



Kuriame  
Lietuvos ateitį  
2014–2020 metų  
Europos Sąjungos  
fondų investicijų  
veiksmų programa



**VIEŠOJI ĮSTAIGA VALAKUPIŲ REABILITACIJOS CENTRAS**

**PROJEKTO „SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS  
GERINIMAS, TAIKANT EQUASS KOKYBĖS SISTEMĄ“  
EQUASS KOKYBĖS SISTEMOS DIEGIMO  
20 PILOTINIŲ ĮSTAIGŲ VERTINIMO ATASKAITA**

2019 m.

2014 –2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 8 prioriteto „Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu“ priemonės Nr. 08.4.1-ESFA-V-421 „Socialinių paslaugų sistemos stiprinimas“ projektas „Socialinių paslaugų kokybės gerinimas, taikant EQUASS kokybės sistemą“ Nr. 08.4.1-ESFA-V-421-01-0001.

# Galutinė vertinimo ataskaita

---

## **Įvadas**

Socialinio sektoriaus kokybės gerinimas ir skatinimas yra politikos prioritetas tiek ES, tiek ir Lietuvoje. Kokybės sertifikavimas ir rezultatų matavimo priemonės – tai garantija paslaugų vartotojams, leidžianti valdžios institucijoms (finansuojančioms institucijoms) optimaliai išnaudoti turimą reabilitacijos paslaugų biudžetą.

Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistema (EQUASS) šiuo metu yra vienintelė Europos kokybės sistema, kurioje ypatingas dėmesys skiriamas socialinių paslaugų sektoriui. Iš pradžių sistema buvo sukurta neįgaliesiems skirtoms paslaugoms, o vėliau sėkmingai pritaikyta socialinėms paslaugoms įvairiose ES valstybėse narėse. EQUASS ne tik leidžia įvertinti ir sertifikuoti kokybę, bet ir gali būti naudojama kaip metmenys palyginamajai analizei ir mokymuisi, organizacijos raidai ir tobulėjimui bei sisteminiam kokybės gerinimui.

Šiuo metu vykdomą ESF finansuojamą Lietuvos projektą „Socialinių paslaugų kokybės gerinimas taikant EQUASS kokybės sistemą“, Nr. 08.4.1-ESFA-V-421-01-0001, įgyvendina Valakupių reabilitacijos centras. Jis finansuojamas iš 2014–2020 m. Europos Sąjungos struktūrinių fondų ir yra skirtas išbandyti EQUASS Assurance sistemą dvidešimtyje reabilitacijos paslaugas teikiančių Lietuvos įstaigų. Pilotinio etapo trukmė yra 2 metai (2017 m. birželio mėn. - 2019 m. birželio mėn.). Be to, projektu siekiama gerinti platesnio rato suinteresuotųjų asmenų informuotumą apie įvairių rūšių socialinių paslaugų kokybę ir stiprinti gebėjimus toliau diegti EQUASS Assurance sistemą dar šimte socialinių paslaugų teikėjų visoje Lietuvoje. Pilotinio etapo (2017 m. birželio mėn. - 2019 m. birželio mėn.) vertinimo tikslas yra sistemingai rinkti informaciją apie visų projekto dalyvių sėkmingą praktiką ir veiklos rezultatus bei nustatyti spręstinas problemas, siekiant pagerinti įgyvendinimo strategijos efektyvumą ir veiksmingumą. Galimi pasiūlymai, kaip tobulinti įgyvendinimo strategiją ir diegimo praktiką pritaikant priemones, skirtas palaikyti ir prižiūrėti įgyvendinimo procesą, EQUASS konsultantų, centro koordinatorių ir EQUASS auditorių mokymus bei projekto valdymą ir koordinavimą.

## **Vertinimo struktūra**

ESF projekto pilotiniu etapu atrenkama dvidešimt socialines paslaugas teikiančių viešųjų įstaigų EQUASS Assurance sistemai diegti. Projekto vadovybė įstaigas pilotiniam diegimui atrinko pagal konkrečius kriterijus siekdama, kad būtų atstovaujama plačiam socialinių paslaugų spektrui ir dalyvautų skirtingo dydžio įstaigos iš skirtingų geografinių vietovių. Atrinktos socialines paslaugas teikiančios įstaigos savanoriškai pateikė paraišką pilotiniam etapui. Pilotiniu etapu bus atliekami įvairūs vaidmenys ar funkcijos ir prisidedama prie EQUASS Assurance sistemos įgyvendinimo strategijos diegimo. Strategijoje numatoma įvairi vykdytina veikla.

Pilotinio etapo vertinimas apims:

- visų dalyvių (projekto vadovo(-ų), EQUASS konsultanto(-ų), centro koordinatoriaus(-ių), dalyvaujančių pilotinių įstaigų personalo ir EQUASS auditoriaus(-ių)) veiklos rezultatų vertinimą skirtingais aspektais remiantis konkrečiais kriterijais;
- be to, visa veikla (mokymai, įsivertinimas, planavimas, įgyvendinimo veikla, lyginamasis mokymasis, vidaus auditas, informaciniai renginiai, išorės auditas ir kt.) bus vertinama iš dalyvavusiųjų, pagalbą teikusiuoju ir atsakingųjų už koordinavimą ir rezultatą perspektyvos.

# Projekto veiklos vertinimas

---

Galutinė vertinimo ataskaita apima šiuos projekto aspektus:

1. Gebėjimų stiprinimą
  - a. EQUASS konsultantų mokymus
  - b. Pilotinių įstaigų koordinatorių mokymus
  - c. Pilotinių įstaigų vadovų mokymus
  - d. EQUASS auditorių mokymus
2. Projekto etapai
  - a. Veiklos įsivertinimas pagal EQUASS Assurance sertifikavimo kriterijus
    - i. Įsivertinimo procesas
    - ii. Įsivertinimo priemonė (-ės)
    - iii. Įsivertinimo proceso rezultatai
  - b. Įgyvendinimas
  - c. EQUASS sertifikavimo auditas
3. Pagrindinių projekto dalyvių veiklos rezultatai
  - a. Projekto vadovas
  - b. EQUASS konsultantai
  - c. EQUASS auditoriai

## Metodika

---

Vertinant 20 pilotinių įstaigų, daugiausiai dėmesio bus skiriama kiekybinei ir kokybinei informacijai rinkti. Ši informacija bus naudojama tikslinant ir gerinant projekto veiklos efektyvumą ir veiksmingumą. Abu metodai leidžia susirinkti labai svarbios informacijos valdymo ir koordinavimo efektyvumui ir veiksmingumui gerinti, pagalbai užtikrinti ir gebėjimams stiprinti bei EQUASS sistemai projekto rėmuose diegti. Kiekybinės ir kokybinės informacijos rinkimo metodai derinami siekiant parengti geriausią projekto pilotinio etapo apžvalgą.

Kiekybiniai duomenys renkami pasitelkiant apklausas ar klausimynus ir peržiūrint įsivertinimo rezultatus. Kiekybinių duomenų analizė atspindi statistinėje analizėje. Kiekybinių duomenų stipriosios pusės yra jų apibendrinamumas, analizės paprastumas, jų nuoseklumas ir tikslumas. Tačiau kiekybiniai duomenys neapibūdina pilotinių įstaigų konteksto. Dėl šios priežasties nepaaiškinama sudėtinga iškylančių problemų ir projektui būdingų tarpusavio sąveikos atvejų kilmė.

Kokybiniai duomenys yra renkami apklausų ir atvejų analizės būdu, remiantis įsivertinimo proceso rezultatais. Kokybinių duomenų analizė apima pasikartojančių šablonų lyginimą ir interpretavimą. Buvo surengti interviu su EQUASS konsultantais ir projekto vadovu, siekiant išsiaiškinti jų patirtį ir iškylančius sudėtingus klausimus. Struktūruoti interviu (žr. interviu formatas pateiktas priede ...) vyko kontroliuojamomis sąlygomis (Per *Skype* ar telefonu). Kokybiniai duomenys suteikia konteksto duomenų, kuriais remiantis galima paaiškinti sudėtingas problemas, ir papildyti kiekybinius duomenis.

Lietuvoje įgyvendinamo ESF projekto pilotinės įstaigos vertinamos tiek kokybiniu, tiek kiekybiniu aspektu. Vertinimo metodai buvo pasirinkti atsižvelgiant į planinės veiklos eigą ir turimus išteklius.

## Rezultatai

---

Aprašant vertinimo rezultatus naudojamas šis formatas.

1. Veiklos tikslo aprašas
2. Veiklos vertinimo santrauka ir išvados
3. Rekomendacijos dėl tobulinimo, tolesnės raidos, intervencijos ir (arba) pokyčių.

# Gebėjimų stiprinimas

---

## 1. EQUASS konsultantų mokymai

Konsultantų rengimo tikslas - stiprinti EQUASS konsultantų, kompetentingų suteikti pagalbą ir patarti socialinių paslaugų teikėjams, gebėjimus, kurių prireiks įgyvendinant EQUASS kokybės sistemą.

Lietuvos konsultantams rengti skirtų mokymų dalyvius atrinko projekto vadovybė (VRC).

Pilotiniu etapu buvo surengti konsultantų mokymai. Mokymai vyko 2017 m. kovo 15–17 d. (tris dienas) ir 2017 m. balandžio 20–21 d. (dvi dienas) Valakupių reabilitacijos centro patalpose. Septyni šių mokymų dalyviai pilotiniu projekto etapu atliko EQUASS konsultantų vaidmenį. Su sinchroniniu vertimu vykusius mokymus anglų kalba vedė EQUASS ekspertas / lektorius.

Mokymų dalyviai labai gerai įvertino 2017 m. kovo mėn. vykusius EQUASS konsultantų mokymus. Vidutinis visų pateiktų temų įvertinimas: 4,75. (Maksimalus balas yra 5,00) Vidutinis dermės vertinimo balas yra 0,40 (mažiau nei 0,60), tai reiškia, kad dalyvių nuomonės apie mokymų metu apžvelgtas temas nedaug skyrėsi. Interviu metu EQUASS konsultantai nurodė pasitikintis savo gebėjimais prireikus taikyti išmoktą informaciją bendraujant su socialinių paslaugų teikėjais (Informacija apie EQUASS sistemą ir įsivertinimo metodikos taikymą).

Įvertinus mokymus, buvo parengtos tokios rekomendacijos dėl būsimo konsultantų rengimo įgyvendinant projektą Lietuvoje:

1. Mokymų organizatorius (EQUASS) galėtų apsvarstyti galimybę pasiūlyti modulinis mokymus, kurių metu kiekvienai temai skiriamas fiksuotas skaičius valandų (pvz., 3 valandos kiekvienai temai). Kiekvieno modulio atveju turėtų būti pasiūlyta tam tikra mokymosi veiklos įvairovė (mišri mokymosi forma) (pristatymas - seminaras - pratybos - pavyzdžiai - diskusija - tarpusavio sąveika).
2. Įgyvendinant projektą Lietuvoje, EQUASS konsultantų rengimo programa galėtų būti labiau pagrįsta konkrečiu konsultanto vaidmens kontekstu projekte. Tokiu atveju projekto vadovybė galėtų svarstyti galimybę aptarti programos turinį su mokymų organizatoriumi, kad būtų pasiūlyta labiau pritaikyta programa.
3. Norint susidaryti gilesnį EQUASS sistemos, jos principų ir pagrindinių kriterijų supratimą bei sustiprinti EQUASS konsultantų pasitikėjimą tuo, jog supranta sertifikavimo reikalavimus, reikėtų skirti daugiau laiko ir pastangų išsamiau pasigilinti į EQUASS kriterijus (pvz., išsamiau pasiaiškinti įvairiems sektoriams taikomus kriterijus).
4. Konsultantui ypač svarbu giliai suprasti įvairius įgyvendinimo proceso etapus ir žingsnius bei konkrečias temas (pvz., kokybės politika - įgalinimas - gyvenimo kokybė - sistemingas tobulinimas - pasekmių ir rezultatų matavimas). Gilus įvairių įgyvendinimo proceso etapų ir žingsnių bei įvairių temų supratimas sustiprins EQUASS konsultanto kompetenciją ir pasitikėjimą teikiant pagalbą socialinių paslaugų teikėjams Lietuvoje įgyvendinamo projekto rėmuose. Šį klausimą galima būtų išspręsti taikant konkrečiam kontekstui labiau pritaikytą formaliojo konsultantų rengimo metodą įgyvendinant projektą Lietuvoje.

Aukščiau pateiktos konkrečios rekomendacijos buvo sėkmingai įgyvendintos rengiant konsultantus antruoju projekto etapu. Šie mokymai vyko 2018 m. spalio 29–30 d. ir 2018 m. lapkričio 19–21 d. Antrieji koordinatorių mokymai taip pat buvo labai gerai įvertinti dalyvių. Vidutinis visų pateiktų temų įvertinimas: 4.72. (Maksimalus balas yra 5,00) Vidutinis dermės balas yra 0,38 (mažiau nei 0,60), tai reiškia, kad dalyvių nuomonės vertinant mokymų temas skiriasi mažiau. Dalyvių atsiliepimai rodo, kad programos struktūra, išverstos skaidrės, pritaikyta programa, seminarų įvairovė buvo įvertinta labai palankiai. Dalyviai teigiamai įvertino mokymo metodus ir darbą su labiau patyrusiais EQUASS konsultantais iš Lietuvoje įgyvendinamo projekto.

## 2. Pilotinių įstaigų koordinatorių mokymai

Koordinatorių mokymų tikslas - sukurti bendrą supratimą apie EQUASS sistemos reikalavimus ir koordinatoriaus vaidmenį koordinuojant veiklą, motyvuojant ir įtraukiant darbuotojus į EQUASS sistemos įgyvendinimą.

20 dalyvių atstovavo 20-iai socialinių paslaugų teikėjų iš šių sričių: socialinė dienos priežiūra, lankomoji priežiūra namuose, integruota priežiūra, institucinė priežiūra, specialiosios transporto paslaugos, socialinių įgūdžių ugdymas, ilgalaikė ir trumpalaikė socialinė priežiūra, socialinės paslaugos ir kt.

Pilotinės įstaigos Lietuvoje įgyvendinamo projekto reikmėms atrenkamos pagal konkrečius kriterijus. Dalyvius į koordinatorių mokymus atrinko pilotiniame projekte dalyvaujančios įstaigos. Dauguma EQUASS konsultantų taip pat dalyvavo šiuose mokymuose. Mokymai vyko 2017 m. rugsėjo 11-15 dienomis (tris dienas) Vilniaus miesto savivaldybės patalpose. EQUASS ekspertas mokymus vedė anglų kalba su sinchroniniu vertimu į lietuvių kalbą.

Dalyviai labai gerai įvertino koordinatorių mokymus. Vidutinis visų pateiktų temų įvertinimas: 4,53. (Maksimalus balas yra 5,00) Vidutinis dermės balas yra 0,57 (mažiau nei 0,60), tai reiškia, kad dalyvių nuomonės vertinant mokymų temas skiriasi mažiau. Dalyvių atsiliepimai rodo, kad mokymai buvo puikiai organizuoti (įskaitant apgyvendinimą ir maitinimą) ir kad turinys buvo labai reikšmingas pilotinių įstaigų koordinatoriams. Dalyviai palankiai įvertino mokymo metodus ir bendradarbiavimą su EQUASS konsultantais iš Lietuvoje įgyvendinamo projekto.

Vertinant mokymus buvo pateiktos šios rekomendacijos būsimiems koordinatorių mokymams Lietuvoje įgyvendinamo projekto kontekste:

1. Siekiant užtikrinti gilesnį dėstomų temų supratimą ir pateikiamų skaidrių bei informacijos vertimo nuoseklumą, būtų dar geriau, jei informacija rodomose „PowerPoint“ skaidrėse būtų pateikiama lietuvių kalba.
2. Informaciją apie būsimus koordinatorių mokymus rekomenduojama išsiųsti likus mažiausiai dviem savaitėms iki mokymų su aiškėmis instrukcijomis, kada reikia atsiųsti namų darbus, kad lektorius turėtų laiko paruošti atsiliepimus apie testo rezultatus ir šią informaciją būtų galima pateikti mokymų metu. Norint, kad dalyviai skaitytų ir studijuotų „Pagrindinius EQUASS sistemos dokumentus“, rekomenduojama duoti su jais susietų užduočių, kurias atlikus reikėtų atsiųsti lektoriui. Šis mechanizmas paskatins dalyvius tinkamai pasiruošti mokymams ir suteiks galimybę dalyviams išreikšti savo poreikius ir lūkesčius mokymuose nagrinėjama klausimais. Mokymosi procesas galimai taps vertingesnis dalyviams, nes jis bus grindžiamas jų individualiais poreikiais ir lūkesčiais.
3. Primitytinai rekomenduojama prieš mokymus informuoti visus koordinatorių mokymų dalyvius apie IT sistemos svarbą ir išsamius jai keliamus reikalavimus, kad visi galėtų efektyviai dalyvauti praktiniuose užsiėmimuose.
4. EQUASS konsultantams rekomenduojama dalyvauti praktiniuose užsiėmimuose kur dalyviai dirba mažesnėmis grupėmis. Ši bendra veikla įgyvendinimo proceso pradžioje padės sukurti pasitikėjimą grindžiamus santykius tarp socialinių paslaugų teikėjų ir EQUASS konsultanto, o tai yra sėkmingo įgyvendinimo sąlyga.

Aukščiau pateiktos konkrečios rekomendacijos buvo sėkmingai įgyvendintos rengiant koordinatorius antruoju projekto etapu. Šie mokymai vyko 2019 m. vasario 18–20 d.

2-ieji koordinatorių mokymai taip pat buvo labai palankiai įvertinti dalyvių. Vidutinis visų pateiktų temų įvertinimas: 4.63. (maksimalus balas yra 5,00) Vidutinis dermės balas yra 0,49 (mažiau nei 0,60), tai reiškia, kad dalyvių nuomonės vertinant mokymų temas skiriasi mažiau. Dalyvių atsiliepimai rodo, kad išverstos skaidrės, pritaikyta programa buvo įvertinta labai palankiai ir kad turinys buvo labai reikšmingas pilotinių įstaigų koordinatoriams. Dalyviai palankiai įvertino mokymo metodus ir bendradarbiavimą su EQUASS konsultantais iš Lietuvoje įgyvendinamo projekto.

### **3. Pilotinių įstaigų vadovų mokymai**

Vadovams skirtų mokymų tikslas - sukurti bendrą supratimą apie EQUASS sistemos reikalavimus.

Apibrėžti ir įvertinti konkretūs mokymų tikslai. Mokymai buvo surengti dvidešimčiai projekte dalyvaujančių pilotinių įstaigų vadovų. 20 dalyvių atstovavo 20-iai socialinių paslaugų teikėjų iš šių sričių: socialinė dienos priežiūra, lankomoji priežiūra namuose, integruota priežiūra, institucinė priežiūra, specialiosios transporto paslaugos, socialinių įgūdžių ugdymas, ilgalaikė ir trumpalaikė socialinė priežiūra, socialinės paslaugos ir kt.

Lietuvoje įgyvendinamo projekto reikmėms pilotinės įstaigos atrenkamos pagal konkrečius kriterijus. Vadovams skirtų mokymų dalyvius atrinko pilotinės įstaigos. Mokymai vyko 2017 m. spalio 19-20 d. (dvi dienas) Vilniaus miesto savivaldybėje. EQUASS ekspertas mokymus vedė anglų kalba su sinchroniniu vertimu į lietuvių kalbą. Ekране rodoma informacija („PowerPoint“) buvo išversta į lietuvių kalbą.

Dalyviai labai gerai įvertino vadovams skirtus mokymus. Vidutinis visų pateiktų temų įvertinimas: 4.62. (maksimalus balas yra 5,00) Vidutinis dermės balas yra 0,51 (mažiau nei 0,60), tai reiškia, kad dalyvių nuomonės vertinant mokymų temas skiriasi mažiau. Dalyvių atsiliepimai rodo, kad mokymai buvo gerai organizuoti ir mokymų tikslai buvo sąlyginai pasiekti (balas 2,54; maksimalus balas 3,00). Nuomonės tikslų pasiekimo klausimu skyrėsi sąlyginai stipriai (Standartinis nuokrypis yra 0,63). Visi su

mokymų tikslų pasiekimu susiję rodikliai viršija 2,22 balus. (didžiausias balas yra 3,00), o 50% įvertinimų patenka į intervalą tarp 2,22 ir 2,50, o 50% - į intervalą tarp 2,50 ir 3,00.

Vertinant mokymus buvo pateiktos šios rekomendacijos būsimiems vadovų mokymams, rengiamiems Lietuvoje įgyvendinamo projekto kontekste:

1. Norint užsitikrinti, kad EQUASS sistema, jos principai ir pagrindiniai kriterijai būtų suvokiami vienodai, reikia skirti daugiau laiko ir pastangų paaiškinti ir analizuoti sertifikavimo reikalavimus. Rekomenduojama skirti daugiau laiko ir įvairių praktinių užduočių EQUASS sistemai perprasti.
2. Būtų gerai, kad dirbant mažesnėse grupėse ir atliekant praktines užduotis dalyvautų ir EQUASS konsultantai. Todėl visiems EQUASS konsultantams rekomenduojama dalyvauti vadovams skirtų mokymų praktiniuose užsiėmimuose, kur dalyviai dirba mažesnėmis grupėmis. Ši bendra veikla padės kuriant pasitikėjimu grįstus santykius su pagrindiniais asmenimis įstaigoje (sprendimus priimančiais asmenimis), o tai yra svarbi sąlyga, kad konsultantą priimtų kaip kompetentingą ir įgyvendinimo veikla klostytąsi sėkmingai.

#### 4. EQUASS auditorių mokymai

Auditoriams skirtų mokymų tikslas - ugdyti nepriklausomo išorinio vertinimo gebėjimus, siekiant įvertinti socialinių paslaugų teikėjo veiklą pagal EQUASS sertifikavimo kriterijus.

Projekto vadovybė pasiūlė kandidatus į auditorių mokymus iš Lietuvos, o EQUASS juos atsirinko pagal šiuos kriterijus:

- Tinka dirbti audito įstaigoje, besivadovaujančioje tarptautinėmis ir (arba) nacionalinėmis kokybės užtikrinimo sistemomis
- Bent penkerius metus dirba vadovaujama darbu (arba) atlieka tam tikrą profesinį vaidmenį
- Turi darbo socialiniame sektoriuje patirties
- Supranta ir kalba anglų kalba
- Išsilavinimas: universitetinis arba aukštasis išsilavinimas, arba lygiavertė patirtis

Norintis užsiregistruoti kandidatas turi atsiųsti užpildytą registracijos formą, CV ir motyvacinį laišką. Kandidatas turi atitikti bent 60% taikomų kriterijų. Su kandidatais, kurie atitiko nuo 60% iki 100% taikomų kriterijų, buvo prarastas pokalbis, siekiant išsiaiškinti, ar kandidatas gali sėkmingai atitikti reikalavimus ir būti paskirtas EQUASS auditoriumi.

Pilotiniu etapu buvo surengti EQUASS auditorių mokymai. Mokymai vyko pagal standartizuotą mokymų programą, taikomą ir kitose ES valstybėse narėse. Mokymų turinys grindžiamas šiais uždaviniais: suprasti EQUASS standartą, suprasti ir taikyti EQUASS vertinimo metodiką, pasirengti apsilankymui įstaigoje ir atlikti vertinimą vietoje (dokumentų peržiūra ir interviu) bei parengti socialinių paslaugų teikėjo veiklos ataskaitą remiantis EQUASS sertifikavimo kriterijais (įskaitant pasiūlymus dėl tolesnių patobulinimų ir raidos).

Mokymai vyko 2018 m. lapkričio 05 - 08 dienomis (keturias dienas) Valakupių reabilitacijos centre. Mokymų metu ir pasibaigus mokymams kandidatai (5 kandidatai) turi įrodyti suprantantys EQUASS sistemą ir gebantys taikyti veiklos rezultatų vertinimo metodiką nustatant, ar socialinių paslaugų teikėjai atitinka EQUASS sertifikavimo kriterijus, ir rengti grįžtamojo ryšio ataskaitą apie veiklos rezultatus (įskaitant pasiūlymus dėl tolesnių patobulinimų ir raidos). Kandidatų veiklos rezultatai mokymų metu yra suderinti taip, kad būtų išvengta skirtumų vertinant socialinių paslaugų teikėjų veiklą pagal EQUASS sertifikavimo kriterijus. Mokymus anglų kalba vedė EQUASS ekspertas/lektorius. Visi kandidatai sėkmingai išlaikė testus mokymų metu ir jiems pasibaigus, ir buvo paskirti EQUASS auditoriais. Paskyrimas galios 3 metus.

Dėl mažo dalyvių skaičiaus (5) nebuvo atlikta statistinė dalyvių atsiliepimų apie mokymus analizė. Dalyviai teigė, kad mokymai pareikalavo daug pastangų, tačiau jiems taip pat buvo labai naudinga pažvelgti į EQUASS sistemą iš auditoriaus perspektyvos. Taikant vertinimo metodiką, reikia griežtai laikytis vertinimo proceso ir procedūrų (įskaitant pasirengimą vizitui vietoje) ir atitinkamai tvarkyti audito rezultatus (įskaitant balų skyrimą).





# Pilotinių įstaigų dalyvavimo projekte etapai

---

## 1 etapas: Veiklos rezultatų įsivertinimas pagal EQUASS Assurance sertifikavimo kriterijus.

### Įsivertinimo procesas

Vadovaujantis EQUASS įgyvendinimo strategija tikimasi, kad socialinių paslaugų teikėjų vadovybė ir darbuotojai supranta EQUASS standartą (principus, kriterijus ir rodiklius) bei veiksmus, kurių reikia imtis norint sėkmingai ir veiksmingai atitikti EQUASS sertifikavimo reikalavimus.

Pirmiausia būtina informuoti apie EQUASS sistemą. Šios veiklos tikslas buvo informuoti darbuotojus ir vadovybę apie EQUASS standarto turinį ir supažindinti juos su diegimo strategija ir įsivertinimo procesu.

Viduse 20 pilotinių įstaigų įvyko renginiai, skirti informuoti apie EQUASS sistemą. Kadangi kai kuriose pilotinėse įstaigose įgyvendinant reikalavimus dalyvauja labai daug darbuotojų, jos surengė daugiau negu vieną informuoti skirtą renginį. Šiuose renginiuose EQUASS konsultantas pristatė EQUASS standartą, bendrą diegimo strategiją ir įsivertinimo būdą.

EQUASS įsivertinimo metodika apima tris aspektus:

1. Aiškiai apibrėžtas, dokumentais pagrįstas požiūris. Svarbu patikrinti, ar reikiami dokumentai yra parengti ir ar jie atitinka reikšmingus kriterijus. Galimi trys atsakymų tipai: „Parengtas“, „Rengiamas“ ir „Neparengtas“. Jei atsakymas yra „Rengiamas“ arba „Neparengtas“, bus teikiama atitinkama rekomendacija.
2. Aprašyto požiūrio diegimas (požiūro įgyvendinimas praktiškai). Įgyvendinimas vertinamas pasitelkiant įsivertinimo klausimyną. Klausimynas sudarytas iš 83 teiginių. Darbuotojai turi įvertinti šiuos teiginius (įsivertindami). Galimi trys atsakymų tipai: „Sutinku“, „Nesutinku“, „Neturiu nuomonės“. Į klausimyną įtraukti teiginiai yra skirti išsiaiškinti, kaip socialinių paslaugų teikėjas dirba praktiškai. Norint išsiaiškinti kriterijų įgyvendinimo mastą, visada parenkami mažiausiai 2 teiginiai. Darbuotojų atsakymai suvedami į skaičiuoklę „Klausimyno įvesties duomenys“. Atsakymų įvestis statistiškai tvarkoma pagal 2 parametrus: vidurkį ir standartinį nuokrypį. Koreliacija tarp atsakymų vidurkio ir nuokrypio išreiškiama procentiniu balu. Jei procentinis balas mažesnis negu 75%, teikiama rekomendacija.
3. Dokumentais pagrįstų veiklos rezultatų prieinamumas. Dokumentais pagrįsti rezultatai turi būti peržiūrėti, siekiant nustatyti, ar atitinka jiems priskiriamus rodiklius, ir ar atspindi paslaugų teikimo rezultatą (o ne pastangas). Galimi trys atsakymų tipai: „Rezultatų nėra“, „Rezultatai iš dalies yra“ ir „Rezultatai pagrįsti atitinkamais rodikliais“. Atsakymų „Rezultatų nėra“ ir „Rezultatai iš dalies yra“ atveju teikiama rekomendacija.

Įsivertinimo procesas prasidėjo po pirminių informuoti skirtų renginių pilotinėse įstaigose. Kai kuriose pilotinėse įstaigose surengtas daugiau negu vienas informuoti skirtas renginys. Visos pilotinės įstaigos atliko įsivertinimo procesą, kaip ir buvo siūloma EQUASS konsultantų mokymuose. Klausimynas buvo naudojamas informacijai apie įgyvendinimo lygį rinkti. Duomenys sukeliama į „Excel“ failą. Požiūrį ir rezultatus atspindinčių dokumentų vertinimas buvo atliktas padedant koordinatoriui ir (arba) pilotinės įstaigos vadovui. Įsivertinimo procesas baigtas 2017 m. gruodžio viduryje.

### **Ad 1: Aiškiai apibrėžtas, dokumentais pagrįstas požiūris**

Pilotinių įstaigų (N = 20) apklausos rezultatų analizė rodo, kad peržiūrint svarbiausius požiūrio aspektus atspindinčius dokumentus dalyvavo įvairias funkcijas atliekantys darbuotojai.

Apžvalgoje pateikiamas procentas skirtingų funkcijų atstovų, dalyvavusių peržiūrint svarbiausius požiūrio aspektus atspindinčius dokumentus.

Įsivertinimo dokumentų (N = 20) analizė rodo, kad **didžioji dauguma** (> 75% SPT) socialinių paslaugų teikėjų turi šiuos dokumentus:

1. Įstaigos vizijos, misijos ir vertybių aprašymas. (76 %)
2. Išsamus darbuotojų pareigybų ir funkcijų aprašymas (94%)
3. Pagrindinės įstaigos teikiamos paslaugos (94%)
4. Nepriklausomo audito ataskaita finansiniam tęstinumui ir tvarumui užtikrinti (75%)

Savianalizės dokumentų (N = 20) analizė rodo, kad **dauguma** (50% SPT > <75% SPT) socialinių paslaugų teikėjų turi šiuos dokumentus:

1. Galiojantis įstaigos metinis planas (59%)
2. Įstaigos darbuotojų ir paslaugų gavėjų sveikatos ir saugos užtikrinimo planas (65%)
3. Paslaugų gavėjų individualus planas (4 pavyzdžiai) (59%)

Įsivertinimo dokumentų (N = 20) analizė rodo, kad **ribotas skaičius** (25% SPT > <50%) socialinių paslaugų teikėjų turi šiuos dokumentus:

1. Įstaigos darbuotojų samdymo ir išsaugojimo politikos aprašymas (41%)
2. Įstaigos teisių chartija, atspindinti pagrindines paslaugų gavėjų teises (35%)
3. Įstaigos procedūros, skirtos įtraukti paslaugų gavėjus į individualaus planavimo procesą (29%)
4. Įstaigos procedūros, skirtos užtikrinti neskelbtinos informacijos konfidencialumą, įrašų tikslumą, paslaugų gavėjo privatumą, orumą ir fizinį neliečiamumą (29 %)
5. Įstaigos personalo kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi planas (41%)
6. Įstaigos skundų valdymo sistemos aprašymas (41%)

Įsivertinimo dokumentų (N = 20) analizė rodo, kad **labai nedaug** (12% SPT > <25% SSP) socialinių paslaugų teikėjų turi šiuos dokumentus:

1. Visos įstaigos etikos ir gerovės užtikrinimo politikos aprašymas (24%)
2. Įstaigos etikos kodeksas (24%)
3. Išsamus įstaigos politikos ir procedūrų, skirtų įtraukti paslaugų gavėjus į paslaugų planavimą, teikimą ir vertinimą, aprašymas (24%)

Įsivertinimo dokumentų analizė (N = 20) rodo, kad beveik **niekas** (0% SSP > <12% SPT) iš socialinių paslaugų teikėjų neturi šių dokumentų:

1. Įstaigos kokybės politikos aprašymas (12% SPT)
2. Organizacijos vykdomos procedūros, skirtos užkirsti kelią fiziniam, psichologiniam ir finansiniam smurtui prieš paslaugų gavėjus (6% SPT)
3. Įstaigos paslaugų gavėjų įgalinimo koncepcija (6 proc. SPT)
4. Įstaigos aptarnaujamų paslaugų gavėjų gyvenimo kokybės koncepcija (0% SPT)
5. Įstaigos nuolatinio tobulinimosi ir mokymosi sistema (12% SPT)

Turimos dokumentacijos vertinimo rezultatų apžvalga (N = 20)

Raudonasis „X“ reiškia: mažiau nei 50% SPT atitinka šiuos reikalavimus. Kuo daugiau „X“ stulpeliuose dešinėje, tuo mažiau SPT teikėjų tenkina konkretų reikalavimą.

Juodas „X“ reiškia: daugiau nei 50% SPT tenkina šiuos reikalavimus. Kuo daugiau „X“ stulpeliuose kairėje, tuo daugiau SPT tenkina šiuos reikalavimus.

**Išvada:** Didžioji dauguma socialinių paslaugų teikėjų neturi reikiamų dokumentų, pagrindžiančių aiškiai apibrėžtą įstaigos požiūrį.

Išimtis: Daugiau nei 50% socialinių paslaugų teikėjų turi šiuos dokumentus:

1. Vizija, misija ir vertybės
2. Darbuotojų pareigybės ir funkcijos
3. Pagrindinės teikiamos paslaugos
4. Nepriklausomo audito ataskaita
5. Metinis planas
6. Darbuotojų ir paslaugų gavėjų sveikatos ir saugos užtikrinimo planas
7. Paslaugų gavėjų individualus planas

**Rekomendacija:** Panašu, kad daug pilotinių įstaigų neturi jų požiūrį pagrindžiančių pagrindinių dokumentų. Tai ne visada reiškia, kad SPT nesilaiko tinkamo požiūrio. Reikiamas požiūris, procedūros ir sistemos galimai numanomos, bet neparašytos. EQUASS sertifikavimui svarbu turėti pagrindinius požiūrį pagrindžiančius dokumentus. Dokumentacija palengvins komunikaciją visuotinai taikomų įsitikinimų ir požiūrio į darbą klausimais (įgyvendinant tai praktikoje). Šie dokumentai gali būti laikomi pamatiniais dokumentais, skirtais stebėti ir užtikrinti teikimų paslaugų kokybę. Rekomenduojama informuoti SPT apie pagrindinių požiūrio taškų, sistemos ir veiklos būdų tinkamo pagrindimo dokumentais funkciją (KODĖL) ir naudą. Pagrindinių požiūrio taškų, sistemos ir veiklos būdų pagrindimas dokumentais gali būti laikomas pagrindiniu EQUASS sistemos įgyvendinimo plano prioritetu.

## **Ad 2: Aprašyto požiūrio diegimas (požiūrio įgyvendinimas praktiškai).**

Pilotinių įstaigų apklausos (N = 20) analizė rodo, kad įsivertinimo klausimyną pildė įvairias funkcijas atliekantys darbuotojai. Apžvalgoje pateikiamas procentas skirtingų funkcijų atstovų, dalyvavusių pildant įsivertinimo klausimyną.

Išvada: Į klausimyno pildymą buvo įtraukti skirtingas funkcijas atliekantys socialinių paslaugų teikėjo darbuotojai. Todėl tikimasi, kad pateikti atsakymai atspindi įvairias funkcija atliekančių darbuotojų požiūrį. Paslaugų gavėjai nedalyvavo vertinant pagrindinės EQUASS standarto koncepcijos įgyvendinimą.

Rekomendacija: Rekomenduojama ištirti būdus, kaip į įsivertinimo procesą įtraukti paslaugų gavėjus.

### Ad 3: Dokumentais grindžiami rezultatai (pasekmės).

Pilotinių įstaigų apklausos (N = 20) analizė rodo, kad apžvelgiant dokumentais grindžiamus rezultatus dalyvavo įvairias funkcijas atliekantys darbuotojai.

Apžvalgoje pateikiamas procentas skirtingų funkcijų atstovų, dalyvavusių apžvelgiant dokumentais grindžiamus rezultatus.

Žemiau pateiktoje apžvalgoje pateikiami reikalaujami rezultatai (pasekmės) ir procentinė dalis reikiamus rodiklius atitinkančius rezultatus dokumentais pagrindusių SPT.

Įsivertinimo dokumentų (N = 20) analizė rodo, kad **labai nedaug** (0% SSP > <15% SSP) socialinių paslaugų teikėjų **gali dokumentais pagrįsti reikiamus rodiklius atitinkančius rezultatus**. Išimtis: 35% SPT rezultatai rodo, kad jos yra įtraukusios paslaugų gavėjus į individualaus plano rengimą (tuo tarpu daugiau negu 75% SPT pareiškė, kad neturi tam skirtų rašytinių procedūrų).

Įsivertinimo dokumentų analizė (N = 20) rodo, kad **nuo 20% iki 55%** socialinių paslaugų teikėjų **parodo tam tikrus rodiklius atitinkančius rezultatus**. Neaišku, kokius rezultatus jos visgi gali parodyti. Akivaizdu, kad šie rezultatai NĖRA pagrįsti taikomais ir reikšmingais rodikliais, todėl socialinių paslaugų teikėjai NEATITINKA rezultatams keliamų EQUASS reikalavimų.

Įsivertinimo dokumentų analizė (N = 17) rodo, kad **nuo 40% iki 55%** socialinių paslaugų teikėjų iš viso **NETURI dokumentais pagrįstų rezultatų**.

Išimtis:

1. Darbuotojų **asmeninio ugdymosi, nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo** rezultatai (30%)
2. **Paslaugų gavėjų įtraukimo** į individualaus plano rengimą rezultatai (30%)
3. Rezultatai, rodantys **paslaugų gavėjų** ir kitų svarbių **suirteresuotųjų šalių pasitenkinimą** (20%)

Išvada: Didžioji dauguma įsivertinimo procese dalyvavusių socialinių paslaugų teikėjų neatitinka rezultatams keliamų EQUASS sistemos (Assurance lygio) reikalavimų. Didžioji dauguma įsivertinimo procese dalyvaujančių socialinių paslaugų teikėjų nematuoja rezultatų remdamosi reikšmingais ir tinkamais rodikliais.

Rekomendacija: Rekomenduojama nusimatyti rezultatų (pasekmių) matavimo prioritetus. SPT informavimas, mokymas ir pagalba jiems pasirenkant reikšmingus rodiklius rezultatams matuoti gali turėti teigiamo poveikio. Tai padės sutelkti dėmesį į veiklą, vykdomą vadovaujantis dokumentuose aprašytu požiūriu ir turės teigiamo poveikio aprašyto požiūrio įgyvendinimui. Pritygtinai rekomenduojama skatinti pasirinkti ir apibrėžti bendruosius rodiklius kiekvienam sektoriui. Turint bendruosius rodiklius, bus lengviau keisti praktika ir rezultatais. Tai skatina lyginamąją analizę ir mokymąsi, kurie gali padėti pagerinti sektoriui taikomus kokybės kriterijus atitinkančius veiklos rezultatus. Tai taip pat gali padėti įstaigai pereiti į aukštesnį veiklos rezultatų lygį pagal EQUASS sistemą.

### Įsivertinimo klausimynas

Vertindami pilotinių įstaigų įsivertinimo procesą, teiravomės EQUASS koordinatorių pilotinėse įstaigose (N = 20) dėl klausimų aiškumo.

Žemiau esančioje lentelėje pateikiamos EQUASS koordinatorių (N = 20) nuomonės apie įsivertinimo klausimyne pateiktų klausimų aiškumą.

Įvertinimas		Procentas
Labai aiškūs	3	15%
Aiškūs	10	50%
Neaiškūs	6	30%
Labai neaiškūs	1	5%

Atsiliepimai, susirinkti per pokalbius su konsultantais, parodė, kad kai kuriems darbuotojams sunku suprasti tam tikrus teiginius / klausimą (formuluojama per sunkiai ir ne visada aiškiai; kai kada teiginyje / klausime yra daugiau nei vienas kintamasis, todėl sunku pateikti aiškų vertinimą). (Žr.: 2018 m. sausio mėn. tarpinė vertinimo ataskaita)

Tolesnė surinktos informacijos analizė rodo, kad yra koreliacija tarp „įsivertinimo klausimyne pateiktų klausimų aiškumo“ ir „aiškaus dokumentais pagrįsto požiūrio buvimo“. Kadangi beveik nė viena iš įstaigų nepateikė dokumentų, pagrindžiančių aišką kokybės politiką; aiškias procedūras, skirtas užkirsti kelią fiziniam, psichologiniam ir finansiniam smurtui prieš paslaugų gavėjus; aišką paslaugų gavėjų įgalinimo koncepciją; aišką paslaugų gavėjų gyvenimo kokybės sampratą ir aišką nuolatinio tobulinimosi ir mokymosi sistemą, galima būtų teigti, kad darbuotojai nesupranta klausimų, susijusių su šių sampratų įgyvendinimu.

Panaši rizika kyla ir srityse, kuriose taikomas požiūris dokumentais pagrįstas labai ribotai arba ribotai, t.y. etikos politikos ir visuotinės gerovės, etikos kodekso, politikos ir procedūrų, susijusių su paslaugų gavėjų įtraukimu į paslaugų planavimą, teikimą ir vertinimą, darbuotojų samdymo ir išlaikymo politikos, teisių chartijos, asmenų įtraukimo į individualaus plano rengimą procedūrų, neskelbtinos informacijos konfidencialumo, įrašų tikslumo, paslaugų gavėjų privatumo, orumo ir fizinio neliečiamumo užtikrinimo, personalo kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi plano bei skundų valdymo sistemos srityse.

Tolesnė analizė taip pat rodo, kad nėra koreliacijos tarp „turėjimo labiau patyrusį EQUASS konsultantą“ ir „įsivertinimo klausimyne pateiktų klausimų aiškumo“. 40% įstaigų, dirbančių su „labiau patyrusiu EQUASS konsultantu“, teigė, kad joms sunku suprasti klausimyne pateiktus klausimus. EQUASS konsultantai turi paaiškinti koncepcijų formuluotes ir pačias koncepcijas.

Išvada: 65% apklausoje dalyvavusių koordinatorių (N = 20) mano, kad klausimai suformuluoti „labai aiškiai“ (15%) arba „aiškiai“ (50%). 35% tyrime dalyvavusių koordinatorių (N = 20) mano, kad klausimai suformuluoti „neaiškiai“ (30%) arba „labai neaiškiai“.

Rekomendacijos: Rekomenduojama patobulinti klausimyną šiais aspektais: pateikti jį darbuotojams lengvai suprantama kalba (galima svarstyti galimybę naudoti konkrečiam sektoriui būdingą specifinę kalbą).  
Rekomenduojama atkreipti dėmesį į klausimyne pateiktus klausimus dar prieš pradėdant į juos atsakinėti, paaiškinti klausimyno paskirtį, atsakymų variantus ir klausimyne naudojamas formuluotes bei sąvokas.  
Rekomenduojama iširti kitus būdus susirinkti reikšmingą informaciją apie EQUASS sistemai būdingų pagrindinių požiūrio aspektų diegimą. Tai gali būti daroma naudojant ir kitą metodą (pvz., susitarimui pasiekti skirtą susitikimą su darbuotojais) arba lankstesnį būdą „įgyvendinimo lygiui“ tirti priklausomai nuo dokumentų peržiūros rezultatų. Kitaip tariant, remiantis dokumentų peržiūra, parenkami klausimai, skirti „įgyvendinimo lygiui“ išsiaiškinti. Jei nenustatoma aiškaus dokumentais pagrįsto požiūrio apraiškų, darbuotojams neužduodami jokie klausimai apie „praktinį įgyvendinimą“. (Manoma, kad jei dokumentais pagrįsto aiškaus požiūrio nėra, įstaiga gali ir neturėti aiškiai išsakyto ir darbuotojams iškomunikuoto požiūrio, kurį įgyvendina darbuotojai).

Visi apklausoje dalyvavę asmenys (N = 20) teigė, kad turėjo pakankamai laiko užpildyti įsivertinimo klausimyną.

Mes taip pat paklausėme pilotinių įstaigų nuomonės šiomis temomis:

1. Įsivertinimo proceso vertė
2. Įsivertinimo priemonės vertė
3. Įsivertinimo proceso rezultatų / pasekmių vertė
4. Darbuotojų ir vadovybės įsitraukimas į įsivertinimo procesą
5. EQUASS konsultanto veikla įsivertinimo procese

#### Ad 1. Įsivertinimo proceso vertinimas

Klausimas: 1. Kaip jūs vertintumėte įsivertinimo procesą?

	Vertė	Skaičius (N = 20)	Procentas
1	Labai gerai	1	5%
2	Gerai	16	80%
3	Nei gerai, nei blogai	3	15%
4	Blogai	0	0%
5	Labai blogai	0	0%

Išvada: 85% apklausos dalyvių įsivertinimą įvertino palankiai: Labai gerai (5%) ir gerai (85%). Nei vienas iš dalyvių nepareiškė, kad įsivertinimo procesas nieko vertas.

## Ad 2. Įsivertinimo priemonės vertinimas

Klausimas: 1. Kaip jūs vertintumėte taikomą įsivertinimo priemonę?

	Vertė	Skaičius (N = 20)	Procentas
1	Labai gerai	3	15%
2	Gerai	6	30%
3	Nei gerai, nei blogai	8	40%
4	Blogai	3	15%
5	Labai blogai	0	0%

Išvada: 45% apklausoje dalyvavusių dalyvių palankiai įvertino įsivertinimo priemonės naudojimą: Labai gerai (15%) ir gerai (30%). 40% dalyvių aiškios nuomonės neišsakė. 15% įsivertinimo priemonės naudojimą įvertino nepalankiai.

Komentarai: Santykinai aukštą procentą respondentų, kurie nepalankiai įvertino įsivertinimo priemonės naudojimą (15%), galėjo lemti jų patirtis su įsivertinimo klausimynu. (Žr. 4 psl.)

## Ad 3. Savianalizės rezultatų / pasekmių vertinimas

Klausimas: 1. Kaip jūs vertintumėte įsivertinimo rezultatus?

	Vertė	Skaičius (N = 20)	Procentas
1	Labai optimistiški	1	5%
2	Realūs	15	75%
3	Prasti (mums daug geriau einasi)	3	15%

Išvada: 75% apklausoje dalyvavusių įstaigų mano, kad įsivertinimo proceso rezultatai yra realūs. 15% apklausos dalyvių (3 iš 20 dalyvių) mano, kad jų veiklos rezultatai yra daug geresni negu parodė savianalizės rezultatai. Tolesnė analizė rodo, kad nėra jokios koreliacijos tarp „EQUASS konsultanto veiklos rezultatų“ ir „įstaigos nuomonės apie įsivertinimo proceso rezultatus“.

## Ad 4. Darbuotojų ir vadovybės įsitraukimas į įsivertinimo procesą

Klausimai: 1. Kaip jūs vertintumėte vadovybės įsitraukimą į įsivertinimo procesą?  
2. Kaip jūs vertintumėte darbuotojų įsitraukimą į įsivertinimo procesą?

	Vertė	Darbuotojų įsitraukimas		Vadovybės įsitraukimas	
		N= 20	Procentas	N= 20	Procentas
1	Labai gerai	7	35%	11	55%
2	Gerai	8	40%	7	35%
3	Nei gerai, nei blogai	3	15%	1	5%
4	Blogai	0	0%	0	0%
5	Labai blogai	0	0%	0	0%

Išvada: Apklausoje dalyvavusios įstaigos palankiai vertina darbuotojų (75 proc.) ir vadovybės (80 proc.) įsitraukimą į įsivertinimo procesą.

Įsivertinimo proceso rezultatai pateikiami voratinklio diagramoje ir keliose rekomendacijose, parengtose įvertinus požiūrių, rezultatų ir įgyvendinimo pagrindimą dokumentais. Palyginus voratinklio diagramas, galima daryti šias išvadas: Visoms pilotinėms įstaigoms būdinga unikali voratinklio diagrama. Veiklos rezultatai stipriai skiriasi. Yra bendrų temų, kurias galima laikyti bendrais mokymosi, raidos ir tobulėjimo iššūkiais. Bendri iššūkiai:

1. Įstaigos taiko daugybę „numanomo“ požiūrio variantų, kurie nėra pagrįsti dokumentais, nors EQUASS sertifikatu gauti reikalingas pagrindimas dokumentais.
2. Įstaiga neturi tvirto ir sistemingo požiūrio konkrečiomis EQUASS sistemai svarbiomis temomis. Daugiau nei 50% pilotinių įstaigų neturi:
  - a. kokybės politikos;
  - b. fizinės, psichologinės ir finansinės prievartos prieš paslaugų gavėjus prevencijos procedūrų;
  - c. politikos ir procedūrų, skirtų įtraukti paslaugų gavėjus į paslaugų kūrimą, teikimą ir vertinimą;
  - d. paslaugų gavėjų įgalinimo koncepcijos;
  - e. paslaugų gavėjų gyvenimo kokybės sampratos;
  - f. paslaugų gavėjų įtraukimo į individualaus plano rengimo procesą procedūrų.
3. Didžioji dauguma pilotinių įstaigų neturi įpročio vertinti veiklos pasekmes kaip savo pastangų rezultatus. Tradiciškai matuojami ir vietos/nacionalinėms valdžios institucijoms pateikiami finansiniai veiklos rezultatai ir pastangos, paaiškinant, kaip išleidžiamas turimas biudžetas. Daugiau nei 76% pilotinių įstaigų negali parodyti tam tikrus EQUASS kriterijus atitinkančių rezultatų.
4. Įsivertinimo proceso rezultatai buvo pristatyti ir aptarti su koordinatoriumi ir pilotinės įstaigos vadovybe. Rezultatai rodo, kad galimai ne visos pilotinės įstaigos po 12 mėnesių sėkmingai praeis išorės auditą. Manoma, kad didžiajai daugumai pilotinių įstaigų prireiks daugiau laiko ir paramos norint sėkmingai įdiegti EQUASS sistemą. Tikimasi, kad apie 15% pilotinių įstaigų gali būti pasirengę išorės vertinimui 2019 m. pradžioje. Kai kurios įstaigos pareiškė esančios įsitikinę, kad jų praktinės veiklos rezultatai vertinant pagal EQUASS kriterijus yra daug geresni, negu atvaizduota diagramoje. Tikimasi, kad didžioji dauguma pilotinių įstaigų „pateiks dokumentus“ įrodančius, kad jos atitinka EQUASS kriterijus. Tai gali rodyti, kad EQUASS sistema buvo suprasta ne iki galo.

## Rekomendacijos

---

### Rekomendacijos įsivertinimui tobulinti

Rekomenduojama aiškiai ir standartizuotai aprašyti ir vizualizuoti įsivertinimo procesą, kad visi šio proceso dalyviai žinotų, KODĖL tai daroma, KAIP jie turėtų šį procesą atlikti ir KOKIO indėlio tikimasi iš visų dalyvių. Rekomenduojama įtraukti į procesą tas įstaigas, kuriose dirba mažiau nei 10 darbuotojų. (Tokiais atvejais gali būti ne visai prasminga naudoti įsivertinimo klausimyną)

### Rekomendacijos įsivertinimo priemonei tobulinti

Patirčių, susijusių su įsivertinimo priemone(-ėmis), yra įvairių. Įsivertinimo metu kai kurie konsultantai atrado programinių klaidų „Excel“ faile. Apie tai buvo pranešta priemonės kūrėjui ir klaidos buvo ištaisytos. Atsiliepimai, susirinkti per pokalbius su konsultantais, parodė, kad kai kuriems darbuotojams sunku suprasti konkrečius teiginius/klausimą (kalba yra per sunki ir ne visada aiški; kai kada teiginyje/klausime yra daugiau nei vienas kintamasis, todėl sunku pateikti aiškų vertinimą). Priemonė buvo labai naudinga renkant, apdorojant ir pateikiant informaciją apie dabartinius veiklos rezultatus pagal EQUASS sertifikavimo reikalavimus. Priemonė taip pat apima rekomendacijas dėl tolesnės raidos ir tobulinimo (remiantis duomenų įvestimi). Kai kuriems konsultantams ne visada buvo lengva susieti rekomendacijas su EQUASS kriterijais ir perkelti jas į įgyvendinimo planą.

Rekomenduojama priemonę patobulinti šiais aspektais: Klausimynas: darbuotojui lengvai skaitoma ir suprantama kalba (galima svarstyti galimybę naudoti konkrečiam sektoriui specifinę kalbą). „Excel“ failas: „Excel“ faile pateiktų rekomendacijų integravimas į įgyvendinimo plano struktūrą.

## Rekomendacijos įsivertinimo rezultatams gerinti

1. Numanomi požiūrio aspektai turi būti aptariami ir administruojami taip, kad visi darbuotojai turėtų oficialų pagrindų dokumentą, kuriame paaiškinama, KODĖL, KAIP ir KO tikimasi įgyvendinant konkretų požiūrį praktiškai. Toks pagrindimo dokumentais procesas padės užtikrinti skaidrumą ir komunikaciją keliais pagrindiniais EQUASS kokybės sistemos būdingais aspektais. Būtų naudinga sukurti strategiją/metodą, kaip dokumentais grįsti „numanomą požiūrį“. Tokią strategiją būtų naudinga žinoti kiekvienam EQUASS konsultantui.
2. Didžioji dauguma organizacijų neturi tvirto ir sistemingo požiūrio šešiomis pagrindinėmis EQUASS sistemos temomis (50% reikalingo pagrindimo dokumentais). Kadangi nebuvo nustatyta jokie požiūrio, kuriuo vadovaujama, jį pagrindžiančių dokumentų nėra ir diegimas (taikymas praktiškai) yra laikomas neįvykusiu. Dėl socialinių paslaugų ir tikslinių grupių įvairovės gali būti neįmanoma pateikti „vieną visiems tinkantį požiūrį“. (pvz., vaikų gyvenimo kokybės koncepcija gali iš esmės skirtis nuo neįgalųjų ir (arba) pagyvenusių žmonių gyvenimo kokybės sampratos. Atsižvelgiant į pokalbiuose pateiktus atsiliepimus, įvairiems socialiniams sektoriams rekomenduojama siūlyti mokymus/informavimo galimybes šešiomis specifinėmis temomis. Mokymais ir informacija turėtų būti siekiama sukurti ir (arba) priimti tvirtą ir aiškų požiūrį konkrečia tema(-omis), apibūdinti šį požiūrį visiems darbuotojams prieinamame pagrindų dokumente (įskaitant paraiškai skirtos santraukos rengimą) ir pateikti aiškią strategiją, kaip įgyvendinti šį požiūrį(-us) kasdienėje socialinių paslaugų teikėjo praktikoje.
3. Daugiau nei 76% pilotinių įstaigų negali parodyti atitinkamus EQUASS kriterijus atitinkančių veiklos rezultatų. EQUASS sistemoje rezultatų neturėjimas gali būti kompensuojamas gerinant situaciją požiūrio ir įgyvendinimo klausimais. Tačiau didelei daliai pilotinių įstaigų dar trūksta aiškaus požiūrio ir įgyvendinimo komponentų. Tai, kad įstaiga negali pateikti reikšmingų rezultatų, tenkinančių 12 rezultatams keliamų reikalavimų, yra svarbus veiksnys, lemiantis nesėkmę atvykus išoriniam auditui. Todėl labai rekomenduojama sudaryti galimybę mokytis ir tobulinti rezultatų matavimo veiklą. Ši galimybė galėtų būti siūloma visoms pilotinėms įstaigoms, konkrečiai pilotinei įstaigai ir (arba) konkrečioms sektoriams (pvz., negalią turintiems asmenims skirtų paslaugų, senelių ir vaikų priežiūros paslaugų ar benamiams skirtų paslaugų sektoriams). Projekto vadovybė taip pat galėtų svarstyti galimybę parengti pagrindinius rodiklius, skirtus rezultatams pagal 12 įvairiems socialiniams sektoriams keliamų reikalavimų matuoti. Šie bendrieji rodikliai būtų pranašūs tuo, kad kuriant rodiklius ir priemones rezultatams matuoti būtų pasidalytos tam reikalingos pastangos (taigi kiekvienai pilotinei įstaigai atskirai tektų mažesnė našta). Kitas pranašumas būtų tai, kad bendrieji rodikliai sudarytų galimybes palyginamajai analizei ir mokymuisi. Tai gali pasitarnauti viso socialinio sektoriaus raidai Lietuvoje.
4. Didžioji dauguma neturės galimybių įgyvendinti EQUASS sistemos per numatytą laikotarpį (2017–2018 m.). Vėluojant įgyvendinti projekto veiklą, įgyvendinimas gali trukti iki 12 mėnesių. Todėl tikėtina, kad pilotinės įstaigos bus pasirengusios sėkmingai praeiti išorės auditą 2019 m. sausio – kovo mėnesiais. Daugumai pilotinių įstaigų reikės daugiau laiko rezultatams sukurti, įgyvendinti ir surinkti. Pilotinėms įstaigoms taip pat gali prireikti EQUASS konsultantų pagalba po 2018 m. gruodžio mėnesio. Todėl rekomenduojama apsvarstyti galimybes teikti pagalbą po 2018 m. gruodžio mėn. ir numatyti lankstų grafiką kreiptis dėl išorės audito po 2019 m. sausio mėn. Išorės audito patvirtinto sėkmingo EQUASS sistemos diegimo siekiama socialinių paslaugų teikėjų ir projekto labai (projekto sėkmės rodiklis - 80% sėkmingų auditų (120 įstaigų)).

## 2 etapas: Įgyvendinimas

EQUASS diegimo strategija socialinių paslaugų teikėjo lygmeniu grindžiama įsivertinimo proceso rezultatais. Įsivertinimo proceso metu gautos rekomendacijos taps pagrindu įgyvendinimo planui. Įgyvendinimo plane kiekvienai rekomendacijai bus priskirti konkretūs veiksmai, terminai ir už veiksmus atsakingas asmuo. Įgyvendinimo plano tikslas yra nustatyti konkrečius raidos ir tobulinimo veiksmus siekiant, kad socialinių paslaugų teikėjas atitiktų EQUASS sertifikavimo reikalavimus. Įgyvendinimo planą rengia EQUASS koordinatorius ir EQUASS konsultantas. Į šį įstaigos raidos procesą labai rekomenduojama įtraukti vadovybę ir darbuotojus. Kai įgyvendinimo planas bus parengtas, jis bus iškomunikuotas personalui, o jo įgyvendinimą stebės EQUASS koordinatoriaus.

Pilotinių įstaigų apklausos (N = 15) analizė rodo, kad įvairias funkcijas atliekantys įstaigos atstovai buvo informuoti apie įgyvendinimo plano turinį. Žemiau pateiktoje apžvalgoje nurodomas procentas įvairias funkcijas atliekančių įstaigos atstovų, kurie buvo informuoti apie įgyvendinimo plano turinį.

Kad taptų aišku, KAS ir KĄ turi daryti, labai svarbu, kad visi įgyvendinimo plane dalyvaujantys subjektai vienodai suprastų įgyvendinimo plano turinį. Pilotinių įstaigų apklausos (N = 15) analizė rodo, kad didžioji dauguma įgyvendinimo planų buvo surašyti aiškiai: aiškus plano turinys, aišku, kas atsakingas už plane numatytų užduočių atlikimą, ir pagrindinės gairės yra aiškiai apibrėžtos.

Darbuotojų ir vadovybės įsipareigojimas ir įsitraukimas yra laikomi pagrindiniais sėkmingo ir tvaraus EQUASS sistemos įgyvendinimo veiksniais. Pilotinių įstaigų apklausos (N = 15) analizė rodo, kad visi socialinių paslaugų teikėjai įtraukia savo darbuotojus į EQUASS sistemos diegimą. Didžioji dauguma pilotinių įstaigų į šį procesą taip pat įtraukia ir vadovujančias funkcijas atliekančius asmenis. 53% pilotinių įstaigų į EQUASS sistemos diegimą įtraukė savo paslaugų gavėjus.

Pilotinių įstaigų parengti įgyvendinimo planai turi ne tik bendrumų, bet ir skirtumų (žr. įsivertinimo proceso rezultatus). Be to, socialinių paslaugų teikėjai skiriasi tarpusavyje turimais išteklių (darbuotojų skaičiumi), kuriuos galėtų pasitelkti atlikdami įgyvendinimo plane aprašytus veiksmus. Dėl vėlavimo parenkant pilotines įstaigas (2017 m. rugpjūčio mėn.) ir pradėti įsivertinimo procesą (2017 m. rugsėjis), įgyvendinimo planai buvo parengti 2017 m. lapkričio mėn. Tačiau visiško EQUASS sistemos įdiegimo etapo galutinė data (2018 m. gruodžio mėn.) dėl to nepasikeitė. Remiantis kitų šalių (pvz., Norvegijos ir Portugalijos) patirtimi, vidutinis EQUASS sistemos (įskaitant įsivertinimo procesą) įgyvendinimo laikas yra 24 mėnesiai (EQUASS Assurance lygis). Lietuvos EQUASS projekte dalyvaujančios pilotinės įstaigos turės mažiau laiko (16 mėnesių) EQUASS sistemai įdiegti.

Pilotinių įstaigų apklausos (N = 15) analizė rodo, kad 53% pilotinių įstaigų nustatė, jog turi pakankamai laiko EQUASS sistemai per nurodytą laiką įdiegti remdamosi įgyvendinimo planu (terminas: 2018 m. gruodžio mėn.). 13% pilotinių įstaigų norėtų turėti daugiau laiko, o 27% pilotinių įstaigų neturi nuomonės šiuo klausimu.

Įgyvendinimo plano veiksmus galima suskirstyti į tris pagrindines sritis:

1. EQUASS sertifikatui gauti būtinų pagrindinių požiūrio ypatumų nustatymas ir aprašymas
2. Aprašytų susitarimų praktinis įgyvendinimas
3. EQUASS sertifikatui gauti būtinų rezultatų (pasekmių) nustatymas ir fiksavimas.

Ad 1. Viena iš įsivertinimo išvadų yra „įstaigos dirba taikydamos daugybę įvairių požiūrių, kurie yra „numanomi“ ir todėl nėra pagrįsti dokumentais“. **Labai ribotas skaičius** (12% SPT > <25% SPT) socialinių paslaugų teikėjų turėjo šiuos pagrindžiančius dokumentus (žr. įsivertinimo rezultatų analizę): įstaigos etikos ir gerovės užtikrinimo politikos aprašymą (24%); įstaigos etikos kodeksą (24 proc.) ir išsamų įstaigos paslaugų gavėjų įtraukimo į paslaugų planavimą, teikimą ir vertinimą politikos ir procedūrų aprašymą. (24%). Beveik **nė vienas** (0% SPT > <12% SPT) socialinių paslaugų teikėjas nepateikė šių pagrindžiančių dokumentų (žr. įsivertinimo rezultatų analizę): įstaigos kokybės politikos aprašymo (12 proc. SPT); įstaigos vykdomų procedūrų, skirtų fizinio, psichologinio ir finansinio smurto prieš paslaugų gavėjus prevencijai (6 proc. SPT); įstaigos paslaugų gavėjų įgalinimo koncepcijos (6 proc. SPT); įstaigos paslaugų gavėjų gyvenimo kokybės koncepcijos (0% SPT) ir įstaigos nuolatinio tobulinimosi ir mokymosi sistemos aprašo (12% SPT).

Formuojant požiūrį ir fiksuojant tai dokumentuose buvo įtraukti įvairias funkcijas atliekantys darbuotojai. Visų pilotinių įstaigų vadovai (100 proc.) ir darbuotojai (93 proc.), tiesiogiai dirbantys su paslaugų gavėjais, dalyvavo formuojant taikytiną požiūrį ir fiksuojant dokumentuose. 33% pilotinių įstaigų atveju, socialinių paslaugų teikėjas įtraukė paslaugų gavėjus į požiūrio formavimo ir atitinkamų dokumentų rengimo procesus.



Didžioji dalis pilotinių įstaigų (80%) surengė susitikimus, kurių metu aptarė pasirinktą taikyti ir aprašytą požiūrį su darbuotojais. 47% atvejų susitikimai buvo organizuojami kas mėnesį. 20% atvejų susitikimai buvo organizuojami kas savaitę.

## Ad 2. Aprašyti susitarimai įgyvendinami praktiškai

Kitaip tariant, socialinių paslaugų teikėjo praktika turėtų atitikti aprašytą požiūrį. Apklausoje metu prašėme pilotinių įstaigų pareikšti savo nuomonę apie požiūrio įvardijimo ir aprašymo vertę. Visos pilotinės įstaigos požiūrio įvardijimą ir aprašymą laiko vertingu dalyku. 67% pilotinių įstaigų teigė, kad pateiktas aprašymas yra realus jų dabartinės praktikos aprašas. 33% pilotinių įstaigų teigė, kad aprašas yra optimistiškesnis negu dabartinė praktika.

	Požiūrio aprašo vertė	Faktiniai skaičiai (N = 15)	Procentas
1	Labai optimistiška	5	33%
2	Realu	10	67%
3	Prasta	0	0%

Įsivertinimo proceso rezultatai rodo, kad beveik nė vienas iš socialinių paslaugų teikėjų neturi apibrėžtos paslaugų gavėjų įgalinimo sampratos ir paslaugų gavėjų gyvenimo kokybės sampratos. Trūko ir daugelio kitų koncepcijų ir požiūrio aspektų aprašų, todėl papildoma informacija ir (arba) mokymai galėtų būti naudingi siekiant gerinti bendrą supratimą ir padėti sėkmingai įgyvendinti EQUASS sistemą. Antrosios pilotinių įstaigų apklausos metu (2018 m.) pilotinių įstaigų teiravomės, kokie papildomi mokymai padėtų sėkmingai įdiegti EQUASS sistemą. Buvo nustatyta, kad žemiau pateiktame paveikslėlyje įvardijamos temos „Rezultatų matavimas“ (60%) ir „Rezultatų nustatymas“ (67%) yra svarbios daugumai pilotinių įstaigų. Taip pat svarbiomis gali būti laikomos ir šios temos: „Etikos klausimų sprendimas“ (20%), „Gyvenimo kokybė“ (20%) ir „Poreikių įvertinimas“ (20%).

Už įgyvendinimo procesą (požiūrio taikymą praktiškai) yra atsakingi darbuotojai. Darbuotojai turi suprasti, KODĖL pasirinkti požiūrio aspektai yra svarbūs, ir KAIP elgtis taikant konkretų požiūrį. Sėkmingam įgyvendinimui poveikio turi daugybė veiksnių. Apklausoje metu pilotinių įstaigų teiravomės apie iššūkius, su kuriais jos susidūrė diegdamos pasirinktą ir aprašytą požiūrį. Buvo nustatyta, kad didžioji dauguma pilotinių įstaigų (87%), kaip parodyta žemiau pateiktame paveikslėlyje, nurodė, kad „laikas“ yra didžiausias iššūkis įgyvendinant konkretų požiūrį praktiškai. (Ši išvada prieštarauja kitai pateiktai informacijai, kuria remiantis 53% pilotinių įstaigų pareiškė, kad mano, jog turės pakankamai laiko įgyvendinimui). Taip pat buvo įvardyta, kad „personalo motyvacija“ (53%) ir „žmogiškųjų išteklių trūkumas“ (40 proc.) laikomi įgyvendinimo iššūkiais.

## Ad 3. EQUASS sertifikatui gauti būtinių rezultatų (pasekmių) nustatymas ir fiksavimas

Viena iš įsivertinimo išvadų buvo ta, kad „dauguma pilotinių įstaigų neturi įpročio vertinti rezultatus kaip savo pastangų pasekmes“. (Žr. Įsivertinimo išvados) Pilotinės įstaigos taip pat nustatė, kad „rezultatų nustatymo“ ir „rezultatų vertinimo“ temos yra svarbios rengiant papildomus mokymus. EQUASS sistemos diegimo vertinimo rezultatai rodo, kad įvardijant EQUASS sertifikatui gauti reikšmingus rezultatus dalyvauja ne tik vadovybė, bet ir darbuotojai.

Norint gauti EQUASS sertifikato reikalavimus atitinkančius rezultatus, reikia turėti aiškius rodiklius. 87% pilotinių įstaigų (N = 15) pareiškė, kad jų nusistatyti rodikliai yra aiškūs. 13% pilotinių įstaigų (N = 15) nėra tikros dėl rodiklių. Didžioji dauguma (73%) pilotinių įstaigų (N = 15) susitikimo su darbuotojais metu aptarė rodikliais grindžiamus pasiekimus.

### 3 etapas: Auditas EQUASS sertifikatui gauti

Įgyvendinimo laikotarpiui pasibaigus, vyks sertifikavimo auditas. Pagrindinis sertifikavimo audito tikslas yra įvertinti socialinių paslaugų teikėjo veiklos rezultatus pagal EQUASS sertifikavimo kriterijus. Auditą sertifikatui gauti atliks kvalifikuotas EQUASS auditorius, neturintis interesų konflikto su vertinama įstaiga. Pilotinės įstaigos dėl audito kreipsis pateikdamos paraiškos formą ir įkeldamos papildomos informacijos. Auditorius įvertins pasirinktą taikyti požiūrį (peržiūrėdamas dokumentus), kaip jis įgyvendinamas praktiškai (stebėdamas praktiką ir apklausdamas vadovybę, darbuotojus, paslaugų gavėjus ir kitus susijusius suinteresuotus asmenis) ir pasiekimus (peržiūrėdamas įrašus apie rezultatus).

Iki šios dienos (2019 m. gegužės 1 d.) buvo atlikta 13 EQUASS sertifikavimo auditų ir pateikta audito ataskaitų (68%).

Iki šios dienos (2019 m. gegužės 1 d.) visiems socialinių paslaugų teikėjams išorės vertinimas (EQUASS sertifikavimo auditas) praėjo sėkmingai. Pirmųjų 10 socialinių paslaugų teikėjų balai rodo mažesnius bendrųjų balų skirtumus. Mažiausias balas: 40,00 taškų. Didžiausias balas: 44,18 taškų.

# Pagrindinių projekto dalyvių veiklos rezultatai

---

## Projekto vadovas

### Veiklos planavimas

Projekto veiklų datos nurodytos projekto veiklų grafike („Excel“ failas). Pagal planą projektas turėjo būti pradėtas vykdyti 2017-01-01. Įvairūs veiksniai lėmė vėlavimą parenkant konsultantus, pravedant konsultantų mokymus, surengiant projekto pradžios konferenciją ir atrinkant pilotines įstaigas. Vis dėlto, yra keletas suplanuotų veiklų, kurias privalu vykdyti (pvz., projekto svetainė, suinteresuotųjų šalių komiteto įsteigimas ir informacijos apie projektą sklaida). Projekto vadovas projektui skyrė apie 25% laiko. Pernelyg didelis kiekis kitų įsipareigojimų ir kitų veiksnių turėjo poveikio tam, kiek procentų laiko buvo skiriama projektui. Daugelis tų veiksnių nepriklauso nuo projekto vadovo. Tai, kad projektui skiriama mažiau laiko nei numatyta, gali turėti poveikio veiklos planavimui (vėlavimui). Vėlavimas gali turėti poveikio projekto sėkmei.

Projekto pilotinis etapas (20 pilotinių įstaigų) numatytas 2017 m. sausio – 2018 m. gruodžio mėn. Dėl įvairių išorės veiksnių labai vėluojama stiprinti projektui įgyvendinti reikalingus gebėjimus (mokyti konsultantus) ir atrinkti 20 pilotinių įstaigų. Atidėjimas turėjo įtakos dvidešimčiai pilotinių įstaigų dribti skirtam laikui (devyniais mėnesiais mažiau laiko EQUASS sistemai diegti).

### Veiklos kontrolė

Projekto pradžioje projekto vadovas susiduria su iššūkiu kontroliuoti veiklą ir laikytis galutinių terminų. Daugeliu atvejų galutiniai terminai dar net nebuvo nustatyti. Bandomuoju etapu turi vykti intensyvus EQUASS konsultantų ugdymo konsultavimo procesas, kad jie galėtų mokytis iš savo patirties reflektuodami ir keisdami informaciją. Projekto vadovo vaidmuo yra palengvinti ir koordinuoti šį procesą ir užtikrinti, kad konsultantai pagerintų savo veiklos rezultatus tiek, kad gebėtų teikti aukštos kokybės paslaugas užtikrinant įgyvendinimo procesą 100-te projekte dalyvausiančių socialinių paslaugų teikėjų. Pilotinio etapo pradžioje projekto vadovų ugdymo konsultavimo veiklai buvo skirta mažiau laiko. Pagrindinis „nekontroliuojamumo“ jausmą lemiantis veiksnys yra laikas, kurį įmanoma skirti projektui vadovauti. Projekto vadovas turi per daug įvairių užduočių ir atsakomybės sričių, kad užtikrintų tinkamą projekto veiklos valdymą ir kontrolę. Pilotiniam etapui įsibėgėjant, projekto vadovas vis labiau perėmė projekto veiklos kontrolę. Auganti patirtis ir aktyvesnis požiūris taip pat galimai padėjo perimti „kontrolę“ į savo rankas.

### Bendravimas su konsultantais, koordinatoriais ir subrangovais

Bendravimui su konsultantais, koordinatoriumi ir subrangovais nėra būdingas sisteminis požiūris. Didžioji dalis komunikacijos vyksta *ad hoc* principu ir apsiriboja telefono skambučiais ir el. pašto žinutėmis. Pokalbiuose dalyvavę EQUASS konsultantai teigia, kad dažnesnė struktūruota komunikacija būtų naudinga gerinant bendrą konsultantų veiklos rezultatą ir kompetenciją. Tam galėtų pasitarnauti komandos susitikimai (pvz., kartą per mėnesį), kuriuose būtų galima keistis praktika ir aptarti bendrus iššūkius, kad būtų sukurtas vieningas būdas spręsti panašius klausimus. Projekto vadovas yra atsakingas už šio mokymosi ir komunikacijos proceso eigą ir ugdomąjį konsultavimą. Laiko veiksnys, tai yra laikas, kurį reikia skirti įvairioms užduotims ir atsakomybės sritims projekte (pvz., EQUASS konsultanto vaidmeniui) ir už projekto ribų (VRC), turi stipraus poveikio projekto vadovo veiklos rezultatams projekte.

### Rekomendacijos, kaip pagerinti projekto valdymą

1. Rekomenduojama dažniau išsamiai pareflektuoti ir išanalizuoti visas projekto vadovui tenkančias užduotis ir atsakomybę (įskaitant dabartinius veiklos rezultatus) projekte, susiejant tai su reikalingu ir turimu laiko kiekiu ir kitomis užduotimis VRC. Refleksijos ir analizės tikslas yra sukurti priimtina darbo krūvį projektui vadovui, kad jis galėtų jaustis „kontroliuojantis“ padėtį ir vykdyti pareigą koordinuoti veiklą (ir dirbti laikantis terminų), padėdamas sklandžiai vykdyti projekto veiklą ir vidinę komunikaciją bei EQUASS konsultantų mokymąsi/ugdymo konsultavimo procesą.
2. Rekomenduojama atlikti esamų veiklos rezultatų ir projekto vadovui iškilančių iššūkių keliamos rizikos analizę. Rizikos analizė leis VRC suvokti neigiamą poveikį asmeniui (pvz., negebėjimą pasiekti laukiamų rezultatų - perdegimą) ir įstaigai (kaip projekto vykdytojai, atsakingam už sėkmingą projekto tikslų įgyvendinimą ir numatytos projekto veiklos sėkmingą įgyvendinimą).

## EQUASS konsultantai

### Žinios apie EQUASS sistemą ir susiję įgūdžiai

EQUASS konsultantai, kurie dalyvauja vertinant pirmąjį projekto etapą (Informacija ir įsivertinimas), teigia, kad jie turi pakankamai žinių ir kompetencijos padėti diegti EQUASS sistemą, įsivertinti ir parengti įgyvendinimo planą. Tačiau vertinimo rezultatai kelia nerimo. EQUASS konsultantai nurodė augantį papildomų mokymų ir informacijos šiomis EQUASS sistemos temomis poreikį: įstaigos kokybės politika; fizinės, psichologinės ir finansinės prievartos prieš paslaugų gavėjus prevencijos procedūros; politika ir procedūros, skirtos įtraukti paslaugų gavėjus kuriant, teikiant ir vertinant paslaugas; konkrečiam sektoriui pritaikyta paslaugų gavėjų įgalinimo koncepcija; konkrečiam sektoriui pritaikyta paslaugų gavėjų gyvenimo kokybės koncepcija; paslaugų gavėjų įtraukimo į individualaus plano rengimo procesą procedūros; sistemingo tobulinimo metodai ir rezultatų ar pasekmių matavimas pagal 12 EQUASS kriterijų. Pabrėžiama, kad informacija ir mokymai turėtų būti pritaikyti konkrečiam sektoriui, pateikiant praktinius pavyzdžius, kurie įkvėptų taikyti visa tai socialinių paslaugų teikėjo įstaigoje Lietuvos kontekste.

### Prieinamumas

EQUASS konsultantai turi ribotai laiko, kurį galėtų skirti padėti pilotinėms įstaigoms įgyvendinti EQUASS sistemą (120 darbo valandų vienai įstaigai, iš jų 24 valandos darbo vietoje). Pastebėta, kad labai reikia paglabos apsibrėžiant tvirtą ir dokumentais pagrįstą požiūrį, nustatant pasirinkto požiūrio įgyvendinimo (praktinio taikymo) strategiją ir matuojant atitinkamus EQUASS kriterijais pagrįstus rezultatus, atsižvelgiant į taikytinus rodiklius; visi apklausti konsultantai pareiškė, kad norėtų turėti daugiau laiko darbui su įstaigos darbuotojais vietoje. Esant tokiai situacijai, informuoti skirtas renginys ir įsivertinimo procesas vyko vietoje. Didžioji dalis tiesioginiam kontaktui skirto laiko (24 valandos) jau yra išnaudota 1-ajame projekto etape. Visi konsultantai pareiškė, kad yra prieinami, kai prireikia pagalbos ir atsiranda poreikis komunikuoti su pilotinėmis įstaigomis. Kai kurie konsultantai konsultanto veiklą vykdo kaip papildomą darbą, nes visą darbo dieną dirba dar ir kitą darbą.

### Bendravimas su kolegomis, pilotinėmis įstaigomis ir projekto vadovybe

Pilotinės įstaigos priskiriamos EQUASS konsultantams. Kai kurie konsultantai dirba su viena pilotine įstaiga, o kiti turi dvi, tris ar keturias pilotines įstaigas, kurioms padeda. Konsultantai su pilotinėmis įstaigomis bendrauja tiesiogiai susitikę, telefonu ir el. paštu. Tiesioginių susitikimų skaičius yra ribotas. Konsultantai tarpusavyje daugiausia bendrauja el. paštu ir internetu naudodamiesi tam skirta „platforma“. Šioje „platformoje“ konsultantai gali keistis patirtimi, iškelti problemas, rasti ir dalintis sprendimais. Visi apklausti konsultantai yra labai patenkinti „platforma“. Visi konsultantai pareiškė, kad vadinamieji „komandos susitikimai“ būtų naudingi. Tokių susitikimų metu konsultantai turėtų daugiau laiko nuodugniai diskutuoti ir apsikeisti patirtimi. Komandos susitikimai gali palengvinti tarpusavio priežiūros ir ugdymo konsultavimo procesą.

### Pilotinės įstaigos konteksto suvokimas

Visi konsultantai puikiai supranta pilotinių įstaigų aplinkybių ir situacijos skirtumus. Kontekstas skiriasi, pradedant įstaigomis su labai motyvuotais mokytais ir diegti EQUASS sistemą darbuotojais ir baigiant įstaigomis, kur darbuotojai visiškai nemotyvuoti ir bijo artėjančių pokyčių. Didžioji dauguma pilotinių įstaigų mano, kad tai, kaip pavyksta laikytis EQUASS kriterijų, galima ir reikia vertinti pagal tai, ar įstaiga gali pateikti reikiamus aspektus pagrindžiančius galiojančius dokumentais. EQUASS konsultantai susiduria su visiems bendru iššūkiu pašalinti šį nesupratimą. EQUASS konsultantai taip pat susidūrė su lyderystės ir vadybos stilių įvairove, kurie taip pat turi įtakos darbuotojų motyvacijai. Kai kur prasta pilotinių įstaigų patalpų būklė (sauga ir higiena) trukdo daryti išvadą, kad užtikrinama tokia paslaugų kokybė, kaip numatyta EQUASS sistemoje.

## Ad 5. EQUASS konsultanto veiklos rezultatai įsivertinimo procese

EQUASS konsultantų (N = 7) veiklos rezultatai vertinami renkant projekte dalyvaujančių pilotinių įstaigų atsiliepimus (2017 m.): N = 20 IR 2018: N15). Didžiausias balas yra 4,00.

Klausimas: 1. Kaip jūs vertintumėte **konsultanto veiklos rezultatus**?

Aukščiau pateiktoje apžvalgoje pateikiami EQUASS konsultantų pagrindinių kompetencijų vertinimo balai. Didžiausias balas yra 4,00 (labai gerai). Apžvalgoje pateikiami 2017 m. (N = 20) ir 2018 m. (N = 15) apklausos rezultatai. Pateikiami 2017 ir 2018 m. balų skirtumai. Kompetencijų vertinimo balai reikšmingai skiriasi (> 0,20):

1. Technologijų („Excel“ / „PowerPoint“) naudojimas (neigiamas)
2. EQUASS standarto išaiškinimas (neigiamas)
3. Siūlomi originalūs sprendimai (teigiamas)

Reikšmingus balų skirtumus galima paaiškinti taip:

1. Technologijų naudojamas (- 0,20): tikėtina, kad diegimo etapu EQUASS konsultantai galimai naudojo mažiau technologijų (kaip antai „Excel“ ir „PowerPoint“) arba visai jų nenaudojo.
2. EQUASS standarto paaiškinimas (- 0,23): įgyvendinimo etapu EQUASS konsultantams galimai kilo iššūkių, susijusių su nuodugniu EQUASS standarto išmanymu ir supratimu: principai, kriterijai ir rodikliai. Tai ypač pasakytina apie reikalavimą pademonstruoti rezultatus ir specializuotas galias žinias tokiomis temomis kaip teisės, etika, įgalinimas, gyvenimo kokybė, holistinis požiūris ir sistemingas nuolatinis tobulėjimas, kur EQUASS konsultantai galėjo patirti tam tikrų iššūkių pateikdami tinkamus atsakymus socialinių paslaugų teikėjams.
3. Originalių sprendimų siūlymas (teigiamas): daugmaž visi konsultantai pateikė praktinių sprendimų, kaip įvykdyti sertifikavimo reikalavimus.

EQUASS konsultantų faktinio veiklos vertinimo rezultatų apžvalga už 2017 ir 2018 metus.

Aukščiau pateiktuose paveikslėliuose esantys oranžinės spalvos langeliai žymis veiklos rezultatų sritis, į kurias EQUASS konsultantai turėtų atkreipti dėmesį.

Stulpelis „Dermė“ (= standartinis nuokrypis) rodo apklausoje dalyvavusių įstaigų (N = 20 2017 m. ir N = 15 2018 m.) pateikto grįžtamojo ryšio panašumus. Standartinis nuokrypis, mažesnis kaip 0,60 (pažymėtas žalia spalva), rodo stiprią dalyvių nuomonių dermę vertinant veiklos rezultatus pagal kriterijus. Situacija, kai nuokrypis viršija 0,60, pažymėta oranžine spalva.

Išvada: Analizės rezultatai rodo, kad įstaigose, kurios prastai įvertino EQUASS konsultanto veiklos rezultatus („blogai“ ir (arba) „labai blogai“), nuomonės šiek tiek labiau išsiskiria. Tolesnė analizė rodo, kad įstaigos, kurios prastai įvertino EQUASS konsultanto veiklos rezultatus („blogai“ ir (arba) „labai blogai“) pagal vieną kriterijų, tai padarė ir pagal kitus kriterijus. Kitaip tariant: „... kai įstaiga EQUASS konsultanto veiklos rezultatus įvertina teiginiu „blogai veda diskusijas“, ši įstaiga taip pat prastai įvertina ir to paties EQUASS konsultanto veiklos rezultatus kategorijoje „Komunikacija idėjų tema“, „Siūlomi originalūs sprendimai“ ir jo „Supratimą, kaip viskas veikia konkrečioje įstaigoje“. Nėra jokio ryšio tarp „EQUASS konsultanto veiklos rezultatų“ ir „prastų įstaigoje atliktos veiklos rezultatų“. Kitaip tariant: EQUASS konsultantas, kuris vienoje įstaigoje tam tikrais aspektais pasirodė prastai, dirbdamas kitose įstaigoje tose pat srityse parodė gerus veiklos rezultatus.

#### Rekomendacijos, kaip pagerinti konsultantų veiklą

1. Rekomenduojama apsvarstyti galimybę suteikti kitokią ir dažnesnę mokymosi patirtį kartu su konsultantais pagrindinėms EQUASS sistemos temomis. Mokymosi patirtį galima organizuoti ne tik rengiant įprastus mokymus (pvz., labiau pritaikytus konsultantų mokymus ar skirti daugiau mokymo dienų norintiesiems tapti EQUASS konsultantais), sutikrinant požiūrį ir patirtį, bet ir lankantis įstaigoje, sėkmingai įsidięgusiose EQUASS sistemą (arba pasirinkti abiejų sprendimų derinį). Papildomų išteklių šiems mokymosi renginiams organizuoti galima atrasti ES programos „Erasmus +“ paprogramėse. Mokymosi patirtis, grindžiama mokymais ir informacijos mainais, turėtų būti tokio turinio: praktinis požiūris (su konkrečiais pavyzdžiais), reikšmingas įvairioms paslaugoms ar tikslinėms grupėms (neįgaliesiems, seneliams, vaikams, benamiams skirtos paslaugos ir kt.) ir grindžiamas tvirtais, giliais ir įrodymais grindžiamais teoriniais metmenimis.
2. Rekomenduojama apsvarstyti galimybę užtikrinti daugiau lankstumo konsultantams teikiant pagalbą pilotinėje įstaigoje (daugiau kontaktinių valandų), ir dažniau įvertinti EQUASS konsultantų galimybes, teikiamą pagalbą ir iššūkius, su kuriais jie susiduria. Nors formaliai konsultantai nėra atsakingi už EQUASS sistemos diegimo sėkmę pilotinėje įstaigoje, daugelis jų vis tiek jaučia tam tikrą atsakomybę už tai. Todėl toks vertinimas gali suteikti ypač svarbios informacijos sudarant tinkamas sutartis su konsultantais dėl pagalbos 100 socialinių paslaugų teikėjų po 2019 m.
3. „Komandos susitikimus“ rekomenduojama organizuoti sistemingiau ir dažniau. „Komandos susitikimai“ gali prisidėti prie konsultantų mokymosi proceso (keitimosi informacija ir patirtimi) ir konsultantų „komandos formavimo proceso“. „Komandos susitikimai“ taip pat gali būti naudojami nuodugnioms diskusijoms, tarpusavio priežiūros ir ugdomojo konsultavimo reikmėms. Jie gali padėti pagerinti konsultantų kompetenciją ir pasitikėjimą.
4. Rekomenduojama apsvarstyti galimybę surengti mokymus „pasipriešinimo valdymo“ ir „autoritetu paremtos galios valdymo“ temomis. Gali būti organizuojami formalūs mokymai (pvz., pritaikant EQUASS konsultantų mokymo turinį) ar praktiniai seminarai; be to, šie klausimai gali būti sprendžiami „komandos susitikimų“ metu.

## EQUASS auditoriai

EQUASS auditoriai buvo atrinkti ir apmokyti vertinti socialinių paslaugų teikėjų veiklą pagal EQUASS sertifikavimo kriterijus. Šiame procese vadovaujama griežtais kriterijais. Jis aprašytas EQUASS procedūrose. Visi auditoriai, kurie dalyvavo atrankoje ir mokymuose, atitinka oficialius jų skyrimo kriterijus. Vertinimo procesas taip pat grindžiamas griežtomis paraiškų teikimo, pasirengimo, vertinimo ir ataskaitų teikimo procedūromis. (Žr.: EQUASS procedūros)

Auditorių veiklos rezultatai buvo vertinami remiantis šia informacija/duomenimis:

1. Socialinių paslaugų teikėjo atsiliepimai po išorinio vertinimo/sertifikavimui skirto audito.
2. Audito ataskaitos turinio kokybė: atsiliepimų ir vertinimo balais bei grįžtamojo ryšio socialinių paslaugų teikėjui nuoseklumas, siekiant skatinti nuolatinį tobulėjimą ir tolesnę raidą, ir gerinti EQUASS sertifikavimo kriterijais grindžiamus veiklos rezultatus.

Ad 1. Socialinių paslaugų teikėjai pateikė nedaug atsiliepimų apie auditoriaus veiklos rezultatus. Apskritai galima teigti, kad socialinių paslaugų teikėjai labai vertina auditorių veiklos rezultatus ir jų sąveiką su įstaigos darbuotojais ir paslaugų gavėjais. Tie socialinių paslaugų teikėjai, kurie kreipėsi dėl sertifikavimo, vizito vietoje metu neišsakė jokių skundų dėl auditoriaus veiklos rezultatų.

Ad 2. Auditorių surašytas audito ataskaitas peržiūri biuras Briuselyje. Audito ataskaitos yra surašytos anglų kalba ir bus išverstos į lietuvių kalbą po to, kai audito ataskaitų turinys bus patvirtintas. Vertinimo kriterijai: atsiliepimų ir vertimo balais bei grįžtamojo ryšio nuoseklumas, siekiant skatinti nuolatinį tobulėjimą ir tolesnę raidą, ir gerinti EQUASS sertifikavimo kriterijais grindžiamus socialinių paslaugų teikėjo veiklos rezultatus. Visiems auditoriams tai buvo pirmoji oficiali patirtis vertinant socialinių paslaugų teikėjo veiklą pagal EQUASS kriterijus ir rengiant oficialią audito ataskaitą. Briuselyje atliekamas audito ataskaitų peržiūros procesas yra papildomo auditoriaus mokymosi proceso dalis. Recenzento pateikta informacija yra pateikiama apsvarstyti, be to į ją reikia atsižvelgti tobulinant audito ataskaitą. Audito ataskaitų turinio analizė ir korekcijos po recenzento atsiliepimų rodo, kad visi auditoriai labai vertina šį procesą kaip priemonę, padedančią gerinti savo, kaip EQUASS auditoriaus, veiklos rezultatus. Analizės rezultatai taip pat rodo, kad visi auditoriai, atlikę daugiau negu vieną auditą, aktyviai mokosi ir tobulėja. Į rekomendacijas, pasiūlytas teikiant grįžtamąjį ryšį apie pirmąją audito ataskaitą, atsižvelgiama rengiant antrąją audito ataskaitą, todėl jau pirmoji kitų audito ataskaitų versija būna geresnės kokybės. Kai kuriais atvejais auditoriai pateikė tokios aukštos kokybės grįžtamąjį ryšį, kad Briuselio biuras jiems net neteikė jokių rekomendacijų.

### Rekomendacijos

Norint išlaikyti aukštą audito ataskaitų kokybę lygį, labai rekomenduojama, kad EQUASS auditoriai dažnai susitikintų savo patirtį, įgyjamą vertinant socialinių paslaugų teikėjus pagal EQUASS sertifikavimo kriterijus, taip pat ir savo veiklos rezultatus teikdami grįžtamąjį ryšį socialinių paslaugų teikėjams. Būtinai nuoseklumas vertinant balais ir teikiant grįžtamąjį ryšį raštu bei kalbant su socialinių paslaugų teikėjais, taip siekiant skatinti nuolat tobulėti ir tolesnę veiklos rezultatų raidą remiantis EQUASS sertifikavimo kriterijais. Susitikrinimas padės išlaikyti aukštą audito ataskaitos kokybę ir užkirs kelią audito ataskaitos kokybės variacijoms priklausomai nuo asmeninių interpretacijų ir veiklos rezultatų.

## Išvada

---

Pilotiniam EQUASS sistemos (Assurance lygio) diegimo etapui buvo pasirinkta dvidešimt socialines paslaugas teikiančių valstybinių įstaigų. Projekto vadovybė pilotines įstaigas atrinko remdamasi konkrečiais kriterijais ir siekdama, kad būtų atstovaujama plačiai socialinių paslaugų teikėjų įvairovei, atsižvelgiant į paslaugų pobūdį, įstaigos dydį ir geografinį kontekstą. Atrinktos socialines paslaugas teikiančios įstaigos savanoriškai pateikė paraišką pilotiniam etapui. Viena įstaiga dar pilotiniu etapu iš projekto pasitraukė.

Remdamiesi įvairiuose projekto etapuose surinktos (kiekybinės ir kokybinės) informacijos analize, galime daryti išvadą, kad EQUASS sistemos diegimas 19 pilotinių įstaigų, atstovaujančių platų Lietuvos socialinių paslaugų spektrą, buvo įvairiais požiūriais sėkmingas.

1. Pilotinis EQUASS sistemos diegimas 19 įstaigų sustiprino gebėjimą valdyti, teikti pagalbą ir vertinti Lietuvos socialinių paslaugų teikėjus remiantis EQUASS sertifikavimo kriterijais.
2. Pilotinis EQUASS sistemos diegimas 19 įstaigų padėjo išmėginti, pritaikyti ir tobulinami EQUASS sistemos įsivertinimo, planavimo, įgyvendinimo, taikymo ir (vidinio bei išorinio) vertinimo priemones. Visos priemonės yra ir lietuvių kalba, ir tai daro EQUASS sistemą prieinamesnę.
3. Pilotinis EQUASS sistemos diegimas 19 įstaigų lėmė teigiamą projekto sėkmės rodiklį: 95% diegimo procesą pradėjusių socialinių paslaugų teikėjų sėkmingai jį užbaigė ir gavo oficialų EQUASS sertifikatą (Assurance lygis).
4. Pilotiniame EQUASS sistemos diegimo procese dalyvavę socialinių paslaugų teikėjai teigia, kad jie vertina vadovybės ir konsultantų patirtį ir pagalbą įgyvendinant EQUASS sistemą.
5. Pilotinis EQUASS sistemos diegimas 19 įstaigų visiems proceso dalyviams suteikė vertingos mokymosi patirties. Viena iš vertingiausių mokymosi patirčių yra informacijos apie EQUASS sistemą (pagrindinę dokumentaciją, priemones, mokymus, medžiagą ir kt.) adaptavimas ir pritaikymas Lietuvos socialinių paslaugų sektoriaus poreikiams.

Sėkmingas pilotinis EQUASS sistemos diegimas 19 Lietuvos socialinių paslaugų sektoriaus įstaigų negarantuoja sėkmingo EQUASS sistemos diegimo tęsinio ir gerų rezultatų šią sistemą diegiant kitame 100 į projektą įsitrauksiančių socialinių paslaugų teikėjų. Kaip paaiškėjo šiuo pilotiniu etapu, projekto kokybė daugiausia priklauso nuo pagrindinių šio projekto dalyvių kokybės: projekto vadovo, konsultantų, pagrindinių koordinatorių, instruktorių, bei socialinių paslaugų teikėjų vadovybės ir darbuotojų kompetencijų ir veiklos rezultatų bei EQUASS auditorių. Todėl tęsiant projektą rekomenduojama nuolatos reflektuoti apie visų šio projekto dalyvių veiklos rezultatus. Tokie mechanizmai kaip nacionalinis ir tarptautinis konsultantų ir auditorių pasilyginimas, dalijimasis patirtimi, veiksminga komunikacija, projekto dalyvių susitikimai, konferencijos, tarpusavio priežiūra ir papildomi mokomieji renginiai raidai užtikrinti gali prisidėti prie bendros projekto sėkmės. EQUASS sistemos pilotinis diegimas padėjo suvokti minėtuosius pagrindinius sėkmės veiksnius ir sukūrė tvirtą pagrindą projekto tikslams pasiekti: „Socialinių paslaugų kokybei gerinti taikant EQUASS kokybės sistemą“.

