 하는데 물로 들었다면서 하는데 되는데 사람들이 되었다면 하는데 살을 하는 것이 되었다. 그는 사람들이 되는 것이 되었다면 하는데 하는데 하는데 하는데 하는데	
· 하는 항공항 - 하는 그는 그는 하는 것은 아무리를 통해 되는 것은 항공하는 하는 하	
그는 경기들이 하는 그는 아이라는 나는 나는 이번 하는 것이 되는 것이 되었다. 그는 사람들이 되는 것이다.	