

MODELE LOGICZNE (LOGIC MODELS)



Materiał został przygotowany w ramach projektu "Ministerstwa Uczące się".
Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską, ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

1 Opis praktyki

Praktyka dotyczy ukierunkowania organizacji na jej kluczową funkcję i efekty oczekiwane od organizacji przed prawodawców i opinię publiczną.

Helath Care Inspectorate (HCI) nadzoruje szpitale i sektor farmaceutyczny w Holandii. Dbą o przestrzeganie standardów dostarczania usług jak i bezpieczeństwa leczenia. W 2005 roku kierownictwo HCI, wypracowało model logiczny swojej organizacji. Model powstał przy współpracy innych inspektoratów holenderskich, które w ramach wewnętrznego forum starały się zbudować podstawy zarządzania zorientowanego na wyniki. Struktura wszystkich powstałych modeli jest analogiczna - różnią się one wyłącznie doborem głównych wskaźników.

Model logiczny (w załączniku) obrazuje w sposób graficzny prosty ciąg od zasobów i nakładów organizacji, poprzez jej procesy i działania, aż po osiągnięte produkty i wreszcie efekty, pożądaną zmianę społeczną, do której organizacja ma się przyczynić (misji dla której została powołana).

Początkowo organizacja koncentrowała się na wskaźnikach produktów (*outputs*) - czyli liczbie przeprowadzonych kontroli (i nałożonych kar), liczbie wydanych raportów. Struktura modelu pozwoliła uświadomić funkcję organizacji w systemie. Graficzne skonstruowanie modelu zmieniło sposób patrzenia pracowników i kierownictwa. Zaczęli oni dostrzegać "łańcuch efektów".

Nacisk w planowaniu stopniowo przesunął się na sprawdzanie w jakim stopniu nadzorowane instytucje i profesjonaliści trzymają się zaleceń - na ile Inspektorat wpływa na pożądane zachowania przemysłu i podległych im organizacji. Obecnie kierownictwo planuje działania organizacji od prawej do lewej strony modelu, czyli od efektów, przez procesy do zasobów. Zaczyna od najszerszego z efektów - stanu służby zdrowia w Holandii (jego poszczególnych aspektów podległych Inspektoratowi), pod to dobierając działania i zasoby. Tak więc punktem orientacyjnym jest szersza funkcja.

Po lewej stronie modelu HCI używa twardych ilościowych wskaźników, po prawej stronie są to szersze, bardziej kontekstowe dane - dotyczące stanu całego systemu (np. jakość zarządzania w szpitalach - wyniki dorocznych badań; liczba skarg wnoszonych przez obywateli). Stanu tych wskaźników nie można przypisać jako wyłącznego efektu działań HCI niemniej, są one wykorzystywane jako sygnał orientacyjny dla organizacji.

Należy podkreślić, że cały proces zmiany świadomościowej zajął ponad 5 lat. Jego kluczowym elementem było samo dopracowywanie modelu, dobór wskaźników a następnie komunikowanie się za pomocą modelu w ramach organizacji, wykorzystywanie go do definiowania kierunków działań.

2 Powiązanie praktyki z MUS (mechanizmem uczenia się)

Praktyka dotyczy pola Procedur i Zwyczajów (Systemy referencyjne).

Wspiera proces Refleksji ale również porządkuje Impulsy (Informacje zwrotne), przynosi Wiedzę (strategiczną), a pośrednio i Adaptację (strategiczną).

Cytując ten materiał prosimy podawać następujące źródło: Olejniczak K. (2012) "Doświadczenia administracji holenderskiej" w: Mazur S., Płoszaj A. (red.) *Wspieranie mechanizmu uczenia się w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*, Warszawa: Scholar

3 Poziom organizacyjny, na którym wdrażana jest praktyka

Praktyka jest wdrażana na poziomie całego ministerstwa. Możliwe wydaje się jednak zbudowanie modelu logicznego na poziomie pojedynczego polskiego departamentu.

4 Zalety i ograniczenia praktyki

Rozwiązanie to ukierunkowuje strategicznie i porządkuje działania prowadzone przez organizację. Moim zdaniem jest warunkiem *sine qua non* świadomego i efektywnego zarządzania procesami uczenia się.

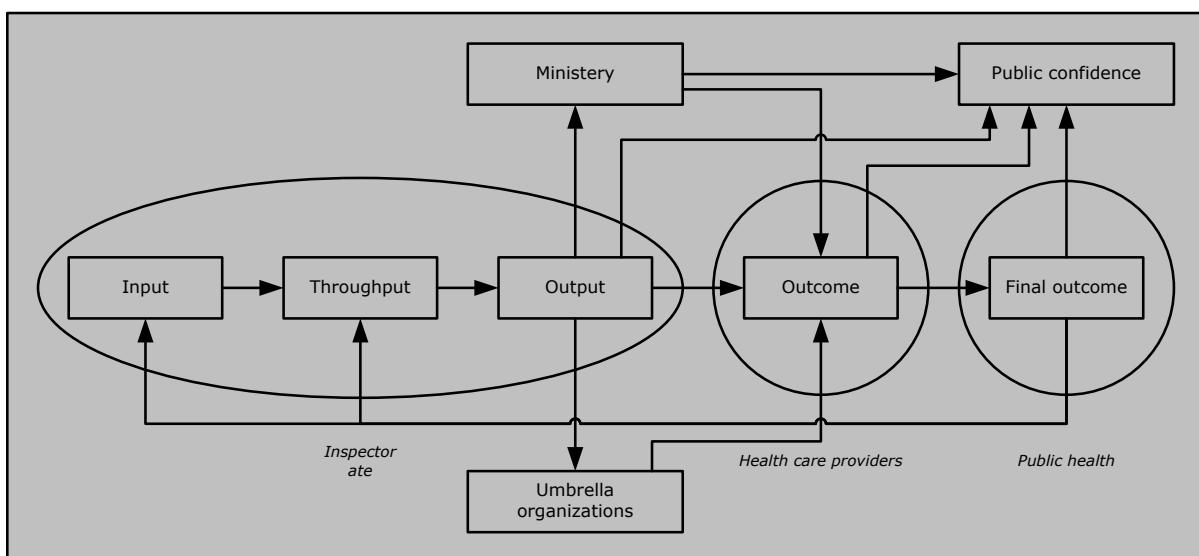
Wyzwaniem jest partycypacyjny proces budowania modelu logicznego procesów organizacji.

Źródła

Wywiady MUS – Haga 2012

Załączniki

Koncept łańcucha efektów



Źródło: Robben P. (in press) *State supervision of health care, an evaluation programme*,