

**Ziņojums
par reģionālajās ideju laboratorijās
sasniegtajiem rezultātiem un secinājumiem**

Rīgā

04.01.2011.

Projekta Nr. 1DP/1.5.1.3.2/09/APIA/SIF/022/5 „Sociālo pakalpojumu sniedzēju kvalitātes novērtējuma metodikas izstrāde, validācija un ieviešana” ekspertu grupa sadarbībā ar Labklājības ministrijas Finanšu un attīstības departamenta (FAD) un Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības departamenta (SPSPD) darbiniekiem nodrošināja piecu reģionālo ideju laboratoriju norisi 2010.gada decembrī.

Ekspertu grupas sastāvs:

1. vadošā eksperte Aija Rieba;
2. eksperte kvalitātes vadības un institūciju pārvaldības jautājumos Anita Hāznere;
3. eksperti sociālo pakalpojumu jomā Anita Ozoliņa, Ainārs Judeiks, Mārtiņš Moors.

Labklājības ministrijas darbinieki, kas iesaistījās IDEJU LABORATORIJU norisē:

1. LM FAD Sociālās politikas plānošanas un attīstības nodaļas Kvalitātes vadītāja, projekta „Sociālo pakalpojumu sniedzēju kvalitātes novērtējuma metodikas izstrāde, validācija un ieviešana” vadītāja - Ilze Kurme;
2. LM SPSPD Sociālās palīdzības un sistēmas monitoringa nodaļa vecākā referente- Maruta Pavasare.

Reģionālo ideju laboratoriju norises vietas, laiki un dalībnieku skaits:

Npk	Reģions	Datums	Adrese	Dalībnieku skaits
1.	Zemgales reģions	8.decembrī	Dobelē, Dobeles novada pašvaldības telpās, Brīvības ielā 15	23
2.	Kurzemes reģions	10.decembrī	Grobiņas novadā, Sociālās aprūpes centra „Kurzeme” telpās, „Ilģi”	23
3.	Rīgas reģions	15.decembrī	Jūrmalā, Sociālās integrācijas valsts aģentūras telpās Slokas ielā 68	22
4.	Vidzemes reģions	16.decembrī	Cēsīs, Pieaugušo izglītības centra telpās, Raunas ielā 4	28
5.	Latgales reģions	17.decembrī	Rēzeknē, Rēzeknes novada pašvaldības telpās, Atbrīvošanas alejā 95	24

Reģionālo ideju laboratoriju **mērķi**:

1. apmācīt un dot izpratni ideju laboratorijas dalībniekiem par CAF modeļa kritērijiem;
2. iesaistīt ideju laboratorijas dalībniekus kritēriju piemērošanā tieši sociālo pakalpojumu sniedzēju darba specifikai – precizēt kritēriju prasības.

Rezultāti:

Reģionālo ideju laboratoriju mērķi tika sasniegti:

1. dalībnieki guva izpratni par CAF modeļa kritērijiem;
2. strādājot darba grupās CAF modeļa kritērijiem tika noteiktas mērķa grupas sniegto sociālo pakalpojumu specifikai atbilstošas pamatprasības;
3. eksperti šīs prasības izmantos metodikas izstrādē, tās pēc nepieciešamības papildinot un precizējot konkrētas iestādes pašnovērtējuma laikā.

1.pielikumā aprakstītas darba grupās identificētās prasības (atbilstoši CAF kritēriju struktūrai) un dotas norādes par tālāko prasību attīstību.

Apkopojums par dalībnieku apmierinātību ar ideju laboratorijas saturu, noderīgumu, ekspertu sagatavotību un pasniegšanas prasmēm, norisi un organizāciju, telpām, izdales materiāliem un ēdināšanu atrodams 2.pielikumā. Apmierinātākā mērķa grupa ir Latgales reģionā, tad seko Vidzemes un Zemgales reģioni.

Ideju laboratoriju dalībnieku apmierinātības anketās kā **nozīmīgākie ieguvumi** minēti gūtais priekšstats/ informācija/ izpratne par CAF kvalitātes vadības modeli, citu institūciju pieredzes iegūšana un iespēja tikties ar kolēģiem, kā arī idejas un ierosmes turpmākai savas institūcijas darbības uzlabošanai.

Pie **ieteikumiem ideju laboratoriju ekspertiem** dalībnieki minējuši vēlmi piedalīties vēl kādā līdzīgā pasākumā (ideju laboratorijā), nepieciešamību izstrādāt vienotu, praktiski pielietojamu novērtēšanas instrumentu, uzklaut un ņemt vērā praktiķu viedokļus, vairāk koncentrēties uz teorijas skaidrošanu caur praktiskiem piemēriem, izmantot sadarbību ar NVO un klientu interešu pārstāvjiem, kā arī izturību un veiksmi sekmīgai projekta mērķu sasniegšanai.

Arī ideju laboratoriju **organizatoriem minētajos ieteikumos** ir izteiktas vēlmes pēc šādu laboratoriju un prāta vētru atkārtotas rīkošanas, atgriezeniskās saites, kur apkopotu visu ideju laboratoriju rezultāti un laba vēlējumi sekmīgai projekta īstenošanai.

Secinājumi:

1. Metodikas satura un struktūras izveidē ievērot un lietot šādus nosacījumus:
 - 1.1. iekļaut pašnovērtējuma procesa aprakstu un/vai kontroljautājumus vadītājam, lai mazinātu nepareizi organizēta pašnovērtējuma procesa riskus;
 - 1.2. iekļaut sadaļu „Terminu skaidrojums”, lai nodrošinātu vienotu izpratni par svarīgākajiem jēdzieniem;
 - 1.3. situācijas apraksta pamatā likt tādu pieeju, kas ieskicēta sadaļā „5. kritērijs. Procesi”, to attīstot un precizējot. Aprakstā norādīt gan veicamās aktivitātes regularitāti, biežumu („vismaz reizi ceturksnī”, „katru gadu” utml.) gan arī apjomu („visi”, „lielākā daļa”, „dažos gadījumos” utml.)
 - 1.4. dot mērījumu veikšanas metožu aprakstus, ja tas varētu palīdzēt datu uzkrāšanai;
 - 1.5. paralēli konkrētā apakškritērija novērtējumam paredzēt papildus informācijas laukus pierādījumu atspoguļošanai, pilnveidošanas iespēju noteikšanai un atbildības līmeņa norādīšanai;
 - 1.6. pielikumā pievienot standartizētas procesu shēmas, ja tās var noderēt mazo institūciju darbā;
 - 1.7. piedāvāt labas prakses aprakstus, ja tas varētu palīdzēt pašnovērtējuma rezultātu uzlabošanai. Izvērtē un izmanto piemērus no sociālo pakalpojumu sniedzējiem, kas piedāvā savā institūcijā īstenotus labās prakses piemērus un/vai veikuši metodikas pārbaudi (validāciju) (institūciju sarakstu skatīt zemāk) savā institūcijā.
2. Šis materiāls ar ideju laboratoriju rezultātiem ir izsūtāms visiem dalībniekiem ar aicinājumu dot papildus informāciju par kritēriju prasībām, izteikt komentārus, papildinājumus, kritiku, jautājumus, ieteikumus utml.
3. Metodika pārbaudāma praksē pie šādiem pakalpojumu sniedzējiem, kuri izrādījuši iniciatīvu un izteikuši vēlmi veikt pašnovērtējumu:

- 3.1. Cēsu sociālais dienests;
 - 3.2. Rūjienas senioru māja;
 - 3.3. Rēzeknes sociālo pakalpojumu pārvalde;
 - 3.4. Valsts sociālās aprūpes centra „Kurzeme” filiāle Aizvīķi;
 - 3.5. Fonds „Kopā”;
 - 3.6. Rīgas sociālais dienests;
 - 3.7. Valsts sociālās aprūpes centra „Vidzeme” filiāle Allaži;
 - 3.8. Kocēnu novada sociālais dienests;
 - 3.9. Vārkavas novada sociālais dienests;
 - 3.10. Sociālās aprūpes centrs „Madliena”.
4. Ieteicams rast iespēju projekta ietvaros organizēt semināru tiem sociālo pakalpojumu sniedzējiem (institūciju vadības grupām), kas veiks metodikas pārbaudi (validāciju) praksē (skatīt iepriekš).
 5. Ekspertiem jā sagatavo priekšlikumi rīcībpolitikas izstrādātājiem, norādot uz saistību starp MK noteikumu Nr.291 prasībām, to izpildi, pašnovērtējuma metodiku un kontrolējošo institūciju darbību pakalpojuma kvalitātes novērtēšanā.

Vadošā eksperte

A.Rieba

1. kritērijs. Līderība

- Līderim ir svarīgi noteikt iestādes **misiju, vīziju un vērtības**. Misija – visiem vieglā valodā. Vīzija – skats uz nākotni, nav ļoti konkrēts. Vērtības –zinoši cilvēki, profesionalitāte, bez pazemojuma klientam (palīdzēt, lai nemaldās koridoros), iestādes kultūra (klientu un darbinieku apmierinātība), attieksme (izskata sūdzības par darbiniekiem)
- noteikšanas procesā **jāiesaista iestādes darbinieki**, vismaz, jāpiesaista tie darbinieki, kuri var dod ieguldījumu to noteikšanā:
- Līderim ir jāizvēlas visefektīvākie **komunikācijas rīki un informēšanas ceļi**, kas novadītu misijas, vīzijas un vērtību redzējumu līdz darbiniekiem un citām ieinteresētajām pusēm. Vadītājam jāskaidro pašam vīzija saviem darbiniekiem:
 - aktīvi jāizmanto darba sapulces, diskusijas
 - skaidrošana sanāksmēs
 - uzrunas kopējos pasākumos
 - ievietošana mājas intranetā vai internetā
 - tikšanās ar deputātiem, sabiedrību
 - prese, atraktīvi skaidrojoši pasākumi
 - „5 min” ātra informācijas apmaiņa
 - e – pasts, kopsapulces, darba grupas, neformālās tikšanās
 - Regulāra datu apkopošana par klientiem un pakalpojumu
 - Pozitīvu rakstu presē uzkrāšana
 - Kļūdu analīze kā kontroles instruments
 - Budžeta izpildes kontrole
- Līderim jābūt paraugam, pieejamam, profesionālim, jāprot deleģēt. Svarīgās **kompetences**:
 - vadītājam ir jāgrib vadīt
 - vadītājam ir svarīgs „cunftes gods”
 - spēja motivēt darbiniekus, vadītājam ir aizrautība, deģsme, spēja aizraut. Lai darbinieki sekotu un redzētu mērķi
 - māka argumentēt
 - jābūt diplomātam
 - māka risināt konfliktus, vadītājs risina problēmas
 - rīkojoties prātā jātur ceļš uz nosprausto mērķi
 - vadītājs novērtē un atbalsta cilvēkus
 - jāaizstāv darbinieki, vadības darbība ir tāda, ka redz, kas nepieciešams darbiniekam
 - vadītājs rūpējas par darbinieku drošību – fizisko un materiālo, psiholoģisko, garīgo izaugsmi
 - vadītājs nav „cerbers”
 - vadītājs uzņemas atbildību, rīkojas
 - vadītājs uzticas darbiniekiem
 - vadītājs iesaista kolektīvu, uzklausa
 - vadītājs dod novērtējumu
 - vadītājs veicina veselīgu attieksmi pret kritiku
 - Vadītājs paskaidro un pamato lēmumus
- līdera **prasmes**:
 - komunikācija
 - deleģēšana
 - godprātība, atvērts, diplomāts

- augsta pašmotivācija
- konfliktu risināšana
- argumentēšana
- Līderis ir tas, kurš **sadarbojas** ar ieinteresētajām pusēm, organizē tikšanās ar izpildvaras pārstāvjiem vismaz reizi gadā un skaidro vajadzības, meklē veidus, kā aizstāvēt savas intereses un panāk iestādei vēlamu rezultātu un uztur iestādes reputāciju
 - kvantitāte vai kvalitāte?!
 - iekšējā un ārējā
 - organizāciju piesaistīšana mērķu sasniegšanai (medikis, brīvprātīgie, policija, mediji, uzņēmēji, sponsori)
 - ieinteresēto pušu noteikšana
 - dalītā atbildība
 - pozitīvā „shēmošana”
- **Vadītājs izstrādā un ievieš vadības, izpildes un pārmaiņu vadības sistēmu**
 - Programma kā plānošanas dokuments – interesanta doma – salīdzinājums skolas, kur daudz ko balsta uz programmām, kuras izstrādā paši skolotāji
 - Vadītājam jāizveido komanda, lai izstrādātu procesus atbilstoši mērķiem un realizētu tos līdz darbiniekiem
- **Procesu vadība + Pārmaiņu vadība**
 - pārmaiņām jābūt organiski nepieciešamām nevis tikai pārmaiņas pārmaiņu dēļ
 - pārskatīt pašu vīziju un vai strādājam atbilstoši vīzijai
 - ir jāseko, vai sasniegts cerētais rezultāts
- **vadītājs motivē un atbalsta darbiniekus un ir tiem paraugs. Svarīgi - vadītājs personība. Motivēšana:**
 - Atzīmē labi padarīto, uzslavē, „paldies”
 - Atbalsts, uzklausa idejas
 - Kopīgi neformālie pasākumi
 - Rūpes par darba apstākļiem
 - Darbinieku saskaņošana (Lai mazāk strīdas)
 - Darbinieku aizstāvība, nepelt bez pamatojuma
 - Vadītājs par institūciju „krīt un stāv”
 - Izmaksā pieredzes apmaiņas braucienus
 - Tematiskas ekskursijas – mācību tūrisms
 - Kopīgi pasākumi darbā
 - Atzinība, pateicība no augstākām (ārējām) institūcijām
 - Atbildības deleģēšana
 - Piedāvā realizēt inovācijas
 - Labs iekšējais klimats „ģimenes” sajūta
 - Kontroles veikšana, jūt ka ne tikai pavēl, bet arī prasa izpildi
 - Vadītāja personīgais piemērs
 - Iestādes attīstības redzējums, perspektīvas
 - Atalgojums, prēmijas (minimālo vajadzību un vērtību apmierināšana)
 - Neformālā kopā būšana
 - Iespēja lēti pāēst darba vietā
 - Uzticēšanās
 - Papildus garantijas
- **Normatīvie akti** daļēji nosaka līderim redzējumu – likums, Dome, reglaments. MK noteikumi nr. 291 neprasa būt līderim.

• **Kā mērīt šo kritēriju?** Iespējamie mēri:

- Kadru mainība
- Darba kavējumi
- Pasākumu apmeklētība
- Salīdzināt pret mērķi, pret plānu

2. kritērijs. Stratēģija un plānošana

MISIJA – VĪZIJA – STRATĒĢISKAIS PLĀNS
PLĀNOŠANA = PROCESS

• **Komunikācija, saziņa, tās veidi**

- lai noteiktu stratēģiskos mērķus, apzina klientu vajadzības – aptaujas, novērtējumi
- lai noteiktu stratēģiskos mērķus, apzina sadarbības partneru intereses – diskusijas par pakalpojuma kvalitāti un attīstību. Svarīgi ir noteikt stratēģiju pēc tā, ko klientam vajag, nevis, ko mēs domājam, ka klientam vajag
- Nepārtraukti
- Jautāt darbiniekiem, klientiem, politiķiem
- Uzkrāt statistiku
- Veikt aptaujas (mācēt jautāt!)
- Veikt analīzi
- sapulces /līdzatbildība – iesaistīti darbinieki, klienti/
- klientu, darbinieku aptaujas, anketēšanas
- individuālas sarunas ar klientiem, darbiniekiem, 3.personām
- semināri /iesaistīti sadarbības partneri, sabiedrība/
- IT vide, mēdiji

*Svarīgi parādīt katra darbinieka vietu, lomu **kopējo mērķu** sasniegšanā!*

- stratēģiskos mērķus skaidro darbiniekiem:
 - ievieto internetā vai intranetā
 - pie sienas
 - pārrunā sanāksmēs
 - vadītājs informē zemāka līmeņa vadītājus, tas savus padotos darbiniekus
 - tikšanās ar varas pārstāvjiem, diskusijas un skaidrošana

• **Informācijas ievākšana, apkopošana**

Ieinteresētās puses:

- klienti, to pārstāvji,
- piederīgie, to pārstāvji,
- pašvaldību pārstāvji,
- valsts, nevalstiskās iestādes, to pārstāvji,
- politiķi

Klienta vajadzību apzināšana (fiksēt, dokumentēt, runāt par tām)

- Speciālistu viedoklis par attīstāmo pakalpojumu (ja nepieciešams, tad sākotnējo prognozi pēta padziļināti)
- Klientu ieteikumi (priekšlikumi no pensionāru apvienības, atbalsta grupas vecākiem u.c., iedzīvotāju forums 1X četros gados, iedzīvotāju konsultatīvās padomes 1X mēnesī, iztaujāšana ar daudzveidīgām un profesionālām metodēm)
- Darbinieku izvērtēšanā var iegūt daudz informācijas par vajadzībām (nākošā perioda uzdevumi, apmācību vajadzības)

- **Informācijas analīze**
 - Vadība
 - darba grupa/s
 - eksperti
- **Iestādes vērtības**
 - darbinieku zināšanas, prasmes, pieredze
 - uz labo praksi orientēts darbs
 - darbinieks, klients – personība
 - darba kultūra /laipnība, savstarpēja cieņa utml./
 - vide /pieejama, sakārtota, draudzīga, baudāma/
 - informācijas konfidencialitāte

Svarīgi noteikt un vienoties par iestādes vērtībām- koleģiāls lēmums.

- **Stratēģiskie mērķi**
 - stratēģiskos mērķus nosaka vadītāji, pēc tam plāno konkrētus uzdevumus un resursus, kā mērķus sasniegs. Uzdevumus novada/sadala līdz katram darbiniekam
 - kritiskie veiksmes faktori /minimums, kas nepieciešams, lai varētu sasniegt mērķi: finansējums, darbinieki, vide u.t.l./
 - stratēģija ir mainīga /ietekmē iekšējie un ārējie faktori/,
 - stratēģija ir regulāri pārskatāma / kas strādā, kas nestrādā, kas jāmaina.../.

Tiek izmantota SVID analīze. Ir labi piemēri, kad nosakot stratēģiskos mērķus veic SVID analīzi. Vieni ir iesaistījuši plānošanā visus darbiniekus un nav bijusi vajadzīgā atdeve. Labi piemēri, kad iesaista zemāka līmeņa vadītājus un cilvēkus, kas var dot pievienoto vērtību

STRATĒGIJĀ NAV LOZUNGI– SVARĪGAS IR VAJADZĪBAS!

- **Konkrēti jautājumi – uzdevumi** / ņemot vērā klientu, darbinieku, sabiedrības vajadzības/
 - vērsti uz klientu,
 - vērsti uz iestādes/ dienesta darbību,
 - vērsti uz rezultātu,
 - ilgtermiņa un īstermiņa uzdevumi.

Konkrēti plāni un uzdevumi katrai struktūrvienībai, katram darbiniekam.

- **Jāpārlicina** politiķi, finansētāji, partneri, darbinieki!
 - Reģiona, pilsētas attīstības stratēģija
 - Risks novadā – nelabvēlība pret sociālo pakalpojumu
 - Plānošana iespējama tikai budžeta rāmī. Finanses pret vajadzībām. Svarīga argumentācijas prasme
- **Iestādes stratēģija** ir jānosaka:
 - Priekšdarbi ar fokusa grupām
 - Jāiesaista visi partneri - darbinieki, klienti, finansētāji, līdzīgie sociālo pakalpojumu sniedzēji, ārējās vadības pārstāvji, deputāti
 - Divu dienu „būvēšanas darbi”
 - Definē stiprās un pilnveidojamās puses
 - Definē darāmā sarakstu
 - Sadala atbildību
 - Paredz riskus un rīcību pārmaiņu gadījumā
 - Vienojas par izdevumu segšanu
 - Skaidri nosaka- KO?, KURŠ?, AR KO?, KAD?, KUR?, PAR CIK?
- **Gada plāna** izstrāde:
 - Veidojas no struktūrvienību plāniem
 - Jānosaka prioritātes pret vajadzībām, finansēm, pret dažādām grupām

- Jāvelta pietiekams laiks (nevis tikai spontāna rīcība bez datu analīzes)
- **Svarīgie aspekti** plānošanā:
 - arī nelieliem dienestiem ir svarīgi noteikt misiju un vīziju, jo tas visiem, arī pašiem, skaidri pasaka pastāvēšanas ideju un attīstības virzību
 - fiksēt negācijas un plānot novēršanu
 - plānot resursus (darbinieku skaitu, transportu utml.)
 - nepārspīlēt ar skaitļiem, lai gan deputāti prasa:
 - Lēmumu skaits
 - Aprūpēto skaits
 - Iesniegumu skaits
 - Programmas
 - Pieņemšanas laiki
 - Slodze
 - Semināru skaits
 -
 - izvēlēties īstos mērus, kas raksturo
 - stratēģiju izstrādāt KOPĪGI un ATBILDĪGI
 - klientam vislabāk, ja iesaistās TRĪS PUSES- valsts, pašvaldība un NVO, uzņēmēji
 - jādombā, kā aizsargāt personu ar garīga rakstura traucējumiem intereses! Veidot neatkarīgu ekspertu NVO?
 - Neaizmirst, ka plānošanai jābūt elastīgai, mobilai
 - Veikto pasākumu ietekme uz gala rezultātu ir grūti pierādāma
- **Kontroles mehānisms.** plānu izpilde ir jākontrolē. Jānosaka rādītāji, pēc, kuriem sekot līdzī vai iet mērķu sasniegšanas virzienā. Veidi:
 - komunikācija
 - dokumentu pārbaudes
 - vides novērtēšana
 - kontrolējošo iestāžu rezultāti
- **Pārmaiņu vadība**
 - *Svarīga kontrole - atgriezeniskā saite – novērtēšana – korekciju veikšana*
 - ir jāseko līdzī izmaiņām apkārtējā vidē un jāskatās vai un kā tās var ietekmēt mērķus sasniegšanu. Ja ir apdraudējums, elastīgi jāreaģē

3. kritērijs. Darbinieki

- darbinieku skaits (pietiekams/nav pietiekams). darbinieku skaits saistīts arī ar:
 - iedzīvotāju vajadzībām
 - konkrētās teritorijas iedzīvotāju sastāvu
 - konkrētās teritorijas infrastruktūru (viensētas vai dzīvojamie rajoni, veicamie attālumi)
- izglītība
 - vai visiem darbiniekiem ir/nav atbilstoša izglītība
 - balanss starp personību un izglītības dokumentu
 - izglītības prasības un veids kā to iegūt (piem., pedagoģija +kursi)
 - izglītības prasības un elastīgs pārejas periods
- kompetences noteikšana (robežas, MK noteikumi, rīkojumi, utml.)
- darbinieku resursu plānošana

- darbinieku atlase, skaidri kritēriji, pārbaudes laiks
- darbinieku rotācijas iespējas
- darba specifikas maiņa
- darbinieku resursu izvērtēšana (noslogotība, profesionalitāte, specializācija)
- darbinieku apmācība (tās nepieciešamība, kvalitāte, specifika, atbilstoši darbinieka un iestādes vajadzībām),
- Darba vide (piemērota darbam ar klientiem, pieejama, droša)
- Darbinieka apmierinātības vērtēšana:
 - darbinieku sapulces, 5minūtes
 - aptaujas par to, kā uzlabot darba apstākļus, kas traucē labi strādāt
 - darbinieku anonīma anketēšana par darba apstākļiem, tiešajiem vadītājiem
 - individuālas vai grupas sarunas (darbinieks + vadītājs, par darba apjomu, saturu, problēmām un risinājumiem)
- Motivācijas instrumenti:
 - apdrošināšana (veselības, pret negadījumiem darba vietā. *Vai vajag uzkrāt informāciju intranetā par draudiem vai negadījumiem praksē*)
 - atalgojums
 - piemaksas
 - laba darba vide, draudzīga atmosfēra
 - papildus atvaļinājuma dienass
 - kopīgi neformāli pasākumi (gadadienas, svētki, pieredzes apmaiņas braucieni + ekskursijas utml.)
 - iekšējās rotācijas piemērošana
 - labākā darbinieka izvirzīšana
 - godināšana (iekšēji, ārēji no LM vai MK)
- atbalsts darbiniekam (konsultācijas, supervīzija, vai ir/nav iespējams saņemt konsultatīvo atbalstu)
- darbinieku informētība par iestādi, mērķiem, darbinieku iesaistīšanās, lojalitāte
- jaunu darbinieku ievadīšana darbā ir vajadzīga
- darbinieka novērtēšana
 - pats aizpilda veidlapu
 - vadītāja viedoklis
 - pārrunas
 - anketā citu viedoklis par darbinieku
 - klientu sūdzību par darbinieku izskatīšana
 - Darbinieku izvērtēšanā var iegūt daudz informācijas par vajadzībām
 - Nākošā perioda uzdevumi
 - Apmācību vajadzības
 - Iespēja izteikt un pamatot viedokli
 - Vajag sagatavoties novērtējumam – brīdināt 1 gadu iepriekš, paskaidrot norisi, saistīt ar atalgojuma palielināšanu utml.
- Svarīgie aspekti:
 - Laukos ierobežoti cilvēkresursi, var dabūt mazāk kvalificētus darbiniekus
 - Audzina darbiniekus paši uz vietas
 - Darbinieku skaits
 - Attīstoties plāno jaunus darbiniekus, viņu kompetences
 - Ierobežotas iespējas plānot resursus

- Laukos ir daudz tehniskie darbinieki, jo jānodrošina infrastruktūras pakalpojumi (siltums, enerģija)
- Karjera, bonusi, sodi, motivēšanas instrumenti
- Jādomā nākotnē par personālpolitiku, šobrīd nestrādā
- Jānoskaidro motivējošie faktori
- Profesijas prestižs jāpaaugstina
- Vajadzīga dzīves pieredze
- Sadarbība ar augstskolām un studentiem
- Mūžizglītība
- Pozitīvisma paušana, tēla veidošana
- Propagandēšana – iekšējā komunikēšana

4. kritērijs. Partnerattiecības un resursi

- Galvenās ieinteresētās puses:
 - klienti – tiešie pakalpojuma saņēmēji. Tie ir gan fiziskas personas, gan juridiskas - pašvaldība
 - sabiedrība
 - sadarbības partneri – tie, kas piegādā, piemēram produktus, elektrību, apkuri u.c.
 - citas ieinteresētās puses – pašvaldība, ministrija, masu mediji, skolas, augstskolas, baznīca, NVO, u.c.
- SD nozīmīgākie partneri:
 - Pašvaldība (deputāti, izpildvara, administratori, komitejas, finanšu nodaļa, centrālā grāmatvedība)
 - Iedzīvotāji (klienti un arī pārējie). Sagaidām godīgumu, līdzdarību, iesaistīšanos kopienas dzīvē, ziņošanu par „nelabvēlīgo klientu”.
 - Privātais sektors (attīstās, ir nosacīti neatkarīgs)
 - Mediji
 - Skolas
 - Bāriņtiesas
 - Policija
 - Veselības aprūpes iestādes
 - NVA, VSAA, Latvenergo u.c. valsts institūcijas
- SAC sadarbības partneri:
 - klients: sabiedrība un tiešais saņēmējs
 - klients fiziska persona un pašvaldība
 - tuvinieki
 - MK, likumdošana, aprūpes un veselības organizācijas
 - sadarbības partneri (preces un pakalpojumu piegādātāji)
 - NVO, baznīcas, labdarības organizācijas, skolas, brīvprātīgie
 - pašvaldība, sociālais dienests
 - darbinieki
 - nozaru asociācijas, profesionālās organizācijas
 - prese, informācijas kanāli, meklēt līkločus
- Jāsaprot vajadzības. Partnerattiecībās jādomā par to, ko viens no otra gaida, saņem. Svarīgi ir saprast, ko ieinteresētajām pusēm vajag no iestādes un, ko iestādei no viņiem:
 1. ko no viņiem vajag iestādei
 2. viņiem ko vajag no iestādes.

- Pēc tā nosaka rīcības politiku, izvēlas pielietojamos instrumentus
- Partnerattiecības ir divpusējas un līdzvērtīgas
 - Partnerattiecībās svarīgi uzturēt NODALĪTO KOMPETENCI
 - Svarīgie aspekti:
 - Valsts iestādes ļoti tiek regulētas no augšas
 - Noņemam no sabiedrības atbildību, rūpes, dodam informāciju
 - No sabiedrības sapratni, informāciju
 - Būt atvērtiem, rādīt piemēru, lai sabiedrība pieņem.
 - Svarīga informācijas kanāli, komunikācija
 - Mainīt sabiedrības attieksmi.
 - Svarīga pakalpojuma kvalitāte. Kvalitātes kritēriji.
 - Brīvas tirgus attiecības. Darba vietas.
 - Pašvaldībai nav svarīga kvalitāte, privātam ir svarīga.
 - Deputātiem, sociālā dienesta darbiniekiem piedāvāt apmeklēt SAC, lai salīdzina kvalitāti.
 - **Riski, draudi sekmīgām partnerattiecībām:**
 - skolām aplama izpratne, ko var sagaidīt no SD
 - skolām aplama izpratne par skolas prestižu – savlaicīgi nesniedz informāciju par nepieciešamo sociālo atbalstu skolēnam
 - iedzīvotāji neredz, negrib visus riskus - atzīst tikai SD neprofesionalitāti
 - iedzīvotāji negrib iesaistīties
 - prioritāšu trūkums novada līmenī
 - finanšu trūkums – sociālā palīdzība un pakalpojumi prasa daudz resursu
 - deputāti nesaredz ilgtermiņa labumus no sociālā darba
 - bijušo „pagastveču” mēģinājumi ietekmēt sociālo jomu
 - nav veidojuma, kas atbalstītu un metodiski vadītu SD (nav ne LM līmenī, ne profesionālās organizācijas līmenī)
 - Bāriņtiesa kā represīva iestāde (pēc funkcijām) reizēm sasteidz gan bērna izņemšanu no ģimenes, gan ievietošanu audžu ģimenē
 - **SD** sadarbības norisē **ar pašvaldību** ir svarīgi:
 - sagatavot priekšlikumus
 - pārzināt deputātu loģiku
 - prast argumentēt
 - lietot nevis speciālistu, bet priekšlikuma saņēmēja valodu (prast runāt „lielākā un varenākā valodā”)
 - atrast lobiju
 - **SAC** sadarbība **ar izpildvaru**, ieinteresētām pusēm
 - Argumentēšana
 - Lobēšana
 - Saglabāt draudzīgas attiecības iestādes interesēs
 - Nedrīkst konfliktēt
 - Svarīga profesionalitāte
 - Attiecības **ar mēdijiem:**
 - konkrēta cilvēka gadījums
 - jaunumi, novitātes
 - caur medijiem vadība ir spiesta rēķināties, ja tam ir plaša rezonanse
 - Kādi **sadarbības veidi** strādā pozitīvi, sekmīgi:

- regulāra tikšanās (IX divās nedēļās) strpinstitutionālō pārstāvju sanāksmē – lasa un pārrunā Ministru kabineta noteikumus, veido uzticēšanos, nodala kompetences, vienojas par metodēm, rīcību. Sākumā jāiegulda daudz laika un enerģijas, lai pēc tam būtu viegli, bez problēmām
- sadarbība ar Bāriņtiesām (citreiz apsekot ģimeni brauc kopīgi, citreiz sociālais darbinieks sniedz ziņojumu Bāriņtiesai
- BTAI mājaslapā <http://www.btai.gov.lv> ir materiāli par sadarbības veidošanu ar skolām
- Aktīva informācijas sniegšana partnerim (skolu direktoriem, izglītības pārvaldei, BT) paskaidro SD kompetenci
- Informācijas apmaiņa mazina informācijas slēpšanas gadījumus
- SD ir jāpalīdz veidoties un dibināties NVO, lai tādējādi stiprinātu sadarbību
- Katru mēnesi aicināt vienu partneri uz SD ikmēneša sanāksmi
- Sadarbībā ir nozīme PERSONĪBAI – jāņem vērā šis aspekts

Pārskatāmāk būtu izveidojot šādu tabulu:

Partneris	Ko iestādei vajag	Ko partnerim vajag	Rīcības plāns

- Kā veicināt **iedzīvotāju līdzdarbību un iesaistīšanos**. Veidi? Pieredze?
 - studentī praktikanti gatavo informācijas materiālus iedzīvotājiem saprotamā valodā
 - SD iesaista iedzīvotājus caur NVO (invalidi, pensionāri, Sarkanais Krusts, Dardedze, zupas virtuve, Bērnu fons, diabētiķi, ģimeņu ar bērniem apvienības, u.c.)
 - klientus iesaista - aptaujājot, ir ieviestas jautājumu kastītes, diskusijā nedēļas jautājums
 - tiek veiktas aptaujas, intervijas, kopīgas sanāksmes, kopīgi svinēti svētki, tiek uzklausītas idejas, iestādēs ir sūdzību un ierosinājumu kastītes, valsts iestādes publicē gada pārskatus
- **finanšu pārvaldīšana** ir apgrūtināta, jo paši nelemj par saviem maciņiem. Tai pat laikā vadītāji atzīst, ka viņi skatās izdevumus pret ieguvumu, analizē visoptimālāko iegādi. Analizēšana (krīze iemācīja) – vai darīt pašam vai pirkt pakalpojumu. Nespēja ietekmēt finanses, būt elastīgam. Cik tas maksā un ko tas man dod. Prioritārie virzieni (šobrīd pamatvajadzības plus atlikums attīstībai)
- **zināšanu aizsargāšana** notiek – pēc apmācībām atstāsta pārējiem darbiniekiem, uzmanīgi skatās, kurā darbiniekā ir vērts zināšanas ieguldīt, lai tas uzreiz neaiziet ar tām prom. Motivē saglabāt darbinieku ar svarīgām zināšanām
- **kā pārvaldīt informāciju un zināšanas:**
 - semināri
 - jaunie darbinieki kopā ar pieredzējušiem
 - neformālā komunikācija
 - pēc kursiem, pieredzes apmaiņas braucieniem informatīvi pasākumi pārējiem darbiniekiem
 - zināšanas un informācija un kompetence
 - labs darbinieks - iestādes vērtība
 - resursus noturēt, kurā darbiniekā likt iekšā naudu
 - kolēģi bezmaksas pieredze

- jauni pakalpojumi – jauna izglītība, zināšanas
- pieprasījums – piedāvājums, kādas vajadzības
- svarīgi ir skatīties iestādi kopā ar **infrastruktūru**. Piemēri, ka iestāde ir labi organizēta ar augstu kvalitāti, bet nav pieejama ceļu dēļ

5. kritērijs. Procesi

SD pamatprocesi:

- pabalstu piešķiršana
- pakalpojumu sniegšana, nodrošināšana. Ja pašvaldības sociālo pakalpojumu apjoms samazinās (piem., likvidēts atbalsta centrs ģimenēm un bērniem), tad ir jādomā, kā izmainīt dienesta darbu (kā līdz ar to mainās procesi)
- normatīvajos aktos noteiktie procesi
- rīcība ārkārtas situācijā. Ne vienmēr ir noteikta ar procesa aprakstu, tomēr būtu vērtējami pozitīvi, ja šāds process būtu definēts
- SD darbinieku un citu iestāžu sadarbības process (piemēram, sociālo pedagogu un sociālo darbinieku sadarbība)
- Mērķa grupas apzināšana un izpēte
- Rēzeknē ir ieviesta ISO KVS, tāpēc pārstāvji minēja: Vadības procesi (budžeta plānošana, dokumentu vadība, iekšējais audits, problēmu neatbilstības vadība (ietver visas pārbaudes); pamatdarbības procesi (sociālā palīdzība, sociālie pakalpojumi – atsevišķi pa visiem veidiem, kurus SD sniedz); atbalsta procesi (ēdināšanas pakalpojumi, veļas mazgāšana SAC, Veselības aprūpe SAC + BN + patversme, transporta nodrošināšana visām struktūrvienībām, iepirkumu veikšana + iepirkuma līgumu kontrole, personāla kvalifikācijas nodrošināšana

Aprūpes institūcijās galvenie procesi:

1. Aprūpe (no specifikas, klientu skaita svarīga)
2. Sociālais darbs
3. Sociālā rehabilitācija.

Dalībnieki izvirza vēl citus procesus, kuri varētu būt apakšprocesi, pamatprocesu darbības nodrošināšanai:

1. Ēdināšana
2. Medicīna (varētu nebūt pamat process)
3. Transporta pakalpojumi
4. Klientu lietu kārtošana (instrukcija)
5. dzīves vietas nodrošināšana u.c.

Dokumenti, kuri regulē darbību, būtībā aizvieto procesu aprakstus:

1. Normatīvie akti;
2. Blokslēmas;
3. Instrukcijas;
4. Amatu apraksti;
5. Klientu kartes;
6. Informatīvas mapes;
7. Darba vietās dažādi materiāli un uzdevumi;
8. Sapulces, informācijas aktualizācija.

Svarīgie aspekti SAC:

1. Darbinieki pamatā identificē procesus, bet ne vienmēr ir aprakstīti un skaidri
2. Nepieciešama vienota pieeja, sinhronizēt procesus institūcijas iekšienē

3. Institūcijās netiek strādāts pie kritiskiem veiksmes faktoriem
4. Institūcijās, kurās ir ieviesti ISO standarts, procesi ir identificēti, aprakstīti un tiek uzturēti, iesaistot darbiniekus un konsultantus. Jaunie darbinieki sāk ar procesa izpēti
5. Institūciju vadītāji pamatā seko līdzīgi normatīvo aktu izmaiņām un prasībām. Labi strādā neformālās saites zināšanu nodošanai un dažādu normatīvo aktu ievērošanai. Jāizstrādā kārtības, atbilstības normatīvajiem aktiem

Uz klientiem/iedzīvotājiem orientētus pakalpojumus

1. Daudzi institūciju vadītāji izmanto aptaujas, lai iegūtu atgriezenisko saiti no klienta. Tāpat ir sapulces, ziņojuma dēļis, individuālas sarunas informācijas iegūšanai
2. No klientiem informāciju vieglāk iegūt mutiski. Informācijas mainība atbilstot klienta veselības stāvoklim
3. Iekšējie normatīvie akti paredzēti gan darbiniekiem, gan klientiem
4. Elektroniskā saziņa iespējam pārsvarā ar klientu tuviniekiem
5. Ne visām institūcijām ir mājas lapas
6. Klientiem nepieciešamā informācija būtu jāpasniedz vieglā valodā
7. Pieredzes apmaiņas braucieni un dažādas apmācības

Kā noteikt, vienosies par procesiem

- Sapulce darbiniekiem 1x mēnesī – tiek visi SD sociālā darba speciālisti un izrunā šķēršļus darbā, klientu apkalpošanā un izsaka priekšlikumus darba uzlabošanai
- Ir nepieciešams reglaments, iekšējs dokuments kā darba procesa atskaites shēma
 - Klienti nav apmierināti par izvērtēšanas procesu – par daudz esot iesniedzamo dokumentu, par daudz SD no viņiem prasa
 - Ja daudzi klienti izsaka neapmierinātību ar kādu SD darba sastāvdaļu, posmu, tad ir jāņem vērā šāds viedoklis un jāveic izmaiņas. Ja ir tikai atsevišķs neapmierinātības gadījums vai atsevišķi gadījumi, tad nav jāveic izmaiņas

Nepieciešams, lai efektīvi notiktu procesu definēšana un aprakstīšana

- vadības (tiešais darba devējs) atbalsts – izskaidro darbiniekiem nepieciešamību un ieguvumus, pareizi pasniedz – ka vērsts uz darba uzlabojumu, nevis sodīšanu;
- procesu noteikšanā jāiesaista darbinieki;
- nedrīkstēt būt vienādas prasības gan lieliem SD, gan maziem SD – prasība definēt procesus būtu jādiferencē. Mazajiem lai pietiek arī ar mutiskām instrukcijām, rīkojumiem, iekšējiem darba kārtību reglamentējošiem dokumentiem + saistošajiem noteikumiem. Grūtāk esot aprakstīt sociālā darba ar gadījumu procesu.
- jābūt ir sekām procesu efektivitātes pārbaudei:
 - Rezultāti (negatīvie) jāizvērtē darba grupā;
 - Ja nepieciešams novēršanai, sekām jābūt līdz pat papildus līdzekļu pieprasīšanai domē;
- procesus skaidro darbiniekiem – ir dokumentu mapes, ievietoti intranetā vai internetā, regulāri pārrunā ar darbiniekiem
- ja nepieciešams, jāveic izmaiņas procesu shēmā
- procesus uzlabo, ņemot vērā klientu vajadzības – noskaidro aptaujās vai sarunā. Paši darbinieki iesaka, kur ir kaut kas uzlabojams
- piekrt, ka jābūt procesu rezultātu mērījumiem, bet ne visiem tie ir. Dažiem tas liekas ļoti svarīgi, bet grūti indikatorus atrasta. Visbiežāk lieto aptaujas

Darbinieku iesaiste procesu aprakstīšanā Kādā veidā?

- Sākumā – darbinieku apmācības seminārs par KV;
- veido darba grupu, kurā piedalās arī darbinieks no attiecīgā pakalpojuma sniedzēja;
- procesi jāaskaņo ar normatīvajiem aktiem.

- Darbinieku aptauja - par apmierinātību, par darba apstākļiem
- KV pārskats 2x gadā – par 1.pusgadu un par visu gadu.

Klientu/ iedzīvotāju iesaiste

- katra struktūrvienība veic klientu aptauju. Jāņem vērā:
 - jāpilnveido anketa – jautājumu formulējums, anketas saturs;
 - jānodod līdz 5 atbilžu varianti, maz atvērto jautājumu.
- nodrošina klientiem informāciju par pakalpojumiem – internetā, masu medijos, izstāsta, ja zvana, klientiem iekšienē izlikti uz dēļa

Ko dod procesu definēšana un aprakstīšana

- dalībnieki piekrīt, ka procesi ir jāidentificē un jāapraksta. Daži lieto blokhēmas, citi caur normatīvajiem dokumentiem. Vairākiem ir ISO 2001. Mērķis tam – lai jaunie darbinieki zinātu un vadītājam analīzei
- Var redzēt, konstatēt kļūdas
- Var izmantot konstatēto budžeta vadībā, kā pamatojumu līdzekļu nepieciešamībai
- Darba norises pārskatāmība
- Tiek skaidri darbiniekiem deleģēta atbildība
- Procesu rakstīšanas gaitā parādās kļūdas, neatbilstības
- Labs materiāls jaunajiem darbiniekiem
- Ja procesu apraksti, dokumenti ir pieejami elektroniski, tad ir pārlicība, ka darbinieki lieto pēdējo normatīvo aktu redakciju (ar jaunākajām izmaiņām)

Negatīvie momenti

- pieaug iekšējā audita nozīme (tam ir nepieciešami darbinieki)
- laiku prasa atbildes ziņojuma sagatavošana uz pārbažu rezultātiem
- darbiniekiem ir stress par pārbaudēm
- pirmā reakcija no darbinieku puses ir negatīva (sodīs, būs vairāk papīru). To var novērst, ja vadītājs pirms uzsākt procesu aprakstīšanu, veic izskaidrošanu darbiniekiem, informē)
- SD viss – arī procesu reglamentēšana – jāsaprot ar domi;
- Mazs atbalsts no deputātiem;
- Izpratnes trūkums no deputātiem;
- Finansējuma trūkums.

Piemērs situācijas aprakstīšanai metodikā

	1	2	3	4
Prasības apakš kritērijiem pēc labās prakses (mūsu zināšanai)	Kvalitāte neatbilst minimālām prasībām, kādas nepieciešamas labai sociālā pakalpojuma kvalitātei	Pakalpojuma sniedzējs nodrošina minimāli nepieciešamo kvalitātes līmeni, bet ir acīmredzamas iespējas kvalitātes uzlabojumam.	Pakalpojuma sniegšana ietver labas prakses piemērus. Pakalpojuma sniedzējs izpilda kritēriju labāk, nekā minimāli nepieciešams kvalitatīvam sociālajam pakalpojumam	Izcili vērtējama prasību izpilde. Pakalpojuma sniedzējs ir proaktīvs, novērš problēmas pirms tās ir radušās un ļoti lielā mērā pārsniedz minimālo prasību līmeni
5.1. Identificēt, izstrādāt, vadīt un uzlabot procesus regulāri				
<ul style="list-style-type: none"> identificē, apraksta un dokumentē galvenos procesus. Identificē procesu īpašniekus un piešķirt tiem nepieciešamo atbildību. Koordinē un sinhronizē procesus. Analizē un novērtē galvenos procesus, riskus un kritiskos veiksmes faktorus, ņemot vērā organizācijas mērķus un mainīgo vidi. 	Iestādes pamatdarbības procesi nav nosaukti, ar darbiniekiem klientu apkalpošanas kārtība tiek pārrunāta tikai tad, ja ir sūdzības.	Iestādes pamatdarbības procesi atsevišķi nav nosaukti. Procesu reglamentē ārējie normatīvie akti un iekšējie rīkojumi, klientu apkalpošanas kārtība regulāri tiek pārrunāta darbinieku sanāksmēs.	Ir definēti pamatdarbības procesi, tos nosaka iekšējās instrukcijas. Atsevišķi procesi ir rakstiski fiksēti – instrukcijā vai procesa shēmā.	Iestādē ir ieviesta kvalitātes vadības sistēma, procesu apraksti un shēmas tiek pārbaudītas regulāri un mainītas atbilstoši jaunajai situācijai. Izmaiņas tiek veiktas, ja izmainās ārējie apstākļi, piemēram, izmaiņas NA, iestādes struktūrā utml.
<ul style="list-style-type: none"> iesaista darbiniekus un citas ārējās ieinteresētās puses galveno procesu izstrādē un attīstībā. Uzlabot procesus, balstoties uz efektivitātes (effectiveness and efficiency) un rezultātu (outcome, output) mērījumiem; 	Darbinieki tiek iesaistīti procesu izmaiņu veikšanā tikai gadījumos, kad tas rada konfliktsituācijas ar klientiem vai citiem darbiniekiem.	Izsūta informāciju darbiniekiem par nepieciešamajām izmaiņām, pēc priekšlikumu saņemšanas organizē kopīgu apspriedi.	Darbiniekiem ir noteikta kārtība procesu neatbilstību fiksēšanai un vadītāja informēšanai.	Iestādes darbības novērtēšana notiek regulāri, t.sk., iesaistot iestādes, ar kurām notiek regulāra sadarbība – BT, skolas, policija, citi sociālo pakalpojumu sniedzēji utml.
<ul style="list-style-type: none"> Iesaista klientus pakalpojuma procesa sniegšanas novērtēšanā. 		Klientu aptauja notiek ne retāk kā 1 x gadā. Rezultāti tiek apkopoti un izvērtēti.		

6. kritērijs. Rezultāti attiecībā uz klientiem/iedzīvotājiem

Kvalitatīvie rādītāji=> nāk no sarunām:

- par darbinieku attieksmi
- par pakalpojumu

Kvantitatīvie rādītāji=> nāk no anketēšanas:

- mērījumi

Izpētes metodes:

- anketēšana (NB – vieglā valodā, ir nepieciešami atbilžu varianti, pēc iespējas maz atvērto jautājumu)
- aptaujas (p. labākais darbinieks iestādē)
-
- nepabeigtie teikumi
- padziļinātās intervijas
- brīvais mikrofons
- pastkastītes, kurās iemest priekšlikumus un rakstisku viedokli. Viens no variantiem ir uz pastkastītes katru nedēļu norādīt konkrētu jautājumu, par ko paust viedokli – nedēļas jautājums
- sūdzību/ ierosinājumu kastīte darbinieku attieksmes izziņošanai
- fokusa grupas (no sākuma pa grupām – tikai klienti; - klientu radnieki; - pakalpojuma sniedzēji. Pēc tam fokusa grupa kopā visu trīs grupu pārstāvjiem, lai veidotu vienotu viedokli par klientu apmierinātību ar sociālo pakalpojumu)
- apaļā galda diskusijas;
- paneldiskusija (ļoti labi jāvada, jātur diskusija fokusā);
- „argumentu kauja” jeb „katrā telpas stūrī citi argumenti” (patīk klientiem);
- Iedzīvotāju forumi (ļoti labi jāsavatavo, jāvada. Labi, ja ir kopienu iniciatīvu grupa no iedzīvotāju vidus, kas piedalās organizēšanā, vai uzņemas foruma organizēšanu;
- Klientu viedokļa formulēšanai labi palīdz attēli, lai atvieglotu viņu izteikšanos. Tas veicina **netiešu** viedokļa noskaidrošanu, jo klientiem var būt grūti aktīvi un tieši paust savu viedokli par pakalpojuma kvalitāti/
- sarunas – klients + darbinieks + vadība (p. klienta priekšlikumu izskatīšanas, konfliktu gadījumos, individuālu problēmu risināšanā)
- darbinieku + klientu sapulces (p. Kā risināt situāciju X ? Klientu līdzatbildība.)

Svarīgākie aspekti:

- atgriezeniskā saite par novērtējuma apkopojumu un kā klientu apmierinātības novērtējums ietekmē vai ietekmēs turpmāko iestādes darbību, plānus
- Jāņem vērā mērķa grupa, izvēloties leksiku, vārdu izvēle (saturu saglabājot tādu pašu). Informācijas sniegšanas kvalitāte (klientam saprotama saziņas valoda, balsis intonācija, tonis)
- Ir jābūt gataviem pieņemt klientu viedokli sava darba uzlabošanai (Risks – ka iestādes pārstāvji sāk uzskaitīt iemeslus, kāpēc klientu ierosinājumus nevar realizēt, fokusējās uz ierobežojumiem)
- kā klients var līdzdarboties iestādes dzīvē (klientam pakalpojuma saņemšana arī ir dzīves sastāvdaļa. SACā klientam pakalpojuma saņemšana IR dzīve. Tāpēc pakalpojums jāveido pēc iespējas „kā dzīvē”). Tas nozīmē, ka klientam ir ne tikai

tiesības uz iesaistīšanos, bet arī pienākums iesaistīties, ko darbiniekiem ir jānodrošina klienta iespēju apmērā

Dalīta atbildība, iesaistot klientus plānošanā
--

Par ko jautājam klientiem?

- kādas ir klienta ekspektācijas, nākot uz iestādi? Ko sagaida no iestādes? (Risks – ka klients nepārzina iespējamus variantus)
- pakalpojuma pieejamība – darbinieku skaits, fiziskā pieejamība, gaidīšanas laiks rindā un līdz lēmuma pieņemšanai
- secīga jautājumu triāde: ar ko iestādes darbībā ir apmierināts? Ko vajag pilnveidot? Kā to panākt?
- Ar ko sākt (kad ir apzinātas klientu vajadzības), kas ir primārais?
- Ar ko lepojas savā iestādē (SACā, dienestā)

Kas parāda ietekmi uz klientu? (Rādītāji)

- Cik gadījumos klientu viedoklis ir ņemts vērā. Nosaukt: **kas ir mainījies klienta iniciatīvas rezultātā.**
- Informācijas konfidencialitāte, ētika un darbinieku profesionalitāte – ietekmē pakalpojuma kvalitāti un klienta viedokli par pakalpojuma sniedzēju
- privātuma nodrošināšana (individuālas sarunas telpa, individuāla higiēnas telpa u.t.l.)
- Klienta lietu pārbaude:
 - Kovīzijā – kopā ar citiem darbiniekiem tiek izrunāta lietas gaita un kolēģi sniedz savu novērtējumu un ieteikumus
 - Izlases veidā – kolēģis izskata otra kolēģa atsevišķas lietas un sniedz pozitīvo kritiku
- darbinieku atsaucība, profesionalitāte
- pašaprūpes spēju novērtēšana (pavadoņa nodrošināšana, klienta vajadzību nodrošināšana)
- brīvā laika pavadīšanas iespējas (kultūras, sporta, interešu grupu pasākumu skaits, regularitāte)
- vides pieejamība
- dokumentu kvalitāte (klientu lietas, lēmumi, izziņas utml.)
- ar ko lepojas savā iestādē

Vēl citi KVANTITATĪVIE rādītāji:

- sūdzību skaits, izskatīšanas laiks
- gaidīšanas laiks (atbildes, lēmuma, pakalpojuma, u.t.l.)
- priekšlikumu skaits, to izskatīšana
- realizēto priekšlikumu skaits
- pārsūdzētu lēmumu skaits
- kontrolējošo iestāžu slēdziens
- ētikas pārkāpumu skaits
- konfidencialitātes pārkāpumi
- vardarbības gadījumi
- traumu, izgulējumu skaits ilgstošās aprūpes iestādēs

CAFā ir jāuzrāda labās prakses piemēri kā ideju avots pakalpojumu sniedzējiem par iespējamo risinājumu variantiem

7. kritērijs : Rezultāti attiecībā uz darbiniekiem

Prasības pret kritēriju izteiktas un fiksētas citās sadaļās – jāvērtē un jāpārnes te!

Prasību aprakstu izveidos eksperti

8. kritērijs. Rezultāti attiecībā uz sabiedrību

Kritērijs darba grupās atsevišķi netika izskatīts – prasību aprakstu izveidos eksperti.

9. kritērijs Galvenie darbības rezultāti

SD darba grupā varēja novērot, ka SD bija diezgan grūti noteikt galvenos darbības rezultātus, arī nodalīt procesa un ietekmes rezultatīvos rādītājus. Tas, iespējams, ir tāpēc, ka sociālie dienesti tomēr ir salīdzinoši jaunas iestādes ar ne visai skaidru iestādes misiju. Sociālo dienestu darbība ir orientēta galvenokārt uz normatīvajos aktos noteikto uzdevumu izpildi, tādējādi tie vairāk ir orientēti uz izpildu darbībām, nevis iestādes mērķu izvirzīšanu un sasniegšanu.

Darba grupas piedāvātie rezultāti:

- Iedzīvotājiem sniegtās atbildes/ pieņemtie lēmumi normatīvajos aktos noteiktajā laikā. Cik % gadījumu ir ievērots noteiktais termiņš.
- Pasākumu apmeklējums – cik daudz klientu apmeklēja SD organizētu pasākumu. No tā var secināt, cik lielā mērā tie ir nepieciešami klientiem.
- SD sniegto pakalpojumu pieprasījums. Būtiski ir veikt klientu vajadzību izpēti, lai secinātu, kādas ir klientu vajadzības. Šīs vajadzības ir jāsalīdzina ar SD rīcībā esošajiem līdzekļiem un iespējām klientu vajadzību faktiskai apmierināšanai. Klientu individuālo vajadzību izvērtēšanu jāveic, gradējot pa līmeņiem, kur tas iespējams, tādējādi nodrošinot pakalpojuma sniegšanas lietderību.
- Cik daudz klientu maksā par sociālajiem pakalpojumiem pašī vai veic līdzmaksājumu. Tas apliecina pakalpojuma pieprasījumu.
- Gada atskaitē sniegtie rādītāji: - klientu skaits; - izlietotie līdzekļi, sadalīti pa iedzīvotāju kategorijām, pa pabalstu un pakalpojumu veidiem.
- No klientiem saņemto iesniegumu skaits un dinamika pa gadiem.
- Personu skaits, kuriem tiek piešķirts pansionāts.
- Viena klienta sociālās aprūpes (jebkura pakalpojuma – gan dzīvesvietā, gan institūcijā) izmaksas pašvaldībā noteiktā laika periodā (mēnesī, gadā).
- Ja ir izstrādāts iestādes darba plāns, uzdevumu izpildes % pret plānoto. Problēma – ne visiem SD ir šādi darba plāni.
- Rindu mērīšana – cik lielas – un salīdzināšana ar darbinieku skaitu – vai ar esošo skaitu faktiski var apkalpot klientus rindā.
- Pieredzes apmaiņa ar blakus novadu SD – cik jaunievedumu pēc šādas apmaiņas.
- NVO aktivitāte novadā, sadarbība ar SD un pašvaldību:
 - NVO konsultatīvās padomes sēžu skaits;
 - NVO atskaites par piešķirtās naudas izlietojumu;
 - NVO organizēto pasākumu skaits;
 - Finanšu apmērs.
- Atbalsta grupu skaits.

- Citu iestāžu SDam sniegto atzinumu skaits. Un pretēji – SD sniegto atzinumu skaits citām iestādēm (pie pierādījumiem par ieinteresēto pušu vajadzību līdzsvarošanu).
- Klientu lietu novērtēšana (neviennozīmīgi tika vērtēts, kā spriest par darbinieku izpildījumu. Grupa arī vienojās, ka ir jāprasa pašiem darbiniekiem viedokli, pēc kādiem kritērijiem būtu vērtējams viņu darba ieguldījums):
 - Izskata dokumentāciju un tās atbilstību iestādē noteiktajiem kritērijiem (ja tādi ir), normatīvo aktu prasībām (faktiski iznāk formāla pārbaude);
 - Vērtētājs sniedz savu viedokli par lietu – vai konkrētajā lielā situācija ir uzlabojusies;
 - Sadarbība ar citām organizācijām un pakalpojumu sniedzējiem klienta situācijas risināšanas gaitā.
- Papildus (ārējo) resursu piesaiste – sagatavoti projekti, iegūts finansējums. Bet ir jāvērtē arī šo projektu ietekme kādas problēmas risināšanā.
- Klientu (piemēram, jauniešu likumpārkāpēju) pēcnovērošana – kas notiek apmēram pusgadu pēc saņemtā pakalpojuma.
- Jaunu pakalpojumu ieviešana – cik jauni sociālie pakalpojumi ieviesti gada laikā.

SAC darba grupā fiksēti šādi rezultāti.

- galvenie darbības rezultāti:
 - mazinātas sociālā riska situācijas
 - izvesti no akūtām psiholoģiskām problēmām
 - vecāku izglītošana
 - emocionālā audzināšana
 - prasmju apgūšana
 - klientu problēmu atrisināšana
 - pakalpojuma attīstība, daudzveidība
 - klienta stāvokļa uzlabošana vai nepasliktināšana (sociālā, emocionālā, fiziskā)
- iekšējie rezultāti/indikatori:
 - skaits cik lietas un cik atrisinātas lietas
 - lokāli vardarbības gadījumi
 - cik bērni atgriezti ģimenē
 - cik bērni atdoti audžu ģimenēm
 - nepasliktinās situācija
 - svarīga darbinieku kvalifikācija, jāpilnveido metodes. Ar sociāli infantiliem jāpielieto citas metodes
 - metožu pārzināšanas skaits
 - situācijas ģimenē un uzlabošanās
 - izglītojošo pasākumu skaits
 - vardarbības skaita samazināšanās
 - cik % ir izglītoti
 - iemācīti lietot naudu vai bankas karti
 - stabili socializētas personas – apmeklē skolu, neklaiņo
 - darbinieku kompetence, metožu izvēle
 - darbinieku iesaistīšanās dažādās aktivitātēs %
 - darbības aktivitātes, sasniegumi
 - pabeigto lietu skaits %

- inovāciju skaits un %
- sūdzības, anketas
- novērsto neatbilstību vai pārkāpumu uzlabošana vai novēršana %
- tikšanās reizes ar sadarbības partneriem
- cik pie Tevis brauc pieredzes apmaiņā
- klienta skaita pieaugums noteiktā periodā
- gultas dienu skaits un noslogotība
- sūdzību skaits
- pateicības
- ierosinājumu kastīte
- izgulējumu skaits
- darbinieku nolaidība???
- atrās neatliekamās palīdzības izsaukumu skaits???
- palīgīdzekļu nodrošinājums
- aprūpes procesa dinamika???
- darbinieku skaita attiecība pret klientu skaitu
- aprūpes līmeņi mainās, svarīgi saglabāt esošo līmeni
- drošība???
- manipulāciju skaits???
- radnieku aptauja
- klientu apmierinātība
- vidējais vecums???
- motivācija???
- Motivācijas rezultāti???
- pasākumu apmeklētība???
- brīvprātīgo darbs???
- pieredzes braucieni
- „plikai aprūpei” vēl papildus nepieciešama motivēšana
- konfliktu situācijas kolektīvā (klienti tiek iesaistīti darbinieku konfliktos)
- konflikti klientu klātbūtnē
- higiēnisko līdzekļu pietiekamība
- iniciatīvas bagāto darbinieku skaits
- darbinieku ieteikumu ieviešanas īpatsvars (motivējoši darbinieki)
- darbinieku apmācības biežums un vēlme mācīties
- apmācībās iegūto zināšanu ieviešana ikdienas darbā
- zināšanu nodošana citiem
- no depresijām, no sociālām situācijām izvesto klientu skaits
- konsultāciju skaits
- metodiskās dienas
- **Klientus iepazīstina:**
 - individuāla iepazīstināšana
 - informatīvi bukleti
 - mājas lapas
 - informatīvie pasākumi

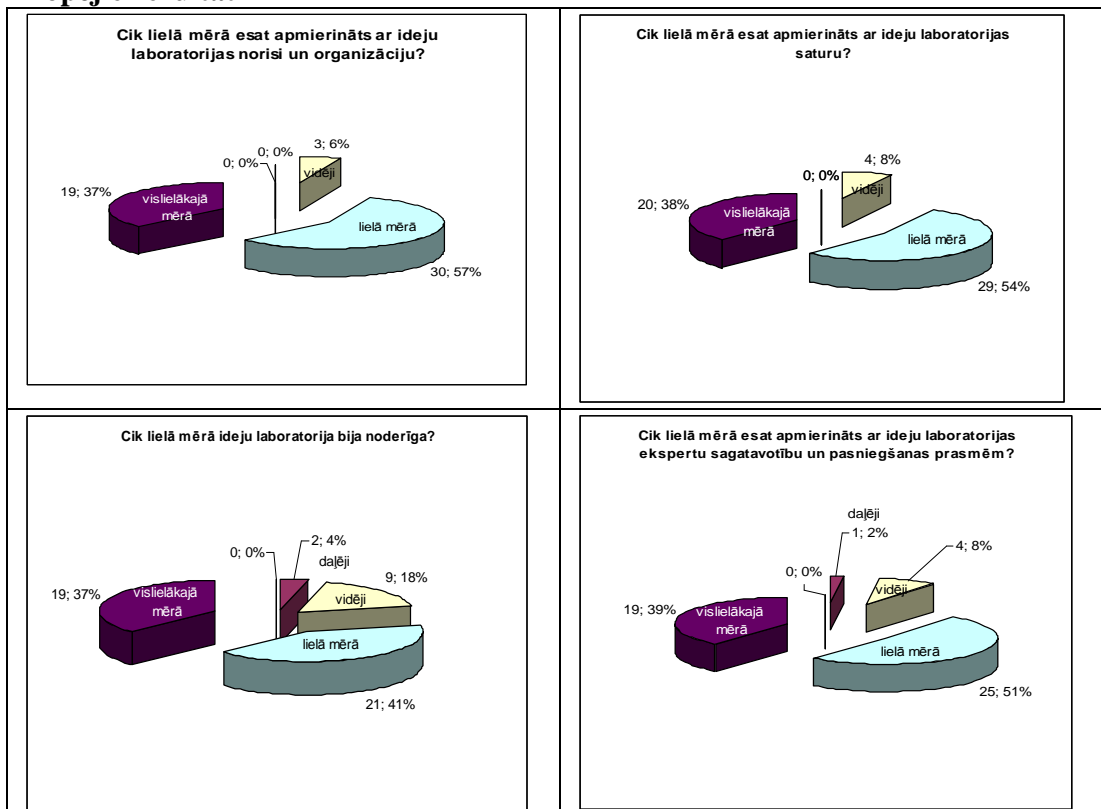
Darba grupas locekle apsoliņa atsūtīt materiālu no sava maģistra darba par kritērija tēmu!

Sagatavoja projekta eksperti:

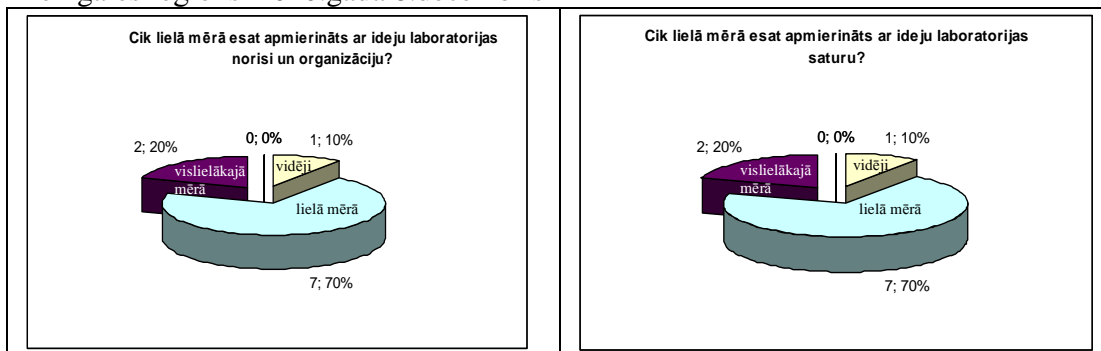
A.Hāznere, A.Judeiks, A.Ozoliņa, A.Rieba, M.Moors

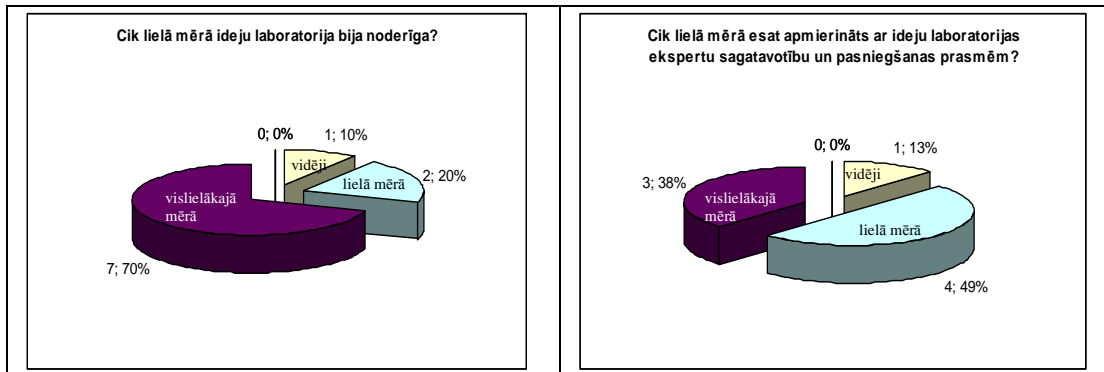
Apmierinātības aptaujas rezultāti

Kopējie rezultāti

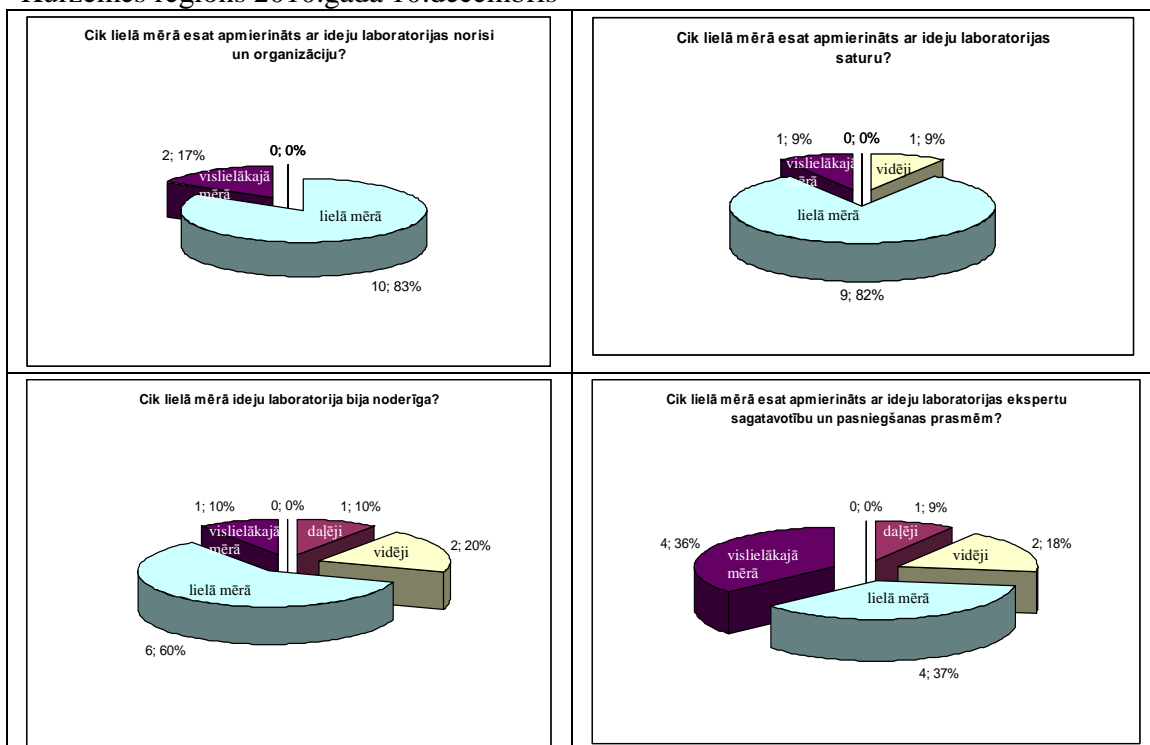


Zemgales reģions 2010.gada 8.decembris

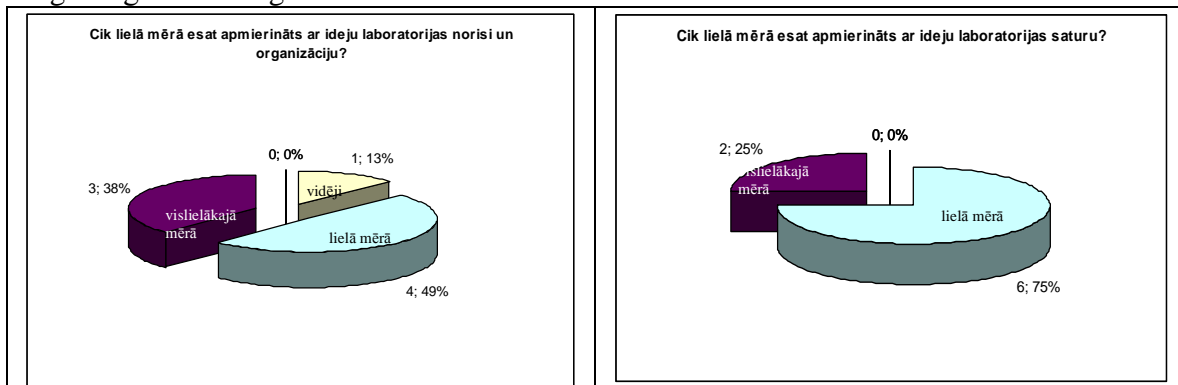


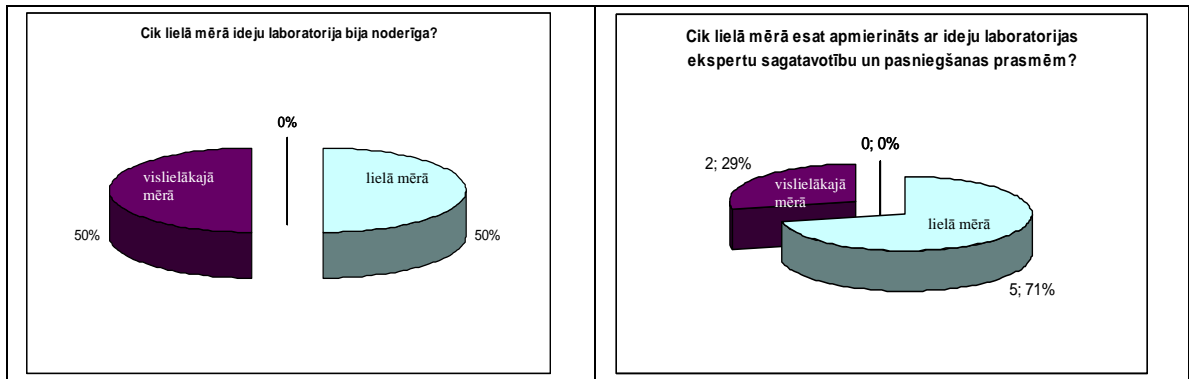


Kurzemes reģions 2010.gada 10.decembris

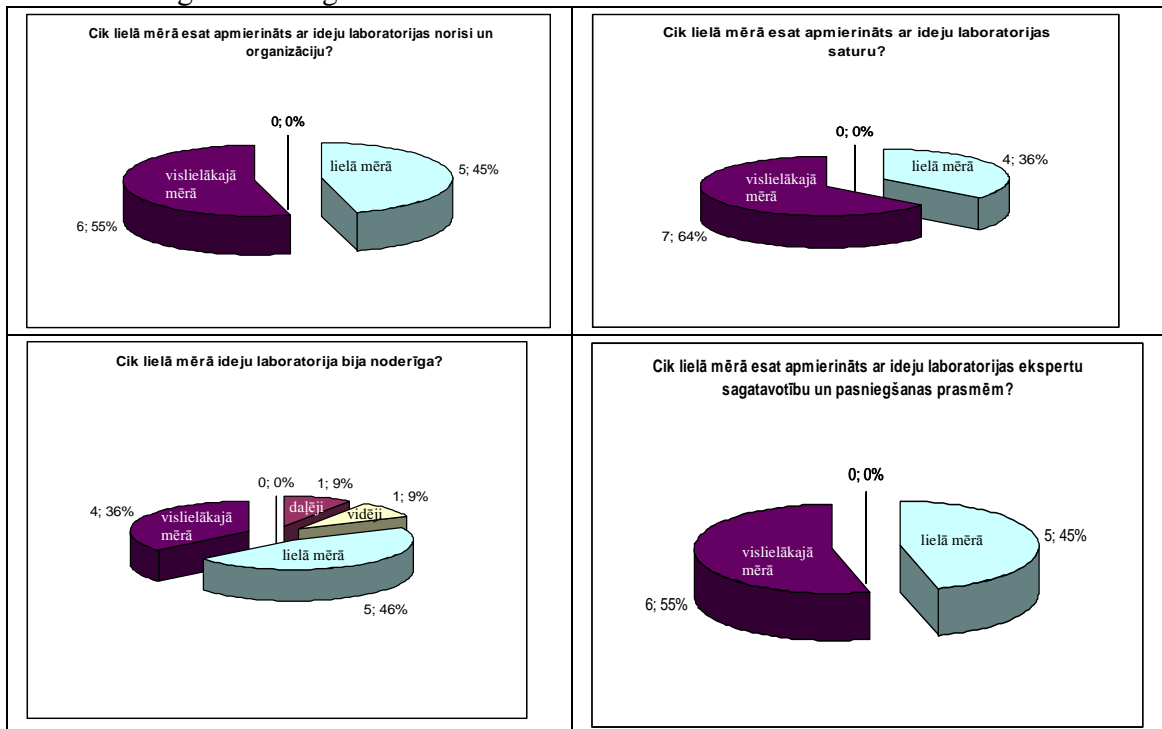


Rīgas reģions 2010.gada 15.decembrī

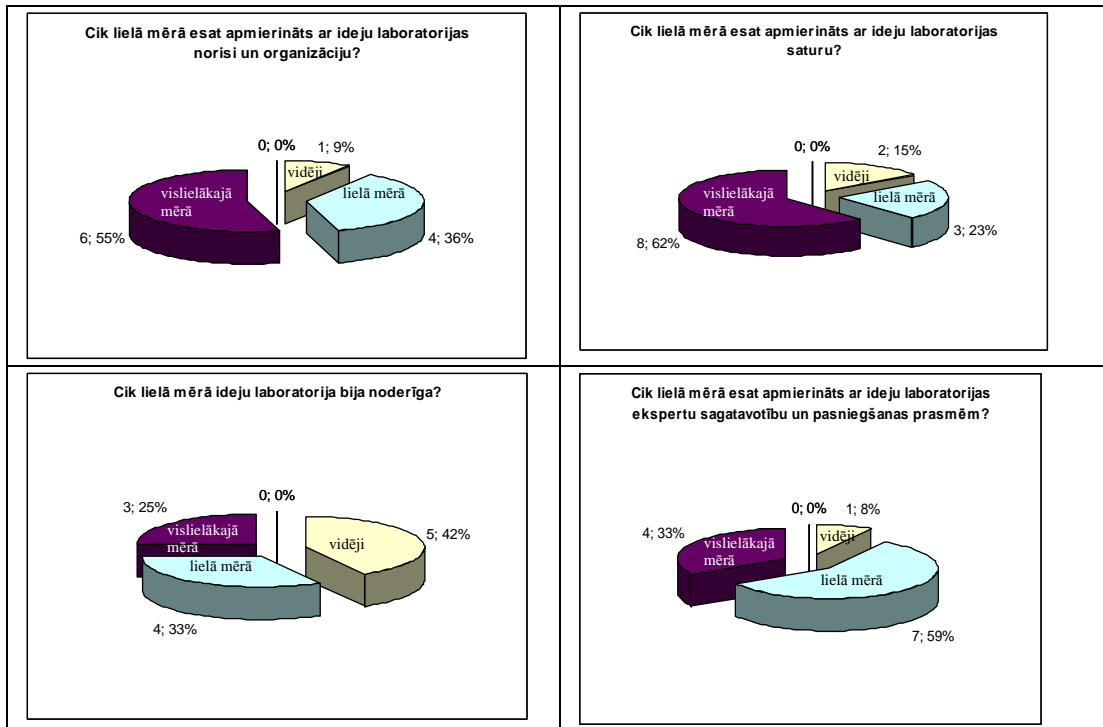




Vidzemes reģions 2010.gada 16.decembris



Latgales reģions 2010.gada 17.decembris



1. Kāds ir jūsu lielākais ieguvums no šīs ideju laboratorijas?
2. Ieteikumi ideju laboratorijas ekspertiem
3. Ieteikumi ideju laboratoriju organizatoriem

	Zemgales reģions	Kurzemes reģions	Rīgas reģions	Vidzemes reģions	Latgales reģions
1.	Informācija par CAF metodiku un citu pašvaldību pieredze par darba organizāciju; Informācija par darba organizāciju citās pašvaldībās, viedoklis par kvalitatīviem sociālajiem pakalpojumiem;	Gūts priekšstats par CAF novērtēšanu, kā arī gūta pieredze par citu sociālo dienestu darbību; izpratne par CAF, izpratne par kvalitātes sistēmu; Pieredzes apmaiņa, domāšanas ievirze CAF virzienā; Lielāka sapratne	Iespēja dalīties pieredzē, komunicēt ar kolēģiem un gūt radošas idejas un paust savu viedokli; Sapratne, ka kvalitāte nav tikai klientu apmierinātība, bet viss process, kas notiek institūcijā un ir vērstas uz klientu;	Jaunas atziņas dienesta darba kvalitātes nodrošināšanā; Domu apmaiņa, viedokļu dažādība un atbalsts no domubiedriem; kolēģu un ekspertu dialogs, iespējas izteikt savi viedokli, iespēja sniegt	Lielākais ieguvums ir dalīšanās ar pieredzi, tādejādi var novērtēt sava darba plusus un mīnus; Izpratne par CAF modeļa būtību; Idejas praktiskam darbam; Jauks kolektīvs, aktīvi

	<p>Aizdomājos par mērķtiecīgu kvalitātes vadību savā iestādē; Jāizstrādā procesu darbības shēmas; Personiskie kontakti, pieredzes apmaiņa</p>	<p>par CAF; Jaunas atziņas, vienā otrā jautājumā ieguvu citu redzējumu tā risināšanā; Uzzināju jaunas idejas pār procesiem un dienestu un SAC atšķirīgo pieeju un domāšanu; Pieredzes apmaiņa - vadības kvalitātes kritēriju pamatīgs izskaidrojums; Komunikācija; Sāku izprast metodes principus, to nozīmi, to pielietojumu. Esmu apmierināta ar labo darbu; Jauna pieredze, jauni kolēģi, jaunas idejas; Iepazinos ar CAF modeļa būtību</p>	<p>Idejas stratēģiskās plānošanas organizēšanai; iegūta daļēja izpratne par modeli un tā pielietošanu dažādos pakalpojumos saprašana par novērtēšanas metodiku; Izpratu CAF metodoloģiju un tās pielietojumu. Varēju sniegt savas idejas, Gūta izpratne par klientu apmierinātības mērīšanas nepieciešamību, nozīmīgumu; Apzināti CAF kritēriji un to pielietojums Sociālo pakalpojumu nodrošināšanā</p>	<p>priekšlikumus kritēriju izstrādāšanā utml.; Personīgā izaugsme; Ideju iegūšana; Iepazīt un apspriest aktuālās tēmas un problēmas kopīgā jomā; Radošas idejas, kopā būšana, kontakti; Idejas dienesta darba organizācijai, izpratne par novērtēšanu (pakalpojumu un darbinieku); Guvu daudz jaunu ierosmju turpmākajam darbam; Ideju un domu apmaiņa; Guvu jaunas idejas darbinieku motivācijai</p>	<p>dalībnieki, pieredzes apmaiņa; Lielāka izpratne par CAF; Tika sniegtas jaunas idejas, iepazīnāties ar CAF struktūru un kritērijiem. Brīva gaisotne; Pilnīgāka izpratne par CAF kritērijiem, to būtību un piemērošanu darba kvalitātes uzlabošanai; Tika dota iespēja izteikt idejas, uzdot jautājumus un izteikt kritiku kas ir saistīti ar sociālo pakalpojumu sniegšanu; Spieda padomāt par to, kam atvēlam par maz laika - darba rezultātiem un to novērtēšanas kritērijiem; Jaunas atziņas par to kā varu "iemācīt" darba rezultātus; jaunas idejas par sadarbības iespējām;</p>
2.	<p>Vēlama atkārtota laboratorija; Turpināt tikpat aktīvi un radoši strādāt; Pieturēties darba kārtībai, Auditorijas</p>	<p>Veikt diskusijas ar pašiem darbiniekiem, jo ne vienmēr vadītājs atspoguļo patieso padoto viedokli; Izstrādāt tiešām praktiski</p>	<p>Veidot arī turpmāk šādas ideju laboratorijas; Dot vairāk piemēru; Izmantojiet sadarbību ar NVO un klienti</p>	<p>Labi izdevies darbs; Mazākas darba grupas; Arī turpmāk piedalīties tāda rakstura aktivitātēs; Teicami,</p>	<p>Viss jau ir ieteikts; Prast no mūsu diezgan jucekļīgām runām izlobīt domu graudus; Sakopot ideju laboratorijās</p>

	<p>uzmanības noturēšana; Pieturēties pie laika grafika, uzdevumu auditorijai dot pēc kafijas pauzes, lai nepieļautu nelietderīgu novirzīšanos no tēmas; Lai izdodas; Konkretizēt jautājumu un noturēt auditorijas uzmanību par konkrētu tēmu;</p>	<p>izmantojamu novērtēšanas modeli, ņemot vērā SPS idejas un viedokļus; Apkopot idejas un priekšlikumus un novadīt līdz visiem dienestiem, vairāk runāt par pakalpojumiem; Jebkuru laboratorijas nodarbību iesākt ar drošu savu viedokli, kas iedrošinātu dalībniekus ātrāk izteikšanos, jo radītu drošības sajūtu par to viņš runā par tēmu; IZTURĪBU; Esmu apmierināta, vēlu pacietību un izturību; Veiksmīgi izturēt projektu līdz galam; Vēlētos, lai šis projekts būtu aizsākums lielajam darbam, kas manuprāt mums jāveic Latvijā - sociālo pakalpojumu standarta izstrādāšana (vienota!);</p>	<p>interēšu pārstāvjiem; Bija tik labi, ka grūti pateikt, ko vēl varētu vēlēties;</p>	<p>Turpināt projektu; Turpināt, Liels paldies!; Sagatavot anketu paraugus, kurus varētu izmantot dienestu pakalpojumu izvērtēšanā; Viss bija labi</p>	<p>izteiktos ieteikumus, lai tos varētu tālāk realizēt praksē; Drīzāk ne ieteikums, bet novērtējums - izturību, sapratni, veiksmi ideju apkopošanā!!!; tika saprotami pasniegta kritēriju prezentācija; Labāk izskaidros, ko vēlas sagaidīt no darba grupas. Virzīt grupu uz vēlamo mērķi; Apkopot iegūto informāciju, papildināt nepilnības, nokoriģēt. Gaidām rezultātus:); Veiksmi darbā, priecīgus Ziemassvētkus!;</p>
3.	<p>Paldies!; Paldies, ļoti iedvesmojoši; Paldies, viss ok; Lai izdodas kopīgiem spēkiem izveidot</p>	<p>Šādas ideju laboratorijas jārīko atsevišķi SD un SAC; Veidot vēl kādas ideju laboratorijas, jo kvalitātes vadība</p>	<p>Vēlētos, lai gala rezultāts (apkopojums) tiktu nosūtīts pašvaldību sociālajiem dienestiem, institūcijām</p>	<p>Organizācija laba, citu ieteikumu nav; Paldies!; Pieņemami; Teicami, Pieņemami ikdienas darbā;</p>	<p>Veiksmi darbā; Izsūtīt rezultātus, kritērijus no visām laboratorijām. Veiksmīgu jauno gadu!;</p>

	<p>kvalitatīvu darba (vadības) metodiku, kas praktiski noderētu; Paldies; Paldies par ideju laboratoriju; Turpināt tikpat radoši un aktīvi strādāt; Paldies, novest visu līdz galam, tādēļ vēlam ekspertiem izturību, sapratni un pielietot ieteikumus no praktiķiem</p>	<p>ir ļoti grūta un sarežģīta tēma, kurā ir jāattīsta domāšana un jārod izpratne; Sagaidīt atgriezenisko saiti par šo laboratoriju; Diezgan grūta nokļūšana līdz SAC "Ilģi"; Paldies par organizēšanu pēc novada principa; Siltas telpas, mājīgumu; Esmu apmierināta, vēlu veiksmi; Varbūt šīs varētu nebūt piektdienas, kad tiek organizēti ideju laboratoriju tikšanās laiku; Ievērot stingrā laika reglamentu.</p>	<p>u.c.; Plānot mazāku noslogojumu; Vēlētos iespēju iziet diskusijās cauri visiem kritērijiem, nevis tikai pāris izvirzītajiem; Vēlētos vēl kādu laboratoriju!;</p>	<p>Organizējiet.... Organizējiet.... Piedalīsimies; Viss ir labi!; Šobrīd Nav;</p>	<p>Lai Jūsu ieceres sasniegtu mērķi; Aiciniet biežāk! Mums patīk darboties grupās un dalīties savā pieredzē!!! Priecīgus Ziemassvētkus; Tā turpināt, Aiciniet - mēs atsauksimies. Uz tikšanos jaunajā gadā!; Paldies par iespēju piedalīties tāda veida seminārā.</p>
--	--	---	---	--	---

Sagatavoja:

Projekta “ Sociālo pakalpojumu sniedzēju kvalitātes novērtējuma metodikas izstrāde, validācija un ieviešana” vadītāja Ilze Kurme