

## Szolgáltatásfejlesztési Kézikönyv

Készült „A társadalmi beilleszkedés elősegítése a szociális területen dolgozó szakemberek képzésével, valamint a szociális és munkaügyi szolgáltatások együttműködési modelljének kidolgozásával” című HEFOP 2.2.2 Központi Program „B” komponense keretében megvalósult modellprojektek tapasztalatai alapján



# SZOLGÁLTATÁSFEJLESZTÉSI KÉZIKÖNYV

Készült „A társadalmi beilleszkedés elősegítése a szociális területen dolgozó szakemberek képzésével, valamint a szociális és munkaügyi szolgáltatások együttműködési modelljének kidolgozásával” című  
HEFOP 2.2.2 Központi Program „B” komponense keretében  
megvalósult modellprojektek tapasztalatai alapján

**Összeállították:**  
**a Progress Consult Kft. szakemberei**

**Kiadja:** Szociálpolitikai és Munkaügyi Intézet  
**Felelős kiadó:** Simonyi Ágnes főigazgató

**Szerkesztő:** Máté Anett

Minden jog fenntartva.

ISBN 978-963-7366-15-4

**Grafikai tervezés:** Selek Levente  
**Nyomdai kivitelezés:** FOLPRINT Kft.

A kézirat lezárásának időpontja: 2008. április 30.

## TARTALOMJEGYZÉK

Bevezető	5
1. A HEFOP 2.2.2 Központi Program bemutatása	7
1.1 A szociális és a foglalkoztatási szolgáltatások szervezeti kapcsolatai az EU tagországaiban	7
1.2 A HEFOP 2.2.2 Központi Program háttere és környezete	9
1.3 A HEFOP 2.2.2 Központi Program célkitűzései és komponensei	11
1.4 Az integrált szolgáltatások bevezetésének támogatására központilag kialakított szakmai-módszertani eszközök és eljárások	12
1.4.1 Az ügymenetmodell	12
1.4.2 További eszközök az integrált szolgáltatásnyújtás támogatására	17
1.5 A programszintű irányítás és támogatás struktúrái	18
2. Az integrált szociális és munkaügyi szolgáltatások fejlesztésének tapasztalatai	20
2.1 A modellprojektek átfogó bemutatása	20
2.1.1 A modellprojektekkel szembeni elvárások	20
2.1.2 A megvalósított projektek általános jellemzői	24
2.2 Fenntartható helyi eljárások bemutatása	33
2.2.1 Helyi szervezetek integrált együttműködésének kialakítása – „Egy nyelvet beszélünk!” projekt, Dombóvár	33
2.2.2 Együttműködési lehetőségek kistérségekben – „Integrációs modell Kaposvár kistérségében” projekt, Kaposvár	41
2.2.3 Szükségletfelmérés – „Ajtóprojekt”, Nyíregyháza	51
2.2.4 Az ügyfelek elérésének lehetőségei – „Modell program kidolgozása az inaktív emberek mozgósítására a Siklói kistérségben” című projekt, Siklós	63
2.2.5 Az ügyfelek bevonása és a diagnózis elkészítése – „Ajtóprojekt”, Nyíregyháza	73
2.2.6 Az elköteleződés megteremtése és fenntartása – „Sorsfordító” projekt, Berettyóújfalu	85
2.2.7 Új szolgáltatási elemek kidolgozása a foglalkoztathatóság fejlesztésére – „INTER-AKTÍV 2007” projekt, Szolnok	94
2.2.8 Integrált együttműködési modell kialakítása – „KRESZ” projekt, Cegléd és „Integrációs modell Kaposvár kistérségében” projekt, Kaposvár	104

2.3 Tapasztalatok és jövőbeni fejlesztési perspektívák	112
2.3.1 A leghátrányosabb helyzetű csoportok kompetenciafejlesztése, az élethosszig tartó tanulás lehetőségei	113
2.3.2 A foglalkoztathatóság, valamint a munkakörülmények és a foglalkoztatás feltételrendszerének javítása a hátrányos helyzetű csoportok szempontjából	120
2.3.3 Közösségi összefogásra épülő kezdeményezések	124
2.3.4 Kapacitásépítés és humán erőforrás-fejlesztés helyi szinten	126
2.3.5 Fenntartható megoldások kialakítása	130
<b>3. Hasznos információk</b>	<b>133</b>
Linkek a foglalkoztathatóság fejlesztéséhez és az integrált szolgáltatások megvalósításához kapcsolódó honlapokhoz	133
Magyar nyelvű tartalmak	133
Angol nyelvű tartalmak	133
Rövidítések listája	135

## BEVEZETŐ

A Szociálpolitikai és Munkaügyi Intézet „A társadalmi beilleszkedés elősegítése a szociális területen dolgozó szakemberek képzésével, valamint a szociális és munkaügyi szolgáltatások együttműködési modelljének kidolgozásával” című HEFOP 2.2.2-05/1. Központi Programjának „B” komponense a szociális és munkaügyi szolgáltatások helyi integrációjának megvalósítását tűzte ki célul, kísérleti jelleggel indított hét modellprojekt szakmai és pénzügyi támogatásával.

Az Olvasó kezében tartott kézikönyv a modellprojektek szakmai tapasztalatainak összefoglalója, amelyet a Progress Consult Dán-Magyar Tanácsadó Kft. mint a Szociálpolitikai és Munkaügyi Intézet által kiírt közbeszerzési eljárás nyertese állította össze.

A kézikönyv megírásának alapját azok a tapasztalatok adták, amelyeket a négy szakértőből álló Szakmai Fejlesztő Munkacsoport gyűjtött össze a modellprojektek – 2006 decembere és 2007 decembere közötti – megvalósításának szakmai támogatása során, melynek keretében a Munkacsoport központi és helyi képzéseket, és helyszíni folyamat-tanácsadást biztosított a modellprojektek munkatársai számára.

A kézikönyv célja, hogy hasznos információkkal szolgáljon vezető és gyakorlatban dolgozó szakemberek számára, akik a jövőben a szociális és a munkaügyi szolgáltatások integrált módon történő nyújtását tervezik, illetve valósítják meg.

## 1. A HEFOP 2.2.2 Központi Program bemutatása<sup>1</sup>

A foglalkoztathatóság, illetve annak javítása az Európai Unió (EU) által 1997-ben kidolgozott első foglalkoztatási irányvonalakban megjelent fogalom, amely alapvetően a munkaerőpiac kínálati oldalának növelését jelenti. A munkaerő-tartalék értékét az éppen aktuális munkaerő-piaci hasznosíthatósága adja, aminek alapja az egyén foglalkoztathatósága. A foglalkoztathatóság javítását tehát egyrészt ahhoz a jelenlegi vagy jövőbeni piaci igényhez kell igazítani, amely keresletet támaszt a munkanélküli egyének iránt, másrészt ahhoz, hogy a befektetett tőke megtérüljön, az eszközöket az egyénre kell szabni.

Az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) egyik fő célja – megfelelően az európai foglalkoztatási célkitűzéseknek – a foglalkoztathatóság javítása. Ennek érdekében a Társadalmi Megújulás Operatív Program (TÁMOP) második prioritása az alkalmazkodóképesség javítását helyezi középpontba, mert a kormány úgy véli, hogy a gazdaság és a munkaerőpiac változása folyamatos alkalmazkodást kíván meg a munkavállalóktól és a vállalkozásoktól egyaránt.

### 1.1 A szociális és a foglalkoztatási szolgáltatások szervezeti kapcsolatai az EU tagországaiban

Az Európai Unió számos országában az elmúlt években jelentős és radikális reformokat hajtottak végre a meglévő szociális illetve foglalkoztatási ellátórendszerek átalakítása érdekében. E reformok okai, céljai és eszközei között számos közös elem található.

- A gazdaság nem megfelelő versenyképessége miatt (is) tartósan magas munkanélküliségi/inaktivitási ráta alakult ki, a korábbi foglalkoztatáspolitikai eszközök önmagukban ennek korrigálására alkalmatlannak bizonyultak.
- Jelentős társadalmi és intézményi feszültségek alakultak ki a szociális és foglalkoztatási eszközök határmezsgyéjén élők tömeges és tartós jelenléte miatt, az intézmények diszfunkcionális működése nem nyújtott kielégítő perspektívát a kialakult helyzet megváltoztatására.
- A gazdaság versenyképességének növelése és a társadalmi feszültségek (és passzív kiadások) csökkentése érdekében teret nyert a „segély helyett munkát” politikák létjogosultsága, az inaktívvá válás lehető megelőzése, visszafordítása.
- Széles körben elterjedt az a felismerés – látván a kialakult intézmények, eszközök hatékonyságának elégtelenségét –, hogy az eddigi korrekciós támogatási

<sup>1</sup>) A fejezet a KAPOCS 2007-es különszámában megjelent „A szociális és munkaügyi szolgáltatások integrált modelljének kidolgozása” című cikk felhasználásával készült.

rendszerek túlbonyolítottak, összehangolatlanok, nem elég célirányosak, miközben jelentős forrásokat emésztnek fel, sokszor elvesz maga a problémamegoldás, az ügyfél a pénzbeli transferek és a jóléti szolgáltatások hálójába kerül, vagy éppen el sem jut ezekhez az eszközökhöz.

A fentiek megváltoztatása érdekében számos átfogó reformkísérlet indult, melyek jelentősen érintették a szociális és a foglalkoztatási szolgáltatások szervezeti kapcsolatait is:

- A hagyományos munkaerő-piaci eszközök mellett, azokkal lehetőleg összehangolva, egyre nagyobb teret nyernek a speciális hátrányokkal rendelkezők integrációjára irányuló szolgáltatások.
- Amennyire lehet, megpróbálják a szociális és foglalkoztatási pénzbeli transferek rendszereit (a hozzájárulás feltételeit, eljárásait, összegeit stb.) is összehangolni.
- Az összehangoltabb, egyszerűbb és költséghatékonyabb megoldások érdekében számos országban új, kombinált szervezeti, szolgáltatói formákat hoztak létre az ilyen problémákkal küzdők támogatása érdekében.

Ennek keretében:

- átszervezik a szociális és foglalkoztatáspolitikai irányítási, szervezeti rendszereket;
- átalakítják az országos – regionális – helyi szintek közötti feladatmegosztást;
- helyi (kistérségi) szinten megpróbálnak „egyablakos” ügyintézési megoldásokat kialakítani;
- a döntési szinteken megújítják az állami és társadalmi szereplők együttműködését szolgáló szervezeti formákat;
- a végrehajtás szintjén a korábbinál nagyobb mértékben alkalmazzák a piaci, nonprofit szereplőkkel történő kisserződés eszközét; stb.

A különféle intézkedésekkel kapcsolatosan hangsúlyozták továbbá, hogy az aktív integrációra irányuló megközelítés sikeres alkalmazása az egyes elemek közötti együttműködésen múlik. A megfelelő jövedelemtámogatást munkaerő-piaci lehetőségekkel és jó minőségű szolgáltatásokhoz való könnyebb hozzáféréssel kell kombinálni.

A társadalmi integráció és a munkaerő-piaci részvétel nem válik el egymástól. A fenntartható munkaerő-piaci integrációhoz a hátrányos helyzetűeknek először megfelelő forrásokat, személyre szóló foglalkoztatási és szociális szolgáltatásokat nyújtó támogatásra van szükségük társadalmi részvételük és foglalkoztathatóságuk erősítéséhez. Ha sikerül elhelyezkedniük, elő kell segíteni a munkahely megőrzését annak érdekében, hogy munkavállalóként ne kényszerüljenek állásuk feladására nem megfelelő munkavállalói készségeik miatt, vagy azért, mert nem tudják sikerrel venni a személyes és társadalmi akadályokat. Emellett maga a munkahely sem garantálja a szegénység elleni védelmet, mivel Európában a munkavállalók

8%-át fenyegeti szegénység: ez megmagyarázza, hogy a civil társadalmi szervezetek és a szakszervezetek miért sürgetik minőségi munkahelyek létrehozását. A szociális támogatásnak és a szociális szolgálatoknak elő kell mozdítaniuk az egyének munkaerő-piaci beilleszkedését, hogy növeljék jövedelemszerző képességüket, kevésbé legyenek ráutalva az ellátásokra, és mérsékeljék a szegénység generációról generációra öröklődésének veszélyét.

## 1.2 A HEFOP 2.2.2 Központi Program háttere és környezete

A hazai törekvések is az EU alapgondolataira támaszkodtak akkor, amikor megfogalmazták a szociális és munkaügyi eszközök összehangolásának szükségességét, és az együttműködési protokoll, az „ügymenetmodell” kialakításának igényét. – Ezen akarat lépéseként indult el a kísérleti program az integrált szolgáltatásnyújtás kereteinek, folyamatának, eszközeinek meghatározására. A HEFOP 2.2.2 Központi Program célja a foglalkoztathatóság fejlesztése érdekében az integrált szolgáltatásnyújtás kialakításához, működtetéséhez szükséges szervezeti kapcsolatok – különböző településszerkezet mellett – modellezése. Magyarországon az alacsony foglalkoztatással párosuló viszonylag alacsony munkanélküliség mellett jelentős – közel félmillió – azoknak az embereknek a száma, akik nem keresnek aktívan állást. Jelentősek a területi különbségek a munkaerő-keresleti és -kínálati oldalon egyaránt. Ezeknek az embereknek jelentős része nem jut el a munkaügyi kirendeltségekig, de nagy valószínűséggel jelen vannak ellátottként (segélyezettként, adósságkezelési program tagjaként, stb.) a szociális ellátórendszerben.

A 90-es évek elejétől a foglalkoztatáspolitikai középpontjában alapvetően a munkanélküliség (a munkanélküli-ellátás szigorítása és mértékének csökkentése), és nem a foglalkoztatás bővítése állt. A munkanélküliek ellátására nem jogosultak meg sem jelennek a regisztrált munkanélküliek körében, illetve az ellátásra jogosultak jelentős része ellátásának megszűnése után nem vállalva a további – törvényben<sup>2</sup> szabályozott – együttműködést az Állami Foglalkoztatási Szolgálat (ÁFSZ) kirendeltségeivel, rövid időn belül eltűnik a szolgálat látóköréből.

Ezt az inaktív réteget a szociális terület sem tudja megszólítani, részükre szükségletspecifikus szolgáltatásokat kell nyújtani, ugyanakkor a szolgáltatások kevésbé a rászorulóknak szükségleteitől, sokkal inkább a szolgáltatók lehetőségeitől függenek. Így „elkallódnak” azok, akik leginkább rászorulnak a célzott és összehangolt segítségre. Ugyan megfogalmazódik az ágazati filozófia szintjén a társadalmi integráció igénye, ám anélkül, hogy a munkaerő-piaci integráció kérdésével komolyabban foglalkozna a szakma.

A célcsoport szintjén a háttérelmzések felhívták a figyelmet arra, hogy a munkaerőpiacon kívül rekedt, a szociális ellátórendszer számára is nehezen megközelíthető aktív korú inaktív

2) 1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról

vak többszörös, illetve specifikus hátránnyal küzdenek: nehezen elérhetők, nehezen szólíthatók meg. Sokféle speciális szükséglettel bírnak. Mind munkaügyi, mind pedig szociális (és egyéb) szolgáltatásra, segítségre, támogatásra lenne szükségük.

A munkanélküliek közül – a jelen jogszabályi környezetben – a munkaügyi szervezet a motívált álláskeresőkkel tud foglalkozni, humánszolgáltatásokat is csak számukra tud felajánlani, tehát azoknak, akik önjáróan és célirányosan tudják használni ezt a rendszert.

A munkaerő-piaci szolgáltatásokra kisserződött nonprofit szervezetek rendelkeznek ugyan szakmai kondíciókkal, azonban kapacitásuk szűk, bár az ellátottakkal való teljes körű segítő munka egy része hárul rájuk, ám ezzel együtt sem képesek nagyobb ügyfélkört ellátni. Szakmailag kontrollálatlanok, s területileg nagyon egyenetlen a lefedettség.

A családsegítőkkel nagy létszámú inaktív, hátrányos helyzetű munkanélküli személy kerül kötelezően kapcsolatba a beilleszkedési program keretében, itt viszont hiányzik a szakszerű munkaerő-piaci reintegrációt elősegítő felkészültség és infrastruktúra (illetve az ezzel való integrált együttműködés). A munkaerő-piaci kapcsolódás, a foglalkoztatás bővítését célzó aktív eszközök ismeretének hiánya a reintegrációt segítő munkát beszűkíti, jellemzőbbé válik a helyzetet tartósító gondozási munka.

A program környezetének elemzése egyértelművé tette, hogy a Központi Programnak az inaktív réteg „mozgósítása” és aktívabb társadalmi-gazdasági részvételének megteremtése érdekében egy olyan modell mentén kell működnie, amely elkerülhetetlenné teszi a szociális és munkaügyi intézményrendszer integrált együttműködését.

Az aktív korú nem foglalkoztatottak legalább félmillió társadalmi csoportjának elérése, bevonása, társadalmi befogadásuk erősítése jelenti azt a kihívást, amelyet a foglalkoztathatóságuk javításával, és a humán ágazatok e célcsoportokra irányuló eszközeinek integrálásával lehet csak eredményesen megvalósítani. Ezen az úton az első lépések egyike a munkaügyi és a szociális szolgáltatások összehangolása. Ezt a lépést azonban szinte azonnal módosítani kellett, és a program elnevezésével szemben már nem csupán a szolgáltatások, hanem a teljes, a munkaügyi és a szociális intézmények, valamint a települési önkormányzatok rendelkezésére álló eszközrendszer összehangolására volt szükség.

## 1.3 A HEFOP 2.2.2 Központi Program célkitűzései és komponensei

A 2006 elején induló HEFOP 2.2.2 Központi Program célja a társadalmi beilleszkedés és a foglalkoztatottság növelésének támogatása, illetve a hátrányos helyzetű emberekkel foglalkozó szervezetek fejlesztése volt, az ott dolgozó szakemberek szakmai kompetenciáinak növelése, valamint a foglalkoztatási szolgálat és a szociális szolgáltató- és ellátórendszer működésének összehangolása kísérleti helyszíneken történő, modellszerű bevezetése révén. A Szociálpolitikai és Munkaügyi Intézet (korábban Nemzeti Család- és Szociálpolitikai Intézet) vezetésével és a Foglalkoztatási és Szociális Hivatal (korábban Foglalkoztatási Hivatal) együttműködésével megvalósuló Központi Programnak két, céljaikban egymáshoz illeszkedő komponense volt:

### „A” komponens: „Központi képzés”

Az „A” komponens célja a szociális és gyermekvédelmi területen, valamint a bűnmegelőzésben dolgozó 1000 szakember és önkéntes képzése, együttműködési készségeinek, valamint a szolgáltatások fejlesztéséhez és ügyfelek hatékony segítéséhez szükséges képességeinek fejlesztése egy 6 órás általános, és egy 30 órás speciális modulból álló akkreditált képzési program kidolgozásán és megyei/regionális szintű lebonyolításán keresztül.<sup>3</sup>

### „B” komponens: „Együttműködés elősegítése”

A „B” komponens távlati célja az integrált munkaügyi és szociális szolgáltató- és ellátórendszer megalapozása a 2007–2013 közötti programozási időszakra, az inaktivitás csökkentése érdekében.

Konkrét célkitűzések:

A szociális és foglalkoztatási szolgáltatások közötti együttműködés megerősítése, összehangolt és integrált szolgáltatási modellek kifejlesztése:

- hét helyszínen megvalósuló modellprojekt megvalósításával, valamint
- az integrált szolgáltatások bevezetését támogató informatikai rendszer és szakmai-módszertani eszközök kifejlesztésével és rendelkezésre bocsátásával.

A továbbiakban a Központi Program „B” komponense keretében a szolgáltatási integráció támogatása céljából központilag kifejlesztett eszközök és eljárások, valamint a modellprojektek tapasztalatait mutatja be a kézikönyv.

3) Az „A” komponens keretében történt fejlesztések és képzések részletes bemutatása céljából külön kiadvány készült „A szolgáltatások modernizációja és fejlesztése” címmel, így ez nem tárgya jelen kézikönyvnek.

## 1.4 Az integrált szolgáltatások bevezetésének támogatására központilag kialakított szakmai-módszertani eszközök és eljárások

A hét modellhelyszínen folyó munka támogatását szolgálták a központilag kifejlesztett protokollok, a foglalkoztathatóság javításához szükséges eszközök, módszerek. Elkészült a folyamatot szabályozó *ügymenetmodell* is.

### 1.4.1 Az ügymenetmodell

Az ügymenetmodell általában és tág értelemben az érdemi ügyintézésnek és ügyviteli tevékenységnek (feladatainak, elemeinek) optimálisan rendezett, egymásra épülő, összefüggő sorozatát jelenti. Meghatározza azt, hogy milyen feladatokat kell végrehajtani, milyen sorrendben, továbbá taglalhatja, hogy mely munkakörök által és milyen korlátozó feltételek mellett. Tartalmazhatja a munkafolyamatba beépített segédleteket, iratmintákat, technikai fejlesztéseket és az ügyintézés támogató szoftvereit is.

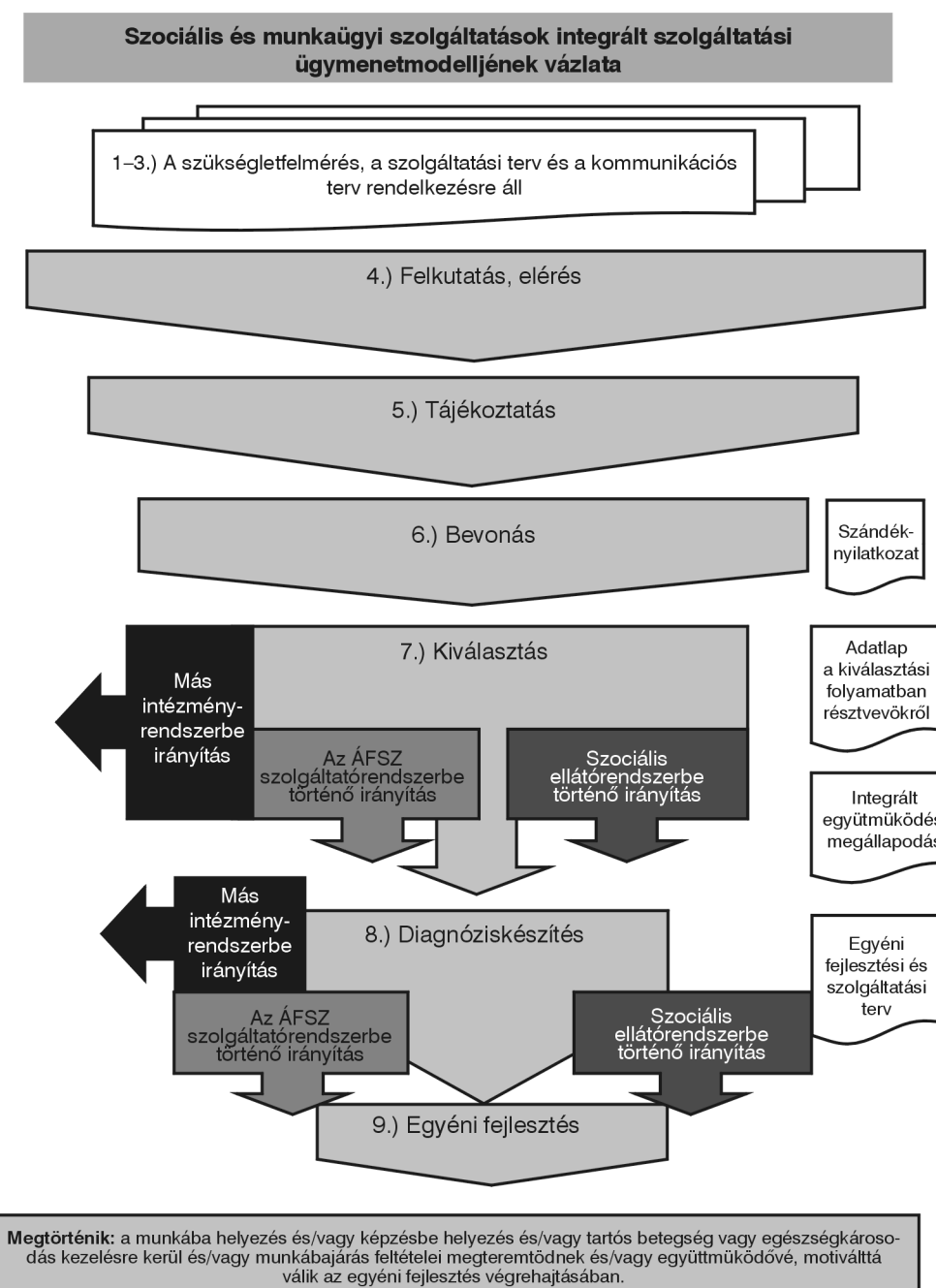
Az ügymenetmodell kimunkálása a standardizálás egyik eszköze is, amely biztosítja a lehetőségét annak, hogy azonos szakmai követelmények szerint valósuljon meg különböző helyszíneken a szabályozott folyamat, az ügymenet.

Az ügymenetmodell folyamatábrászerűen is megrajzolható, folyamatábrába foglalása a munka menetét átláthatóvá teszi, megmutatja az ügymenet mozzanatainak sorrendjét, a résztvevők szerepét, kapcsolatát és a lépések összefüggéseit, segít áttekinteni a rendszer elemeit, azok működését, valamint segíti a folyamatok dokumentálását, szabványosítását, szabályozását.

A szociális és munkaügyi szolgáltatások integrált szolgáltatási ügymenetmodellje az alábbi elemeket építette egymásra épülő rendszerbe, és foglalta egy folyamatábrába:

- 1) szükségletfelmérés,
- 2) szolgáltatási terv,
- 3) kommunikációs terv,
- 4) felkutatás, elérés,
- 5) tájékoztatás,
- 6) bevonás,
- 7) kiválasztás,
- 8) diagnóziskészítés,
- 9) egyéni fejlesztés.<sup>4</sup>

4) A folyamatábrát kiegészítik a program Szakmai Irányító Testülete által kidolgozott dokumentumok, amelyek alapján a modell-projektek kimunkálták a saját szolgáltatásukra vonatkozó speciális dokumentumokat. Lásd: [www.szmi.hu/kozpontiprogram/](http://www.szmi.hu/kozpontiprogram/)



1. ábra: Integrált szolgáltatási ügymenetmodell

Az integrált szolgáltatásnyújtás első, megalapozó lépése a **szükségletfelmérés**. Ez azt a hosszabb-rövidebb tanulmányban összegzett felmérést jelenti, amellyel megalapozzuk a projektben kitűzött célokat, a célok elérése érdekében tervezett tevékenységeket, valamint a megvalósításukhoz szükséges erőforrásokat. Fel kell tárni a projekt céljainak megvalósítását segítő-gátló külső és belső környezetet, valamint a célcsoportnak a projekt céljaihoz kapcsolódó jellemzőit, szokásait, elvárásait, stb.

A kialakítás további lépései között a **szolgáltatási terv** az a dokumentum, amely bemutatja és megalapozza a tervezett szolgáltatásnyújtást, annak feltételeit és a megvalósítás módját, illeszkedve az elérendő célokhoz, a várható eredményekhez és a várható hatáshoz.

A szolgáltatási terv tartalmazza a szolgáltatással elérni kívánt célcsoport(ok) jellemzésén keresztül a támogatások, ellátások és szolgáltatások iránti igényeket, melyekhez információt szolgáltat a szükségletfelmérés.

A szolgáltatási terv tartalmazza továbbá – a projekt vagy a szolgáltatás céljainak megfelelően – a meglévő ellátási, szolgáltatási rendszer helyi sajátosságait, különbségeit, hibáit, hiányosságait, az ellátással le nem fedett élethelyzeteket, a ki nem elégített szolgáltatások iránti igényeket a szolgáltatásnyújtás helyszínén.

A szolgáltatási terv készítése során az integrált szolgáltatásnyújtás modellprojektjeiben részt vevő szolgáltatásnyújtók feladata volt az is, hogy tervezzenek meg és próbáljanak ki megvalósítható új szolgáltatás(oka)t, és/vagy tegyenek javaslatot azok későbbi bevezetésére, szükség szerint a jogi környezet kialakítására/módosítására. A javaslatban az új szolgáltatás(ok) létrehozásához, kiépítéséhez szükséges erőforrásokat és kapacitást is meg kellett tervezni (erőforrások számbavétele; fejlesztések becsült költsége; fejlesztési feladatok ütemezése; felelősök, együttműködési formák meghatározása, bemutatása).

A célcsoport elérését és megszólítását, továbbá a nyilvánosság tájékoztatását alapozza meg a **kommunikációs terv**, amely bemutatja a tervezett szolgáltatással vagy programtájékoztatással kapcsolatos célokat, stratégiát, tevékenységeket, módszereket, eszközöket, költségeket, valamint a szükséges erőforrásokat és a megvalósítás időbeni ütemezését.

A kommunikációs terv tartalmazza a megcélzott közönségnek az átadni kívánt információkat, a kommunikációs eszközöket, valamint az elvárt hatásokat, eredményeket. A hatékony elérés, megszólítás és tájékoztatás érdekében a kommunikációs terv tartalmazza a célcsoport felkutatásának eszközeit, módszereit, valamint azt, hogy hol találhatjuk meg a célcsoportot, milyen szolgáltatókon, információhordozókon keresztül, hogyan szólíthatók meg, hogyan juttatható el részükre az információ.

A **felkutatás, elérés** alapvetően a szociális munkában alkalmazott, tervszerű, kezdeményező, aktív tevékenység, amelynek során a szolgáltatók/intézmények munkatársai tudomást szereznek azokról a személyekről (és eljutnak hozzájuk), akik eddig nem kerültek látóterükbe, akik nem keresték a kapcsolatot, pedig élethelyzetük, körülményeik alapján ellátásra, gondozásra, valamilyen szolgáltatásra, támogatásra szorulnak.

A **bevonás** olyan kapcsolatépítő tevékenység, amelyet a szolgáltatásnyújtók kezdeményeznek a célcsoport irányába, annak érdekében, hogy segítsék a potenciális ügyfeleket a szolgáltatás és a szolgáltatásnyújtók iránti bizalmi viszony kialakításában, önbizalmuk növelésében, és ösztönözzék őket szolgáltatásban való részvételre. A bevonás fontos eleme a bizalom kialakítása, az ügyfél döntésének támogatása (és nem a döntés átvállalása).

A folyamat következő lépése a **kiválasztás**, amely során a valamely szolgáltatás vagy projekt potenciális célcsoportjába tartozó/jelentkező személyek közül bizonyos előre felállított szempontrendszer alapján azonosíthatóak azok a személyek, akik a szolgáltatás vagy projekt elsődleges célcsoportját alkotják.

A **diagnóziskészítéshez** adott szempontok a hátrányokat felszínre hozó munkát támogatták, amelyeket az egyéni fejlesztés során kívántak enyhíteni a modellprojekteknél. A diagnózis készítése az integrált szociális és munkaügyi szolgáltatás ügymenetmodelljében az a folyamat, amely megalapozza az egyéni fejlesztési és szolgáltatási terv elkészítését, megvalósítását, s amelynek során képet kaphatunk az egyén/ügyfél aktuális helyzetéről és állapotáról.

A diagnózis egyfajta értékelési folyamat, amelyben az egyén életútját, önmagáról alkotott képét és a vizsgálatok eredményeit a diagnózist készítő és maga az érintett személy összevetik, és megállapítják, hogy jelen állapotában alkalmas-e, vagy milyen tényezők és szolgáltatások szükségesek ahhoz, hogy hosszabb (és milyen hosszú) távon alkalmassá váljon a munkavállalásra, valamint, hogy mely tényezők akadályozzák, gátolják elhelyezkedését, vagy éppen segíthetik azt.

Az **egyéni fejlesztési és szolgáltatási terv** elkészítéséhez nyújt segítséget az egyén fejlődését regisztráló „folyamatnapló”, amely arra szolgál, hogy rögzítsük az előrehaladás mérföldköveit, amelyeket folyamatosan, az ügyféllel együtt értékelünk.

Az integrált szociális és munkaügyi szolgáltatásnyújtás folyamatában a diagnóziskészítés során felszínre kerülő problémák kezelése érdekében az egyéni fejlesztési és szolgáltatási tervben kerültek meghatározásra azok a tevékenységek, valamint azok a szolgáltatások, amelyek megteremtik a fejlesztéshez, a normális működéshez szükséges feltételeket, továbbá a megvalósítás ütemezését, a célok elérését gátló és segítő erőforrásokat, a kockázatok számbavételét, az elért eredményeket.

Az egyéni fejlesztési és szolgáltatási terv elkészítéséért az integrált szociális és munkaügyi szolgáltatásnyújtás során az esetmenedzser felel. A terv elkészítésében az ügyfél aktívan részt kell hogy vegyen, nélküle a terv nem készíthető el. Az integrált szociális és munkaügyi szolgáltatásnyújtásban az esetmenedzser az a személy, aki az ügyfél állapotának (fizikai, mentális, egészségi) és helyzetének (pl. szociális, munkaerő-piaci, lakáshelyzet) javítása érdekében a kitűzött célok elérését szolgáló erőforrásokat megtervezi, szervezi, irányítja és ellenőrzi.

Az integrált szociális és munkaügyi szolgáltatásban az ügyfél érdekében az esetmenedzser koordinál a szolgáltatásnyújtókkal, mozgósítja a szolgáltatásnyújtásban és a fejlesztésben érintett szervezeteket, szakembereket, javaslatokat tesz és részt vesz a rendszer tervezésében, fejlesztésében, ellenőrzi a folyamatot, méri az eredményességet, vizsgálja a hatásokat, a hatékonyságot.

Az egyéni fejlesztési és szolgáltatási tervben a fejlesztési feladatok, tevékenységek, valamint a nyújtandó szolgáltatások meghatározása előtt célszerű elkészíteni az egyén *problémáját*, majd *célfáját*, amelyek a projektciklus-menedzsmentben, illetve a stratégiai tervezésben használt módszerek. Ezek jól alkalmazhatóak az integrált szociális és munkaügyi szolgáltatásokban is, tekintettel arra, hogy az ügyfél fejlesztését is projektként fogjuk fel.

A problémafa a projektciklus-menedzsmentben lényegében a megoldásra váró gondok feltérképezését segíti, a problémák között fennálló logikai kapcsolatokat jeleníti meg vizuálisan, de egyben a megoldás logikai modelljének a gerincét is kirajzolja.

## 1.4.2 További eszközök az integrált szolgáltatásnyújtás támogatására

A projekt keretében kidolgozásra került a folyamatot támogató és rögzítő *informatikai és ügyviteli rendszer*. Az informatikai fejlesztés célja az volt, hogy hatékonyan támogassa a szociális és foglalkoztatási szolgálatok, az önkormányzatok által működtetett integrált szolgáltatások megvalósítását, az adatok átlátható kezelését, a szolgáltatások és támogatások adminisztrációját.

Elkészült az *integrált szolgáltatásnyújtást, annak módszertanát bemutató, leíró kézikönyv*, továbbá a *szociális és munkaügyi „fogalomtár”*, valamint a szolgáltatások, ellátások és támogatások leírását és „költségelemzését” tartalmazó *„protokoll”*.

A protokoll normatív dokumentum, útmutatás, a tevékenységek, szolgáltatások, események rendszerezett listája, a szükséges folyamatok szabályozása, leírása. Tartalmazza a szükséges erőforrások meghatározását, az erőforrásokkal való gazdálkodás módját, a folyamatok dokumentálásának szabályait, a mérhetőség kritériumait, amely által a szolgáltatások összehasonlíthatóvá válnak.

Kidolgozásra és kipróbálásra került egyfajta ügyfélkategorizálási módszerként a *profiling*.

Profiling a neve az Állami Foglalkoztatási Szolgálatnál alkalmazott ügyfélkategorizálási rendszernek is, amely magában foglalja a – munkavállalás szempontjából releváns – individuális és szakmai képességek, kompetenciák felmérését (vizsgálatát), és az eredmények szembesítését a térség munkaerőpiacának követelményeivel.

A profiling a korai beazonosítás módszere, arra szolgál, hogy statisztikai eszközökkel, majd a közvetítői beszélgetés során az ügyféllel kapcsolatban szerzett szubjektív szempontokat értékelve kimutassuk, hogy az adott személy nagy valószínűséggel tartós álláskeresővé válik-e vagy sem. Tulajdonképpen egy kockázatelemzés, amelynél a kockázati faktor azt mutatja meg, hogy az álláskeresőknél, illetve azok egy csoportjánál mekkora a kockázata a tartós álláskeresővé válásnak.

A folyamatleírás, a folyamatokat támogató dokumentumok több módszertani, eljárásbeli, kompetenciahatárokat érintő kérdést vetettek fel.

A projekt egyik alapkérdése az volt, ki lesz az integrált szolgáltatásnyújtás ügyfele. Erre próbált támogatást adni az ügymenetmodell, amely a kimeneteket is rögzítve azokat a lépéseket vette számba, amelyeket a szolgáltatásnyújtás során el kell végezni, mintegy ráirányítva a figyelmet arra, hogy az álláskereső és a „csak” szociális/egészségügyi ellátást igénylő ügyfelek mellett az inaktív körében jelen vannak azok az emberek is, akik komplex (munkaügyi és szociális) szolgáltatások biztosításával megszólíthatók, elérhetők lennének a munkaerőpiac számára.

## 1.5 A programszintű irányítás és támogatás struktúrái

A HEFOP 2.2.2 Központi Program keretében a stratégiai vezetés országos szintű volt. A modellprojektek szakmai munkáját a Központi Programmenedzsment, a Szakmai Irányító Testület (SZIT), valamint a Szakmai Fejlesztő Munkacsoport (SZFM) támogatta.

- a) A **Programmenedzsment** a programkomponens tevékenységeinek, valamint a modellprojektek, a Szakmai Irányító Testület és a Szakmai Fejlesztő Munkacsoport közötti munka koordinációját biztosította. Esetenként szakmai támogatást nyújtott a modellprojektek számára.
- b) A **Szakmai Irányító Testület** olyan szakértői testület, amelynek feladata a szakmai fejlesztőmunka és tapasztalatadás átfogó stratégiai támogatása volt. A SZIT biztosította a fejlesztési munkának a program kitűzött céljaival, az innovatív intézkedések irányaként azonosított szükségletekkel való koherenciáját. A SZIT dolgozta ki központilag azokat a dokumentumokat, amelyeket a modellprojekteknek a megvalósítás során használniuk kellett. A SZIT hat tagból álló szakértői csoport volt: három fő munkaerő-piaci és három fő szociális szakértőből állt.
- c) A **Szakmai Fejlesztő Munkacsoport** szerepei: széleskörű szakmai segítségnyújtás biztosítása a modellprojektek számára; a szociális és munkaügyi oldalon meglévő tapasztalatok, a munkaerő-piaci tendenciák közvetítése és a hátrányos helyzetű csoportok elhelyezkedési lehetőségeinek, az erre irányuló jó gyakorlatoknak a feltárása és becsatornázása a modellprojektekbe. A négyfős SZFM feladata volt a helyi fejlesztő munka közvetlen támogatása, a sikeres módszerek, eljárások és szolgáltatási modellek összegyűjtése.

A hét modellprojekt központilag, de differenciált módon kapott szakmai támogatást a Szakmai Fejlesztő Munkacsoporttól az alábbi területeken illetve formákban:

- Folyamat-tanácsadás a projektszervezet kialakítására, az együttműködésre illetve a szolgáltatásfejlesztésre vonatkozóan.
- Módszertani eszközök biztosítása a helyi szolgáltatásfejlesztésekhez.
- A Szakmai Irányító Testület által kidolgozott módszertani eszközök, dokumentumok, útmutatók és egyéb eszközök elérhetőségének biztosítása, illetve azok helyi bevezetésének, alkalmazásának és értékelésének aktív támogatása.
- Három központi képzés, amelynek tematikája igazodott a programmegvalósítás szakaszaihoz. Az első képzésen a program céljai és az ügymenetmodell bemutatásán kívül sor került a partnerségépítés és az együttműködés témáinak feldol-

gozására. A második képzésen leginkább a diagnózis elkészítésére és az egyéni fejlesztési és szolgáltatási terv megvalósítására esett a hangsúly. A harmadik központi képzés pedig az értékelés és a fenntarthatóság kérdéseivel foglalkozott.

- Helyszínenként három-három helyi képzés történt, amely a helyi igényfelmérések alapján került kialakításra, illetve a központi képzések témáinak helyi megvalósítását segítette.
- Két tapasztalatátadási workshopot is szerveztek, amelyen a modellprojektek munkatársai mutatták be eredményeiket.

A szakmai támogatás során láthatóvá vált, hogy a különböző modellprojekt-helyszínek között az eltérő előzményeknek, eltérő ügyfélcsoportoknak tulajdoníthatóan jelentős különbségek vannak.

## 2. AZ INTEGRÁLT SZOCIÁLIS ÉS MUNKAÜGYI SZOLGÁLTATÁSOK FEJLESZTÉSÉNEK TAPASZTALATAI

### 2.1 A modellprojektek átfogó bemutatása

#### 2.1.1 A modellprojektekkel szembeni elvárások

Mivel jelen Szolgáltatásfejlesztési Kézikönyv a HEFOP 2.2.2 Központi Program „B” komponensének keretében megvalósított modellprojektek gyakorlati tapasztalatait kívánja ismertetni, a továbbiakban a modellprojektek megvalósításának feltételeit, illetve kereteit mutatjuk be.

A megvalósuló projektek „kísérleti projektek” és „modellprojektek” voltak.

A „*kísérleti*” kifejezés arra hívja fel a figyelmet, hogy a projektekkel kapcsolatosan fontos elvárás volt az, hogy új, még kipróbálatlan eszközöket alkalmazzanak a szociális és munkaügyi szolgáltatások közös rendszerbe szervezésére. Egy ilyen elvárás természetesen igen magasra emeli a mércét, mert azt sugalmazhatja, hogy valami gyökeresen új dolognak kell létrejönnie. Az így megfogalmazott elvárások könnyen az „ideális eredmények” képzetét kelthetik, ámbár, ha áttekintjük az innováció különféle meghatározásait, arra a következtetésre jutunk, hogy ami újnak számít egy adott környezetben, az nem feltétlenül újszerű egy másik kontextusban.

Amikor azt vizsgáljuk, hogy a szociális és munkaügyi szektor szereplőinek projektbeli együttműködése, illetve az integrált szolgáltatások kidolgozására irányuló törekvések valóban új megoldásokhoz vezettek-e, akkor azt is figyelembe kell vennünk, hogy mennyi idejük volt erre a megvalósítóknak. Az Európai Unió e vonatkozású tapasztalatai ugyanis azt mutatják, hogy legalább 2-3 év kell ahhoz, hogy egy kísérleti projektekben elindított változás kiteljesedjen.

A „*modell*” kifejezés arra utal, hogy a projektek megvalósítása során olyan gyakorlati megoldások kifejlesztése volt a cél, amelyek később alapul szolgálhatnak az összehangolt és integrált szolgáltatási struktúrák széleskörű bevezetéséhez.

Ezek a megfontolások indokolják, hogy úgy tekintsük és értelmezzük a modellprojektek próbálkozásait, mint első lépéseket egy változásmenedzselési folyamatban, amely a szociális és a munkaügyi szereplők tevékenységének, illetve a két szektor szolgáltatásainak összehangolását célozza meg.

A program „B” komponense olyan innovatív kísérletek megvalósítását tűzte ki célul, amelyekben a munkaügyi és szociális ágazat helyi szervezeteinek újszerű együttműködését próbálják ki, és amelynek keretében összehangolják az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatásokat.

A kísérlet megvalósítására három régióban, a közép-magyarországi, a dél-dunántúli és az észak-alföldi régió területén konzorciumok által megvalósított 7 modellprojekt keretében került sor, melyeket a HEFOP Irányító Hatóság, illetve az Egészségügyi Minisztérium Strukturális Alapok Programirodája (STRAPI) pályáztatás útján választott ki.

A modellkísérlet megvalósítására létrehozott külön pályázati alap céljai a következők voltak:

- A két ágazat helyi szervezetei közötti tervszerű együttműködés kialakítása.
- Modellprojektek megvalósítása a közép-magyarországi, dél-dunántúli, észak-alföldi régió területén a Nemzeti Család- és Szociálpolitikai Intézet, illetve a Foglalkoztatási Hivatal szakmai támogatásával.
- A fenti régiókban a foglalkoztatási és a szociális szolgáltatások, ellátások és támogatások összehangolása, integrált működtetésükre javaslatok kidolgozása.
- A komplex szolgáltatások, ellátások, támogatások elérhetővé tétele a célcsoport valamennyi tagja számára.

A modellprojektekkel szemben pályázati elvárás volt, hogy a kialakításra kerülő integrált szolgáltatások a célcsoport tagjainak tényleges szükségleteire szerveződjenek, és hatásukra a hátrányos helyzetű célcsoport foglalkoztathatósága javuljon, társadalmi beilleszkedésük előre haladjon.

#### A pályázó partnerségekkel szemben támasztott feltételek

A modellprojektek megvalósítására pályázó konzorciumokat – főpályázóként – az adott régiókhoz tartozó települési önkormányzatok és/vagy társulásaik, vagy pedig a megyei munkaügyi központok vezethették, és az egyes konzorciumokban kötelező módon tagként részt kellett venniük:

- a települési önkormányzatoknak és/vagy társulásaiknak (amennyiben nem főpályázók voltak),
- a munkaügyi központoknak (amennyiben nem főpályázók voltak),
- a családsegítő szolgálatnak,
- szociális szolgáltatást nyújtó szervezeteknek (kivéve a családsegítő szolgálatot), amelyeknek a konzorciumban részt vevő bármely önkormányzattal ellátási szerződése van az aktív korú nem foglalkoztatottakkal való együttműködésre.

A konzorciumok további tagjai lehetnek az érintett településen és kistérségben működő

- további települési önkormányzatok;
- alapítványok (kivéve pártalapítványok), társadalmi szervezetek (kivéve pártok, biztosító egyletek), önálló jogi személyiséggel rendelkező egyházi szervezetek, közhasznú társaságok, amelyek létesítő okirata tartalmazza a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű rétegek képzésének, foglalkoztatásának elősegítését és a kapcsolódó szolgáltatásokat;
- állami és nem állami, szociális és munkaerő-piaci szolgáltatást nyújtó szervezetek;
- a projekt közvetett célcsoportjának érdekvédelmi szervezetei, valamint
- profitorientált szervezetek, amelyek esetében kikötés volt, hogy támogatásban nem részesülhetnek.

### A pályázati kiírás által megjelölt célcsoportok

A program közvetett célcsoportját a hátrányos helyzetű, aktív korú nem foglalkoztatott emberek alkották, azaz azok a személyek, akik:

- a támogatott projektek támogatási szerződésének aláírása időpontjában 18. életévüket betöltötték, de még nem érték el az öregségi nyugdíjkorhatárt,
- legfeljebb 8 általános, vagy annál alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkeztek,

vagy

- elavult szakképzettséggel rendelkeztek, azaz a lakóhelyüket is magába foglaló, Foglalkoztatási Törvény (1991. évi IV. törvény) szerinti ingázási körzetben szakképzettségük iránt nincs kereslet, így szakképzettségük birtokában elhelyezkedésre nincs lehetőségük, vagy
- az 1998. évi XXVI. számú, a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról szóló törvény 4. a) § alapján fogyatékos személynek minősülnek, iskolai végzettségüktől függetlenül,

és

- munkaviszonyban még nem álltak, vagy
- tartós munkanélkülieknek számítottak, vagy a kedvezményezett támogatási szerződésének aláírása időpontját megelőzően – pályakezdő esetében 12 hónapig, nem pályakezdő esetében 18 hónapig – nem álltak munkaviszonyban, vagy
- a támogatási szerződés aláírását megelőző két éven belül munkaviszonyt létesítettek, de munkaviszonyuk esetenként a 3 hónapot, összesen az egy évet nem haladta meg, vagy

- az elmúlt két évben csak közmunka programban és/vagy közcélú, és/vagy közhasznú foglalkoztatásban vettek részt, vagy
- rokkantsági nyugdíjban, baleseti rokkantsági nyugdíjban, rendszeres keresetpótló pénzellátásban részesültek, amelynek folyósítása meghatározott időszakra történt és az ellátás folyósításának megszűnése várható volt, hogy a pályázati programon belüli foglalkoztatás megkezdéséig megtörténik.

### A pályázók vállalása

A pályázó konzorciumoknak vállalniuk kellett, hogy a 12 hónapig tartó modellprojekt megvalósítása során a célcsoport helyzetének javítását célzó szakmai módszerek és eljárások kidolgozása, alkalmazása érdekében bevezetik a programban központilag kidolgozott ügymenetmodellt, használják a központilag kidolgozott egyéb eszközöket, illetve tesztelik a programban szintén központilag kidolgozásra kerülő ügyfényilvántartó számítógépes szoftver működését, és javaslatot tesznek az esetleges módosítására, fejlesztésére.

Szigorú feltétel volt, hogy csak olyan fejlesztések támogathatók, amelyek többletet jelenítenek az adott szervezet/intézmény törvényi kötelezettségeit képező, illetve egyébként is végzett tevékenységeihez képest.

## 2.1.2 A megvalósított projektek általános jellemzői

A foglalkoztatási illetve a szociális területen bármilyen kísérleti vagy modellprojekt indításáról is legyen szó, a megvalósítás körülményei és a helyszín sajátosságai nagy mértékben befolyásolják az eredményt. A tervezett vagy elvárt kimenetek csak megfelelő környezeti feltételek esetén jönnek létre, illetve, ha a feltételek túlságosan is kedvezőek, a kísérlet indokoltsága megkérdőjelezhető.



2. ábra: A modellprojektek helyszínei a három régióban:  
Dél-Dunántúl, Közép-Magyarország és Észak-Alföld

A pályázati kiválasztás eredményeképpen a hét modellprojekt három régióban valósult meg. Két régió – a dél-dunántúli és az észak-alföldi – munkaerő-piaci szempontból rosszabb mutatókkal rendelkezik, mint a harmadik, közép-magyarországi régió. A 2006-os adatok<sup>5</sup> alapján országosan is ez utóbbi régió rendelkezik a legalacsonyabb munkanélküliségi (4,9%) és a legmagasabb foglalkoztatási rátával (56,2%). Ennél jóval magasabbak a munkanélküliséget jelölő mutatók a dél-dunántúli (9%) és az észak-alföldi régióban (10,56%); a foglalkoztatási ráta az előbbinél 45,4%, az utóbbinál pedig 44,9%.

A modellprojektek kiválasztásának folyamatában fontos szempont volt, hogy a megvalósítás helyszínei földrajzi elhelyezkedés, illetve településszerkezet és kiterjedés szempontjából is különbözzenek egymástól. A megvalósításra kiválasztott projektek helyszínei településtípus és településszerkezet szempontjából három csoportba oszthatók:

- 2 nagyváros: Nyíregyháza és Szolnok
- 3 kisváros: Berettyóújfalú, Cegléd és Dombóvár
- 2 kistérség: Siklós és Kaposvár

A **dél-dunántúli régióban** olyan projektek valósultak meg, amelyekben az együttműködés több kistépülésre is kiterjedt:

- Dombóvár és kistérsége 16 települést foglal magába.
- Kaposvár igen nagy kiterjedésű projektet valósított meg; 77 település tartozott a kistérséghez, beleértve a megyei jogú várost is.
- Siklós szintén sok, szám szerint 53 településből álló kistérségben vállalta a projekt megvalósítását.

A dél-dunántúli régió esetében vetődött fel legélesebben az a kérdés, hogy hogyan lehet megszervezni és megvalósítani az integrált szolgáltatásokat olyan kistépüléseken, ahol korábban az ügyfeleket nem érték el. Ezekben a térségekben mind a szervezés, mind a lebonyolítás komoly nehézségekkel járt. Igen nehéz például csoportfoglalkozásokat tartani olyan feltételek között, ahol még az is megoldhatatlan gondot jelent, hogy a térség különböző pontjairól meghívott résztvevők legalább nagyjából egy időben érkezzenek meg.

Az **észak-alföldi régióban** alacsonyabb volt az együttműködésbe bevont települések száma:

- A berettyóújfalui projektben a környező kistépülések, többek között Esztár, Hencida, Mezőpeterd, Szentpéterszeg, Tépe vettek részt.
- Nyíregyházán a Nyírteleki Családsegítő Központ is bekerült a konzorciumba, és több más kistépülésről is toboroztak ügyfeleket.
- Szolnok a város keretei között valósította meg a projektet.

Az észak-alföldi projektek inkább városokra koncentráltak, tehát esetükben jóval kevesebb volt az együttműködésbe bevont kistépülések száma. Ez a pályázó szervezetek döntéséből következett. A bevont ügyfelek között természetesen ezekben a projektekben is voltak kistépülésen élők, a különbség más régiók projektjeihez képest azonban főleg abban állt, hogy az integrált rendszerbe kevésbé építették be a kistépülések intézményeit, és a projekt szakemberei nem látogatták rendszeresen a „külső” helyszíneket.

5) Állami Foglalkoztatási Szolgálat, <http://kisterseg.afsz.hu/index.php>

**A közép-magyarországi projekt** (Cegléd központtal) szintén fel tudta venni a kapcsolatot a környékbeli településekkel és tanyákkal, például Örkénnyel, Nagykőrössel, Abonnyal és még néhány kisebb településsel. A ceglédi „sajátosság” az volt, hogy a város jól együtt tudott működni a Munkaügyi Kirendeltség hatáskörébe tartozó kisvárosokkal, rendszeres kapcsolatot tartott a környező kistelepülésekkel.

Ha a projekteket nagyvárosok és kisvárosok, illetve kistérségek szerint vesszük szemügyre, érdekes egybeesésként tapasztaljuk, hogy Berettyóújfalu, Cegléd és Dombóvár mindhárom olyan 50 ezer lakos alatti kisváros, ahol van hőforrás és erre épülő turizmus. A nagyvárosok – Nyíregyháza, Szolnok – mindegyike megyeszékhely, de egyik sem régióközpont, és viszonylag jó munkaerő-piaci mutatókkal rendelkeznek. Siklós és Kaposvár kistérsége társadalmi-gazdasági és infrastrukturális szempontból elmaradott. Az országos átlagot jelentősen meghaladó munkanélküliséggel sújtott települések jegyzékén a siklói kistérség 53 településéből 37 (ez 69%-ot jelent), a kaposvári kistérség 77 településéből 41 (ez 53%) szerepel.

Annak ellenére, hogy a projektek a vázolt közös jellemzőkkel indultak, és mindegyikükre érvényesek voltak a pályázati kiírás által megadott feltételek, mindegyik helyszín létrehozta a maga sajátos arculatát, kultúráját.

A modellprojektek megvalósítására széleskörű, átlagosan 8-10 szervezetből álló helyi partnerségek alakultak: főpályázóként három konzorciumot a helyi önkormányzat (Dombóvár, Nyíregyháza és Berettyóújfalu), három konzorciumot a regionális munkaügyi központ (Kaposvár, Szolnok és Cegléd) és egy konzorciumot többcélú kistérségi társulás vezetett (Siklós). A pályázati feltételeknek megfelelően konzorciumi partnerek voltak a regionális munkaügyi központok és a helyi önkormányzatok (ahol ezek nem voltak főpályázók), a családsegítő szolgálatok és néhány esetben civil szervezetek. A megvalósításban együttműködő illetve támogató partnerek legtöbb esetben cigány kisebbségi önkormányzatok és érdekvédelmi szervezetek, fogyatékossgal élők érdekvédelmi szervezetei, szenvedélybetegségek megelőzéséért dolgozó egyesületek, munkanélkülieket támogató alapítványok és egyéb civil szervezetek voltak.

Az egyéves időtartamú modellprojektek szinte kizárólag támogatási forrásból valósultak meg, melyek nagysága projektenként 26 és 40 millió forint között mozgott.

A megvalósítás során mindegyik projekt a potenciális célcsoporthoz tartozó legalább 500 személyt szólított meg és vont be a kiválasztási folyamatba, illetve töltött ki adatlapot rájuk vonatkozóan. Egy projektnél a legtöbb felvett adatlap 583, a legkevesebb pedig 508 volt. A megszólított személyek közül projektenként legalább 100 fő került kiválasztásra, akikkel személyes interjú, diagnózis és velük együtt egyéni fejlesztési terv készült, valamint integrált együttműködési megállapodást írtak alá. Az egy projektnél legtöbb kiválasztott személy 158 volt, a legkevesebb pedig 100. A további részletes kimenetekre, eredményekre vonatkozó adatokat projektenkénti megbontásban a 2.2 fejezet tartalmazza.

Általánosságban tekintve, a projektekkel kapcsolatosan elmondható, hogy a megvalósítás során tett lépések, próbálkozások a szolgáltatások koncepciójában hoztak bizonyos mértékű változásokat, és az adott szektorban feltétlenül egyfajta „hozzáadott értéként” jelenik meg a résztvevő szervezetek munkamódja és együttműködési készsége. Továbbá fontos megemlítenünk azt is, hogy a modellprojektek megvalósítása során tapasztalt változások többsége ún. kontextuális változás volt. Ez azt jelenti, hogy azok a változások, amelyeket a modellprojektek munkamódjában felfedezhetünk, más szolgáltatási környezetben is jelen vannak ma Magyarországon. Ezért nem feltétlenül tűnnek újak. Egy kísérleti programban azonban nem az a leglényegesebb, hogy valami gyökeresen új-e, hanem az, hogy beindul-e a kívánt, illetve célul tűzött változási folyamat. A változás és annak hajtóerői – függetlenül attól, hogy milyen mértékű eltérés jön létre – adják egy szociális kísérlet jelentőségét.

A változás folyamatának és kimenetének megismerése és megértése vezethet el ahhoz, hogy mások is mintát és erőt merítsenek belőle, illetve meggyőző jelzéseket kapjanak arról, hogy mindig lehet másképp (jobban, hatékonyabban) cselekedni az ügyfelek érdekében.

## Szervezeti együttműködések

Az integrált szolgáltatásnyújtásba a modellprojektek konzorciumában részt vevő szervezeteken kívül leggyakrabban a következő szervezeteket vonták be:

- képzési intézménynek (különböző típusú képzések),
- civil szervezetek (változatos segítő tevékenységek),
- egészségügyi intézmények (pl. egészségi állapot felmérése, megváltozott munkaképesség, alkalmasság, kezelésre irányítás).

Ezek a szervezeti kapcsolatok azonban akkor működőképesek, ha megalapozott, megfelelő előzményekkel rendelkező együttműködésekre épülnek.

A munkanélküliség kezelésében alkalmazott együttműködések nem jelentenek újdonságot Magyarországon, hiszen a kilencvenes évek közepétől kötelező volt partnerségeket alakítani a különböző támogatott programokban, amelyek többnyire civil szervezetek, munkaügyi központok és képzőintézmények kötelező társulásait jelentették.

Történetileg a csupán papíron létező formai együttműködésektől a szervezetek eljutottak a tényleges együttműködésekig. Ebben azonban különböző szinteket különíthetünk el, a kapcsolatok iránya és intenzitása alapján. Az alábbi táblázatban a szervezeti kapcsolatok különböző szintjeit kíséreltük meg összefoglalni:

A szervezeti kapcsolatok szintjei	A kapcsolat intenzitása	Példák
Elszigetelt működés	Nincs kapcsolat, nem tudnak egymásról.	Azonos célcsoporttal foglalkozó szervezetek, amelyek egymástól függetlenül működnek.
Párhuzamos működés	Nincs kapcsolat, de tudnak egymás létezéséről	Azonos ügyfelekkel foglalkozó és azonos problémák által érintett szervezetek, amelyek nincsenek kapcsolatban, bár igény volna rá.
Két vagy többoldalú együttműködések	Informális, esetleges, személyes kapcsolatok  Formális kapcsolatok, szabályozott együttműködések hosszabb vagy rövidebb távon, eseti partnerségek.	Személyes kapcsolat alapján közös problémamegoldás, egymás támogatása.  Egy részterületre vonatkozik az együttműködés, például ügyfelek és adatok átadása.  Vagy csak formálisan létező, de a valóságban nem működő kapcsolatok.
Szinergikus együttműködés	Több szervezet formális együttműködése egy adott cél megvalósítására, úgy, hogy mindegyik hozzáteszi a saját kompetenciáit.	A legismertebb példái a pályázati partnerségek, ahol a közös cél megvalósításában különböző szervezetek működnek együtt. Leginkább egy adott időszak alatt működik és egyetlen tag kilépése még nem veszélyezteti a partnerség fennmaradását. Ilyenek a stratégiai partnerségek is.
Integrált együttműködés	Rendszerszintű kapcsolatok, amelyben az egyes alrendszerekkel stabil és többirányú együttműködések alakulnak ki.	Mivel rendszerszerű működés jön létre, az egyes alrendszerek szintjén bekövetkező változás érinti magának az egésznek a működését.
Közösség alapú együttműködés	Olyan rendszer, amelyben egy adott célcsoporton és szervezeteken kívül a helyi lakosság is aktiválódik, a közös célok érdekében.	Rugalmas integrált rendszer, amely a helyi problémák megoldása és célok elérésének függvényében működik.

Bár a szervezeti kapcsolatokat lehetne másképpen is csoportosítani, a fő jellemzők ugyanazok maradnak, az együttműködés, a szinergia és az integráció, amely rendszerbe szerveződést jelent és a kapcsolat legmagasabb szintje, amely minőségi ugrást feltételez az egyszerűbb együttműködésekhez viszonyítva.

Az ügymenetmodell szerinti működést a jelen projektben integrált együttműködés alapján kellett megvalósítani. A résztvevő szervezeteket részben a pályázati kiírás jelölte meg, részben pedig a megvalósítók maguk választhatták ki, a felmerülő igények és a helyi lehetőségek alapján. Az együttműködés magas szintjének kialakításához azonban hosszabb előkészítés és több idő szükséges. Így természetes, hogy az integrált, vagy ahhoz közelálló együttműködés megvalósítása azokon a településeken sikerült jobban, ahol az együttműködésnek tradíciói voltak. A következő fejezetben több példát is bemutatunk a helyi együttműködések kialakítására.

A modellprojekteknél cél volt az is, hogy fenntartható modellek jöjjenek létre. Két olyan próbálkozás született, amelynek alkotói a fenntartható modell igényességével dolgozták ki elképzelésüket. Ezeket a 2.8 alfejezetben mutatjuk be. Egy helyszín a foglalkoztatási paktum kialakítása mellett döntött, amely már régebben is terveik között szerepelt és amely szintén az együttműködés magas, stratégiai partnerségi szintjét jelenti.

Az integrált együttműködés fenntartható formái csak akkor életképesek, ha erős vezetés gondoskodik a fenntartásukról. Helyi szintű stratégiai célkitűzés szükséges ahhoz, hogy elköteleződést alakítson ki a résztvevőkben, tudatosítsa a szükségleteket és a várható eredményeket és gondoskodjon a folyamat (ön)értékeléséről.

### A modellprojektek helyi humán erőforrásai

A pályázati kiírás személyi feltételekre vonatkozó elvárásainak megfelelően az integrált együttműködés kialakításához a modellprojektek futamideje alatt mindegyik konzorcium biztosított:

- egy fő projektmenedzsért, aki felsőfokú végzettséggel, a szociális igazgatásban vagy szociális szolgáltatásokban, vagy munkaerő-piaci ágazatban legalább 3 év tapasztalattal, és szociális és/vagy foglalkoztatási témájú projektmenedzseri tapasztalattal rendelkezett;
- egy fő szakmai vezetőt, aki szociális szervező / szociálpolitikus / szociális munkás / szociálpedagógus / szociális menedzser / humán szervező / humán menedzser / munkavállalási tanácsadó felsőfokú végzettséggel, és szociális és/vagy foglalkoztatási szolgáltatások területén minimum 3 év tapasztalattal, vagy egyéb felsőfokú végzettséggel és szociális és/vagy foglalkoztatási szolgáltatások területén minimum 5 év tapasztalattal rendelkezett;
- egy fő adminisztratív és pénzügyi vezetőt;

- és a meghatározott kulcsfeladatok ellátására alkalmas 2-4 fős szociális és munkaügyi szakemberekből álló szakmai stábot.

A felsorolt szakemberek közül kerültek ki az esetmenedzserek, akik az ügymenetmodellben rögzített elképzelés szerint az egyéni fejlesztési tervek megvalósításában fontos szerepet játszottak. Az ő feladatuk az eset kapcsán érintett szervezetek közti munkakapcsolat megszervezése, a szükséges szolgáltatások elérésének biztosítása, a párhuzamos szolgáltatásnyújtás elkerülése, az egymásra épülő, vagy egymást követő szolgáltatások megtervezése és összehangolása volt.

Az esetmenedzsereknek nem feltétlenül kellett jártasnak lennie az egyéni fejlesztési terv által érintett összes szakterületen, de fontos volt, hogy jó kapcsolatépítő készséggel rendelkezzen, megalapozza a bizalmat, motiválja az ügyfelet és fel tudja mérni annak szükségleteit és erősségeit, képes legyen ösztönözni az önálló helyzetmegoldást és a fejlődést. Az esetmenedzser feladata volt az is, hogy az ügyféllel az egyéni fejlesztési tervet megbeszélje, és vele közösen kitűzze a teljesíthető célokat, illetve kijelölje a legfontosabb lépéseket, amelyekkel a munkanélküliség problémája is hatékonyabban kezelhetővé válik. Végül az ő feladata volt az ügyfél fejlődésének folyamatos nyomon követése is, legalább a projekt időszakában.

A projektbe bevont ügyfelek ismeretében lehetett döntést hozni arról, hogy egy esetmenedzser adott időperiódusban hány ügyféllel tud dolgozni. Természetes, hogy minél nehezebbek voltak az esetek, minél komplexebb volt a szolgáltatásrendszer, amelyre szükség volt, és minél nagyobb földrajzi területen kellett mozognia, annál kevesebb ügyfelet tudott hatékonyan menedzselni. Feladataihoz az is hozzátartozott, hogy önmaga fejlődéséről gondoskodjon, naprakész információkkal rendelkezzen az ügyfeleinek segítségéhez szükséges területeken bekövetkező változásokról, a jó gyakorlatokról.

Az esetmenedzser sikeres munkájához szükség volt azokra a szervezeti és szakmai kapcsolatokra, amelyeket a projekt menedzsmentje alakított ki, és amelyek a szolgáltatási tervben is megjelentek.

## A tárgyi feltételek

A modellprojektek tárgyi feltételei közül a szolgáltatások megvalósításának helyszíne és az informatikai háttér biztosítása jelentették azokat a kérdéseket, amelyekre részben elméleti, részben pedig gyakorlati választ kellett adni.

A helyszín biztosítása főleg azokban az esetekben jelentett problémát, amikor egy egész kistérségben kellett megvalósítani a szolgáltatásokat. A résztvevő szervezetek bármelyike rendelkezésre bocsáthatott irodát, az ügyfelek fogadásához szükséges helyet, illetve csoportok számára alkalmas termet, de a kiválasztott célcsoport egyik sajátossága volt, hogy még kisebb távolságra sem szívesen utazott. A fejlesztéshez pedig rendszeres utazásra van szükség.

Ezért a helyszín megválasztásának kérdése különösen fontos volt, és a következő alternatívákat jelentette:

- a szolgáltatásokat annak a szervezetnek a helyszínén nyújtják, amely szervezet az illető szolgáltatást biztosítja;
- „integrált szolgáltató irodát” tartanak fent, ott biztosítják a szolgáltatási tervben megnevezett tevékenységek nagy részét;
- a szolgáltatásokat kihelyezik kistélepközpontokra, alapszolgáltatási központokhoz, ahová a szakemberek utaznak ki és a szolgáltatások egy részét ott nyújtják;
- a „mobil iroda” módszere is ismert, ez lehetővé teszi az egyénnel való foglalkozást, de speciális szolgáltatások biztosítására nem alkalmas.

Nehéz válaszolni arra a kérdésre, hogy ideális esetben hol valósítható meg az integrált szolgáltatás. A helyszín sok esetben befolyásolja azt is, hogy mely szolgáltatástípusokra esik nagyobb hangsúly. Más esetekben a megvalósítás helyszínének felszereltsége is fontos kérdés: például az internet elérése, a számítógépes háttér, illetve a termék felszereltsége.

Az integrált szolgáltatásfejlesztés informatikai háttére szintén fontos szempont volt. A projekt keretében készült el az ügymenetmodellt támogató informatikai és ügyviteli rendszer, amely lehetővé tette az adatok átlátható kezelését, a szolgáltatások és támogatások adminisztrációját. Az integrált szolgáltatásban részt vevő szervezetek munkatársai azt a reményt fűzték az integrációt támogató informatikai háttérhez, hogy az, más előnyei mellett, segít elkerülni a többszörös adatgyűjtés problémáját. Vagyis, ha az integrációban részt vevő szervezetek hozzáférnek egy közös adatbázishoz, akkor az ügyfelek részletes adatait nem kell minden szakembernek felvennie. Ez az ügyfél szempontjából is előnyös, hiszen nem kell ugyanazokat a dolgokat több helyen is elmondania.

A közös informatikai adatbázis azonban nem működött magától, szükség volt arra, hogy az érdekelt szervezetek szintjén a bevezetését és felhasználást közös képzésekkel vagy más módon támogassák. A szervezetek közötti együttműködést segítette a szociális és munkaügyi fogalomtár, amelyet szintén a HEFOP 2.2.2 Központi Program időszakában, a programmenedzsment irányításával hoztak létre.

Ugyancsak a számítástechnikai háttérhez kapcsolódott egy „profiling” rendszer, amely az ügyfelek kategorizálásának egy módja. Ezt a korai azonosító módszert a program végére tervezték kidolgozni. A profiling rendszer statisztikai eszközökkel dolgozott, és lehetővé tette, hogy a munkanélküli már rögzített egyéni sajátosságait összevessék a térség munkaerő-piaci követelményeivel, és ennek alapján előre jelezzék, hogy az illető nagy valószínűséggel tartósan álláskeresővé válik-e. A statisztikai megállapításokat szükséges volt közvetítői beszélgetéssel kiegészíteni ahhoz, hogy a rendszer hatékony legyen.

A személyi és tárgyi feltételek együttes meglétének, valamint a helyi szintű stratégiai vezetésnek tulajdoníthatóan mindegyik projekt elérte az eredményindikátorok tervezett célértékét, ugyanakkor az együttműködés különböző szintjeit valósította meg, a partnerségtől az integrált együttműködésig. Az együttműködési törekvések fenntartására a szándék mindenütt megszületett.

## 2.2 Fenntartható helyi eljárások bemutatása

### 2.2.1 Helyi szervezetek integrált együttműködésének kialakítása – „Egy nyelvet beszélünk!” projekt, Dombóvár

A kísérleti jelleggel megvalósított integrált szolgáltatások egyik alapfeltétele volt a szektorokra és ágazatokra kiterjedő helyi együttműködés kialakítása. A modellprojektek létrehozására kiírt pályázat tartalmazott feltételeket az együttműködő partnerek minimális összetételére vonatkozóan, a gyakorlatban a modellhelyszíneken eltérő módon és összetételben, számos helyen innovatív elemekkel átszőve valósult meg a helyi együttműködés. A dombóvári projekt erőssége elsősorban a megvalósító szervezetek közötti összefogás és a széles körű helyi partnerség megteremtése volt. A modellprojekttnél két olyan helyi együttműködésre épülő elem is azonosítható, amely az integrált együttműködést a megvalósítás egyes szakaszaiban nagy mértékben és újszerű módon segítette.

#### 1) A projekt bemutatása

**A projekt címe:** „Egy nyelvet beszélünk!” – a foglalkoztatási és szociális szervezetek együttműködési modellprogramja Dombóváron

##### A megvalósítók

- *Főpályázó:* Dombóvár Város Önkormányzata
- *Konzorciumi Partnerek:* Dél-dunántúli Regionális Munkaügyi Központ, Dombóvári Város- és Lakásgazdálkodási Kht., „Kapaszkodó” Szociális és Gyermejjóléti Alapszolgáltató Központ, Dombóvári Jóléti Szolgáltató Kht.
- *Együttműködő Partnerek:* Dombóváriak a Dombóvári Munkanélküliekért Jóléti Szolgálat Alapítvány, Dombóvári Cigány Kisebbségi Önkormányzat, Dombóvári Közhasznú Roma Alapítvány, „Reménység” Fogyatékkal Élők Napközi Otthona

##### A megvalósítás helyszíne és körülményei

A projekt Dombóváron és a 16 településből álló dombóvári kistérségben valósult meg. A térség munkaerő-piaci helyzetére jellemző, hogy 2006-ban a kistérségben regisztrált munkanélküliségi ráta 10,2%, a foglalkoztatási ráta pedig 47% volt.<sup>6</sup>

6) Állami Foglalkoztatási Szolgálat, <http://kisterseg.afsz.hu/index.php>

A kistérség településein regisztrált magas munkanélküliség oka a térségközpont 70-es években telepített ipari üzemének bezárása, illetve a mezőgazdasági nagyüzemek átalakulása a rendszerváltást követően, amelyek következtében a térségben a gazdasági aktivitás jelentősen lecsökkent. Munkaerő-piaci integráció szempontjából egyik alapvető probléma az álláshelyek hiánya, és az alacsony iskolai végzettséggel, vagy elavult szakképzettséggel rendelkező tartós munkanélküliek magas száma. Dombóvár és kistérsége hátrányos helyzetéhez az is hozzájárul, hogy földrajzilag három jelentős vonzóerővel rendelkező régiós központ közé ékelődik (Pécs, Kaposvár, Szekszárd).

#### Az integrált szolgáltatásnyújtás megvalósulása

A potenciális célcsoporttagok felkutatása, tájékoztatása széleskörű partnerségben valósult meg. Az ügyfelek munkaerő-piaci diagnózisának felállítása integrált team-megbeszélések keretében történt, amelyekbe civil szervezeteket is bevontak. A projekt megvalósításának két sajátos, újszerű aspektusa volt. Az egyik az informatikai háttértámogatás kialakítása, ami főként a célcsoportról információkat tartalmazó közös adatbázis létrehozását jelentette, és az együttműködésben megvalósított bevonás és diagnóziskészítés időszakában jelentősen segítette a munkát. A másik pedig a hátrányos helyzetű személyek foglalkoztathatóságának fejlesztését célzó „Garantált Munkaerő” programelem, amelyben a helyi vállalkozók bevonásával sikerült közösségi összefogást kialakítani a hátrányos helyzetű személyek foglalkoztathatóságának fejlesztésére.

#### A célcsoport számára nyújtott szolgáltatások

- Tanácsadás: kulcsképeség-fejlesztő foglalkozás, munkatanácsadás, pályatanácsadás, jogi tanácsadás, adósságkezelési tanácsadás, életvezetési, életmód tanácsadás, stb.;
- Tréningek: önismereti, motivációs, munkába állási, álláskeresési, munkában maradási, képességfejlesztő, valamint információszerző képességet javító tréningek;
- Egyéb szolgáltatások: életmód, illetve egészségmegőrző programok, munkába járást elősegítő buszos szolgáltatás, stb.

#### Eredmények

Az integrált módszerű eljárásban a térségből bevont 528 fő közül választották ki azt a 111 ügyfelet, akiknek a készségeik, képességeik fejlesztésére sor került a projektben. Végül összesen 48 fő állt munkába, és 7 fő kapcsolódott be képzésbe, illetőleg 9-en voltak azok, akik legalább három szolgáltatást vettek igénybe.

További eredmény, hogy a résztvevő szervezetek az esetmegbeszélést és szakmai teammunkát elkezdték napi gyakorlatban alkalmazni más munkaterületeken is. Elkészültek módszertani segédletek a motiváció értékelésére, a munkaerő értékelésére a beilleszkedési periódusban, illetve rendelkezésre áll az együttműködést támogató informatikai háttér is.

## 2) A helyi szervezetek integrált együttműködésének megvalósítása

A dombóváron a munkaügyi szervezet, az önkormányzat, a szociális szolgáltatók és civil szervezetek együttműködése már jelentős múltra tekint vissza, és a korábbi pályázati programok is széleskörű együttműködésen alapultak. Az „Egy nyelvet beszélünk” projektben ennek hagyományaira építve tervezték meg a tartós és stabil együttműködés kialakítását, ugyanakkor új elemek is bekerültek ebbe az együttműködésbe: a már említett közös számítástechnikai háttér biztosítása, illetve a helyi vállalkozók bevonása. A projekt megvalósításában közreműködő szervezetek többsége a Térségi Szociális Módszertani Fejlesztőközpont épületében működött, amelyet az előző évben alakítottak ki európai uniós támogatással.

Az integrált együttműködés megvalósítása, különösen egy modellprojektben, nem egyenletes intenzitású, szakaszonként lehet erősebb vagy gyengébb. Ebben a részben először kitérünk a kommunikációra mint az együttműködést megalapozó és kísérő eszközre és az ügyfelek toborzására, amelyben jól nyomon követhető a szinergikus együttműködés a célcsoport több oldalról történő megközelítése érdekében.

Végül bemutatjuk azt az együttműködésre épülő két elemet, amelyet különösen fontosnak tartunk: a közös adatbázis nyújtotta lehetőségeket és a vállalkozók bevonását.

#### A projekt közös kommunikálása

Első lépésként programindító nyílt napot rendeztek, amelyen a konzorciumi partnereken túl a térség valamennyi érintettnek vélt szereplőjét (települési polgármesterek, roma szervezetek képviselői, civil szervezetek) meghívták. Itt került sor a projekt szakmai tartalmának ismertetésére, amely a térségi televízió révén kellő nyilvánosságot is kapott.

Az integrált együttműködés sikeres megvalósításának egyik feltétele a jó kommunikáció. Mind a potenciális ügyfelekben, mind a közreműködő szervezetekben a kommunikációs lépések segítik annak tudatosítását, hogy új, az eddigieknél remélhetően hatékonyabb szolgáltatások alakulnak ki. A kommunikáció támogatja az elköteleződést, és a résztvevők motivációjára is pozitívan hat. Az alábbiakban összefoglaljuk a fő kommunikációs eseményeket, amelyekre a projektmegvalósítás elején került sor.

**MEGOLDÁSOK A GYAKORLATBÓL: A projekt kommunikációja**

Az „Egy nyelvet beszélünk” projekt kommunikációja a pályázati kiírásnak megfelelő terv alapján valósult meg. A személyes tájékoztatáson kívül – amely mindegyik partnerintézményben a munka szerves részét képezte – kiemelt kommunikációs események is kísérték a programot:

- A kistérség valamennyi településén fogható Dombóvár Televízió tudósított a projekttel kapcsolatos eseményekről: programindító nap; konzorciumi szerződés aláírása; konzorciumi tanácsulések; helyi és Dombóváron megtartott központi képzés; toborzás. Ezekről az eseményekről a Tolnai Népújságban, a megyei napilapban is jelent meg tudósítás.
- Az önkormányzat által szervezett Vállalkozói Fórumon lehetőség nyílt a projekt célkitűzéseinek ismertetésére.
- Márciusban 25 ezer példányban jelent meg „Megoldás” címmel az a Dombóvár, Komló, Sásd és Tamási városok valamennyi háztartásába eljutó kiadvány, amely ismételtén megszólította a vállalkozókat is.
- A fenti kommunikációs csatornák mellett a kéthetente 10.000 példányban megjelenő Dombótáj című helyi újság is informálta a dombóvári lakosságot a program történéseiről.

**Együttműködés a bevonásban**

Az alábbiakban bemutatjuk a projekt kezdeti szakaszában megvalósult együttműködést, amely azt a célt szolgálta, hogy minél szélesebb területen azonosítsák a pályázati célnak megfelelő ügyfélkört. A toborzásban és bevonásban részt vevő szervezetek saját tevékenységeiken keresztül szólították meg az ügyfeleket:

- A **Polgármesteri Hivatalban működő Népjóléti Iroda** foglalkozik a szociális igazgatással, a humán egészségügyi feladatokkal, valamint a jegyzői gyámhatósági feladatokkal. Az ügyfélszolgálaton keresztül ellátja az állampolgárok tájékoztatását és segítségét az igazgatási és hatósági ügyekben, a panaszügyek átvételét, a beadványok átvételét és továbbítását az adott szervezeti egységekhez. A projekt első szakaszában problémaként kezelték, hogy két éve nem regisztrált ügyfeleket kell bevonni, majd 2007 áprilisában az egészségügy átalakítása során, az ingyenes egészségügyi ellátásokhoz való jogosultság vizsgálata következtében egyre többen fordultak az önkormányzatokhoz mentességi kérelemmel. A szociális igazgatásban dolgozók jelzései alapján sikerült egyre több regisztrálatlan munkanélküli embert bevonni ezek közül az ügyfelek közül.

- A **Kapaszkodó Szociális és Gyermekjóléti Alapszolgáltató Központ** épületében működő Családsegítő Szolgálat munkatársai a rendszeres szociális segélyben részesülő, s így a Központba havonként kötelezően betérő ügyfeleket, illetve az egyéb okok (családgondozás, egyéni esetkezelés, adósságkezelési tanácsadás, házi segítségnyújtás stb.) miatt megjelenő ügyfeleket vonták be a programba. Az intézmény területi családgondozói otthonukban is felkeresték a potenciális ügyfeleket. A Gyermekjóléti Szolgálat területi családgondozói a városkörnyék 15 településén (az illetékes önkormányzat segítségével) a rendszeres szociális segélyben részesülőket, illetve a halmozottan hátrányos helyzetű személyeket érték el (saját adatbázist felhasználva).
- A **Dél-dunántúli Regionális Munkaügyi Központ (DDRMK) Dombóvári Kirendeltsége** küldött meghívót az ügyfeleknek. Néhány esetben előfordult, hogy a munkaügyi kirendeltség behívólevelére a címzettek nem reagáltak, ezért megtörtént, hogy csak 25-30%-os volt a megjelenési arány.
- A **Dombóvári Város- és Lakásgazdálkodási Kht.** a Dombóvár Város Önkormányzatától kapott megbízás alapján évek óta végez közhasznú és közcélú foglalkoztatást, közmunkaprogramok lebonyolítását, közérdekű munkára kötelezettek foglalkoztatását. Ebbéli státuszából adódóan nagy létszámú munkavállalásra alkalmas és dolgozni akaró álláskeresővel áll napi kapcsolatban munkáltatóként és potenciális foglalkoztatóként is. A Kht. másik jelentős tevékenysége a város tulajdonában lévő szociális bérlakások és piaci alapú bérlakások kezelése, karbantartása, bérleti szerződések kötése. Ebből adódóan napi kapcsolatban volt a program célcsoportját alkotó, szociálisan hátrányos helyzetű réteggel. Az álláskeresőket – adatlap kitöltésével – bevonták a programba; az egyéb szociális problémákkal küzdőket (pl. közüzemi díjhátralékosok, lakbérhátralékosok) a konzorciumi partner Kapaszkodó Alapszolgáltató Központhoz irányították, adósságkezelési szolgáltatás igénybe vétele céljából.
- **Jóléti Szolgálat Alapítvány „Állj talpra!” programja.** Az „Állj talpra!” program munkatársai az alapítvány irodájában megjelenő tartós álláskeresőket szólították meg, de a toborzással megbízott munkatársak a vidéki helyszíneken is részt vettek az ügyfélfelvételben.
- A **Közhasznú Roma Alapítvány** kezelésében lévő Roma Ház a különféle képzéseiben, közösségi rendezvényein résztvevők közül választotta ki a program ügyfeleit. A Roma Alapítvány két pedagógus végzettségű dolgozója az ott folyó képzéseken (általános iskola befejezése, OKJ-s tanfolyamok) is toborzást végzett.

### Az együttműködés informatikai háttere

Fontos elemként szerepelt a pályázatban az informatikai hálózat kiépítése, amely összekötést jelentett volna a projektben részt vevő szervezetek között. A belső informatikai rendszer kialakítását a pályázatban ugyan nem támogatták, de a Szekszárdi Regionális Munkaügyi Kirendeltség által készített és biztosított célszoftverhez elérési jogosultságot kaptak a konzorciumban együttműködő szervezetek. Ebben megtalálhatták az ügymenetmodell dokumentumait és a résztvevők motivációjának értékelését is.

A napi használatban levő eszköz a protokoll volt, ahová minden közreműködő szakember bejegyezte az ügyféllel végzett tevékenységet. Lényeges volt az is, hogy az adatbázis néhány fő paraméter (név, cím, végzettség) alapján szűrhető legyen. Így sokkal egyszerűbb volt a lekérdezéseket elvégezni egy adott szempont szerint, legyen az munkaerőigény vagy képzési lehetőség.

A szoftver használata azonban nem volt zökkenőmentes, ugyanis az eszköz sem a felhasználást, sem a felhasználók integrált együttműködését nem garantálta. Az a tapasztalat, hogy egy ilyen szoftver bevezetéséhez szükséges a felhasználók felkészítése, és tudatosítani kell, hogy miben és mennyiben könnyíti meg munkájukat, illetve hogyan segíti az ügyfelek elégedettségének növelését.

Az eszköz segíthet a diagnózis kialakításában és a fejlesztési tervek készítésében, de nem pótolja a személyes közreműködést sem az ügyfél és segítője, sem pedig a segítő szakemberek között. A szociális területen dolgozók túlterheltsége közismert, ezért valóban sokat számít, ha az ügyfél életútjára vonatkozó adatokhoz, amiket egy másik helyszínen már rögzítettek, hozzá tudnak férni. Az ügyfél szempontjából is pozitív hatása van annak, ha nem kérdezik meg tőle több helyszínen is ugyanazokat a dolgokat. A segítő pedig arra használhatja az idejét, hogy munkájához mélyebb ismereteket, biztosabb támpontokat szerezzen.

Azonban az adatbázisban levő összes információ sem pótolja a személyes kapcsolatot: bármilyen részletes adatokat is tartalmaz az adatbázis az adott személy életútjára vonatkozóan, személyes kapcsolatra van szükség ahhoz, hogy felelősségteljesen indítsunk el változásokat az életében.

### Együttműködés a foglalkoztathatóság fejlesztésében

Több olyan fejlesztő foglalkozást is indítottak a megvalósító szervezetek, amelyben fontos szerepet játszott az együttműködés (pl. pályakorrekciós tréning, álláskereső klub). Az integrált szolgáltatásnyújtás ebben a projektben megvalósított, újszerű módszere a „Garantált Munkaerő” program volt. Korábban nem próbálkoztak azzal, hogy vállalkozókat is bevonjanak a hátrányos helyzetűek foglalkoztathatóságának javítására irányuló munkába. Ebben a modellprojektben azt is közvetlenül tapasztalhatták, hogy milyen erőfeszítések árán tudják őket motiválni arra, hogy társadalmi feladatok végrehajtásában közreműködjenek.

A folyamat első lépéseként a Polgármesteri Hivatalban Vállalkozói Fórumot szerveztek, ahol jelentős érdeklődés mutatkozott a „próba foglalkoztatás” és a „Garantált Munkaerő” programelem iránt. A következő lépés a kérdőíves megkeresés volt a tényleges foglalkoztatási szándék feltárására. Ez mintegy 15-20 vállalkozásra terjedt ki. Bár eredetileg 40 fő részvételét tervezték, maximum 25-30 fő próbamunkájára mutatkozott igény.

A vállalkozók igényeinek ismeretében a projektrésztvevőket is szűrték, így végül 23 főnek volt lehetősége megkezdeni a próbamunkát. Közülük csak 19 fő dolgozott le egy teljes hónapot, 4 fő lemorzsolódott. Ez váratlan fordulat volt, ugyanis „biztosra vehető” volt az ügyfelek pozitív hozzáállása, hiszen azonnal munkába állhattak. Utólag az valószínűsíthető, hogy az egy hónap próba foglalkoztatás nem volt elég vonzó számukra. Ráadásul az évnek éppen arra az időszakára esett, amelyben könnyebb alkalmi munkát találni.

Pedig 2007 áprilisában a Konzorciumi Tanácsülésen a DDRMK főigazgatója határozott ígéretet tett arra vonatkozóan, hogy azok, akik a projektben a „próba foglalkoztatás” során elnyerik a „Garantált Munkaerő” címet, a 6/1996. (VII.16.) sz. MüM. rendelet szerinti foglalkoztatás-bővítő támogatásban részesülnek. A főigazgató asszony bejelentésére azonnal reagáltak, és levélben prognosztizálták a Dombóvári Munkaügyi Kirendeltségnek a „Garantált Munkaerő” címből várható 2008. évi aktíveszköz-igényét.

Véleményünk szerint ebben a programelemben nemcsak az integráció, hanem a közösségi összefogás is jól megragadható: az önkormányzat által támogatott foglalkoztatásba a helyi vállalkozók bekapcsolódtak, és a munkaügyi szervezet további támogatást ígért nekik, ha a címet elnyerőket foglalkoztatják. A tervezéskor azt gondolták, hogy az ügyfelek lelkesedni fognak, de az elvárásokhoz viszonyítva kevesebben jelentkeztek. Ennek több oka is lehet: egyrészt az ilyen jellegű együttműködési tapasztalat hiánya, másrészt pedig az, hogy az egy hónap utáni továbbfoglalkoztatásra nem tudtak biztos ígéretet tenni.

### 3) Az együttműködés jó gyakorlatai más modellhelyszíneken

A hét modellhelyszínen az együttműködés változatos formái alakultak ki: volt, ahol a személyes kapcsolatok intézményes kapcsolattá alakultak, és előfordult az is, hogy teljesen új kapcsolatok jöttek létre. Ezek közül néhány sikeres programelemre, illetve megoldásra szeretnénk felhívni a figyelmet:

- A kaposvári projekt a kistérségi alapszolgáltatási központokkal való együttműködésre helyezett nagy hangsúlyt.
- A ceglédi projekt a kistérség polgármestereivel való együttműködést erősítette, és több civil szervezetet is bevont abba a partnerségbe, amelyet a projektidőszak végén hoztak létre.

- A szolnoki projektben foglalkoztatási paktum létrehozásán dolgoztak.
- A nyíregyházai projekt létrehozta az Ajtó Műhely nevű fórumot, amelybe három szervezet: a Munkaügyi Kirendeltség, a Szociális Iroda és a családsegítő szolgáltatást működtető HUMAN-NET Alapítvány delegált szakembereket. Ennek célja kezdetben az volt, hogy stratégiai gazdája legyen a fenntartható integrációnak, később viszont a szakemberek fóruma is ide került.

A próbálkozások jól mutatják, hogy az együttműködésre többféle lehetőség van. Mindig a helyi szükségletek és lehetőségek alapos ismerete kell ahhoz, hogy eldöntsük, mi az, ami egy adott helyszínen valóban működőképes és fenntartható.

## 4) Összefoglalás

Az integrált együttműködés fennmaradása stratégiai kérdés, hiszen a helyi vezetés dönti el, hogy tesz-e erőfeszítéseket ebben az irányban, vagy más fejlesztési irányokat talál megfelelőbbnek az adott körülmények között. Ahhoz, hogy a rendszer hosszú távon is stabilan működőképes legyen, a jogszabályi háttér megfelelő változására lenne szükség.

Egyelőre kevés az információ arról, hogy stratégiai szinten rögzült-e a rendszerben való működés szándéka a modellprojekt-helyszíneken. Azonban ahhoz, hogy ne csupán a szinergikus egymásra hatás maradjon fenn – természetesen még ez is csak abban a környezetben lehetséges, ahol az együttműködés korábban is erős és színvonalas volt –, a projekt lezárása után az integráció fenntartásának feladatát célszerű lenne delegálni a helyi vezetés megfelelő szintjeire.

## 2.2.2 Együttműködési lehetőségek kistérségekben – „Integrációs modell Kaposvár kistérségében” projekt, Kaposvár

A Kaposvári modellprojekt esetében több lehetőség kínálkozott az újszerű fejlesztések és jó gyakorlatok bemutatására. Itt voltak a legerősebbek az integráció előzményei; a konzorciumi partnerek számos közös projektet végrehajtottak korábban. A projekt kistérségi kiterjesztése, a környékbeli települések bevonása és a velük közösen kialakított munkarend olyan megoldási minta, amely sok más kistérség számára adhat ötleteket hasonló problémák kezeléséhez.

### 1) A projekt bemutatása

**A projekt címe:** Integrációs modell Kaposvár kistérségében

#### A megvalósítók

- *Főpályázó:* Dél-dunántúli Regionális Munkaügyi Központ
- *Konzorciumi Partnerek:* Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzata, Kaposvári Regionális Családsegítő és Megyei Gyermekjóléti Módszertani Családsegítő Központ
- *Együttműködő Partnerek:* Kaposvári Többcélú Kistérségi Társulás, Somogy Megyei Minoritas Egyesület, Magyar Vöröskereszt Somogy Megyei Egyesülete, Mozgáskorlátozottak Somogy Megyei Egyesülete

#### A megvalósítás helyszíne és környezete

A modellhelyszínek közül a kaposvári projekt tevékenysége fedte le a legnagyobb földrajzi területet, azaz a 77 települést magába foglaló kaposvári kistérséget. A több mint 100 ezer lakosú kistérség társadalmi-gazdasági és infrastrukturális szempontból is az elmaradottabbak közé sorolható: bár Kaposvár város mutatói jelentősen javítanak a kistérségi átlagon, nagy számú településének mintegy fele az országos átlagot jelentősen meghaladó munkanélküliségi mutatókkal rendelkezik.<sup>7</sup> Összességében a kistérség egészére vonatkozó adatok is jelentősen az országos átlag alatti értéket mutatnak: 2006-ban a munkanélküliségi ráta 8,9%-os, a foglalkoztatási ráta pedig csupán 45,2%-os volt.<sup>8</sup>

A kaposvári kistérség adottságai közül kiemelendő a kedvező turisztikai és mezőgazdasági termelési környezet. Az intenzív, piacorientált mezőgazdasági termelés hosszú távú fenntarthatóságának szempontjából új lehetőségeket kínál a gyógy- és fűszernövény-termesztés, valamint a biogazdálkodás meghonosítása, elterjesztése. A szolgáltatási szektor kiépült: figyelembe véve a foglalkoztatottak 60%-os arányát, ide már további munkaerő felvétele nem várható; az ipari tevékenység a 90-es évek leépítési hullámát követően dinamikusán nőtt 2000-től 2004-ig, azóta stagnál.

7) COMPLEX jogi adatbank, <http://jab.complex.hu/hjegy.php?docid=A0600240.KOR>

8) Állami Foglalkoztatási Szolgálat, <http://kisterseg.afsz.hu/index.php>

**Az integrált szolgáltatásnyújtás megvalósulása**

A partnerek közötti együttműködésben és a szolgáltatásnyújtás koordinálásában fontos szerepe volt a szakértői munkacsoportként tevékenykedő Integrációs Bizottságnak. Újszerű kezdeményezés volt, hogy a Regionális Munkügyi Központ Kaposvári Kirendeltségén kialakítottak egy akadálymentes ügyfélfogadó irodát, ahol a konzorciumi partnerek szociális és munkaügyi szakemberei együtt fogadták az ügyfeleket, hetente két alkalommal.

A projekt megvalósítói számára az egyik legnagyobb kihívást az jelentette, hogy miként tudják elérni és bevonni a kistérség 77, sok esetben nehezen megközelíthető településén lakó potenciális ügyfelet, illetve hogyan tudnak kapcsolatot tartani velük. A megoldás kulcsát a szociális alapszolgáltatások biztosítására kiépült ún. Alapszolgáltatási Központok bevonása jelentette, amelyek biztosították a szükséges helyismeretet (szolgáltatások hozzáférhetősége, specialitások), valamint a személyes kapcsolatokat is, továbbá lehetőséget teremtettek az ügyfelek lakókörnyezetben történő megismerése, és szerepvállalásukkal az utazás finanszírozása is egyszerűbbé vált. A kiválasztás, a diagnózis felállítása és a fejlesztés az együttműködő szervezetek szakembereiből álló teamekben történt, ami szakmailag erősítette, de időigényesebbé tette a munkát. Az egyéni fejlesztést is teammunkában tervezték meg. A célcsoport számára nyújtott legfontosabb szolgáltatások:

- Tanácsadás: szociális, mentális, életvezetési, munkavállalási és pszichológiai tanácsadás, álláskeresői technikák oktatása, adósságkezelési tanácsadás, rehabilitációs tanácsadás;
- Csoportos foglalkozások: álláskereső klub, pályaeorientációs, pályakorrekciós és pályamegerősítő csoportfoglalkozás, reintegráló és újrorientáló csoportos foglalkozás;
- Egyéb: munkaközvetítés, életmód, illetve egészségmegőrző programok, munkába járást elősegítő buszos szolgáltatás, termesztetbeni és pénzbeli juttatások, stb.

**Eredmények**

A hatékonyan megszervezett toborzás eredményeként 500, majd a teljes végrehajtási időszak alatt összesen 611 ügyfelet sikerült elérniük a projekt munkatársainak.

A projektben munkaerő-piaci szolgáltatásokban 285-en, szociális jellegű tanácsadásban és juttatásban pedig 392-en részesültek. Az integrált együttműködést vállaló 151 fő közül 20 fő képzésen vett részt, 33-an munkába álltak, 44 fő pedig egymásra épülő szolgáltatásokban vett részt, illetve tartotta a rendszeres kapcsolatot a projektben dolgozó szakemberekkel.

**2) Az együttműködési lehetőségek megvalósítása a kistérségekben****Előzmények**

Kaposvárrott az integrált együttműködés előzményeit könnyű megtalálni. Már 1997-ben megalakult egy Integrációs Bizottság (IB), amelynek tagjai Kaposvár MJV Önkormányzata, az általa fenntartott Családsegítő Központ és az akkori Somogy Megyei Munkügyi Központ Kaposvári Kirendeltsége voltak. Ezt a bizottságot azért hozták létre, mert személyre szabottabb segítségnyújtással kívántak hozzájárulni a munkaerő-piacról tartósan kiszorult emberek élethelyzetének, életminőségének javításához.

Az IB a modellprojekt időszakában is működött. Fontosnak érezzük, hogy részletesebben is bemutassuk e bizottság munkáját, mivel egyike azoknak a nem túl gyakori hazai közösségi kezdeményezéseknek, amelyek célja a hátrányos helyzetűek segítése, helyi összefogásra alapozva.

**MEGOLDÁSOK A GYAKORLATBÓL: Az Integrációs Bizottság működése**

Az Integrációs Bizottság (IB) egy szakértői munkacsoport, mely az érintett szervezetek együttműködését segítette és koordinálta. Állandó tagjai a létrehozó szervezetek kijelölt munkatársai voltak, illetve más tagokat is bevontak: civil szervezeteket és az egészségügy képviselőit. Az IB-ban részt vevők köre a helyi sajátosságoknak megfelelően bővíthető volt, de figyelembe kellett venni, hogy minél nagyobb volt a csoport mérete, annál nehezebben volt megoldható a rugalmas működtetés.

Az Integrációs Bizottság feladatai között az alábbiak szerepeltek:

- Munkaszervezés: koordinált és folyamatos kapcsolattartást biztosított azoknak a szakembereknek, akik a „kötelező együttműködés” programjainak minél hatékonyabb megvalósításán dolgoztak.
- Információáramlás biztosítása:
  - a tagok által szervezett programokról (pl. képzés, munkalehetőség, csoportfoglalkozás) és az azokon való részvétel módjáról és feltételeiről való rendszeres tájékoztatás;
  - az együttműködő felek által megfogalmazott igények gyűjtése és az azokra való reagálás (pl. igény: Munkügyi Központ felé adott képzés iránti igény közvetítés) az együttműködés hatékonyságának növelése érdekében.
- Az ügyfelek beilleszkedési programjának tartalmára vonatkozó javaslat, módosítás, értékelés történhetett a bizottságban.
- Visszacsatolásra is lehetőség volt az egyéni életút alakulásáról.

- Együttműködés megszegése esetén döntéselőkészítő szerepe volt azáltal, hogy a részt vevő szervek élhetnek véleményezési jogkörükkel az ügyféllel szemben alkalmazandó szankció meghatározása előtt.

Az IB a gyakorlatban minden hónap harmadik keddjén ült össze. Ekkor olyan ügyfelek beilleszkedési programjának megbeszélésére, összeállítására került sor, akiknél a család-gondozó az előzetes információi és tapasztalatai alapján vélelmezte a munkavállalásra képes állapotot. Ez a mozzanat az ügyfél szempontjából igen jelentős volt, mivel próbálta ellensúlyozni az együttműködés hiányából fakadó hátrányokat.

A családsegítő központ a helyzet- és állapotfelmérést követően az összegyűjtött információkat megküldte a munkaügyi szervezet és az önkormányzat foglalkoztatási csoportja számára, azzal a céllal, hogy az IB-ban megjelenő munkatársak a saját adatbázisukban meg tudják nézni, hogy az érintett ügyfél milyen intézményi karrierrel rendelkezik, illetve hogy a szolgáltatási rendszerükből a megfelelő és szükségesnek vélt szolgáltatás igénybevételét javasolni tudják. A szervezetek javaslatai alapján került meghatározásra a beilleszkedési program tartalma, mely vonatkozhatott:

- együttműködésre kijelölt szervvel való kapcsolattartásra: ezek lehetnek az Alapszolgáltatási Központok és egyéb szolgáltató szervezetek is, de fontos, hogy lehetőleg csak egy szerv legyen kijelölve, amely a fejlesztési folyamat egészét követi;
- az egyéni képességeket fejlesztő vagy az életmódot formáló foglalkozáson, tanácsadáson, illetve munkavégzésre felkészítő programban való részvételre;
- felajánlott és iskolai végzettségének megfelelő oktatásban, képzésben történő részvételre, különösen az általános iskolai végzettség és az első szakképesítés megszerzése érdekében;
- megfelelő munkalehetőség felajánlására;
- a munkaügyi központban történő nyilvántartásba vételre és a vele való együttműködésre.

Az IB-nak működése során kapacitáshiányból fakadó nehézségekkel kellett szembenéznie. Például nem mindig jutott idő az előzmények feltárására; olyan személyek beilleszkedési programja is bekerült az IB elé, akikről később kiderült, hogy nincsenek munkavállalásra kész és képes állapotban; a dömpingszerűen érkező segélyt megállapító határozatok és a beilleszkedési program összeállítására vonatkozó szűk határidő megnehezítette az érintett helyzetének teljes feltárását, stb. A fentiek alapján azonban jól látható, hogy Kaposvárott az integrált együttműködés alapjait már lerakták. Működésének hatékonyságát jelentősen javítani fogja egy közös adatbázis kialakítása.

## A projekt kommunikálása

77 kistélepülés bevonása egy modellprojektbe jó stratégiai készséget és jól szervezett végrehajtást feltételez. A projekteknek nagyon sok szempontot kellett figyelembe venni, a hatáskörök tisztázásától a források elosztásig. Azokat a változásokat, amelyeket a szervezetek működésében (a fennálló rendelkezések mellett) bevezettek, meggyőző kommunikációnak kellett megelőznie.

A projekt első lépései közé tartozott a kommunikáció kialakítása, illetve a felkészülés a megvalósításra. Többször megismételt megszólítással és tájékoztatással remélték elérni a kistélepülések vezetőit és a célcsoportot. A teljes kistérségben megvalósuló tájékoztatás és a programba történő bevonás érdekében a konzorciumi tagok között a feladatot az alábbiak szerint osztották el:

- A DDRMK Kaposvári Kirendeltsége a közhasznú/közcélú foglalkoztatásról szóló tájékoztatásra meghívott kistérségi polgármesterekkel megismertette a HEFOP 2.2.2 projektben rejlő lehetőségeket.
- Kaposvár MJV Önkormányzata mint igazgatási mintahely műhely keretében tájékoztatást nyújtott a területen működő (önkormányzati) szociális ügyintézőknek, kérve a nem foglalkoztatottak tájékoztatását a lehetőségről, szűrésen való önkéntes részvétel lehetőségének felajánlása mellett.
- Az RCSSK regionális szakmai konferencián adott tájékoztatást a projekt beindulásáról; a Kaposvári kistérségben működő alapszolgáltatási központtal felvette a kapcsolatot, tájékoztatást nyújtott a projektben való részvételi lehetőségről, az együttműködés tartalmáról, menetéről, valamint kérte az ügyfelek toborzásában való aktív közreműködést.

### Felkészülés az együttműködésre

Bár a megvalósítók egy része már a pályázatírás alatt is együttműködött, a feladat komplexitása miatt szükség volt arra, hogy továbbra is napirenden maradjon a felkészülés kérdése. Itt két ehhez kapcsolódó eseményt emelünk ki:

- a megvalósítók 3 napos tréningjét, amelyre a projekt elején került sor;
- az Alapszolgáltatási Központok munkatársainak felkészítését, amelyhez nemcsak a szakmai, hanem az adminisztratív lépések kidolgozása is hozzátartozott.

## A toborzás

Az együttműködés megszervezésével megoldották az ügyfelek toborzását is a 77 településen. A térségben működő 7 Alapszolgáltatási Központ családgondozóival megbízási szerződést kötöttek az alábbi feladatok végrehajtására:

- ellátási területükön, otthonában keresik fel a munkanélkülit;
- közvetlen (regisztrált) tájékoztatást nyújtanak a program beindulásáról, a benne rejlő lehetőségekről; az együttműködésre motivált ügyfél adatlapot és szándéknyilatkozatot tölt ki;
- szóbeli megállapodás az ügyféllel az Alapszolgáltatási Központban való megjelenésről, egyeztetett időpontban;
- a kitöltött adatlapok és szándéknyilatkozatok megadott határidőig való megküldése a kaposvári kirendeltség címére, megjelölve azon személyek anyagát, akikkel a személyes megjelenésre is szóbeli megállapodás született.

Az esetleges átfedések elkerülése érdekében a toborzásban részt vevő mindegyik konzorciumi szervezetre vonatkozóan meghatározták a bevonandók körét:

- szociális igazgatásnál (önkormányzat): a regisztrált, de segélyben, illetve átláskeresési járadékban nem részesülő ügyfelek (10 napos közfoglalkoztatásban résztvevők);
- munkaügyi kirendeltségnél: álláskereső, a munkaügyi központban regisztrált, együttműködést vállaló munkanélküliek (akik nem részesülnek rendszeres szociális segélyben);
- családsegítőnél: rendszeres szociális segélyben részesülő, aktív korú nem foglalkoztatottak közül azok, akik az előzetes tájékoztatás alapján motiváltak a projektben való részvételre.

Már a projekt elején sikerült egy rendszert felállítani, amely a toborzás időszakában jól működött. A toborzás eredményeként 500, majd a teljes végrehajtási időszak alatt összesen 611 ügyfelet vontak be. Az adatlapokat és szándéknyilatkozatokat a bevonást végző munkatárs töltötte ki.

### A kiválasztás

A beérkező adatlapok előzetes áttekintését követően a konzorciumi partnerek képviselői felkészültek a helyszíni látogatásra, amelyben egy munkaügyi, egy szociális munkás, és egy önkormányzati ügyintéző vett részt, valamint az alapszolgáltatási központok család-gondozói. Előzetesen megbeszélt időpontokra hívták be a települési önkormányzatok azokat a munkanélkülieket is, akik 2 éve nem szerepeltek a munkaügyi központ nyilván-tartásában.

Az érintett ügyfeleket a munkatársak a helyszínen tájékoztatták a programban való részvételi lehetőségről, a szolgáltatásokról, az együttműködés feltételeiről. A 100 fő kiválasztásának egységes szempontrendszere az alábbiak szerint alakult:

- a helyszínen megjelenő minden ügyfelet motiváltnak tekintenek;
- az kerülhet a kiválasztott 100 fő közé, akinek a szolgáltatási igényfelmérőjében mind a munkaügyi, mind a szociális (családsegítő és önkormányzat) területről „szükségesnek” jelölték a szolgáltatást;
- abban az esetben, ha csak egy szolgáltatási terület kap „szükséges” jelölést, a projekt kizárólag helyi tájékoztatást és tanácsadást biztosít, és az eset lezárását jelzi az Alapszolgáltatási Központoknak.

### Fejlesztések kistérségi megvalósulása

A Regionális Családsegítő Központ illetékességi területén az esetenmenedzseri és család-gondozói feladatokat a Központ szociális munkásai látták el. A feladatelosztás meghatározásakor felmérték a hiányzó szolgáltatásokat is. Például a családsegítő szervezetek hiányként a helyben történő pszichológiai segítségnyújtást jelölték meg, ezért a szolgáltatási terv összeállításakor a kaposvári helyszín mellett vidéki helyszínen is terveztek személyiségfejlesztő és motivációs csoportfoglalkozást. A családsegítő szervezetek munkatársai között az alábbi sajátos feladatmegosztás alakult ki a rendszeres szociális segély folyósításának feltételeként együttműködésre kötelezett ügyfelek esetében:

- A projekt időtartamára szóló integrált együttműködési megállapodást az esetenmenedzserként megjelölt munkatárs (Regionális Családsegítő Központ család-gondozója) kötötte meg az érintettel (és erről tájékoztatta az Alapszolgáltatási Központot).
- Az aktív korú, nem foglalkoztatott ügyfelek és az Alapszolgáltatási Központok munkatársa között kötött együttműködési megállapodás (beilleszkedési program) módosításra került, amely szerint az együttműködés a diagnózis felállításában való közreműködésre és az EFSZT megvalósítására vonatkozott, az Alapszolgáltatási Központba való 3 hónaponkénti megjelenési kötelezettség megtartása mellett.
- Az esetenmenedzser feladata volt, hogy a helyben hozzáférhető szolgáltatások (pl. lakókörnyezetben való felkeresés) igényét jelezze, illetve a diagnózis és a fejlesztési és szolgáltatási terv tartalmának meghatározásába az Alapszolgáltatási Központok munkatársait bevonja, és a végleges az ügyfél által aláírt változat tartalmát velük ismertesse.

- Az EFSZT-ben meghatározott szolgáltatások igénybevételéről, az együttműködés megvalósulásáról, az esetleges pozitív kimenet eléréséről az esetmenedzser szükség szerint, de legalább havonta egy alkalommal és minden szakaszzáráskor tájékoztatást nyújtott az Alapszolgáltatási Központok munkatársai számára.

A kaposvári együttműködés által kínált fejlesztési lehetőségeket az alábbi táblázatba foglaltuk össze:

Családsegítő Központ saját szolgáltatásai:	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tanácsadás: szociális, mentális, életvezetési, adósságkezelési</li> <li>■ Segítségnyújtás ügyintézéshez</li> <li>■ Információ, továbbírányítás</li> <li>■ Segítő beszélgetés</li> <li>■ Természetbeni, pénzübeli juttatások adása és közvetítése</li> </ul>
Munkaügyi szervezet saját szolgáltatásai:	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tanácsadás: munkavállalási, pályaorientációs</li> <li>■ Képzések (szervezése)</li> <li>■ Ellátások, támogatások nyújtása</li> </ul>
Közvetett célcsoport számára vásárolt szolgáltatások:	<p><i>Családsegítő:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tanácsadás: jogi, egészségügyi, pszichológiai</li> <li>■ Csoportfoglalkozás: személyiségfejlesztés</li> </ul> <p><i>Munkaügyi szervezet:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vizsgálat, felmérés: foglalkozás-egészségügyi, pszichológiai</li> <li>■ Tanácsadás: romaügyi, esélyegyenlőségi, rehabilitációs, akadálymentesítési</li> <li>■ Csoportfoglalkozás: motivációs tréning, álláskereső klub</li> <li>■ Szupervízió</li> </ul>

### Az együttműködés napi gyakorlata

Végül tekintsük át, hogyan történt az együttműködés a kiválasztás utáni szakaszokban:

- Egyéni fejlesztési terv vezetése és aktualizálása: Az egyéni fejlesztési és szolgáltatási terv elkészítésében elsősorban a konzorciumi partnerek vettek részt, figyelembe véve a szakértők és tanácsadók javaslatát is. Amennyiben az ügyfél „állapota” indokolta, a team javaslatára külső szakértők (pszichológus, orvos) bevonására került sor. Az esetfelelős előre egyeztetett időpontot az érintett szakértővel.
- Integrált ügyfélfogadás: Minden hét két napján (kedd, csütörtök) közös ügyfélfogadást tartottak (a munkaügyi szervezet által rendelkezésre bocsátott helyiségben) a családgondozók és a munkaügyes kapcsolattartó szakemberek; ilyenkor konzultációs lehetőség is biztosítva volt.
- A konzorcium napi működése: a partnerek között folyamatos volt a kapcsolattartás (telefonon, e-mailben és személyesen) az aktív korú nem foglalkoztatottakkal kapcsolatos feladatellátás miatt. A külső szakértők és tanácsadók által készített szakvéleményekről telefonon vagy személyesen konzultáltak az esetmenedzserek. A korábbi gyakorlatnak megfelelően működtették az Integrációs Bizottságot (minden hónap 3. keddjén, a konzorciumi partnerek képviselőinek részvételével).
- A szakmai teammunka: minden pénteken tartottak teamnapot, amelyen a szűkebb szakmai team tagjai mellett meghívott tanácsadók és szakértők is részt vettek. A heti teamülés résztvevői: munkaügyi ügyintézők, szociális munkások, szociális ügyintézők, szakmai vezető. A diagnózis felállításában, az egyéni fejlesztési tervek összeállításában és végrehajtásában az állandó tagok mellett részt vettek: tanácsadók, szakértők, szolgáltatást nyújtó civil szervezetek, egészségügyi tanácsadó.

### 3) Az együttműködés jó gyakorlatai más modellhelyszíneken

A kistérségekre való kitekintés több más modellhelyszínen is megvalósult:

- A siklósi kistérségi munka bemutatásánál a bevonásra helyezzük a hangsúlyt a 2.2.4 alfejezetben.
- Cegléden mobil iroda működött (kisbusz), amellyel a szociális és a munkaügyi szakember együtt látogatott a kistelepülésekre.

- Berettyóújfaluban az ügyfelek utazását (eljutását a projektirodába) a támogató szolgálat segítette (2.2.6 alfejezet).

Ezek a jó gyakorlati megoldások arra a tényre reagálnak, hogy az inaktív emberek jelentős része kistelepüléseken él, és saját meglévő erőforrásainak kiaknázásához szakemberek segítségére van szüksége.

## 4) Összefoglalás

A bemutatott kaposvári rendszer alapvetően a biztonságos működés, a standardizálás irányába indult el; ezt a szolgáltató helyek nagy száma is indokolta. A kaposvári modell fő előnye ennek a belső minőségbiztosításnak is nevezhető fejlett rendszernek a kiépülése. Emellett azonban jellemző és fontos volt a rendszer biztonságos működése érdekében a területi és szakmai kompetenciahatárok kialakítása is. A modellben a döntéshozatali (konzorciumi projekttanács), a fejlesztési folyamatot szabályozó szakmai (projekt-team), és a szolgáltatási (szakmai megvalósítók) szint és feladataik jól elkülönültek.

## 2.2.3 Szükségletfelmérés – „Ajtóprojekt”, Nyíregyháza

A helyi szintű szükségletfelmérés a modellprojektek sikeres megvalósításának egyik meghatározó eleme volt. A kísérleti program céljaiból adódóan a projektek által elkészített szükségletfelméréseknek ki kellett térniük a helyszín munkaerő-piaci helyzetéből következő szükségleteinek bemutatására, a résztvevő szervezetek és az ügyfelek igényeinek felmérésére. A szükségletfelmérés bemutatására a nyíregyházi projektben alkalmazott eljárást választottuk, mivel munkájukban a szükségletfelmérés eszköztárának változatos elemeit használták fel.

### 1) A projekt bemutatása

**A projekt címe:** „Ajtóprojekt” – a szociális és a munkaügyi rendszer közötti átjárhatóság elősegítésére szolgáló modellprogram

#### A megvalósítók

- **Főpályázó:** Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzata
- **Konzorciumi Partnerek:** HUMAN-NET Alapítvány, Nyírtelek Szociális Szolgáltató Központ, valamint az Észak-alföldi Regionális Munkaügyi Központ Nyíregyházi Kirendeltség és Központ
- **Együttműködő Partnerek:** Oltalom Szeretetszolgálat, Észak-kelet Magyarországi Szenvedélybetegségeket Megelőző Egyesület, Debreceni Egyetem Szociológia és Szociálpolitikai Tanszék (tanszékvezető), Nyírbátor Város Szociális Szolgálat, Nyíregyházi Gyermekjóléti Központ, Városüzemeltetési Kht.

#### A megvalósítás helyszíne és környezete

Az „Ajtóprojekt” Nyíregyházán és néhány környező kistelepülésen valósult meg. Nyíregyháza mint megyeszékhely nagyvárosias jellegének megfelelő szociális problémákkal küzd. Az alsó társadalmi rétegekben számottevően jelen vannak a halmozottan hátrányos helyzetűek: a hajléktalanok, az állami gondozásból utcára kerültek, a szegregált roma lakosok, bűnelkövetők, díjhátralékosok, alacsony iskolai végzettségűek. A rendszerváltás utáni gazdasági szerkezetátalakulás következtében munkahelyek ezrei szűntek meg az alacsony iskolai végzettségű, elsősorban nagy élőmunka-igényű ipari ágazatokban, és a mezőgazdaságban foglalkoztatott munkavállalók számára. A város munkanélküliségi rátája 2006 decemberében 4,46%<sup>9</sup> volt, a kistérség egészének mutatói ennél rosszabbak, a munkanélküliségi ráta 6,4%, a foglalkoztatási ráta 42,6% volt.<sup>10</sup>

9) Állami Foglalkoztatási Szolgálat, [http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=full\\_afsz\\_stat\\_telepules\\_adatok\\_2006](http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=full_afsz_stat_telepules_adatok_2006)

10) Állami Foglalkoztatási Szolgálat, <http://kisterseg.afsz.hu/index.php>

A térség ipara alapvetően Nyíregyházára koncentrálódik (ágazatok: gabona-feldolgozás, gumi- és műanyagipar, konzervipar, dohányipar és cipőgyártás), emellett a mezőgazdasági tevékenység meghatározó a kistérségben, a foglalkoztatási és jövedelmi viszonyok tekintetében. A mezőgazdasági termékeket feldolgozó vállalkozások fontos szerepet töltenek be a termékek felvásárlásában és a nyári szezonmunkások foglalkoztatásában is. A Nyíregyházán meglévő szellemi tőke, a pénzügyi jelenlét, az innovációt közvetítő szervezetek viszonylag magas száma, a működő ipari park és a kutatóintézetek segíthetik a térség kistélepüléseinek fejlődését. A megyeszékhelyen erőteljesen növekszik a szolgáltató vállalkozások száma, és számos külföldi befektető is jelen van. Kedvező lehetőségek vannak a még hasznosítatlan ökológiai, turisztikai, lakossági szolgáltatási, gazdasági integrációs adottságok kiaknázására is. A kistérség települései vagy a főutak mentén, vagy azoktól néhány kilométerre helyezkednek el. Nyíregyházának számos vasúti összeköttetése van a kistérség és a megye településeivel. A Nyíregyháza környéki tanyavilág közlekedési helyzete azonban komoly kívánnivalókat hagy maga után.

#### Az integrált szolgáltatásnyújtás megvalósulása

Az „Ajtóprojekt” nem adatbázisból, hanem a tényleges ügyfélforgalom alapján választotta ki a résztvevőket. Az ügyfelek bevonása, a szakterületi interjúk felvétele és a személyekre vonatkozó adatok összegyűjtése a konzorciumi partnereknél történt. Ezt követően egy munkacsoporton keresztül kerültek a releváns információk az esetmenedzserekhez, akik a meglévő adatok és az ügyféllel történő beszélgetések alapján elkészítették a diagnózist, és továbbvitték az esetmunkát. Az ügyfél helyzetének feltárását hatékonyan szolgáló szakterületi interjúlapot integrált munkacsoport készítette el. A fejlesztések fő irányát azok a speciális programok jelentették, amelyek állás keresésre való felkészítést nyújtottak, illetve kombinálták azt más elemekkel:

- a „My fair lady” komplex fejlesztőprogram, amelynek célja a nők munkaerő-piaci hátrányainak csökkentése olyan folyamatok beindítása által, amely hosszú távon kihat az egyén életére, életvezetésére, külső megjelenésére, munkavállalási szokásaira
- a Kalandprogram, a fiatalok elhelyezkedési problémáira kidolgozott programelem, amely a fiatalok új dolgokra való nyitottságára épít. Nevelési módszere a kaland, az élménypedagógia, amely úgy ad át ismereteket, normákat, hogy maga a forma, a keret újszerű és élménytelit tapasztalatokat biztosít a csoporttagok számára.

A szolgáltatási terv alapvetően minden meglévő helyi szolgáltatással számolt, az ügyfelek részéről megfogalmazott igények azonban gyakran menet közben változtak. Az új igények hívták elő pl. a jogi tanácsadást és a pszichológiai szolgáltatást, valamint az addiktológiai tanácsadást, amelyre időközben képezték ki a stáb két tagját.

#### A célcsoport számára nyújtott fejlesztő szolgáltatások

- Tanácsadás: segítő beszélgetés, családgondozás, munkaerő-piaci képzési tanácsadás, adósságkezelési, álláskeresési tanácsadás, mentálhigiénés tanácsadás, addiktológiai tanácsadás, munkavállalási tanácsadás, pályaorientációs tanácsadás, jogi, pszichológiai tanácsadás, pénzügyi tanácsadás, közmunka programról tanácsadás.
- Tréningek, speciális programok: „My Fair Lady” program (életvezetéssel és családi gazdálkodással összefüggő egyéni és csoportos tanácsadás; motivációs, kommunikációs és beszédkészség-fejlesztő programmodulok) és „Kalandprogram” (értéktisztázó csoport; motivációs, kommunikációs programmodul; kalandtréning; álláskeresési tréning).
- Egyéb szolgáltatások: logopédus, mediáció, természetbeni és pénzügyi ellátás.

#### Eredmények

A városból és a környező kistélepülésekről közel 600 embert szólítottak meg a projekten keresztül a konzorciumban résztvevő szakemberek, munkatársak, akik közül 158 főt vontak be a projektbe. A projekt zárásakor 29 fő munkában állt, 4 fő fejlesztő foglalkozásban vett részt, 29 fő legalább 3 különböző szolgáltatást vett igénybe, és 26 fő legalább 5 alkalommal megjelent. Munkavállalást gátló egészségi probléma kezelésére 2 fő esetben került sor. A lezárult speciális akciókban összesen 49 fő vett részt.

## 2) A szükségletfelmérés megvalósítása a HEFOP 2.2.2 projektben

Az „Ajtóprojekt” során négy szervezet együttműködése valósult meg. Jellemzően olyan intézmények (önkormányzat, két családsegítő, munkaügyi központ), amelyeknél elsődleges, illetve meghatározó feladat a munkanélküliek ellátása, a tartós munkanélküliek problémáinak kezelése. Az együttműködő szakemberek körében megfogalmazódott az az igény, hogy az ügyfelek szükségleteire reagálva a modellprogram keretében dolgozzanak ki újszerű, speciális szolgáltatásokat, amelyek jól kiegészítik a már működő ellátásokat.

A szolgáltatások bevezetését megelőzően két fontos feladat elvégzése vált szükségessé.

1. A már meglévő szolgáltatások integrált formában történő kialakítása igazodjon az ügyfelek szükségleteihez. A szükségletfelmérés célja, illetve funkciója az, hogy a mindenkor konkrét projektre, illetve az azon belül működő szolgáltatásokra vonatkozóan az alábbi szempontokra választ adjon:

- általános társadalmi helyzet [főbb jellemzők, tendenciák, időbeni változások (múlt, jelen, jövő), érdekeltek, érintettek (stakeholder)],
- igények (szükséglet, motiváció, magatartás),
- szolgáltatók: nonprofit és for profit szereplők, szolgáltatási formák, hozzáférhetőség, átfedések, hiányterületek.

A szükségletfelmérést elsősorban módszerként értelmezzük, amelynek segítségével a helyi társadalomról, szereplőiről, a releváns jelenségekről, stb. információkat tudunk gyűjteni.

2. Az új típusú, speciális szolgáltatások bevezetését előzze meg egy megvalósíthatósági tanulmány. A megvalósíthatósági tanulmány feladata a kiválasztott szolgáltatás megalapozottságának és működőképességének vizsgálata. A tanulmány elkészítésének eredménye a javasolt projekt célszerűségének, megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának értékelése.

Ebben a folyamatban a megvalósítandó ötleteken túl az alábbi feladatokra kell figyelmet fordítani:

- Jelenlegi helyzet vizsgálata
- A szükséglet vizsgálata, amelyre a projekt reagál
- Alternatív megoldások elemzése
- A projekt megvalósításának elemzése
- Pénzügyi elemzés
- Környezeti, környezetvédelmi hatások elemzése
- Gazdasági-társadalmi hatások elemzése
- A projekt megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának értékelése

Emellett elengedhetetlen az érintett partnerekkel történő rendszeres konzultáció. Vagyis látható, hogy a megvalósíthatósági tanulmány sokrétű és összetett feladat, de a nagyobb költségigényű szolgáltatások kialakításánál elengedhetetlen tevékenység.

## Az ügyfél szükségleteinek felmérése

A HUMAN-NET Alapítványnál, illetve az általuk működtetett Városi Családsegítő Szolgálatnál évente 800–1000 tartós munkanélkülivel foglalkoznak. Az esetkezelések során számtalan információhoz jutnak ügyfelek élethelyzetéről, problémáiról, konfliktusos és jól működő kapcsolataikról, a jövőre vonatkozó elképzeléseikről vagy annak hiányáról, és még sorolni lehetne mindazokat a tudatosan, néha kevésbé tudatosan megszerzett ismereteket, amelyek hozzájárulnak tevékenységük tervezéséhez. Az ügyfelek kritikusabb élethelyzetei, nehezen kezelhető problémái pedig rendszerint aktuális témaként jelennek meg a heti esetmegbeszélések során.

A pályázat benyújtása előtt fókuszcsoport-megbeszélésen gyűjtötték össze mindazokat az információkat, amelyek az ügyfelek szükségleteiről szóltak, és amelyek igazolhatták a program szükségességét. Ennek során képet kaptak azokról az ügynevezett „kemény” változók-ról, amelyek alapján eldönthették, hogy meg tudnak-e felelni a pályázati kiírásban támasztott feltételeknek. Ugyanakkor olyan „puha” információkat is gyűjtöttek, amelyek alapján végig-gondolhatták a tervezett program lehetséges elemeit.

Tehát nyers adatokkal kezdtek el dolgozni, amiket a későbbiekben tovább finomítottak a saját adataik és a más statisztikai adatok elemzésével.

Az adatgyűjtő munka értékelésénél úgy tűnt, hogy az alapítvány felvételeinek a konzorciumi partnerek közül csak a nyírteleki szociális szolgáltató adataival nem volt átfedése. A munka-ügyi központban, az önkormányzatnál és a családsegítőben egyaránt megjelennek a célcsoportba tartozó tartós munkanélküliek. Ennek egyszerű oka van: a rendszeres szociális segélyben részesülő, aktív korú tartós munkanélküliek segélyfolyósításának feltétele a munkaügyi kirendeltségen történő regisztráció, illetve az együttműködés a családsegítővel, ahol beillesztési terv készül. Ebből adódóan a HUMAN-NET elsősorban a saját adataikra, információikra támaszkodott a program felépítése során.

A szükségletek vizsgálata során a leírt két terület elemzését kellett elvégezniük. Fel kellett térképezniük az egyéni, az ügyfél részéről érkező igényeket, sokszor ki nem mondott elvárásokat, szükségleteket. Elsősorban erre szolgáltak a fókuszcsoport által biztosított adatok, illetve a helyi szinten készült tanulmányok elemzése.

Az ügyfél szükségleteit vizsgálva<sup>11</sup> az adott célcsoportban számos olyan eredményre jutottak, amelyek nem a munkahelyek keresésével, az elhelyezkedéssel függtek össze, hanem sokkal inkább a mindennapi megélhetésről szóltak, és olyan kérdéseket érintettek, mint:

- Lesz-e holnap mit enni?
- Van-e ruha, amit felvegyünk?
- Hogyan törlesszük a felhalmozott adósságunkat?
- Ki vigyáz a gyerekekre?
- Milyen pénzbeli és természetbeli juttatásokhoz férhetnek még hozzá?

11) Az egyéni szükséglet meghatározásakor a hangsúly a mi van és a mit kíván-on van. A kettő közötti különbség, a hiányérzet motiválja az egyént szükségleteinek kielégítésére. Vagyis, ha motiválni akarom a célcsoportot, akkor azokat a jellegzetes hiányokat kell megtalálnom, amelyek nem elégülnek ki, mivel a feltételezhetően az egyén hajlamos lesz lépéseket tenni azért, hogy ezeket a hiányállapotokat megszüntesse. Ferge Zsuzsa az egyének közötti fizikai és társadalmi életesélyekben meglévő különbségek kiegyenlítését szolgáló feltételeket tekinti az alapvető emberi szükségleteknek (Ferge, 1991).

A fókuszcsoportban felmerültek olyan szempontok is, amelyeket az ügyfelek sokszor nem fogalmaztak meg, de a munkahely-kereséshez fontos adalékot jelentettek. Ilyen volt többek között az, hogy koszos ruhában, ápolatlanul (hiányzó fogazattal, mosdatlanul), rossz kommunikációval, céltalanul, motiválatlanul nem lehet eredményesen munkahelyet keresni.

A program kialakítása során az alapítvány munkatársai arra törekedtek, hogy azokra a marginális kérdésekre, amelyek elengedhetetlenek a sikeres álláskereséshez, társadalmi beilleszkedéshez, lehetőleg találják meg a megfelelő választ.

Az egyéni tanácsadások mellett ezt a célt szolgálták a speciális csoportok („My fair lady”, „Kalandprogram”). Ezeknek a programoknak a kialakításánál nem volt korábbi tapasztalat, nem készült megvalósíthatósági tanulmány, mivel a pályázat kiírása és a benyújtás határideje között rövid volt az idő, de bíztak a korábbi csoportfoglalkozások során szerzett tapasztalataikban, illetve megpróbálták figyelembe venni a nemzetközi forrásokat, tapasztalatokat.

## A helyi foglalkoztatási helyzet áttekintése

A szükségletek vizsgálata során természetesen nem mellőzhették a munkaerő-piaci folyamatok, tendenciák áttekintését, vagyis a munkaadói oldalról jelentkező elvárásokat, igényeket sem, amelyek az ügyfél helyzetét és lehetőségeit nagy mértékben meghatározzák.

A foglalkoztatással, munkanélküliséggel összefüggő (helyi/városi, régiós, országos) társadalmi folyamatok, összefüggések elemzésére pedig elsősorban a Foglalkoztatási és Szociális Hivatal (FSZH), valamint a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatait vették figyelembe. Ezt kiegészítette a helyi szinten készült, a munkanélküliségről, a munkanélküliek helyzetéről készült tanulmányok áttekintése, másodlagos elemzése.

A társadalmi folyamatok áttekintése során egyértelmű, szinte közhelyszerű vagy inkább evidensnek tűnő adatokat kaptak. A gazdasági-foglalkoztatási helyzetet tekintve az észak-alföldi régió és ezen belül Szabolcs-Szatmár-Bereg megye országos szinten az egyik legelmaradottabb terület. A munkaerő-piaci státuszt meghatározó szempontok alapján (iskolai végzettség, munkahelyi tapasztalat, roma lakosság aránya, lakóhely) is negatív tendenciákat tapasztaltak.

## MEGOLDÁSOK A GYAKORLATBÓL: A helyi munkaerő-piaci helyzet jellemzése

A megye foglalkoztatási mutatói kedvezőtlenek, a foglalkoztatottak aránya 2006-ban 42,6% volt, ezzel szemben az eltartottak, az inaktívak és a munkanélküliek – ez utóbbi 12,5% – aránya jóval meghaladja az országos átlagot.<sup>12</sup> Ez valószínűleg elsősorban a halmozottan hátrányos helyzetű romák és a mélyszegénységben élők magas számával magyarázható, akiknek iskolai végzettsége és megromlott egészségi állapota nem teszi lehetővé a megváltozott igényeket támasztó munkaerőpiacra való visszatérést.

A megye kedvezőtlen adatai annak is köszönhetők, hogy az észak-magyarországi régió mellett ez az a térség, amelyet a rendszerváltás utáni gazdasági szerkezet-átalakulás a legnegatívabban érintett. A hagyományos ipari ágazatokban dolgozó alacsony iskolai végzettségűek és a mezőgazdaságban foglalkoztatottak munkahelyei sorra megszűntek. A megyeszékhely kivételével a közlekedési és a humán infrastruktúra kedvezőtlen adottságai miatt ez a térség továbbra sem vonzó a tőkebefektetések számára, ezért problematikus lehet a jövőben is eme kedvezőtlen foglalkoztatási helyzet megváltoztatása.

## Módszertani szempontok

A szükségletfelméréseket általában a kutatómódszertan szabályait alkalmazva készítik el. Ennek megfelelően miután tisztázzuk, hogy mit akarunk vizsgálni, meghatározzuk a célt, megnézzük, hogy milyen adatok állnak rendelkezésre. A szükségletfelmérés célja, hogy képet kapjunk a szegénységben, mélyszegénységben élő aktív korú tartós munkanélküliek társadalmi beilleszkedési esélyeiről, lehetőségeiről, az ezt befolyásoló társadalmi folyamatokról, valamint az egyéni motivációkról, igényekről.

Átnézzük a témában keletkezett szakirodalmakat, különböző kutatásjelentéseket, záró tanulmányokat. A munkanélküliség, foglalkoztatás, gazdaságelemzés tárgykörében bőven találhatunk írásokat, adatokat. Ilyen lehet a KSH<sup>13</sup>, az FSZH<sup>14</sup> vagy TÁRKI<sup>15</sup> adatbázisa. Az ezekben szereplő adatokból elemzések révén megfelelő információkat nyerhetünk országos, regionális, kistérségi szinten. Település szintű adatokat csak kisebb mértékben lelhetünk fel nagy országos adatbázisokban. Városok esetében gyakran készülnek szociológiai jellegű kutatások, tanulmányok, amikhez rendszerint hozzáférhetünk. A másodlagos adatelemzés körében megvan annak a lehetősége is, hogy az aktuális témában megjelent cikkeket, híreket elemezzük (pl.: annotált bibliográfia).

12) Állami Foglalkoztatási Szolgálat, <http://www.kisterseg.afsz.hu>

13) Központi Statisztikai Hivatal, <http://www.ksh.hu>

14) Állami Foglalkoztatási Szolgálat, <http://www.afsz.hu>

15) Társadalomkutatási Intézet Zrt., <http://www.tarki.hu/>

A meglévő szakmai anyagok, adatbázisok áttekintése, elemzése azért is fontos, mert egyszer már elvégzett vizsgálatot nem kell még egyszer elvégezni. Ezzel időt és pénzt takaríthatunk meg, adalékokat kaphatunk a saját hipotézisünkhöz, ráadásul azt is láthatjuk, hogy más szakemberek hogyan értékelnek bizonyos helyzeteket, struktúrákat, folyamatokat.

Ha nem áll rendelkezésre megfelelő adatbázis és információ, akkor nekünk kell létrehozni azt. A célzott, jól felépített kutatás pontosabb információkat jelenthet. Természetesen a módszertan szabályait figyelembe véve érdemes és célszerű ilyen kutatásokat végezni; deduktív-induktív kutatás, hipotézis, konceptualizálás, operacionalizálás, kérdőív-készítés, reprezentativitás, statisztikai feldolgozás, publikálás, és még sorolhatnánk a területen használatos technikákat, eljárásokat.<sup>16</sup>

Ha nem tudományos igénnyel kívánunk szükségletfelmérést készíteni, akkor a kellően nagy mintavétel (pl. 800 munkanélküli megkérdezése) már mindenképp figyelemre méltó, elgondolkodtató információkat hoz felszínre.

Egy-egy fókuszcsoporthoz (különböző szakemberek bevonásával) szintén jelentős ismeretanyagot tud szolgáltatni.

## A szükségletfelmérés elkészítése

A szükségletfelméréshez számtalan adat, információ, tanulmány, szakvélemény állt a munkatársak rendelkezésére: a már említett KSH- és FSZH-adatok, az Észak-alföldi Regionális Fejlesztési Ügynökség, a helyi önkormányzat rendelkezésre álló szakanyagai, valamint a különböző helyi szintű kutatási anyagok, publikációk.

A pályázati program elkészítésekor az előzetes szakmai anyagok kidolgozása során elsősorban a szakemberek (családgondozó szociális munkások, szociálpolitikusok, munkavállalási és adósságkezelési tanácsadók, az érintett célcsoporttal foglalkozó jogász, pszichológus) véleményét vették figyelembe. A megvalósítás menetében a hangsúlyt a program indoklására, társadalmi beágyazottságára helyezték.

Az előkészítésnél az eszmegbeszélések és a fókuszcsoporthoz, valamint a személyes beszélgetések képezték az eszköztárat, a megvalósításban viszont már támaszkodtak az országos és regionális intézmények szakanyagaira is. A fókuszcsoporthoz elhangzott információkról feljegyzések készültek. A programba bevonható ügyfelekkel kapcsolatban fontos információkat merítettek az eszmegbeszélésekből is. Azt lehet mondani, hogy a naplók az ún. „kemény” adatokat (nem, életkor, iskolai végzettség, családi állapot, gyermekek száma stb.), a gondozási lapok pedig a „puha” adatokat tartalmazzák.

## MEGOLDÁSOK A GYAKORLATBÓL: A célcsoport adatainak elemzése

Az eszmegbeszélések áttekintése során megnézték azt, hogy az ügyfelek milyen számban felelnek meg a program elvárásainak, megnézték a nemek, az életkor szerinti megoszlást – mint kiderült, a gondozottak körében jóval nagyobb arányban vannak jelen a nők, illetve a középkorúak.

Ezt követően azt vizsgálták, hogy milyen problémákkal kell a családgondozóknak dolgozniuk. Ennek eredményeként arra a következtetésre jutottak, hogy a tartós munkanélküli ügyfelek jelentős része alacsony iskolai végzettségű, szűk kapcsolati körrel rendelkező, kevésbé motivált vagy motiválatlan, fő jövedelemforrásnak a segélyeket tekinti, amelyet jó esetben alkalmi munkából származó bevételekkel tud kiegészíteni. Az egyes leírásokból azt is láthatták, hogy kb. 350-400 főre tehető azoknak az ügyfeleknek a száma, akik gyakorlatilag az ún. szegénységi csapda foglyai, nem motiváltak arra, hogy változtassanak az élethelyzetükön, a munkaerő-piaci lehetőségeik nem jelentenek alternatívát a segélyekhez, alkalmi munkához képest.

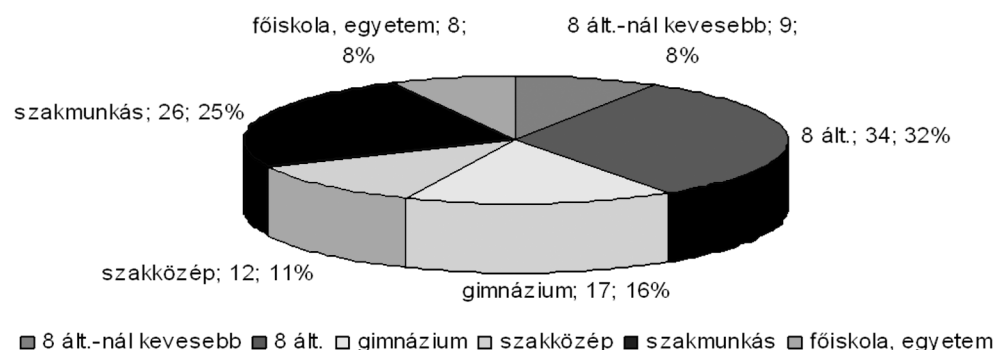
16) Néhány javasolt szakirodalom:

– Babbie, Earl R: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata; Balassi, Budapest, 2003.  
– Héra Gábor – Ligeti György: Módszertan; Osiris, Budapest, 2005.

### A programba bevont ügyfelek jellemzői

	Adatlap	Nő	Férfi	24 évesnél fiatalabb	25–44 év között	45 év felett
1) HUMAN-NET Alapítvány	106	78	28	19	63	24
2) Szociális Szolgáltató Központ, Nyirtelek	12	6	6	2	6	4
3) Szociális Iroda	20	16	4	1	14	5
4) MMK Kirendeltség és Szolgáltató Központ	15	10	5	5	8	2
<b>Összesen:</b>	<b>153</b>	<b>110</b>	<b>43</b>	<b>27</b>	<b>91</b>	<b>35</b>
%-os megoszlásban:	100	71,9	28,1	17,6	59,5	22,9

### A kiválasztottak iskolai végzettség szerinti megoszlása



3. ábra: A programba bevont ügyfelek jellemzői

A foglalkoztatási és munkaerő-piaci helyzet elemzésekor arra törekedtek, hogy minden lényeges információt összegyűjtsenek, ami a pályázati programban megfogalmazott integrációt, valamint a tervezett szolgáltatások létjogosultságát alátámasztja.

### A szükségletfelmérést bemutató dokumentum struktúrája

Az alábbiakban egy olyan tartalomjegyzékhez hasonló felsorolást mutatunk be, amely egy részletes szükségletfelmérés lehetséges egységeit tartalmazza. Természetesen ezek annak függvényében változnak, hogy mi a projekt célja, amelyhez a szükségletfelmérés készül. Az alábbi váz az „Ajtóprojekthez” készült.

### MEGOLDÁSOK A GYAKORLATBÓL: A szükségletfelmérés dokumentumának tartalmi felépítése

- 1) Az Észak-alföldi Régió, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye, a kistérség, a település gazdaság-földrajzi bemutatása
- 2) Rövid demográfiai helyzetkép
- 3) A régió településszerkezete
- 4) Munkaerő-piaci helyzetkép
  - Foglalkoztatási, munkanélküliségi mutatók
  - A vállalkozások tevékenységének jellege Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében
  - Üzleti infrastruktúrák és szolgáltatások Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében
  - Külföldiek foglalkoztatására vonatkozó főbb helyi adatok
  - Megyei kezdeményezésű munkaerő-piaci programok 2005–2006. évben
  - Központi kezdeményezésű munkaerő-piaci programok
  - Munkaerő-piaci képzés
  - A foglalkoztatáspolitikai eszközökkel érintett létszám
  - Megyei kezdeményezésű munkaerő-piaci programok
- 5) Oktatás és képzés
- 6) Szociális ellátás
- 7) Kirekesztődés – a hátrányos helyzetű csoportok bemutatása
- 8) SWOT-analízis<sup>17</sup>
- 9) Szabolcs-Szatmár-Bereg megye teljesítménymutatói

### 3) A szükségletfelmérés elkészítésének tapasztalatai más modellhelyszíneken

A modellprojektek mindegyike részletes szükségletfelmérést készített, annak az útmutatónak az alapján, amelyet a program Szakmai Irányító Testülete alkotott és bocsátott rendelkezésükre. Az egyes dokumentumok leginkább abban különböztek, hogy milyen mélységben és részletességben írták le egy adott térség helyzetét.

Több helyen részletesen bemutatták az előregedésre vonatkozó demográfiai adatokat is, más-hol pedig igen aprólékos elemzést készítettek a meglévő munkalehetőségekről, illetve a munkavállalási szempontból speciális helyzetű csoportokról.

<sup>17</sup> A SWOT-elemzés elkészítésére a régióban a különböző területek (szociális igazgatás, oktatás, kutatás, nonprofit szektor, szociális módszertan, szociális szolgáltatások, Észak-alföldi Regionális Fejlesztési Ügynökség) szakembereinek együttműködésével került sor egynapos műhelymunka keretében 2004. április 29-én Szolnokon. Ezt követően a SWOT-elemzést hasonló körben egy kétnapos szakmai fórum (2004. október 26–27., Nyíregyháza–Sóstó) keretében újra átdolgozták.

A társadalmi szint és az egyéni szint között ebben a projektben megjelenik az együttműködő szervezetek szintje. E szervezetek szükségleteinek pontos meghatározása nem szerepelt a programcélok között.

#### 4) Összefoglalás

A szükségletfelmérésre általában a projekt kezdeti időszakában kerül sor, viszont a megvalósítók a munka során olyan információk birtokába jutnak, amelyekkel az eredeti felmérés anyagát érdemes lenne kiegészíteni.

A könnyen elérhető adatok és a kéznél lévő munkaerő-piaci információk „csábításának” kevesen tudnak ellenállni: ezek általában bekerülnek az összegezésbe. Tény, hogy a helyi sajátosságok „nem változnak projektenként”, de akkor lesz jó a szükségletfelmérés, ha azokat az elemeket, hatásokat és tényezőket emeli ki, amelyek az adott projekt céljaival szorosabb összefüggést mutatnak.

A szervezetek és egyének szintjén azonban már más a helyzet. Az egyéni szükségletekről a projekt kezdeti időszakában újabb információkat célszerű szerezni, tekintettel arra, hogy ezek a szükségletek rövid időn belül is változhatnak. Ennek jó példáját láttuk a nyíregyházi munkájában.

A projektben a megvalósító szervezetek szükségleteinek azonosítására nem került sor. Az egyes projektelemeznél (képzések, csoportmunka, egyéni segítő tevékenységek stb.) azonban gyakran megjelentek erre utaló jelzések például a túlterheltség, nagy ügyfélszám, számítógépes eszközök hiánya stb.

Az integrált szolgáltatási modellhez kapcsolódó szervezeti igények szisztematikus felmérése megmaradt a (remélhetőleg nem távoli) jövő egyik fontos feladatának.

### 2.2.4 Az ügyfelek elérésének lehetőségei – „Modell program kidolgozása az inaktív emberek mozgósítására a Siklói kistérségben” című projekt, Siklós

A kistérségi vonzáskörzettel rendelkező modellprojektek sajátossága – az egyenetlen szolgáltatási kapacitások és helyi szakemberhiány mellett – a földrajzi távolság problematikája. A siklói modellprojekt tevékenysége a teljes kistérségre, a dél-dunántúli régió határ menti periferiájára terjedt ki, ahol a közlekedési adottságok sok esetben igen kedvezőtlenek. Nem túlzás azt állítani, hogy a siklói projekt munkatársai valószínűleg a környék legizoláltabban élő polgárait érték el és vonták be a projektbe, és ehhez a gyakorlatukban eddig nem használt megoldásokat alkalmaztak. Ez indokolja, hogy a siklói projektet az ügyfelek elérésének és bevonásának oldaláról mutassuk be.

#### 1) A projekt bemutatása

**A projekt címe:** Modell program kidolgozása az inaktív emberek mozgósítására a Siklói kistérségben

##### A megvalósítók

- *Főpályázó:* Siklói Többcélu Kistérségi Társulás
- *Konzorciumi Partnerek:* Baranya Megyei Munkaügyi Központ Siklós Kirendeltsége, Siklós Város Egyesített Szociális Intézménye Családsegítő és Gyermekjóléti Szolgálat, Családsegítő és Gyermekjóléti Társulás – Beremend, Villányi Családsegítő és Gyermekjóléti Szolgálat, Harkányi Családsegítő Gyermekjóléti és Házigondozó Szolgálat, Új Esély Egyesület
- *Együttműködő Partnerek:* Kolping Támogató Szolgálat – Siklós, Mozgáskorlátozottak Baranya Megyei Egyesülete Siklói Tagegyesülete, AGAPÉ Egyesület – Siklós, Napforduló Szociális és Drogprevenciós Egyesület, Teleház-Kémes, a siklói kistérség önkormányzatai és körjegyzőse

##### A megvalósítás helyszíne és környezete

A siklói modellprojekt tevékenysége a közel 40 ezer lakosú kistérségre terjedt ki, amely 53 településből áll. A térség társadalmi-gazdasági és infrastrukturális szempontból elmaradott, az aprófalvakban egyre markánsabban jelentkezik az elszegényedés (a munkanélküliségi ráta 11,03%, a foglalkoztatási ráta 45,9% volt 2006-ban)<sup>18</sup>. A közlekedési adottságok kedvezőtlenességét jelzi, hogy hiányoznak a falvak közötti átjárást biztosító szilárd burkolatú utak. A kistérség mezőgazdaságának minden tekintetben fontos és meghatározó tényezője az országos viszonylatban is kedvezőnek számító éghajlati, klíma és talajadottságok. A rendszerváltásig a lakosság számára biztonságot nyújtó nagyfoglalkoztatók megszűnését követően a többség a magára hagyottság állapotából nem találja a kiutat.

18) Állami Foglalkoztatási Szolgálat, <http://kisterseg.afsz.hu/index.php>

**Az integrált szolgáltatásnyújtás megvalósulása**

Siklóson és kistérségében a toborzásban részt vettek a szakmai megvalósítókön kívül a körjegyzők, jegyzők, szociális ügyintézők, családsegítők, a munkaügyi központ munkatársa, esetenként kistélepuslési polgármesterek is. Az adatlapok felvétele minden esetben az ügyfél lakóhelyén történt, így a helyi résztvevők segítségét, helyismeretét hasznosítani tudták.

A kiválasztást integrált módon valósították meg, amelynek során a tanácsadó egyeztetett az ügyfelet ismerő valamely szolgáltatóval (család gondozó, szociális ügyintéző, körjegyző, polgármester, munkaügyi előadó) és közösen hozták meg a végleges döntést a bevonásról. Az egyéni fejlesztési tervek elkészítése a konzorciumi partnerek konstruktív együttes munkája során alakult ki, ahol minden szakterület képviselője ajánlást fogalmazott meg a lehetséges fejlesztésekre és szolgáltatásokra vonatkozóan.

A szolgáltatók és az ügyfelek közti elérhetőség biztosítása kiemelt eleme lett a projektnek, hiszen a rossz közlekedési feltételek – beleértve az inaktív emberek számára magas utazási költségeket is – nagy mértékben megnehezítik az ügyfelek bekapcsolódását. A problémát úgy próbálták megoldani, hogy első alkalommal a projekt munkatársai keresték föl helyben a célcsoportot, később pedig fogadónapokat vezettek be a mikrotérségi csomópontokon. A mikrotérségekben tartott fogadónapokon az egyéni fejlesztés/szolgáltatás a szociális szakember és a szakmai megvalósító szervezet tanácsadója részvételével zajlott. A fejlesztések szinte minden esetben segítő beszélgetéssel kezdődtek. A leggyakrabban különböző tanácsadási formák alkalmazására került sor, mert ezt lehetett „helybe vinni”. Ezt a munkaügyi központ munkatársa és/vagy az Új Esély egyesület munkatársa végezte.

**A célcsoport számára nyújtott fejlesztő szolgáltatások**

- Tanácsadás: motivációs beszélgetés, információszolgáltatás, önmenedzselési készség fejlesztése, konfliktuskezelő képesség és alkalmazkodó képesség fejlesztése, álláskeresői ismeretek, életviteli tanácsadás;
- Csoportos foglalkozások: motivációs, reintegrációs álláskeresői tréningek, eredményesség elérését segítő, személyes tulajdonságok fejlesztését célzó képzések.

**Eredmények**

A modellprojekt során 540 fővel készült adatlap-felvétel, és 100 fővel kötöttek integrált együttműködési megállapodást. A célcsoport köréből 53 fő munkába állt, 4 fő képzésbe helyezése történt meg, 46 fő vett részt fejlesztésben, 7 fő vált együttműködővé és 3 fő egészségi problémája került kezelésre. Összesen a bevont 100 főből 93 fő esetében sikerült pozitív eredményt elérni, közülük 19 fő esetében több eredmény is született.

**2) Integrált együttműködés megvalósítása az ügyfelek elérésében****Az együttműködés helyi előzményei**

A projektben részt vevő szervezetek – köztük a szakmai vezetést biztosító Új Esély Egyesület – a korábbi években számos olyan programban dolgoztak együtt, amelyek az álláskereső emberek elhelyezkedését, munkaerő-piaci esélyeinek növelését segítették. Ezek közül kiemelkedik a Baranya Megyei Munkaügyi Központ (BMMK) által támogatott „Új típusú munkakörök – fiatalok foglalkoztatása” című program, amelynek célja egy olyan modell kialakítása volt, amely speciális szakterületekhez képez fiatal szakembereket, valamint gyakorlati terepet is biztosít a fiatalok számára.

A Strukturális Alap támogatásával megvalósuló fejlesztések közül a HEFOP 2.3.2 StartÁllás című projektje három térségben zajlott 2005-ben. A projekt keretében az elhelyezkedési esélyeket jelentősen növelő, alternatív, személyre szabott munkaerő-piaci szolgáltatásban részesültek a tartósan munka nélkül élő emberek. A programban 1155 fő részesült szolgáltatásban, 413 fő ügyfél kapott segítséget az elhelyezkedéshez, akik közül 262 fő tartósan megtartotta munkahelyét.

A siklósi és mohácsi térségben megvalósult „Élőlánc” projektet szintén a BMMK támogatta. A programba 480 álláskeresőt vontak be, akiknek 35%-a számára tartós elhelyezést sikerült biztosítaniuk.

Az említett projektekben nagy hangsúlyt fektettek a munkáltatói kapcsolatokra, valamint a foglalkoztatási projektet lebonyolító non-profit szervezetek és önkormányzatok együttműködésének fejlesztésére is. Így nem minden előzetes tapasztalat nélkül kerülhetett sor a modellprojekt elindítására.

**A toborzás és bevonás tervezése**

A korábbi programokban plakátokon, médiában megjelent hirdetések útján ajánlották a siklósi irodában elérhető szolgáltatásokat. Ezek a módszerek – a közvetlen szóbeli információközlítést is beszámítva – lényegesen szűkebb kört érintettek, így módon elsősorban az aktívabb álláskeresői kör került a projektek látókörébe.

A projektben eltértek a korábban kialakított toborzási módszerektől. Ennek több oka is volt, a legfontosabbak a következők:

- A modellprojekt nagysága és sajátosságai. Ebben a projektben 53 kistélepülés bevonását vállalták, míg korábban elsősorban csak a Siklós környéki településekről kerültek ki a résztvevők.
- Az elvárás szerinti 500 fő bevonása viszonylag rövid idő alatt. Eddigi programjaikban az ügyfelek a projekt kezdetétől a végéig bármikor bekapcsolódhattak a projektbe. Ebben az esetben a kísérleti jelleg miatt tartani kellett az ütemezett bevonás-kiválasztás-szolgáltatás szakaszokat, és a megvalósítás első szakaszában elengedhetetlen volt a bevonás gyorsítása.
- Az inaktívák elérése újszerű követelmény volt; a korábbi programok között egyik sem e réteg megszólítását célozta meg. Ráadásul ebben a projektben fontos elvárás volt a nyilvántartásban nem szereplő inaktív személyek elérése és bevonása is.

A vázolt okok hatására szakítottak a korábbi toborzási gyakorlattal és új módszert dolgoztak ki. Már a pályázati feltételek áttanulmányozása során szembesültek azzal, hogy az 500 fő bevonását a program elején rövid idő alatt kell elvégezni, és éppen akkor, amikor a mezőgazdasági munkák is elkezdődnek. A pályázat-előkészítő megbeszélésen – amelyen részt vett a Siklói Többcélú Kistérségi Társulás munkatársa és az Új Esély Egyesület több munkatársa is – megvizsgálták a célcsoport bevonásának lehetőségeit. Több alternatívát vetettek föl, mindegyiknél elemezték megvalósíthatóságot és a hatékonyságot, így jutottak el a „Házhoz megyünk”-módszer ötletéig.

A pályázat elnyerését követően a projektmenedzsment megbeszélést tartott, konkrét számítást és tervet készítettek, amely tartalmazta azt is, hogy egy nap hány embert, hány települést kell felkeresni ahhoz, hogy határidőre teljesítsék a bevonás feladatát. A térségben korábban nem alkalmazott módszer alapelve a felkeresés volt. Úgy döntöttek, hogy ebben a programban nem az irodát kell megtalálnia az ügyfeleknek, hanem a projekt eseményeinek kell megtalálnia a rászorulókat.

A szociális munka eszköztárában a családok felkeresése egyáltalán nem tartozik a szokatlan eljárások közé. De itt nem a családsegítő, hanem egy olyan civil szervezet képviselője végezte a látogatást, amelynek eddigi gyakorlatában az ügyfelek jöttek be az irodájába, és ott tanácsadásban részesültek. Ilyen volt az Újra Dolgozom! Program, amelynek az egyesület több éven keresztül a gazdája volt.

Ami még újszerűvé tette az ügyfelek saját településükön, illetve otthonukban történő megkeresését, az a látogatás célja volt. A munkába állással kapcsolatos információkat vitték házhöz, és a felkeresés alkalmával, ha mód volt rá, azonnal információt is nyújtottak a munkalehetőségekről, képzésekről.

A bevonás e módjának tervezésekor az ügyfelek szempontjából a következő adottságokat vették figyelembe:

- a Munkaügyi Központ Siklóson van;
- a rendszeres szociális segélyezetteknek a 4 településen lévő családsegítő szolgálatokkal kell tartaniuk a kapcsolatot;
- a legtöbb szolgáltatás legközelebbi helyszíne Siklós.

Tehát az inaktív embereknek mindenért, a legkisebb információért is, nem kevés költségen utazniuk kellett. A program célját és a potenciális ügyfelek igényeit szem előtt tartva ügyfélközpontú szolgáltatást kívántak megvalósítani. Ennek szellemében határozták el, hogy a projekt munkatársai keresik fel a célcsoportot.

A megkeresett emberek olyan hozzáállást tapasztalhattak, amelyben még nem volt részük. Ellátogattak hozzájuk, nem vártak el semmit, és az ügyfél ebből azt a következtetést vonta le, hogy azért jöttek, mert ő fontos, hogy szükség van arra, hogy ő megossza az eszméjével a tapasztalatait, és valóban a segítség szándékával teszik mindezt. Ez bizonyult a kapcsolatépítés és az ügyfélről történő információszerzés leghatékonyabb módjának.

## A kommunikáció

Házhoz menni azonban bejelentés nélkül nem ajánlott, és valamilyen kockázata mindig van. Ezért elengedhetetlen volt az alapos előkészítés. A toborzást a közvetlen célcsoport – vagyis a velük kapcsolatban levő szervezetek – tájékoztatásával, elköteleződésük, motivációjuk erősítésével kezdték.

A Többcélú Kistérségi Társulás társulási ülésén, valamint honlapján beszámolt a nyertes pályázatról, majd az első helyi képzésen részletesebben bemutatták a projekt tartalmát. A projekt előkészítő szakaszában (2007. január–március) a kistérség 53 települését elsősorban a 20 körjegyzőségen keresztül érték el. A projektvezető és a szakmai vezető személyesen fölkereste a körjegyzőket – néhány településen a polgármestereket – és tájékoztatta őket a projektről. Ezenkívül fölkeresték a másfajta szolgáltatást nyújtó partnereket: családsegítő szolgálatokat, munkaügyi központot, civil szervezeteket. A találkozásokon megbeszélték a projekt fő tevékenységeit – toborzás, bevonás, szolgáltatásnyújtás – és az ezekben vállalható szerepeket. Ugyanakkor információkat gyűjtöttek a helyi sajátosságokról, a gyakorlati munka során tapasztalt nehézségekről. A felkeresett partnerek együttműködése példaértékű volt, a projekt által nyújtott lehetőségeket örömmel fogadták. Egyetlen körjegyzőségnél fordult elő, hogy külön levélben kértek nyilatkozatot az adatkezelési, adatvédelmi szabályok betartásáról, egy másik településen pedig csak a polgármester által kiállított kitűző viselésével végezhettek felmérést.

Az inaktív emberek elérésében a partnerek helyismerete és személyes kapcsolatai nagy segítséget jelentettek. A családsegítő szolgálatok, valamint az önkormányzatok munkatársai segítségével levélben és helyben kihelyezett plakátokon történt meg a kiértesítésük.

A kommunikációt úgy tervezték, hogy az ügyfelek és a partnerek egyaránt fontosnak érezhessék magukat, és megosszák tapasztalataikat, gondoljaikat. A kiértékelő levelet a helyi partner küldte ki, abban először azt tudatták az ügyfelekkel, mikor keresik meg őket otthonukban, a későbbiek során pedig valamelyik résztvevő szervezetéhez hívták meg őket és csak egyeztetés alapján került sor otthoni látogatásra, felkeresésre.

## A felkészülés

A közreműködő partnerek és munkatársaik részére a célcsoport bevonása előtt felkészítést tartottak. A felkészítő munka 2 lépcsőben zajlott. Elsőként a menedzsment tanulmányozta át a kitöltendő dokumentumokat, s közben feltárta az esetleg felmerülő nehézségeket és meghatározta lehetséges kezelésük módjait, valamint kidolgozta a megfelelő kommunikációt az ügyfelek eléréséhez. Úgy gondolták, hogy már a toborzás során is szükség van arra, hogy a potenciális ügyfelek hozzáállását és aktivitását pozitív irányba befolyásolják.

A bevonásban és az adatlap felvételében közreműködő partnerek (CSSSZ munkatársai) részvételével felkészítést szerveztek, amely során bemutatták az adatlapot, amelyet a projektben alkalmazni kellett. Próbainterjút végeztek, s közben felkészítették partnereiket a dokumentumok használatára, emellett nagy gondot fordítottak az ügyfelek tájékoztatásának tartalmára, hogy elkerüljék az esetleges túlzott elvárásokat.

A részvételi motiváció kiváltásának, illetve erősítésének fő eljárásai:

- a cél ismertetése: közös megoldáskeresés a szociális, foglalkoztatási, képzési problémák kezelésére;
- az előnyök hangsúlyozása: személyre szabott, gyors és térítésmentes segítségnyújtást ajánlottak;
- a szolgáltatások ismertetése: arra számítva, hogy a potenciális ügyfél megtalálja benne azt, amire neki itt és most szüksége van.

Ajánlott szolgáltatásaik a következők voltak:

Információs szolgáltatás, kérelmek megfogalmazása, mindennapi ügyek intézéséhez segítségnyújtás, állásfeltárás-állásajánlat, felkészítés munkavállalásra, képzésbe lépés segítése, szociális problémák kezelése.

Számításba vették azt is, hogy amennyiben lehetséges, azonnal segítséget nyújtsanak – pl. az adatfelvétel során felmerült problémák esetében.

Az első találkozás, amelyen lehetőség adódott azonnali segítségnyújtásra, nagy mértékben növelhette hitelességüket, az ügyfél személyes kapcsolatrendszerében is.

## A megvalósítás lépései

A felkeresésen alapuló bevonási módszer lépései a következőképpen alakultak:

- Időpont-egyeztetés a település illetékeseivel a bevonás időpontjáról;
- Potenciális ügyfelek kiértékelése (kiértékelő levél, plakát kihelyezése);
- Széleskörű tájékoztatás (az adatfelvétellel párhuzamosan megjelent a térségi médiában a programról szóló ismertetés, a partnerek pedig közvetlen, szóbeli tájékoztatást adtak, jelezve azt is, hogy az emberek otthonában történik az adatfelvétel);
- Adatfelvétel az ügyfél lakhelyén.

A kapcsolatfelvétel minden esetben az ügyfél otthonában történt. Bízta abban, hogy a felkínált lehetőség az érintettek érdeklődését felkelti, és megfelelő létszámban fognak jelentkezni. A helyi szakemberek (körjegyzőségek dolgozói, polgármesterek) ehhez nagy segítséget nyújtottak. Bebizonyosodott, hogy a feltételezések reálisak voltak, hiszen százalékosan alig kimutatható azoknak az aránya, akik nem éltek a lehetőséggel. Voltak olyan ügyfelek, akik vendéget láttak az esetmenedzserekben, kávéval, üdítővel fogadták őket. De olyan is előfordult, hogy a partnerszervezet nem küldte ki az értesítést, de éppen a látogatás napjára esett a segélykifizetés, ami megkönnyítette a potenciális ügyfelek megszólítását.

Az ügyfelek egy részét azonban jól érzékelhetően feszélyezte a látogatás, másoknál pedig a tervezettnél hosszabbra nyújtotta az adatfelvételt, ezért változtattak az eljáráson, és a település egy-egy közösségi színterére (faluház, kultúrház, teleház, polgármesteri hivatal) szervezték az első találkozást.

Az adatfelvétel során azt tapasztalták, hogy a felkeresett emberek támaszt, segítséget vártak, ezért reménykeltőnek tekintették a megkeresést. Magatartásuk nyitott, bizakodó volt, nagyon kevesen voltak, akik nem éltek a lehetőséggel, illetve úgy nyilatkoztak, hogy nem kívánnak együttműködni. Százalékban a megkeresettek mintegy 5-6%-a tartozott ebbe a körbe.

A szolgáltatási tevékenységet az adatfelvétellel párhuzamosan végezték. Olyan emberekről van szó, akik problémáik megoldásához önállóan nem kértek és nem is kaptak segítséget. Tehát voltak, akik így jutottak első ízben olyan típusú segítséghez, mint például a rendkívüli segély, tárgyi adomány, képzésben való részvétel lehetősége stb. A hosszabb ügyintézés igénylő esetekben az ügyfelek néhány napon belül telefonon kaptak visszajelzést.

### MEGOLDÁSOK A GYAKORLATBÓL: Munkavállalást akadályozó tényezők elhárítása

Az egyik ügyfél lakóotthonba szeretett volna költözni, hogy minél előbb megszabaduljon nyomasztó otthoni körülményeitől. A megfelelő otthon keresése az egész országra kiterjedt, és végül találtak helyet és információt szereztek a beköltözés és lakhatás feltételeiről is.

Egy másik példa: az ügyfél erősen látássérült gyermekének a szemüvegtartalma olyan magas volt, hogy nem tudták kifizetni. Felvették a kapcsolatot a pécsi Látássérültek Egyesületével, ahonnan tájékoztatást kértek a hozzáférhető támogatásokról és annak feltételeiről.

Egy hajléktalan ügyfél érdekében a térség polgármestereinek segítségét kérték olyan lehetőség felkutatására, amelyben valamilyen segítő tevékenységért cserébe lakhatást kaphatna.

A szervezetlakatos tanfolyam iránt érdeklődő ügyfél számára a munkaügyi központ segítségét kérték. A kistéleplésen élő férfi nem szerezte be időben a megfelelő információt a tanfolyam indításával, adminisztrációjával kapcsolatban, így kimaradt volna a képzésből. Közbenjárásukra befogadták az ügyfél határidőn túl érkező jelentkezési lapját.

A fenti példák mindegyikében az ügyfél foglalkoztathatóságát érintő kérdéseket oldottak meg.

### Integráció a bevonás és a szolgáltatások területén

Az adatlapok felvétele figyelmes és precíz szervezőmunkát és adminisztrációt igényelt. Előzetes heti ütemezést készítettek a települések felkereséséről, telefonon egyeztettek a partnerekkel, közben folyamatosan készítették elő a szükséges nyomtatványokat, és a már felvett adatlapokról – központi szoftver hiányában – saját számítógépes adatbázisra vitték föl az adatokat.

A későbbi kapcsolattartás is a személyességre épült, a kijelölt ún. mikrotérségi csomópontokon a partnerekkel közösen kéthetente fogadónapokat tartottak, így az ügyfél egy helyen és egy alkalommal akár többféle segítséget is kaphatott. Ez a megoldás teljes mértékben a program innovációja volt.

### MEGOLDÁSOK A GYAKORLATBÓL: Támogatások összehangolása

Az egyik ügyfél a siklósi kistérség egy rossz közlekedési viszonyokkal rendelkező kistéleplésén élő 21 éves fiatal nő volt, akinek korábban nem volt munkahelye. Mozgásszervi, egészségi problémái voltak, ami miatt rokkantsági nyugdíjas volt, de rokkantsági nyugdíjat szolgálati idő hiányában nem kapott. Rendszeres szociális segély volt az egyetlen jövedelme. Tömegközlekedési eszközzel nem tudott közlekedni. Szeretett volna megtanulni varrni, jó kézügyességgel rendelkezett. A Kolping Támogató Szolgálat egy varrógépet adományozott számára, amit otthonába ki is szállított. A Szolgálat további segítségként felajánlotta, hogy akár Pécsre is beszállítaná őt naponta, ha lenne tanfolyami lehetőség. Sajnos ebben az időszakban ilyen képzés nem indult. Végül az ügyfélnek magának sikerült egy helyi lakost találnia, aki felajánlotta, hogy megtanítsa a varrógép kezelésére.

Ezzel párhuzamosan javult a kapcsolata a Családsegítő Szolgálat munkatársaival is (számára nem kötelező a 3 havonkénti megjelenés). Nyitottabbá vált, együttműködően és aktívan vett részt a fejlesztő tréningen, és már nem utasította vissza a regisztrációt sem a Munkaügyi Központban: 2007 novemberében regisztráltatta magát. Azóta több alkalommal már ő kereste föl a siklósi irodát és tartja a kapcsolatot a Munkaügyi Központtal is. Úgy ítélt meg, hogy sokat javult a foglalkoztathatósága, képzésbe és munkába állási szándékát azóta is támogatják.

## 3) Az ügyfelek elérésének lehetőségei más modellprojekteknél

A toborzás és bevonás feladata minden projektben az addigi gyakorlattól eltérő módszereket kívánt meg, hiszen egy-két hónap állt csak rendelkezésre 500 fő bevonására. Ezt Szolnokon az adatbázis használatával oldották meg, erre épült a kiválasztás, ami a munkaügyi központ esetében az „alvó ügyfeleket” (akik kiestek a regisztrációból, de állás-keresők), az önkormányzatoknál a rendszeres szociális segélyezetteket, a civil szervezeteknél a korábbi projektekre bevont, de el nem helyezett személyeket jelentette elsősorban. Cegléden kisbusszal jártak a kistérség településeire a projekt munkatársai. Kaposváron a kistérségi Alapszolgáltató Központokban találkoztak az ügyfelekkel a projektben dolgozó szakemberek.

Nyíregyházán a bevonásnál nem használták az adatbázisokat; minden jelentkező ügyfélnek tájékoztatást adtak a projekt nyújtotta lehetőségekről.

## 4) Összefoglalás

A Siklósi Többcélú Kistérségi Társulás szolgáltatásainak középpontjában a munkanélküliség következményeinek súlyos terhét viselő ügyfél állt.

A projekt munkatársai mind az 53 kistélepet személyesen keresték fel, közvetlenül az ügyfelektől kapott információk alapján alakították ki szolgáltatásaikat; mindig az adott ügyfél helyzetéből, problémáiból indultak ki, és a megoldás lehetőségei között mindig gondoltak és támaszkodtak az ő kihasználatlan erőforrásaira is.

A projekt értékes elemekkel, személyhez szóló, könnyen elérhető, az önértéket is mozgósítani képes szolgáltatásokkal gazdagította azt a helyi segítő eszköztárat, amely annak előmozdítására hivatott, hogy a ma ügyfelei holnapra társadalmilag értékes, egyénileg sikeres és eredményes emberekké váljanak.

## 2.2.5 Az ügyfelek bevonása és a diagnózis elkészítése – „Ajtóprojekt”, Nyíregyháza

A nyíregyházi modellprojekt megvalósítása során az ügyfelek aktuális helyzetének és állapotának pontos felmérése céljából a HUMAN-NET Alapítvány munkatársai és partnerei komplex és újszerű módszertani elemekkel készítették el az egyéni fejlesztési tervet megalapozó diagnózist. Ezt az új feltáró módszert mutatjuk be ebben az alfejezetben.

A nyíregyházi „Ajtóprojekt” ismertetését a 2.2.3 fejezet tartalmazza.

### 1) A diagnózis elkészítése

#### Az első interjú

A program keretében együttműködő szervezetek munkatársai – egy összetettebb, mélyebb segítő-ügyfél kapcsolat keretében – alaposabb adat- és információgyűjtést végeztek. Nemcsak a saját szakterületükre koncentráltak, hanem szem előtt tartották az integráció nyújtotta lehetőségeket és törekedtek azok kiaknázására az ügyfél érdekében.

Az egyéni fejlesztési tervet megalapozó diagnózis készítéséhez az integrációban résztvevő partnerek munkatársai kérdőívet állítottak össze. Az ilyen mélységű strukturált interjú hiányzott a családsegítő szolgálat korábbi gyakorlatából. Az interjúhoz kérdőívet készítettek, amelyben a témakörökhöz szempontokat, szükséges információkat rendeltek, majd rávezető kérdések, alternatívák segítségével pontosították a kapott adatokat.

Miután a kérdőív az ügyfél helyzetének, állapotának, problémáinak alapos feltárására törekszik, ritkán fordul elő, hogy egyetlen alkalommal minden kérdésére választ kapjunk. Az alábbiakban bemutatjuk a kérdőív tartalmi felépítését. Az ún. rávezető kérdéseket a kérdőív második részében mutatjuk be.

**MEGOLDÁSOK A GYAKORLATBÓL: Szempontok a diagnózis elkészítéséhez****■ KRONOLOGIKUS ÉLETTÖRTÉNET****♦ Gyermekkor, iskolás évek, felnőttkor****■ MAKROSZINTŰ, TÁRSADALMI HÁTRÁNYOK****♦ Lakókörnyezet földrajzi infrastrukturális paraméterei, hátrányai**

- Településtípus
- Távolság várostól, megyeszékhelytől
- Az adott településen belüli elhelyezkedés
- Utazási lehetőségek
- Kommunikációs lehetőségek

**♦ Lakókörnyezet gazdasági paramétere, hátrányai**

- A lakókörnyezet gazdasági lehetőségei (fő ágazatok, fő foglalkoztatók)
- A lakókörnyezet képzési lehetőségei (hol van oktatási intézmény, milyen típusú)
- A lakókörnyezet fejlődési lehetőségei

**♦ Társadalmi eredetű hátrányos megkülönböztetés**

- Roma származás, szegénység, nő, fogyatékkal élő (Csak akkor kérdezzük rá, ha megemlíti, hogy roma, hogy szegény, ha arról beszél, hogy egy nőnek más, hogy egy nőnek nehezebb, stb.)

**■ MIKROSZINTŰ SZOCIALIZÁCIÓS HÁTRÁNYOK****♦ Személyes**

- Kommunikációs
- Viselkedési
- Értékrendi
- Motivációs
- Mobilitási
- Munkavállalási potenciál
- Volt-e olyan munkahely, ahol szerette a munkáját?
- Hogyan szeret dolgozni? Egyedül? Csoportban?
- Korábbi munkahelyein melyek voltak a kedvenc feladatai?
- Milyen próbálkozásai voltak a munkahely-keresésben?
- Mióta él munka nélkül?
- Milyen szerepet tölt be a családban?
- Tapasztalatai a munkanélküliség „előnyeivel” és hátrányaival kapcsolatban?
- Miből élnek a környezetében?
- Mi az elfogadható munka és kereset a környezetében?
- Milyen munkahelyen, munkakörben dolgozott és meddig?

- Milyen munkáltatói magatartásokkal találkozott?
- Miben látja elhelyezkedési nehézségeinek okait?
- Mi segítené Önt a munkavállalásban?
- Saját meglátása alapján miért alakult így munkaerő-piaci pályafutása? (akadályozó tényezők feltárása: család, gyerekek elhelyezése, stb.)
- Volt-e olyan munkahelye, melyet önszántából hagyott ott, és miért?

**♦ Családi****– Életvezetési**

- Hogyan oldja meg, oldotta meg a gyerek iskoláztatását?
- S a gyerek? Mit szeretne Ön, mi legyen belőle?
- Volt-e vita a gyerekekkel a tanulással kapcsolatban?
- Megbeszéli-e (feleségével/férjével) a gondjait? Konfliktusok?
- Hogyan telik egy napjuk?
- Kinek mi a feladata a családon belül? (A munkamegosztás vizsgálata)
- Kivel van a legtöbb gond a családban? (Deviancia megjelenése)

**– Anyagi**

- Albérletben laknak vagy saját tulajdonban?
- Tudják-e fizetni a rezsit?
- Le kell-e mondaniuk valamiről a rezsiz fizetése miatt?
- Mire elég a jövedelmük?
- Ki keres a családban? Hogyan osztják be a pénzt? (Háztartásban élők száma, családfenntartó)
- Van-e valakinek a családban munkából származó jövedelme?
- A családon belül hányan, ki(k) és milyen beosztásban élnek?
- Jövedelmük rendszeres vagy bizonytalan? (nyugdíj, alkalmi munka, nyugdíj mellett munka, GYES, GYET, alkalmazott, vállalkozó, egyéb)
- Közvetlen családi környezetében van-e munkanélküli? ki(k) azok? (generációs?)

**– Lakhatási**

- Milyenek a lakhatási feltételei, lakóegység típusa? (Otthontalan, szívésségi lakáshasználó, albérletben élő, tulajdonos, családi ház, sokemeletes panel, emeletes sorház, földszintes sorház, összkomfortos, komfortos, félkomfortos, komfort nélküli, szükséglakás, nem lakás céljára szolgáló helyiség)
- Biztosítva látja-e lakhatása alapvető civilizációs feltételeit, milyen fogyasztási cikkekkel van felszerelve? (víz, villany, mosógép, hűtő, egyéb)

**– Tragédia, krízisek**

- Történt-e valamilyen tragédia a családban?

♦ **Társas kapcsolati**– **Természetes segítőkör**

- Családi állapot?
- Vannak-e itt a közelben rokonai? Tartják-e kapcsolatot a szülőkkel, nagyszülőkkel? Milyen rendszeresen? Ki segít, ha gondjuk van?
- Milyen a családi állapota? (egyedülálló: hajadon, nőtlen, özvegy, elvált; házastársával/élettársával együtt élő)
- Milyen a háztartás nagysága, eltartott gyermekeinek száma?

– **Tágabb segítőkör**

- Milyen viszonyban van a szomszédokkal?
- Templomba jár-e?
- Társaságba, közösségbe jár-e?

– **Szakmai segítőkör**

- Volt-e már családsegítő szolgálatnál?
- Kapcsolatban van-e a szociális irodával?
- Kap-e valamilyen segítyt?
- Kap-e valamilyen segítséget, adományt?

■ **FIZIKAI EGÉSZSÉGÜGYI ÁLLAPOT**♦ **A fizikai alkalmassága**– **Fizikai tevékenységek**

- emelés
- cipelés
- tolás, és/vagy húzás
- huzamos állás
- a karok, a kéz, és az ujjak használata
- látás
- színek közti különbségek megállapítása
- hallgatás, hallás
- beszéd
- huzamos ülés
- gyaloglás
- mászás, és/vagy egyensúlyozás
- görnyedés, térdelés, guggolás

– **Munkakörnyezet**

- nagyon meleg, hideg
- zajos rázkódás
- por, füst, gázok
- balesetveszély
- nedvesség, nyirkosság

♦ **Egészségi mentális állapot**– **Egészségi állapot**

- tartós betegség
- munkaképesség-csökkenés
- fogyatékoság
- visszatérő betegségek
- munkavégző képesség befolyásoló probléma
- esetleges nem diagnosztizált betegségek

– **Higiénés állapot**

- külső megjelenés: ápoltság
- tisztaság

– **Mentális állapot**

- önbizalom
- frusztráltság
- szorongás
- indulati szabályozás (merev viselkedés, kontrollált magatartás, megfontolt, óvatos, viselkedési konvenciókat tartja, az indulatok verbálisan és/vagy nonverbálisan, túlzottan, hangsúlyosan jelennek meg)
- én-erő, belső tartás/tartalék a nehéz helyzetek elviselésére, túlélésére

– **Szenvedélybetegség**

- vörös arc, orr, alkoholos tekintet, lehelet, imbolygó járás, elkent, zavart beszéd

■ **TUDÁS, KÉPESSÉG, KÉSZSÉG, KOMPETENCIÁK**♦ **Iskolarendszerű képzésben szerzett ismeret**

- befejezetlen 8 ált., befejezett 8 ált., szakmunkás, szakközép, gimnázium, technikum, főiskola, egyetem
- Hol? Levelező? Hány iskolában fejezte be?

♦ **Iskolarendszeren kívüli képzésben szerzett ismeret**

- OKJ-s bizonyítvány? Szakképesítés?
- Tanúsítvány? ECDL nemzetközi bizonyítvány? Nyelvvizsga?

♦ **Munkatapasztalat**

- Jártasság
- Ismeret? (munkahelyen szerzett)
- Szerszámok, gépek kezelése, számítógép, szoftverismeret?
- Miben érzi magát jónak?
- Milyen tevékenységek mennek könnyen?

- ♦ **Kulcsképeség**
  - **Együttműködő képesség, érdekérvényesítő képesség, tanulási, döntéshozó, problémamegoldó képesség, önállóság**
  - Hogyan szokott tanulni?
  - Mesélje el a pályaválasztás történetét!
- ♦ **Tanulási aktivitása**
  - **Motiváció, tanulási képesség**
  - Szeretne a későbbiekben tanulni? Jelenleg nem tud, miért?
  - Megfelelő szaktudás elsajátítását vállalná-e az elhelyezkedés reményében?
  - Milyen megfontolások alapján választott szakmát?
  - Szülői kényszer, saját érdeklődés, barátok hatása, egyéb
  - Szülei iskolai végzettsége (társadalmi mobilizáció az adott családon belül)

Ezeket a témaköröket és kérdéseket táblázatos formában alakították ki, amelynek az utolsó oszlopa az interjú során elhangzott válaszokat tartalmazza. A témakörök és kérdések arra szolgáltak, hogy segítsék a problémafeltáró folyamatot, megfelelő alapot biztosítsanak a pontos diagnózis felállításához. Ugyanakkor a segítőnek megmarad az a szabadsága, hogy folyamatosan alakítsa az ügyféllel folytatott feltáró beszélgetést, törekedve a hatékony és eredményes problémafeltárára.

## A diagnózis és a diagnózislap

„A diagnózis készítése (...) során képet kaphatunk az egyén aktuális helyzetéről és állapotáról. A diagnózis egyfajta értékelési folyamat, amelyben az egyén életútját, önmagáról alkotott képét és a vizsgálatok eredményeit a diagnózist készítő és maga az érintett személy összevetik, és megállapítják, hogy jelen állapotában alkalmas-e a munkavállalásra.”<sup>19</sup>

Kozma Judit Szociális diagnózis című tanulmányából a diagnózis meghatározása<sup>20</sup> Mary Richmond nyomán:

19) A diagnózis folyamata és módszerei – Útmutató az Egyéni fejlesztési és szolgáltatási tervet megalapozó diagnózis készítéséhez című leírásból vett idézet

20) Kozma Judit: Szociális diagnózis. In: Szocháló, 2003. augusztus 29.  
www.szochalo.hu/folyoiratok/hircentrum/article/101360/1299/

- az első lépésben a szociális munkások feltárják az eset jellegzetességeit,
- a másodikban olyan megállapításokat tesznek, amelyek kijelölik a beavatkozási irányokat, azaz megfogalmazzák a problémákat,
- a harmadik lépés ezek után a beavatkozási irányok meghatározása.

Mindkét diagnózis-definícióban lényeges, hogy képet kapunk az ügyfél állapotáról, problémahelyzetéről, gyengeségeiről és erősségeiről is.

A diagnózislapon – összegezve az interjú főbb témaköreit – megfogalmazták a támogató és a gátló, akadályozó tényezőket. Ezt követően meghatározták a fejlesztendő területeket, annak ismeretében, hogy milyen erősségekre támaszkodhattak az ügyfélnél a segítő folyamatban. A diagnózis felépítését három részre osztották:

### a. Ügyfélrajz: az interjú során kapott információ rövid összefoglalása

### b. Szakterületi interjú alapján készített diagnózis tábla

	Támogató tényezők	Gátló/akadályozó tényezők
<b>Makroszintű társadalmi viszonyok</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Földrajzi, lakókörnyezeti – infrastrukturális paraméterei, hátrányai</li> <li>– Lakókörnyezet gazdasági paraméterei</li> <li>– Társadalmi eredetű megkülönböztetés</li> </ul>		
<b>Mikroszintű szocializációs viszonyok</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Személyes</li> <li>– Családi</li> <li>– Társas kapcsolati</li> </ul>		
<b>Fizikai egészségügyi állapot</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fizikai alkalmasság</li> <li>– Egészségi és mentális állapot</li> </ul>		
<b>Tudás, képesség, készség, kompetenciák</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Iskolarendszerű</li> <li>– Iskolarendszeren kívüli</li> <li>– Munkatapasztalat</li> <li>– Kulcsképeség</li> <li>– Tanulási aktivitás</li> </ul>		

### c. Fejlesztendő területek megnevezése

A problémafeltáró munkát a diagnózis elkészítése után egyfajta szelektív segítő tevékenység követi, amit problémamegoldó folyamatnak nevezhetünk.

### Mi történik a diagnózis kialakítása után?

Természetesen az egyes partnerintézmények feladata itt nem ért véget. Az esetfelelős és az ügyfél együttműködése során kialakított diagnózis és az ez alapján meghatározott célok megvalósításában továbbra is meghatározó szerepe volt az együttműködő szervezeteknek.

Az esetmenedzserek az első interjúkat követően kitöltötték a diagnózislapot és elkészítették a problémafát. A problémafa elkészítése a rendelkezésre álló információk rendszerezéséből, strukturálásából, hierarchikus rendszerbe foglalásából állt, amelynek lényege, hogy segít a probléma hátterében meghúzódó ok-okozati összefüggések feltárásában, a rövid és hosszú távú célok meghatározásában, ezen keresztül pedig a problémamegoldó folyamat célirányos felépítésében. Az egyéni fejlesztési és szolgáltatási tervet ezután készítette el az esetmenedzser az ügyféllel közösen. Ebben meghatározták a hosszú és rövid távú célokat, a szükséges erőforrásokat, a fejlesztési irányokat, a hozzárendelhető szolgáltatásokat. A tervben meghatározták a feladatokat, a felelősöket és a határidőket is.

Az ügyféllel végzett munka során ez a terv változhatott, bővíthetett, újabb irányok fogalmazódhattak meg benne. Az egyéni esetkezelésre vonatkozó szabályozás biztosította azt, hogy az esetmenedzser sikertelenül ne zárhassa le az adott problémamegoldó folyamatot.

Szükség esetén esetmegbeszélés, esetkonferencia, vagy szakmaiteam-ülés összehívásával kaphatott segítséget a munkatárs a probléma megoldásához a továbblépés érdekében.

A szakmai vezető irányításával az esetmenedzserek körében heti rendszerességgel tartottak esetmegbeszéléseket, ahol az aktuális problémákra keresték közösen a választ.

Végül egy példa a vázolt szakmai elvek és szempontok alapján készült diagnózisra:

### MEGOLDÁSOK A GYAKORLATBÓL: Elkészült diagnózis

**a) Ügyfélrajz:** A fiatal nő egyedül neveli gyermekét. Alacsony iskolai végzettsége, kisgyermek nevelése és fizikai állapota azok a tényezők, amelyek nehezítik elhelyezkedését. Kapcsolatai is szűk körűek, lakhatása veszélyben van.

### b) Szakterületi interjú alapján készített diagnózistábla:

**Makroszintű társadalmi hátrányok:** Az ügyfél 8 éve él Nyíregyháza egyik kertvárosi területén 5 éves kislányával, a volt élettársa tulajdonát képező emeletes családi házban. Volt élettársával, aki a gyermek édesapja, külön gazdálkodnak. Albérleti díjat és rezsit nem fizet, mivel volt élettársa sem fizet az ügyfélnek gyermektartásdíjat. Az ügyfél édesanyja Fehérgyarmaton lakik, édesapja elhunyt. Egyéb családtagjaként egyik nagynénjét nevezte meg, aki Békéscsabán él.

Az ügyfél mobiltelefonnal rendelkezik, internet-hozzáférés azonban lakóhelyén nincs.

8 általános iskolai végzettsége, valamint egy 6 hónapos tanfolyami végzettsége van, varrónői képesítéssel. Nem állt szándékában továbbtanulni, elmondása szerint édesapja halála után „ellinkeskedte” a továbbtanulási lehetőségeit, azonban konkrét tanulási szándéka most sincs. 6 évet dolgozott egy varrodában, de ott mint csomagoló tevékenykedett, tehát ez nem nevezhető releváns szakmai gyakorlatnak. Ezt követően vendéglátásban dolgozott mint pultos, szerette is, véleménye szerint ért is hozzá, így a jövőjét is ezen a pályán képzei el.

2005 óta munkanélküli, alkalmi munkára nincs lehetősége. Álláshirdetések, illetve ismerősök útján keres.

**Mikroszintű szocializációs hátrányok:** az ügyfél több műtéten esett át, elsősorban abban bízta, hogy az egészségi állapota annyira rendbe jön, hogy munkát tudjon vállalni, úgy érzi, addig esélye sincs a munkavállalásra. 8 általános iskolai végzettséggel, varrónőként csak fizikai munkára lát esélyt, ezt azonban az állapota miatt nem lenne képes ellátni. A vendéglátásban nagyon szeretett dolgozni. Jól érezte magát a munkatársak körében, úgy érzi, hogy jól végezte a munkáját. Munkaerő-piaci pályafutásának alakulását elsősorban a gyermeke születése alakította ilyenre, és az, hogy egyedül kénytelen nevelni őt. A Békéscsabai varrodát önszántából hagyta ott, mert megismerkedett az élettársával, és Nyíregyházára költözött.

A munkahely keresésében a hirdetések útján való álláskeresést részesíti előnyben. 2005 óta munkanélküli. Érvényesülését nem hátráltatják kommunikációs problémák, megfelelően, érthetően, világosan ki tudja fejezni magát, viselkedési, magatartási gondjai sincsenek.

A családban lényegében családfő, családfenntartó szerepet tölti be, mivel egyedül neveli gyermekét. Elhelyezkedési nehézségeit elsősorban az időbeosztás jelenti, tehát nem tudja gyermekét kire bízni, amíg ő dolgozik. Véleménye szerint munkahelyhez segítené őt egészségi állapotának javulása, és ha gyermekére vigyázna valaki, akiben ő is megbízik. Édesanyja Fehérgyarmaton lakik egy kis méretű saját házában, és van egy nagynénje (édesanyja húga), aki Békéscsabán él. Vele viszonylag ritkán találkoznak.

A szomszédokkal jó viszonyban van, de ez inkább csak köszönőviszonyt jelent. Nem járnak össze senkivel, nem vallásos, egyéb közösségbe sem jár.

Édesanyja a békéscsabai fonodában volt technikus 33 évig, édesapja szobafestő-mázoló szakképzettséggel konzervgyárban volt raktáros. Volt élettársa pedig a piacon árul, végzettsége szerint villanyszerelő.

Életében fontos értéknek kislányát és családját nevezte meg. Kudarcként élte meg édesapja korai elvesztését, valamint azt, hogy élettársi kapcsolata tönkrement, amit tovább nehezít az is, hogy volt élettársa olyan mértékű adósságot halmozott fel, hogy valószínűsíthető, hogy pár hónapon belül elárverezik azt az összkomfortos házat, ahol jelenleg is élnek. Elmondta, hogy volt élettársa valószínűleg hazaköltözik a szüleihez, de azt nem tudja, hogy ő és kislánya hová fognak menni, ha nem lesz tető a fejük felett. Gyermekük nagyon kicsi még, de most úgy gondolja, hogy akár ő is elmenne messzebbre, vagy akár gyermekét, ha felnőtt, elengedné messzebbre tanulni, dolgozni. Gyermekük még nagyon kicsi ahhoz, hogy az iskoláztatása téma legyen, azonban mindenképpen azt szeretné, ha gyermekük továbbtanulna. Kényszeríteni nem fogja a kislányát semmire, megválaszthatja, hogy mit akar majd tanulni, és a tanulásban lehetőségeihez mérten maximálisan fogja támogatni.

Egy napjuk: reggel elkészíti a gyermeket az óvodába, elviszi, utána hazamegy, és házimunkával, főzéssel, mosással, takarítással telik a napja, délután hazaviszi a kislányt az óvodából, játszanak, mesél a gyermeknek, aztán lefeksznek. Nem járnak el társaságba, esetleg játszótérre.

Anyagi helyzetének alapját jelenleg a családi pótlék, a gyermekvédelmi támogatás és a rendszeres szociális segély képezi, más rendszeres bevételi forrása nincs. Ezt a jövedelmet jelenleg még elégségesnek tartja, ugyanis nem kell rezsire, albérletre költeniük, hiszen volt élettársa a gyermektartásdíj elengedése fejében állja ezeket a kiadásokat helyettük. Véleménye szerint a megélhetést nyújtó jövedelem 80-90 ezer Ft lenne havi szinten. Áttekinthetőnek tartja az önkormányzati segélyezési rendszert, azonban csak a rendszeres szociális segélyt és az átmeneti segélyt vette eddig igénybe közülük.

A rendszeres szociális segéllyel kapcsolatos együttműködési kötelezettsége miatt jár a családsegítő szolgálathoz, a szociális irodával annyi kapcsolata van, hogy ott kellett beadnia a támogatásokhoz a kérelmeket.

Néha igényelt átmeneti segélyt, és a rendszeres szociális segélyt. Egyéb segítséget nem kap, és nem is igényel.

**Fizikai, egészségügyi állapot:** Nehezebb fizikai munkát végezni nem képes, mivel karját többször is műtötték, mozgásszervi megbetegedése van. A felsoroltak közül lényegében csak a látásával, hallásával és a beszédképességével nincs problémája. A rázkódás és a nyirkosság hat kedvezőtlenül a fizikai állapotára.

Tartós betegség kategóriába tartozik mozgásszervi, ízületi betegsége, ami kedvezőtlenül befolyásolja a munkavégző képességét. Külsőjét tekintve igényes, ápolat. Mentális állapotával nincs probléma, reálisan látja önmagát, és a helyzetét is. Szenvedélybetegségre utaló jelek nem láthatók.

**Tudás, képesség, készség, kompetenciák:** Az ügyfél 8 általános iskolai végzettséggel rendelkezik, és egy 6 hónapos varrónői tanfolyamot is elvégzett. Németül jól beszél.

Vendéglátóipari vagy kereskedelmi végzettséggel nem rendelkezik, de korábbi munkahelyén 5 év alatt elsajátította a vendéglátás alapismereteit. Előző munkahelyén, a varrodában nem mint varrónő, hanem mint csomagoló dolgozott. Jónak érzi magát a vendéglátásban, és a nyelvtanulás könnyen megy neki saját bevallása szerint. A későbbiekben nem tervezi a továbbtanulást, de nincs kizárva, hogy egy jó munkahely reményében tanulni fog.

**c) Fejlesztendő területek megnevezése:** Az ügyfél úgy tűnik, jól érzi magát a vendéglátóiparban, de ahhoz, hogy ott dolgozzon, olyan speciális munkakör kellene, amely mozgásszervi megbetegedésével is végezhető. Kevés ilyen létezik, például pénztáros lehetne. Bármilyen munkakörrel is legyen szó, tanulnia kell hozzá. Érdemes tisztázni a tanulási képességét, tanuláshoz való viszonyát és segíteni őt abban, hogy elvégezzen egy tanfolyamot. Ez rövid távon is segítené, hiszen keresetpótló juttatást kaphatna a képzés alatt. Fejlesztési szükséges önálló problémamegoldó képességét, lakáshelyzetét ugyanis rendeznie kell. Ebben több kapcsolat, közösséghez való tartozás is segítséget jelenthetne.

A fenti adatok alapján úgy tűnik, minden olyan információ rendelkezésre áll, amely az ügyfél támogatásához szükséges. A kérdés az, hogyan sikerül őt az előrelépést jelentő megoldásokra motiválni.

## 2) A diagnóziskészítés jó gyakorlatai más modellprojekteknél

A projekt követelményeiből adódóan diagnózist minden helyszínen kellett készíteni. Ehhez a munkához diagnosztalapot állítottak össze, amelyek témájukban hasonlóak a nyíregyházihoz, azzal a különbséggel, hogy nem ilyen mélységig gyűjtötték a részleteket.

Erről minden esetben döntést kell hozni, mert csak annyi információt érdemes az ügyfélről összegyűjteni, amennyi valóban kell ahhoz, hogy támogatni tudjuk foglalkoztatási problémájának megoldásában.

A legtöbb esetben nem a problémák feltárása nehéz, hanem azoknak az erős pontoknak a megtalálása, amelyekre építeni lehet a fejlesztésben. A diagnosztalapot akkor tekinthetjük jónak, ha nemcsak arra kapunk választ, mit nem tud teljesíteni egy adott ügyfél, hanem arra is, hogy mit tud.

A modellprojektek gyakorlatában erre kellett hangsúlyt fektetni. Meg kellett találniuk azokat a lehetőségeket, eszközöket, amelyek az ügyfél nehéz helyzetében is a változás előmozdító erői lehetnek.

## 3) Összefoglalás

Akkor, amikor a nyíregyháziak a bemutatott részletes adatgyűjtést alkalmazták a diagnózis készítéséhez, abból a logikából indultak ki, hogy a szociális munkás rendelkezik mindazokkal az ismeretekkel, képességekkel és készségekkel, amelyek szükségesek egy probléma megfelelő feltárásához és annak definiálásához. Felkészültsége, szaktudása, tapasztalata, személyisége révén képes úgy felépíteni a segítő folyamatot, hogy az kellő hatékonysággal és eredményességgel működjön. Ugyanakkor hangsúlyt fektettek arra is, hogy az egyéni esetkezelés folyamatába beépítsenek olyan pontokat, momentumokat, amelyek azonnali konkrét, kézzelfogható támogatást nyújtanak a segítőnek.

## 2.2.6 Az elköteleződés megteremtése és fenntartása – „Sorsfordító” projekt, Berettyóújfalu

Berettyóújfalu volt az egyik legkisebb település azok közül, ahol a modellprojektek megvalósultak. A projekt címe ambiciózus célra utal, és egyúttal arra is, hogy nagy feladatot kellett megoldaniuk projekt menedzsmentjének és szakembereinek ahhoz, hogy lényegi változásokat idézzenek elő a településen. A megoldáshoz vezető útnak nem az azonnali munkába vagy képzésbe helyezést, hanem a folyamatos elköteleződés megteremtését és a foglalkoztathatóság fejlesztéséhez szükséges támogató környezet kialakítását választották. Ezt, a munkatársak és a célcsoport esetében is alkalmazott módszert mutatjuk be ebben a fejezetben.

### 1) A projekt bemutatása

**A projekt címe:** „Sorsfordító” Együttműködési modell kidolgozása szociális és munkaügyi szolgáltatások terén a Berettyóújfalu és vonzáskörzetében élő, aktív korú, nem foglalkoztatott lakosságra, életére, társadalmi befogadására irányulva

#### A megvalósítók

- *Főpályázó:* Berettyóújfalu Város Önkormányzata
- *Konzorciumi Partnerek:* az Észak-alföldi Regionális Munkaügyi Központ Berettyóújfalu Kirendeltsége és a Városi Szociális Szolgáltató Központ Családsegítő Szolgálat
- *Együttműködő Partnerek:* Mozgáskorlátozottak Érdekvédelmi Szervezete, a berettyóújfalu Cigány Kisebbségi Önkormányzat, az „Igazgyöngy” Alapítvány, Önfenntartás Alapítvány valamint a következő települések önkormányzatai: Esztár, Gáborján, Hencida, Mezőpeterd, Mezősas, Szentpéterszeg, Tépe és Váncsod

#### A megvalósítás helyszíne és környezete

A „Sorsfordító” projekt a kb. 55 ezer lakosú Berettyóújfalu Kistérségben valósult meg, amelyhez 23 község, 3 nagyközség és 3 város tartozik. A kistérség munkanélküliségi mutatója 2007-ben meghaladta a 12%-ot, a tartós munkanélküliek aránya 6% körül mozog. A kistérségben a roma lakosság aránya magasabb az országos átlagnál, körükben a munkanélküliség 80% feletti. Berettyóújfalu a környék egyik iskolacentrumba, kórházzal is rendelkezik, ami az egyik legnagyobb munkáltató szerepét is betölti a térségben. Évtizedekkel ezelőtt a tejiparról és nagyüzemi termeléséről volt nevezetes, de ma már a tejtermelés és felvásárlás kapacitása nagy mértékben lecsökkent, a mezőgazdaság pedig egyelőre vegetál, és a gépesítés miatt jóval kevesebb is a munkaerőigénye.

**Az integrált szolgáltatásnyújtás megvalósulása**

A projektmegvalósítás elején Berettyóújfalu alpolgármesterének vezetésével a kaposvári projektben látott minta alapján létrejött egy ún. Integrációs Bizottság, mely egyfajta irányító testületként működött a projektcélok megvalósításának és a fenntarthatóság megalapozásának érdekében. Az Integrációs Bizottság tagjai a konzorciumi partnerek, illetve az együttműködő partnerek egy-egy képviselője volt. A modellprojekt keretei között a célcsoport számára nyújtott szolgáltatásokat a szociális és a munkaügyi szakemberek közösen, az újonnan létrejött Integrált Szolgáltató Irodában, illetve a helyszíneken biztosították. A toborzásban-megszólításban valamennyi partnerszervezet részt vett. A kiválasztást alapvetően a menedzsment végezte, a Családsegítőnek, illetve annak a partnerszervezetnek a közreműködésével, amelyen keresztül az adott ügyfél bekerült a programba. A fejlesztés során a hangsúlyt az esetmenedzserek ügyfelekkel kialakított kapcsolatára, a közöttük létrejött bizalomra helyezték. Az ügyfelek motivációját olyan szinten sikerült fenntartani, hogy olyan önszerveződő csoportok is létrejöttek, amire a pályázat írásakor nem is gondoltak.

A célcsoport számára nyújtott szolgáltatások:

- Tanácsadás: kulcsképeség-fejlesztő foglalkozás, munkatanácsadás, pályatanácsadás, jogi tanácsadás, pszichológiai tanácsadás, adósságkezelési tanácsadás, életvezetési, életmód tanácsadás;
- Előadások, tájékoztatók a szegénységből adódó lakhatási problémák, az egészségi problémák, a mentális problémák feltárásával, kezelésével kapcsolatosan;
- Tréningek: önismereti, kommunikációs készséget fejlesztő, személyiséget, egyes készségeket fejlesztő csoportfoglalkozások, egyszülős klub, stb.;
- Egyéb szolgáltatások: egészségmegőrző rendezvények, ügyfelek szállítása a környező kistépelésekről.

**Eredmények**

A berettyóújfalui projektben a területileg érintett 8 településről összesen 717 főt kerestek fel. A programban való részvételt - a szándéknyilatkozat aláírásával - 583 fő vállalta, ebből 113 fő került kiválasztásra, akik számára diagnózis, majd egyéni fejlesztési terv készült. A 113 kiválasztott ügyfélből 71 főnél összesen 81 pozitív kimenetet regisztráltak az alábbiak szerint:

- Munkába került 32 fő (elsősorban közmunka, néhány fő külső munkaerőpiacon),

- Képzésbe került 4 fő,
- Más ellátásba került 3 fő (egészségügyi intézménybe 2 fő, fogyatékkal élők nappali intézményébe 1 fő),
- Egyéb szolgáltatásban részesült 20 fő (pl.: önszorgó, személyiségfejlesztő csoport, előadás, humánszolgáltatás, álláskereső technikák, stb.),
- Fejlesztő munkában vett részt 5 fő (elsősorban pszichológus által végzett fejlesztés).

**2) Az elköteleződés megteremtése és fenntartása**

Berettyóújfaluban is voltak már előzményei annak, hogy szervezetek együttműködve segítették a hátrányos helyzetűek munkába állását. Ám náluk is, mint sok más helyszínen néhány együttműködés a program futamidejéig tartott, addig, amíg a források rendelkezésre álltak. Az előzmények hatása leginkább az elköteleződésben volt látható: a projektben közreműködők, akik ismerték az előzményeket, úgy emlékeztek ezekre a programokra, mint helyi nagy sikerekre, és lelkesen vágtak bele az újabb pályázati munkába.

A projekt indításakor olyan szervezeti változást feltételeztek, amely nem érinti a benne részt vevő intézmények struktúráját. A projekt vezetősége, élén a polgármesterrel, mégis úgy döntött, hogy a projekt számára létrehoz – legalább a megvalósítás időtartamára – egy külön részleget, amely több kisebb irodát foglalt magába.

Ebben a részben azt mutatjuk be, hogy az Integrált Irodában dolgozó megvalósítók szerint melyek voltak azok a fő motiváló erők, amelyeket a projekt megvalósítása során az ügyfelekkel folytatott munkában sikerült hasznosítani.

**Motiváló erők: az újdonság hatása**

A kisváros központjában, a projekt előkészítésének időszakában újonnan jött létre az Integrált Szolgáltató Iroda. Előnye elsősorban az volt, hogy az ügyfelek szemében egy új szolgáltató helyet és újfajta szolgáltatást jelentett. Itt több idő és energia jutott az ügyfelekre, ugyanis 6 főállású munkatárs foglalkozott a problémáikkal (4 fő esetmenedzser, 2 fő projektmenedzser). Erősségként tehát az ügyfelekkel végzett szakmai munka új lehetőségeit vehették számba. A megalakult Integrált Szolgáltató Irodának azonban meg is kellett küzdenie az elismertségért, annak érdekében, hogy megfelelő rangot szerezzen a kistérségben. Ennek sikeréhez az esetmenedzserek előzetes tapasztalatai is hozzájárultak.

A projektmenedzser végzettsége szerint szociálpedagógus, a helyi viszonyokat jól ismerő, korábban a berettyóújfalui családsegítőnél dolgozó, valamint a legrosszabb helyzetben lévő településen, Hencidán egy roma programban tapasztalatot szerzett szakember volt. A szakmai vezető felsőfokú szociális munkás végzettséggel rendelkezett, korábban a családsegítő központ munkatársa volt. A projektmenedzser és a négy fős szakmai stáb mindegyike Berettyóújfaluban élt, és valamennyien szociális munkás végzettséggel rendelkeztek. Korábbi munkahelyük vagy a családsegítő, vagy a munkaügyi központ volt, itt jelentős kapcsolati hálót építettek ki - a tartós munkanélküli ügyfelek jelentős részét személyesen is ismerték.

### Motiváló erők: az ügyfél saját igénye a változásra

Az adatlap felvételével párhuzamosan folyt az ügyfelek szükségleteinek felmérése. Ebben három csatornát különböztettek meg:

- az esetmenedzserek tapasztalatai alapján feltételezésük volt arról, hogy mire lenne szükségük az ügyfeleknek,
- a partnerszervezetekben szintén sok tapasztalat halmozódott fel,
- az adott célcsoport pontos igényeinek megismerése érdekében az ügyfelekkel kérdőíveket töltettek ki.

A szükségletfelmérés alapján arra a következtetésre jutottak, hogy az elért inaktív célcsoport a konkrét jövedelmi lehetőséghez jutásban, illetve elhelyezkedésben látja a célt, amiért érdemes a projektbe bekapcsolódnia. Azonban az ügyfelek gyakran nem voltak tisztában azzal, hogy milyen elvárásoknak kell megfelelniük az elsődleges munkaerőpiacon.

Ennek tudatában igyekeztek az ügyfeleket minél hamarabb ráébreszteni a szükséges fejlődésre, akár attitűdbeli változásra is. Az esetmenedzserek és az ügyfelek között folyó segítő beszélgetéseken egyértelművé tették, hogy nem valószínű, hogy azonnal munkába tudnak állni, hanem első lépésként a cél a fejlődés, a foglalkoztathatóság erősítése.

A toborzást követő kiválasztási szakaszban integrált együttműködésben folyt a munka a kistérségeken. Az esetmenedzserek a településeken a családgondozó kollegák segítségével dolgoztak, kivétel ez alól Hencida, ahol a szociális iroda munkatársa és a CKÖ munkatársai is segítettek. Berettyóújfaluban a Munkaügyi Központ és a VSZSZK, valamint az Önfenntartás Alapítvány munkatársai dolgoztak együtt.

Minden egyes személy esetében, akik potenciális ügyfelek voltak, az esetmenedzserek az említett szervezetek dolgozóival megbeszélést tartottak a projektben való részvételről, majd az ügyfelekkel konkretizálták azt.

A kiválasztás során a kötelező szempontok mellett törekedtek a romák és megváltozott munkaképességűek bevonására. Lényeges szerepe volt a kiválasztásban az egyén motivációs szintjének is. Ez szubjektív és objektív elemeket tartalmazott:

- szubjektív volt az esetmenedzserek benyomása az interjú felvétele közben,
- objektívnek tekintették a korábbi együttműködések iratanyagát az ügyfélről, ha volt ilyen, a tereplátogatás során látott konkrét helyzeteket (szegénység mértéke, kifizetetlen számlák).

A pályázat beadásakor még nem volt kidolgozott módszer, amit a motiválásra alkalmazhattak volna. Elhatározásuk egy ponton volt szilárd: meg akarták szüntetni a személytelen ügyintézés és az ügyfelek ide-oda irányítását. Úgy gondolták, ha érzik az ügyfelek azt, hogy odafigyelnek rájuk, meghallgatják őket, akkor sikerülhet velük kialakítani egy olyan bizalmi kapcsolatot, ami által motiválhatóbbak lesznek a változásra. A munka során visszaigazolást nyert az a szakmai alapelv, amely szerint a hátrányos helyzetű célcsoport motiválásának legfontosabb eszköze a kapcsolat.

#### ELMÉLETI KITEKINTÉS: Motiváció

Többféle motivációs elméletet lehet figyelembe venni e célcsoport esetében. A „klasszikusnak” tekinthető Maslow-piramis érvényessége nem kérdőjelezhető meg, hiszen a hátrányos helyzetű emberek napi gondja a megélhetés. Ámbar, az ügyfelek a projektbe lépést követően nem jutottak automatikusan és rögtön sem munkához, sem jövedelemhez, mégis bennmaradtak a projektben.

Az, hogy ekkor is együttműködtek a segítőkkel, értelmezhető Toffler motivációs elméletével, amelyben az emberek szükségletei három általános kategóriába csoportosíthatók, ezek a közösség, fontosság és struktúra iránti szükségletek. A berettyóújfalui projektben ezekre a szükségletekre építettek.

A közösség iránti szükséglet: sok ember számára a munkatársak jelentik a napi társas interakciók legnagyobb részét és képezik a személyes szociális kapcsolatrendszer alapját. Amikor valaki állás nélkül marad, nemcsak a napi kollegális kapcsolatokat szakadnak meg, de megváltozik a kapcsolatok dinamikája a családban és a baráti körben is. Azok a csoportfoglalkozások, amelyet az ügyfelek kezdeményeztek ebben a projektben, és amelyek az önsegítés és önismeret hibrid-csoportjai voltak, új közösséget teremtettek a benne résztvevőknek.

A struktúra szükséglete a környezet rendezettségének, egyértelműségének és az idő strukturálásának igénye. Ennek megbomlása munkanélkülieknél nyilvánvaló. A szokásos tennivalók nem osztják föl a napot, az idő, amiből addig soha nem volt elég, a munkanélküli számára hamarosan kitöltetlen szabadidővé válik, és a megszokott rend is eltűnik a mindennapokból. A rendszeres bejárás, a programokban való részvétel struktúrát is jelentett a bevont ügyfeleknek.

Toffler harmadik szükségletcsoportja a jelentés/jelentőség iránti igény, nevezhetjük fontosság iránti igénynek is. Természetes, hogy a munkanélküli emberek számára nagyon nehéz folyamatosan, illetve hosszabb ideig ugyanúgy gondolkodni az élet értelméről, ön maga értékeiről és jelentőségéről, mint azelőtt. Amint valaki munkanélkülivé válik, a különböző szinteken és csoportokban betöltött szerepek megváltoznak, és elég gyors ritmusban követi ezt az önértékelés és a célok, tervek változása is. Ezt a szükségletet elégíti ki a kapcsolat, amelyben az egyén újra fontosnak érezheti magát.

Toffler harmadik szükségletcsoportja a jelentés/jelentőség iránti igény, nevezhetjük fontosság iránti igénynek is. Természetes, hogy a munkanélküli emberek számára nagyon nehéz folyamatosan, illetve hosszabb ideig ugyanúgy gondolkodni az élet értelméről, ön maga értékeiről és jelentőségéről, mint azelőtt. Amint valaki munkanélkülivé válik, a különböző szinteken és csoportokban betöltött szerepek megváltoznak, és elég gyors ritmusban követi ezt az önértékelés és a célok, tervek változása is. Ezt a szükségletet elégíti ki a kapcsolat, amelyben az egyén újra fontosnak érezheti magát.

Az adatlapok felvétele után végül 113 főt választottak ki. Motivációs szintjük egyénenként különböző volt, sőt változhatott is, akár napról napra. Az elköteleződés kialakítása folyamat-szerű, nem pedig egyszeri cselekvés volt.

A projekt későbbi szakaszaiban az ügyfelekkel való találkozás számos esetben az otthonukban történt (természetesen azoknál, akik beleegyeztek ebbe). Ez a gyakorlat tovább erősítette azt a pozitív érzést, élményt, hogy ők fontosak, továbbá az esetenedzserek is látták, hogy milyen szociokulturális környezetben élnek ügyfeleik.

### Motiváló erők: a kapcsolat

A projekt szemléletmódja szerint a kialakított kapcsolatokban az énkép „menedzselése” történt. Több európai felmérés állítja, hogy a hátrányos helyzetű ügyfelek önbecsülése alacsony, és ez az egyik tényező, amely fenntartja a hátrányos helyzetet. A segítő kapcsolatban éppen az önbecsülés az, ami gyógyul. Ezért került a motiválásban első helyre a kapcsolat maga.

A bizalom kialakítása fontos lépés az esetenedzserek és az ügyfelek között az együtt végzett munkában, mondhatni ez az alapja a kapcsolatnak és a motiválásnak. De ez sem egyetlen alkalommal történik, többszöri találkozásra van szükség ahhoz, hogy a bizalom megerősödjön, hogy az ügyfél elkötelezze magát a programba lépésre, amely nem kecsegtet azonnali sikerrel, de okozhat pozitív változást az énképben. A találkozások során az egyén motivációs szintjének fejlesztése érdekében rá kellett világítani arra, hogy milyen előnyökkel járhat az együttműködés, abban az esetben, ha nem lesz munkahelye vagy szakmája, ilyen például a közösségbe kerülés, vagy információkhoz való jutás.

A bizalomhoz kapcsolódik az is, hogy a munka során a reális elképzelések, illetve a megfelelő jövőkép kialakításában kell támogatni az ügyfelet. Ugyanis az ügyfelek az Integrált Szolgáltató Iroda tevékenységében egy újfajta szolgáltatást látnak, amelyre csodavárásokat nem egyszer rávetítik. Ez okozta, hogy sokan azt gondolták, hogy megszűnik munkanélküliségük, mert az iroda munkahelyet tud teremteni számukra. Az ügyfelek nagyobbik része szívesen dolgozott volna, de felkészültségük a mai piac igényeinek nem felelt meg. Nem a munkába állásra kellett őket motiválni, hanem olyan információval kellett ellátni őket, amelynek alapján döntést tudnak hozni azokról a változásokról, amelyeket meg kell tenniük.

Az is jellemző erre az elszigeteltségben élő rétegre, hogy nagyon kevés információval rendelkeznek az őket érintő problémák megoldási módjáról. Ahhoz, hogy helyzetükön javítsanak, több szervezettel kellett felvenni a kapcsolatot és néha leleményességre volt szükség, hogy az ügyfél a nehezen kialakított motivációját ne veszítse el.

### MEGOLDÁSOK A GYAKORLATBÓL: Példa a motiváció megteremtésére

Az egyik hajléktalan ügyfél esetében sikerült igen körülményes és összetett utána-járás után megvalósítani azt, hogy munkába tudjon állni, vagyis már minden megvolt ahhoz, hogy elkezdjen dolgozni. A projekt kertében beszerezték számára az adókarttyát, ideiglenes lakcímet találtak, megfelelő ruházatot szereztek, bankszámlát nyitottak, és egészségügyi igazolásokat is beszerezték. Csupán egy aprócska dolog hiányzott, a közlekedést nem tudták megoldani. Ehhez kellett egy kerékpár. Ez a probléma elegendő volt ahhoz, hogy az ügyfél lelkesedése alább hagyjon, motiváltsága csökkenjen. Az esetenedzsere a civil szervezetekhez fordult, akik a program együttműködő partnerei voltak, és azok a kapcsolataik révén szereztek egy kerékpárt, amivel a munkába járás feltétele is megvalósult. Ez az ügyfél bejelentett munkahellyel rendelkezett a program végén is.

### Motiváló erők: a csoport

A motiválás egyik legjobb módszerének bizonyult ebben a projektben a csoport. Eredetileg a pályázatírás szakaszában is előadásokat terveztek, ezt meg is valósították, az ügyfelek feltárt, valós igényeire építve. Az előadásokon az ügyfelek feltehettek kérdéseiket, amikre választ is kaptak. De egy előadás sohasem rejt olyan kapcsolódási lehetőségeket, mint egy szabad, interakciós csoport.

Bár eredetileg nem tervezték, az ügyfelek kérésére kialakultak csoportfoglalkozások, amelyek a projekten belül az „önsegítő csoport” nevet kapták. Ezek azonban szakmailag nem képviseltek „tisztá” módszert, leginkább az encounter és az önsegítés hibrid csoportjai voltak, kis mértékű anyagi támogatással kiegészítve.

A helyet és a szakembereket biztosították, így heti egy alkalommal megtarthatták ezeket a csoportfoglalkozásokat. Hasonló korú és problémájú egyének gyűltek össze és terapeuták részvételével kötetlen, non-direktív beszélgetés folyt. Ezek az emberek rendszeres szociális segítyből éltek, (havi bevételük 25-30 ezer forint között volt), nem tudták volna megoldani a kistelepülésekről a beutazást az irodába, de a projekt a berettyóújfalui Támogató Szolgálat segítségével felvállalta az utaztatásukat. Az önsegítő csoportokban amellett, hogy kialakult a valahova tartozás érzése, új kapcsolatok jöttek létre. Minden egyes alkalommal 1000 Ft étkezési utalványt biztosítottak számukra, ami további motiváló erő volt. E csoportfoglalkozások kezdete szeptemberre tevődött és a foglalkozások a program végéig, 2007. november 30-ig működtek.

### Motiváló erők: a segítők elkötelezettsége

Bár ebben a fejezetben az ügyfelek motivációjáról van szó, mégis meg kell említenünk a partnerek, konzorciumi tagok, szakemberek motivációját. Mitől köteleződik el egy ügyfél, ha azt látja, hogy segítőtje szkeptikus, vagy közömbös? A megvalósítók motivációja a siker záloga. Az, hogy a projektben olyan tevékenységeket valósítottak meg, amelyeket eredetileg nem terveztek, és forrást sem különítettek el rá, azt mutatja, hogy a stáb elköteleződése biztosított volt.

Ahhoz, hogy az integrációban dolgozó szakemberek ilyen megközelítésben kezdjenek el tevékenykedni, szükség volt számukra előzetes képzésekre is. A teljes megvalósítói csoport és a partnerek részt vettek a helyi és a központi képzéseken, ahol az esetelemzésekből, a képzőktől és egymástól is sokat tanultak. Emellett, az iroda által vásárolt szakkönyveket tanulmányozva, önállóan is tanultak.

### 3) A motiválás jó gyakorlatai más modellprojekteknél

A személyes kapcsolat erejét mindegyik modellprojektben megtapasztalták a megvalósítók. Ugyancsak hangsúlyozott pozitív hatásokról számoltak be azokon a helyszíneken, ahol sor került csoportfoglalkozásokra. Ezek közül a szolnokiak munkáját a 2.2.7 alfejezetben részletesen is bemutatjuk.

Az ügyfelek elköteleződését alapvetően segíthetik a személyes kapcsolat mellett az olyan szolgáltatások, amelyekre szüksége lenne az ügyfélnek, de valamilyen (pl. anyagi) okból nem vennék igénybe önmaguktól. Jó példa erre a nyíregyházi projektben megvalósított „My fair lady” tréning, ami szintén csoportfoglalkozásként működött, de a tréning tematikája mellett fodrász és kozmetikus szolgáltatásait is igénybe vehették az ügyfelek. Ezzel nem csupán a munkára való alkalmasságuk nőtt meg (kevesebb előítélet a munkáltatók részéről), hanem az önértékelésük is pozitív irányban változott.

### 4) Összefoglalás

Egy rövid fejezetben nem lehetséges bemutatni azokat a finom árnyalatokat, amelyek az emberi kapcsolatokban jelen vannak és befolyásolják a részvételt és elköteleződést. Berettyóújfaluban a projekt tapasztalatai alapján a motiválás és az elköteleződés legfontosabb eszközei az alábbiak voltak:

- a kapcsolat, a pozitív énkép menedzselése, a fontosság-érzés kialakítása
- az ügyfél saját igényeire való építkezés, a segítők ne akarják „jobban tudni”, mi a fontos az ügyfélnek
- a bizalom és a hitelesség, amely a csodavárás leküzdésében is segít
- a jövőkép kialakítása, melynek elérése a kis lépések és nagy lépések láncolatát jelenti
- a csoport megtartó ereje, a közösséghez tartozás, vagy a jó példák és modellek hatása
- az információhoz jutás, amelytől eddig az ügyfél el volt szigetelve, kiegészítve az adható pénzügyi és természetbeni támogatásokkal
- helyzetmegoldás segítése: iratok beszerzése, eszközök, ruha beszerzése stb.

Az integrált együttműködés nagy előnye, hogy az elköteleződés kialakításának és fenntartásának eszközei viszonylag rövid időszakban kerültek megvalósításra, így a szinergia tovább növelte hatásukat.

## 2.2.7 Új szolgáltatási elemek kidolgozása a foglalkoztathatóság fejlesztésére – „INTER-AKTÍV 2007” projekt, Szolnok

A foglalkoztathatóság fejlesztése olyan feladat, amelynek nálunk több mint 15 évre visszanyúló tapasztalatai vannak, és ez nem tűnik soknak azokhoz a nyugati országokhoz viszonyítva, ahol a munkanélküliség jóval régebben életre hívta ezt a gyakorlatot.

Az újszerű, hatékony megoldások a program keretében a megvalósítás során fejlődnek ki. A szolnoki INTER-AKTÍV 2007 címet viselő modellprojekt munkatársai a csoportfoglalkozások irányába indultak el, és ennek több típusát alkalmazták, kombinálva az egyéni esetkezeléssel. Ebben az alfejezetben az általuk kialakított szolgáltatási struktúrát és a csoportfoglalkozásokat mutatjuk be.

### 1) A projekt bemutatása

**A projekt címe:** INTER-AKTÍV 2007

**A megvalósítók**

- *Főpályázó:* Észak-alföldi Regionális Munkaügyi Központ
- *Konzorciumi Partnerek:* Szolnok Megyei Jogú Város Önkormányzat Humánszolgáltató Központ, Szolnok Megyei Jogú Város Önkormányzata és Szolnok Megyei Jogú Város Cigány Kisebbségi Önkormányzata
- *Együttműködő Partnerek:* Esélyek Háza, Civil Ház

**A megvalósítás helyszíne és környezete**

A szolnoki projekt leginkább magára a megyeközpontra összpontosított. 2006 végén Szolnok város lakossága meghaladta a 75.000 főt, a munkavállalási korú népesség pedig 50.501 fő volt. A város a kistérség és egyben a megye központja is, viszonylag jó munkaerő-piaci mutatókkal rendelkezik: 2006 decemberében a munkanélküliségi ráta 4,13%, az egy éven túl folyamatosan nyilvántartott szolnoki tartósan álláskeresők száma 2006-ban átlagosan 292 fő volt. Ugyanakkor új helyzetet teremtett a helyhatóság és a munkaügyi szolgálat számára, hogy a 2006. év folyamán 12 munkáltató nyújtott be létszámleépítési bejelentést, amely több mint 200 szolnoki munkahelyet érintett.

**Az integrált szolgáltatásnyújtás helyi megvalósulása**

Szolnokon a konzorciumi együttműködést és a szakmai fejlesztő munkát az jellemezte, hogy minden helyi intézményesült szociális szolgáltatót bevontak a projektbe. A kiválasztás zömében a meglévő (munkaügy, családsegítő) adatbázisból történt. Ehhez kapcsolódtak még a konzorciumi partnerek által delegáltak, és a már megszólított ügyfelek is hoztak magukkal újabb jelentkezőket. Az integrált szolgáltatást nyújtó munkatársak töltötték ki az adatlapot, és ők végezték az első interjút is, erről készítettek egy összegzést. Ezt követően a szakértői csoport is részt vett a diagnózis felállításában és az egyéni fejlesztési tervek készítésében. Az ügyfél kérésére lehetőség volt pszichológiai tesztvizsgálatokra is.

**A célcsoport számára nyújtott szolgáltatások**

- Tanácsadás: munkavállalási, pályatanácsadás, vállalkozói, álláskeresési, képzési-továbbképzési, pszichológiai, jogi;
- Képességek fejlesztése (érdekérvényesítési, önértékelési, érdekfelismerési, tanulási, személyes hatékonyság, problémamegoldó);
- Készségek fejlesztése (kommunikációs készség, álláskeresési technikák);
- Motiváció fejlesztése (munkahely-keresési, munkavállalási, tanulási);
- Tréning: klubfoglalkozások;

Az ügyfelek feltárt szükségletei alapján változtattak a csoportmunka eredetileg tervezett tematikáján, így jött létre: újrorientáló tréning csoport, aszertivitás tréning, én-erősítő csoport, illetve munka-motivációs tréning csoport.

Az integráció továbbfolytatása céljából a megvalósítók egy már korábban is tervezett Foglalkoztatási Partnerség megvalósítását találták alkalmasnak, amely az integrált együttműködés továbbfejlesztésére ad lehetőséget a jövőben.

**Eredmények**

Szolnokon a kiválasztás zömében a meglévő (munkaügy, családsegítő) adatbázisból történt. Ehhez kapcsolódtak még a konzorciumi partnerek által delegáltak, és a már megszólított ügyfelek is hoztak magukkal újabb jelentkezőket.

- A bevonás során a projekt munkatársai a célcsoportához tartozó 579 fővel kerültek kapcsolatba;
- 110 fővel sikerült integrált együttműködési szerződést kötni,
- A fejlesztések eredményeként 10 fő munkába állt, 8 fő képzésbe került, 3 fő a megélhetését biztosító ellátáshoz jutott, és 71 fő a program végéig bent maradt, együttműködővé vált, felismerve saját személyes - a munkavállalással kapcsolatos - szükségleteit, motivált lett a szolgáltatások igénybe vételére. Ők a projektet követően továbbra is együttműködnek a szociális szolgáltatókkal a korábbi gyakorlathoz hasonló módon és tartalommal.

## 2) Új szolgáltatási elemek kidolgozása a foglalkoztathatóság fejlesztésére

### Az együttműködés helyi előzményei

Szolnokon az önkormányzat fenntartásában működő Humán Szolgáltató Központ a megalkulása óta részt vesz a tartós munkanélküliek mentális, szociális gondozásában, korábban közhasznú foglalkoztatásában is. A családsegítés és hajléktalangondozás mellett feladatkörébe tartozik az aktív korú nem foglalkoztatottak, rendszeres szociális segélyezettek kötelező együttműködési programjainak szervezése, együttműködési megállapodások előkészítése is.

A szolgáltatások fejlesztésébe általában külső szakértőket, civil szervezeteket is bevontak, ennek korábbi partnerségi együttműködési formái azonban eddig nem intézményesültek, inkább eseti jellegűek maradtak. Előfordult, hogy nehezítette a közös munkát a szakmai szemléletek különbözősége, az eltérő eljárások, munkamódok, illetve az információk szét-szórtsága, a térbeli távolság.

Az ellátórendszer széttagoltságát mutatja, hogy a gyakorlatban az ügyfelek (vélt, vagy tényleges) alapproblémájuk szerint keresték fel az egyes intézményeket, amelyek kompetenciájuk szerint nyújtottak szolgáltatásokat. És ez fordítva is igaz; az egyes intézmények kompetenciájuk szerint kerestek, hívtak ügyfeleket. Ebből az következik, hogy az ügyfél kényszerpályákat járt be a gyenge hatásokkal és költségesen működő rendszerben.

### A célcsoportról

A tartósan munka nélkül élők csoportja nem egységes; eltérő pszicho-szociális állapotokkal, valamint képességbeli, képzettségbeli különbségekkel jellemezhető. A célcsoport tagjai gyakran nem tudnak élni a lehetőségekkel, nem képesek teljesíteni az elvárásokat, mert információhiánnyal, készségbeli, képességbeli hiányokkal küszködnek, és helyzetüket a családi háttér, a lakóhely adottsága, valamint az előítéletek tovább nehezítik. Mindezek okán a szegénység kockázata és a biztonság hiánya halmozottan jelentkezik a célcsoportnál.

Különösen súlyosan érinti ez a folyamat a romákat, akik a velük szembeni előítéletek és a jellemzően alacsony iskolai végzettség miatt az elbocsátások során mindig az elsők között voltak. A statisztikai adatok szerint jelentős mértékben nem jut munkához e térségben a szakképzett, fizikai foglalkozású és középfokú végzettséggel rendelkező emberek egy része sem. A heterogenitást figyelembe kellett venni a fejlesztések tervezésénél, mégpedig úgy, hogy lehetőleg előnyként jelenjen meg a munkában.

### Együttműködés a foglalkoztathatóság fejlesztésében

Szolnokon a megközelítés alapját az egyéni programok képezték, éppen a célcsoport heterogén jellege miatt. De az egyéni programok mellett a kapcsolati háló kialakítása és a beilleszkedést segítő készségek fejlesztésének érdekében a csoportos és közösségi szintű programok működtetése is szükséges volt. A foglalkozások céljaként az ügyfelek kognitív és viselkedési változásainak elérését jelölték meg. A csoportfoglalkozások hatékonyságát valószínűleg növelte, hogy jelen voltak az erősebb, középfokú végzettségű személyek is.

A projekt munkatársainak véleménye szerint, képzésben és a munkaerő-piacon csak olyan emberrel lehet eredményeket elérni, aki felismeri saját érdekeit, ismeri saját kompetenciáit, motivált a tanulásra és munkavállalásra.

A bemutatott célok megvalósításának eszköze egy speciális szervezetközi-szakmaközi „csoportpraxis” alapján működő szolgáltató rendszer volt. Azáltal, hogy a programban résztvevő szakemberek különböző szervezetekben dolgoznak főállásban, megerősödhetek a szervezetek közötti együttműködések. Mivel a szakemberek nem csupán civil, illetve karitatív szervezetekhez, hanem állami, önkormányzati intézményekhez is kötődnek, szektorközi együttműködés is létrejött. A fejlesztésben szociális munkások, szociális szervezők, munka- és pályatanácsadók, pszichológusok, pszichiáter, orvos, és jogász teammunkában dolgoztak együtt. A rendszeres esetmegbeszélések, az információcsere és a közös képzések hozzájárulnak a szakemberek szemléletformálásához, kompetencia-határaik bővüléséhez, és ezáltal az ügyfél hatékonyabb segítéséhez is.

### A szükségletfelmérés alapján kialakított fejlesztési eszközök, szolgáltatások

A projektben a célcsoport részére kialakított fejlesztési eszközök az alábbi táblázatban jól áttekinthetők. Látható a fejlesztések differenciált jellege, problémátípusokra szabottsága, az egyéni és a csoportos megközelítések célja.

A célcsoport szükségleteinek megismerése az adatlapok felvételével és a diagnózis-készítés során tovább bővült, és az alaposabban feltárt igényekre épültek a szolgáltatások.

Kiknek?	Mit?	Mi célból?	Kivel/mivel?	Meddig?
CÉLCSOPORT	Esetmenedzselés	Az egyéni fejlesztési terv megvalósítása, információ-átadás, szolgáltatások szervezése, motiváció kialakítása és fenntartása	Esetmenedzser	Folyamatosan a kimeneti indikátorok teljesüléséig, illetve az ügyfél programból történő távozásáig.
	Szaktanácsadók	Az ügyfél készségeinek, képességeinek feltérképezése, szolgáltatásokba történő delegálása, problémáinak megoldása, kezelése	Pszichológus, munkavállalási tanácsadó, fejlesztőpedagógus	Alkalmanként vagy folyamatosan, a szükség diktálta módon, mennyiségben és ideig.
	Asszertív tréning csoport	A saját önérvényesítés megismerése, új viselkedésminták megtanulása, kommunikációs, kapcsolati készség fejlesztése.	Pszichológus	A csoporttematika által meghatározott ideig, illetve az ügyfél programból történő távozásáig.
	Munkamotivációs csoport	Az inaktív álláskereső mobilizálása, munkára kész állapotba hozása, a munkanélküliség személyiségkárosító hatásának feloldása, az önismeret bővítése, a feszültségek kontrollálása, az életpályában történő elmozdulás.	Munkavállalási tanácsadó	A csoporttematika által meghatározott ideig, illetve az ügyfél programból történő távozásáig.
	Énerősítő csoport	Fejlesztő, problémamegoldó, kommunikációs, kapcsolati készségek tapasztalati úton történő javítása.	Pszichológus	A csoporttematika által meghatározott ideig, illetve az ügyfél programból történő távozásáig.
	Újraorientáló csoport	A személyiségben rejlő energiák tudatos áttekintése, korábbi szakmai ismeretek, feltérképezése, a munkanélküliség személyiségkárosító hatásának feloldása.	Munkavállalási tanácsadó	A csoporttematika által meghatározott ideig, illetve az ügyfél programból történő távozásáig.
	Klub	A közösséghez való tartozás élményének megtapasztalása, emberi kapcsolatok kialakítása, informális tanulás, a személyes készségek, képességek felfedezése, a reális önértékelés, az önbizalom javítása, ezen lehetőségek használata képességek kialakítása és az érzelmi feltöltődés.	Esetmenedzser	Folyamatosan a program zárásáig, illetve az ügyfél programból történő távozásáig.
	Étkezés és útiköltség-térítés	Az ügyfél programban való részvételi lehetőségének megteremtése, a bennmaradás, a motiváció fenntartásának segítése.	A projekt költségvetése	Folyamatosan a program zárásáig, illetve az ügyfél programból történő távozásáig.

A szolnoki projektben egy adott ügyfél a szükségletei szerint vehetett részt a fenti elemek bármelyikében. A szolgáltatásba akkor léphetett be, amikor annak hatásaira fogadókészek voltak, ennek megállapítása az esetmenedzser feladata volt. Az egyéni és csoportos módszerek kombinálását illusztrálja az alábbi példa:

#### MEGOLDÁSOK A GYAKORLATBÓL: Egyéni és csoportos módszerek kombinálása

A projekt egyik ügyfele egy szájpadhasadékkal született fiatal nő volt, aki épp ezen egészségügyi probléma miatt nem szeretett volna csoportban részt venni: frusztrációt élt meg azáltal, hogy nehezebben kommunikál. Ahhoz, hogy ezt az érzést le tudja küzdeni magában, először egyéni tanácsadás keretében kapott segítséget. Esetmenedzsere megerősítette őt abban, hogy a csoport el fogja fogadni őt, s az a tény, hogy maga az esetmenedzser vezette a csoportot, még inkább pozitív hatással volt a folyamatra. Mindez segítette az ügyfelet abban, hogy elfogadja és elfogadtassa magát egy közösség által olyannak, amilyen, és ezután képessé vált más csoportokban való részvételre is.

#### Egy csoportfoglalkozás bemutatása: a „Motivációs csoport”

A csoportfoglalkozások mindegyikét tapasztalt szakemberek dolgozták ki. Tematikájuk kialakításánál fontos szempont volt, hogy különböző iskolázottsági szintű, különböző beállítódású emberek érdeklődését is képesek legyenek felkelteni, az adott csoport céljával kapcsolatos területen, például az újraorientálás, vagy énerősítés irányában.

Az alábbiakban egy ilyen foglalkozás tematikáját mutatjuk be (és erre a célra a motivációs foglalkozást választottuk), amely bármely hasonló projekt fontos eleme lehet.

#### MEGOLDÁSOK A GYAKORLATBÓL: Motivációs csoport

Résztvevők száma: max. 15 fő

Csoportvezető: munka-és pályatanácsadó

A csoportfoglalkozás célja: Az inaktív álláskereső mobilizálása, egy előrelépést célzó jövőképek kialakításának támogatása, az egyéni szükségletekre és erősségekre alapozva.

A munkanélküliség személyiségkárosító hatásának feloldása, a csoporttagok önismertetének bővítése, akadályok leküzdése, feszültségeinek kontrollálása, a résztvevők indítékainak mobilizálása, hogy az életpályában elmozdulás történjen. A foglalkozások egyéni tervvel zárulnak, amelyek a továbblépés lehetőségeit tartalmazzák.

#### Tematika:

- 1) kedvelt tevékenység, érdeklődés tisztázása, megbeszélése
- 2) a munka szerepe az egyén életében, eddigi munkatapasztalatok, az ideális munka, az elhelyezkedést nehezítő tényezők és azok kezelése
- 3) az élethosszig tartó tanulás, a tanulás formái, tanulási stílusok, a tanuláshoz szükséges belső és külső körülmények, képességek vizsgálata
- 4) erősségek, gyengeségek feltárása, önismereti elemek erősítése, bővítése, energiaháztartás, a lehetséges elmozdulások irányának tisztázása, realitások felmérése
- 5) egyéni tervek készítése

A csoportvezető feladata, hogy a csoportban dolgozók nyíltan, egymás véleményének kölcsönös tiszteletben tartása mellett megfogalmazhassák gondolataikat, kifejezhessék érzelmeiket.

A csoportvezetőnek segítenie kell a résztvevőket abban, hogy megtanulják meghallgatni egymást. A résztvevők számára mindig meg kell hagynia a kitérés lehetőségét, ugyanakkor a foglalkozás teljes ideje alatt fent kell tartania aktivitásukat. Amikor lehetséges, részt kell vennie a megbeszélésben, vállalnia kell a foglalkozás továbbgördítését, fontos szerepe van az összegzésben. Egyszerű, tárgyilagos kommunikációs stílusa teszi lehetővé, hogy a csoportban kialakuljon a bizalom és a szolidaritás.

## A csoportmunka értékelése

A csoportfoglalkozások a szakemberek javaslatára kerültek be a projektbe. Bár a segítő szakmában dolgozók képzésének része a „csoportozás”, a gyakorlatban nehéz megszervezni stabilan működő csoportokat bejáró ügyfelek esetében. Az ügyfelek visszajelzései szerint azonban nyilvánvaló, hogy érdemes erőfeszítést tenni a csoport szervezésére. Az alábbiakban a célcsoport által kitöltött visszajelző és értékelő lapokról idézünk:

„Kellemesen csalódtam, mert ez jó”, „a program felráz, aktívabbá tesz”, „szívesen járok ide, lehetne sűrűbben is”, „korábban nem szerettem csoportba járni, de ez más volt, itt jól éreztem magam, hasznos volt”, „jó volt új embereket megismerni egy jókedvű társaságban lenni, nem kötött módon, fesztelenül lenni”, „őszintén tudtunk beszélgetni egymással”, „segítettünk egymásnak álláskeresésben is a lehetőségek és információk továbbadásával”, „jó a közösség, segíti a továbblépésemet”, „nívós a foglalkozás és a vezető”, „jó lenne, ha a program befejezése után a munkaügyi központ is hasonlóan állna hozzám, mint munkanélkülihez álltak ebben a programban”, „új információkat kapok a tagoktól és a vezetőtől”, „saját kiértékelésem rávilágított, min kell változtatnom”, „nőtt az önbizalmam”, „fontos és hasznos információkat kaptam magamról”, „új információk konfliktus megoldásra”, „élethelyzetekben való helytállásra történő tanulás”, „kommunikációs készségem javult”, „önismeretre tettem szert, érdekérvényesítem javult”.

A csoporttevékenységének fő iránya a társadalmi befogadás támogatása volt a munkára való alkalmasság elősegítése útján. A projekt lezárása után folytatódik az ügyfelek többségével az együttműködés és a fejlesztő munka. A programból 18 fő lépett ki, amelynek okai általában megbetegedés, alkoholizmus, munkavállalás a fekete gazdaságban, AM-könyvvel történő foglalkoztatás, külföldre távozás stb. volt. Mindez azt mutatja, hogy a csoportmunka nagyon jó hatással volt a résztvevők motivációjának fenntartására, elősegítette a résztvevők szolgáltatási folyamatban való benntartását.

A csoportok közül a program befejezését követően a klub folytatására vállalkoztak a szolnoki megvalósítók, olyan feltételekkel, hogy önszorgú csoportként működnek tovább és ehhez helyet, valamint szükség szerint szakmai segítséget kapnak az egyik esztendő és klubvezető személyében. Ez a csoport a projekt zárása óta két alkalommal tartott foglalkozást, amikor is megfogalmazták jövőbeli terveiket és kidolgozták új tagok bevonásának módszerét is.

## A szakemberek fejlesztése

A projektben dolgozó szakemberek számára elvárás volt a szakmai fejlődés és ennek megvalósítására kialakítottak azokat a tevékenységeket, amelyek ezt a célt szolgálták és egyúttal a szervezeti együttműködést is javították. A közös képzések és megbeszélések erősítették az együttműködést; másrészt nehezen tud hitelesen érvelni a tanulás és fejlődés fontosságát mellett az, aki maga nem vesz részt ilyen folyamatban.

A szakemberek számára tervezett formális fejlesztési eseményeket az alábbi táblázat összesíti:

Kiknek?	Mit?	Mi célból?	Kivel/mivel?	Meddig?
SZAKEMBEREK	Szervezetfejlesztés	A program megvalósítása érdekében a partneri együttműködés formáinak kidolgozása és kialakítása, a szakmai stáb felkészítése.	Szervezetfejlesztő tréner	A program kezdetén
	Képzések, konferenciák	A szakmai elméleti-módszertani ismeretek átadása, a személyes kompetencia fejlesztése és a közös nyelv kialakítása.	Szociális és foglalkoztatási szakértő, helyi és központi képzés megvalósítói	Folyamatosan a program zárásáig
	Szaktanácsadások	A kommunikációs terv, szolgáltatási terv, a munkát segítő szakmai segédanyagok kidolgozása.	Szociális és foglalkoztatási szakértő, szaktanácsadók	Folyamatosan a program zárásáig
	Stábmegbeszélések, team-megbeszélések, esetmegbeszélések	A stratégiai és operatív munka hatékonyságának, az ügyfelekkel történő szakmai munka színvonalának növelése és az információk áramoltatása.	Projektvezető, szakmai vezető	Folyamatosan a program zárásáig

Lényegében egy attitűdváltás ment végbe a szakemberek szintjén is. A szakemberek képesek lettek egy rendszeren belül elhelyezni ügyfeleiket, megtanulták elfogadni más szakmák véleményét is egy adott problémával kapcsolatban, és azokat integrálni a problémamegoldás érdekében.

### 3) A fejlesztések jó gyakorlatai más modellprojekteknél

Általában jellemző volt az, hogy az addigi gyakorlathoz képest több idő jutott az ügyfelekre, a csoportos és egyéni módszerek kombinálhatóak voltak például Kaposváron és Siklóson is. Nem volt olyan modellprojekt, ahol valamilyen formában ne tartottak volna csoportfoglalkozást. Úgy tűnik, az egyik legfontosabb újítás a különböző elemek összekapcsolása volt. Egyéni tanácsadás, csoportfoglalkozások, támogatások párhuzamos biztosítása, amely sok esetben példa nélküli volt az ügyfelek életében. Itt kell megjegyeznünk azt is, hogy bár nem túl nagy számban, de a támogatások e modellprojektben igen széles palettát fedtek le, a fogászati kezelés támogatásától<sup>21</sup>, az utazási támogatásig<sup>22</sup>, sőt lakhatás megoldása is előfordult.

21) „A kötelező egészségbiztosítás ellátásairól” szóló 1997. évi LXXXIII. törvény végrehajtási rendeletének (217/1997. (XII.1.) Kormányrendelet) 11/B § alapján

22) „A közforgalmú személyszállítási utazási kedvezményekről” szóló 139/2006 (VI.29.) Kormány rendelet 26 § 1. c) bekezdése rendelkezik a rendszeres szociális segélyben részesülők kedvezményes utaztatásáról, melyet a települési önkormányzat jegyzője által kiadott igazolás alapján kap meg az ügyfél.

### 4) Összefoglalás

A szolnoki program végrehajtására alakult projektszervezet integrált szervezeti formát próbált meg modellálni azáltal, hogy a szakemberek az arra kialakított helyen együtt dolgoztak a projekt ideje alatt.

Mind az ügyfelekkel történő munka végzésére alakult operatív munkacsoport, mind az azt támogató stratégiai munkacsoport szakmai szempontból integrációt mutatott azáltal, hogy a benne folyó munka során egy közös cél megvalósítása érdekében a különböző szakmai szempontokat egyeztetve és összehangolva alakított ki közös stratégiát.

Remélhető, hogy Szolnokon a Foglalkoztatási Paktum keretében az integráció fent bemutatott elmei tovább élnek majd.

## 2.2.8 Integrált együttműködési modell kialakítása – „KRESZ” projekt, Cegléd és „Integrációs modell Kaposvár kistérségében” projekt, Kaposvár

A megvalósítás során mind a hét modellprojekt a helyi sajátosságok szerint alakította ki a saját integrált együttműködési modelljét, illetve elkészítette ezek leírását is. Ezek a modellek többnyire azt az állapotot rögzítik, ahová az együttműködés során a megvalósítók eljutottak, és folyamatábrákon vázolják az együttműködés különböző lépéseit és a megvalósító szervezeteket.

Ebben az alfejezetben két olyan modellt mutatunk be, amely jövőre vonatkozó elképzeléseket tartalmaz. Mind Cegléden, mind Kaposváron a projektben megkezdett együttműködés folytatódik a projekt lezárását követően is. A két modell fenntartható elemeit kívánjuk az alábbi fejezetben bemutatni, esetleg ötleteket adván azoknak, akik a jövőben szeretnék megvalósítani a szociális és munkaügyi szolgáltatások integrációját.

### 1) A projektek bemutatása

Mivel a kaposvári projektet már az előző fejezetekben ismertettük, most csak a ceglédi projekt jellemzői adatait mutatjuk be.

**A projekt címe:** KRESZ – Kistérségi, Rendszerszervezett, Együttműködő Szolgáltatások; a foglalkoztatási és szociális partnerek integrált modell-projektje

#### A megvalósítók

- *Főpályázó:* Közép-magyarországi Regionális Munkaügyi Központ Ceglédi Kirendeltsége
- *Konzorciumi Partnerek:* Munkanélküliek és Álláskeresők Egyesületeinek Országos Szövetsége (MÁEOSZ), Humánszolgáltató Központ (HSZK), Dél-Pest Megyei Önkormányzatok Területfejlesztési Társulás (Társulás)
- *Együttműködő Partnerek:* Önkormányzatok és szociális intézményeik

#### A megvalósítás helyszíne és környezete

A projekt a ceglédi kistérségben valósult meg, amely Pest megye legnagyobb kiterjedésű kistérsége. A kistérség egészének nem túl kedvező a munkaerő-piaci környezete: a településeken jellemző a beruházások és munkahelyek tartós hiánya, valamint a mezőgazdaság egyre növekvő és jelenleg kielégíthetetlen segédmunka-igénye. 2006-ban 6,77%<sup>23</sup> volt a munkanélküliségi ráta. A kistérség településein az aktív keresők 36%-a nem a lakóhelyén dolgozik, többségük a környező nagyvárosokba, illetve Budapestre ingázik.

Munkaerő-piaci szempontból a kistérség központja, Cegléd némileg kedvezőbb mutatókkal rendelkezik a többi településhez képest (a munkanélküliségi ráta 2006 decemberében 4,19% volt<sup>24</sup>), bár Kecskemét és Szolnok közelsége ebben a tekintetben kedvezőtlen hatású. A térség másik három városa (Nagykőrös, Abony, Albertirsa) is lokális munkaerő-piacnak tekinthető, de Cegléd gazdasági fejlettségi előnye vitathatatlan.

A térségben élők szakmai-képzettségi szintje az elmúlt évtizedekben folyamatosan növekedett, a foglalkoztatottak több mint kétharmada rendelkezik valamilyen szintű szakképesítéssel, ám a képzésből kikerülők kompetenciája nem fedi le a helyi munkaerő-piaci igényeket.

#### Az integrált szolgáltatásnyújtás megvalósulása

A projekt egyik erőssége, hogy megvalósítóknak sikerült a környékbeli kisvárosok, falvak és tanyák képviselőivel jó együttműködést kialakítani. A térség 16 településén és 25 tanyás területén mobil iroda segítségével „házhoz vitték” a szolgáltatásokat, amely legalább 500, a nyilvántartásba be nem került személy felkutatását és segítő programokba való bekapcsolását eredményezte. A Cegléd környéki kistelepülések lakóinak aktivizálásában az Újra Dolgozom programiroda, a nagykovácsi családsegítő, az abonyi CÖK és más partnerszervezetek is segítettek. A diagnózist és a fejlesztési tervet a projekt munkacsoportja készítette el.

Hozzáadott értéként jelent meg, hogy a projekt keretében kialakítottak egy internetes felületet, amely a kistérség települései számára „tudástárként” szolgál fejlesztési projektek kidolgozásához.

#### A célcsoport számára nyújtott szolgáltatások

A fejlesztések főleg a tanácsadás típusaira és a különböző szociális ellátások alkalmazási módjaira irányultak, de az ügyfelek felzárkóztató- és szakképzésbe is bekapcsolódhattak.

23) Állami Foglalkoztatási Szolgálat, <http://kisterseg.afsz.hu/index.php>

24) Uo., [http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=full\\_afsz\\_stat\\_telepules\\_adatok\\_2006](http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=full_afsz_stat_telepules_adatok_2006)

- Tanácsadás: munkavállalási, álláskeresési, rehabilitációs, jogi, pszichológiai, egészségügyi tanácsadás, esélyegyenlőségi, romaügyi tanácsadás.
- Tréningek: álláskereső klub, pályaorientációs, pályakorrekciós és pályamegerősítő csoport, Impulzus foglalkozás, reintegráló csoportos foglalkozás (szolgáltatási terv alapján)
- Egyéb szolgáltatások: mobil iroda alkalmazása (kisbuszos szolgáltatás az ügyfelek elérésére)

**Eredmények**

A ceglédi projekt közvetlen eredményeként 15 fő vállalt munkát, 29-en vettek részt képzésen, 9 főt irányítottak egészségügyi ellátásra, illetve 18 olyan munkanélküli személy foglalkoztathatósága javult, akik legalább két éve nem szerepelnek a munkaügyi központ nyilvántartásában.

## 2) Integrált együttműködési modell kialakítása Cegléden és Kaposváron

### Az együttműködés helyi előzményei

- a) Cegléden és kistérségében régi hagyományai vannak ez együttműködésnek, amelyben az integrált elemek is jól láthatók. Két kiemelkedő korábbi együttműködés valósult meg, mindkettő központi kezdeményezésre. 1994-ben „Családi programot” indítottak, olyan családok részvételével, ahol több munkanélküli és gyermekeit egyedül nevelő szülő volt. Ebben a programban a Munkaügyi Kirendeltségek a Családsegítővel működtek együtt. Mintegy 140 családot vontak be Cegléd, Abony és Albertirsa munkaügyi kirendeltségeinek hatóköréből, az elhelyezkedés elősegítésének szándékával.

A jelen projekthez hasonló másik projekt az „Integrált roma foglalkoztatási program” volt, amely 2003-2004 során valósult meg, az országban összesen 9 helyszínen. Pest megyében Cegléd és Abony vett részt a megvalósításban. A Munkaügyi Kirendeltség, a családsegítő, az ÁNTSZ, a rendőrkaptányság, a Vöröskereszt, civil szervezetek és munkáltatók fogtak össze azzal a céllal, hogy a célcsoportot munkához segítsék, képzésbe juttassák. A közreműködő szervezetek különböző típusú fejlesztést, támogatást végeztek a megvalósítás során. Mintegy 175 főt vontak be, akik közül 80 elhelyezkedett, és sokan léptek be képzésekbe. E programot bemutatták egy Európai Unió fórumon is, ahol a legjobbnak tartott és a tagországok számára javasolt 8 kezdeményezés közé sorolták.

- b) Kaposváron az integrált együttműködés több mint 10 éves múltra tekint vissza. Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzata helyi rendeletben szabályozta az Integrációs Bizottság működtetését, amelynek alapító tagjai a projektben konzorciumi partnerként szereplő szervezetek. A bizottság a rendszeres szociális segélyben részesülők munkaerő-piaci reintegrációját kiemelt figyelemmel kezeli. Az Integrációs Bizottság munkáját részletesen is bemutattuk a 2.2.2 alfejezetben.

A kaposvári együttműködési modellt azért lehet integráltnak tekinteni, mert elemei rendszerbe szerveződtek és működőképes volt. Viszont nincs tökéletesen működő rendszer, tehát a kaposváriak által jelzett nehézségek is természetes velejárói a folyamatnak. A problémák elégedetlenséghez vezetnek, ez pedig felébreszti a rendszer javításának, átalakításának igényét, ami a továbbfejlesztéséhez vezethet. Ez történt jelen projektben, a megvalósítók – eddigi tapasztalataikra alapozva – egy új rendszerelemet dolgoztak ki.

### Az együttműködési modell bemutatása

#### a) A ceglédi modell

A ceglédi modell alap gondolata az, hogy a Többcélú Kistérségi Társulás a négy mikrotérségében (ceglédi, nagykőrösi, abonyi és albertirsei) egy-egy esetben megszert foglalkoztat, akik integrált módon valósítják meg a területükön felkutatott inaktív ügyfelek foglalkoztathatóságának fejlesztését. E megoldás mellett szól az is, hogy az eddig önkormányzatok alá tartozó humán szolgáltatási szervezetek a kistérségi központokba kerülnek át. A projekt záró konferenciáján már ott voltak azok a partnerek is, akik a jövőbeli integrált együttműködésben szerepet vállalnak: a Többcélú Kistérségi Társulás képviselői, munkáltatók szervezetei, kistélepusési polgármesterek.

Az esetbenedszerek munkája hasonló ahhoz, amit a projekt során végeztek. Ők gondoskodnak arról, hogy az inaktív populációt bevonják, elkészüljön helyzetfelmérésük és fejlesztési tervük, valamint eljussanak a megfelelő szolgáltatásokba.

A rendszer kialakításához és működtetéséhez 2008-ban Foglalkoztatás-fejlesztési Tanácsadó Testületet (FFTT) hoznak létre, amely a munkáltatókat, munkaügyet, szociális és civil szférát képviselő személyekből áll majd, többek között azokból, akik a HEFOP 2.2.2 megvalósításában közreműködtek.

Az FFTT titkárát a munkaügyi szervezet segítségével szintén a Többcélú Kistérségi Társulás alkalmazza. A titkár és az öt mikrotérség integrációs koordinátora egy munkaszervezetet alkot és az FFTT iránymutatásával, szakmai támogatásával dolgozik. A FFTT elnöke olyan, lehetőleg stratégiai funkciót betöltő személy lesz, aki befolyással rendelkezik a térségben.

A szervezeti együttműködés elemeit is megtervezték, eszerint:

- Az integrált szolgáltatásokat bevezető önkormányzatoknak segítséget nyújtanak az esetleg szükséges helyi rendeletalkotásban, a jó gyakorlatok megismerésében és bevezetésében.
- Közös honlap és fejlesztési felület jön létre. A honlapon a kistérség potenciális partnereinek és szolgáltatásainak részletes adatbázisa, valamint a települések projektterveit, pályázatait, szükségessé „tudástár” mindenki számára elérhető lesz.
- Közös szakmai eseményeket, tanulmányutakat szerveznek a megvalósítók számára.
- A rugalmas, egyénre szabott szolgáltatásokat akadályozó tényezőket feltárják, és a döntéshozók tudomására hozzák.
- Megpróbálnak több forrást „megcélozni” a regionális operatív program 2009-2011-es akciótervében.
- Az integrált munkaügyi és szociális szolgáltatás fenntartásának eszköztárát bővítik. Létrehoznak útmutatókat és szolgáltatási kézikönyvet, összeállítják az egységes ügymenetmodellt, kidolgozzák az etikai és működési szabályzatokat, bővítik a kapcsolati hálót stb.

A ceglédi modell egy viszonylag új szervezethez kapcsolódik, amelyről feltételezhető, hogy kellő rugalmassággal rendelkezik ahhoz, hogy egy ilyen munkacsoportot működtessen, fejlesszen, amennyiben a finanszírozás pályázati vagy más forrásokból megoldható.

Az elképzelés megvalósíthatónak tűnik, de az új források kereséséhez elengedhetetlen a megvalósító szervezet nem szűnő elköteleződése.

A fenntarthatóság mellett szól az is, hogy a Magyar Álláskeresők Országos Szövetsége konzorciumi tagként pályázati forrást nyert az integrációban részt vevő szervezetek szakembereinek továbbképzésére.

## b) A kaposvári integrált modell

A kaposváriak integrált együttműködési eljárása egészen más típusú. Míg a ceglédiek egy új szervezethez kívánnak kapcsolódni, addig itt a meglévő kapcsolatok alapján egy igen praktikusnak tűnő új elemmel kívánják a szociális és munkaügyi szolgáltatások fenntartható integrációját megoldani, egy együttműködési szerződés keretében, mely a munkaügyi és a családsegítő szervezet között jött létre. Az együttműködés célja az ügyfelek társadalmi befogadásának és foglalkoztathatósági esélyeinek javítása.

A helyi munkaügyi szervezet saját forrásból „szociális információs pontot” alakított ki a kaposvári kirendeltségen, preventív beavatkozási lehetőségét biztosítva a családgondozóknak. Ez azt jelenti, hogy az eddig ellátatlan ügyfelek helyben tájékoztatást kapnak a hozzáférhető szociális ellátásokról és támogatásokról. A családgondozók napi négy órában (délelőttönként) tartanak ügyeletet a kirendeltség akadálymentes ügyfélfogadó irodájában.

Az együttműködési szerződésben vállalt feladat teljesítése érdekében koordináló és kapcsolattartó személyeket jelöltek ki mindkét szervezetnél; az ő feladatuk a partnerek közötti folyamatos információáramlás biztosítása is.

A módszer nem független az előzményektől és a már meglévő kaposvári rendszertől. Olyan új eljárásnak tekinthető, amely kiegészíti a korábbi rendszert és növeli annak hatékonyságát. A megvalósításban részt vevő partnerek közreműködnek a szociális és munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetű ügyfelek beilleszkedését segítő fejlesztési terv összeállításában, ilyen módon is segítve az Integrációs Bizottság munkáját.

A fejlesztési tervben foglaltak nyomon követéséhez a projektben alkalmazott „szolgáltatási kiskönyv” nyújt segítséget a különböző szervezetekben dolgozó ügyintézőknek. Ez a kiskönyv az ügyfélnél van, és a közreműködő szervezet munkatársa bejegyzi azt, milyen tevékenységben vett részt az ügyfél.

Az új modell előnye, hogy viszonylag könnyen megvalósítható bármely munkaügyi szervezetben, ha az elköteleződés már kialakult. Költséghatékonyak is tűnik, amennyiben a családgondozók munkaidőben végzik az „ügyeletet”. A fenntarthatóság akadályaként lehetne a túlterhelés, hiszen a családgondozó munkaidejének egy részét a partnerszervezetnél tölti. De valószínűleg a munkavégzés hatékonysága nő az eljárás bevezetésével, így az említett nehézség kezelhető.

## 3) Az integráció fenntartható elemei más modellprojekteknél

Mindegyik projekt foglalkozott a szervezeti integráció kérdésével, hiszen ennek megvalósítása érdekében pályáztak a programban való részvételre. A megvalósításban ezen a területen vannak talán a legnagyobb különbségek.

- Berettyóújfaluban Integrációs Bizottságot alakítottak. Úgy tűnik, hogy az integrált együttműködés e formája már a program futamideje alatt is „jó gyakorlatként” terjedt, mivel a kaposvári Integrációs Bizottság tíz éves működését és elért eredményeit, melyeket a tapasztalatátadási workshopon is bemutattak, a berettyóújfalui vezetőség kipróbálásra érdemesnek találta.

- Szolnokon például már korábban megszületett az elképzelés arról, hogy a napjainkban „legjobb gyakorlatként” terjedő európai uniós kezdeményezést követve Foglalkoztatási Paktumot alakítsanak. A paktumok a térségben levő munkáltatókat, azok szervezeteit, valamint a munkaügyi szervezetet és az önkormányzat intézményeit fogják össze a helyi foglalkoztatás növelése érdekében, ezért a projektben szorosabbra fonódó együttműködés jó alapot kínál egy paktum előkészítéséhez.

A Paktum több előnnyel is jár: először is már több éves tradícióra tekint vissza, így az együttműködés kialakult mintáit nyújtja, nemcsak külföldön, hanem itthon is, lényeges jellemzője továbbá az is, hogy hosszú távra jön létre, nem korlátozódik egyetlen projekt futamidejére. A paktumok általában kiterjednek a munkáltatókat képviselő szervezetekre is, ami fokozza eredményességüket a foglalkoztatás növelésében.

- A nyíregyházi „Ajtó” Humánfejlesztő Műhely olyan kezdeményezés, amely a város vezető szervezeteit hívta meg közös gondolkodásra. Nem kívántak semmilyen formális együttműködést kialakítani, a meghívottak önként kapcsolódtak be a munkába. A város iránt elkötelezett, annak problémáit megoldani kívánó, és ehhez valamilyen befolyással is rendelkező személyeket hívtak meg:
  - a tapasztalatokra épített, újabb programok tervezéséhez, megvitatásához és megvalósításához;
  - a szakemberek kapcsolatainak mélyítéséhez, a szakmai fejlődéshez, illetve az integráció sikeres megvalósításához.

Ha elszakadva a konkrét nyíregyházi példától az önkéntes részvételen alapuló együttműködés fennmaradásának kérdését boncolgatjuk, akkor arra a következtetésre jutunk, hogy csak bizonyos feltételek esetén tud egy hasonló csoport fennmaradni. Ehhez szükségük van egy igen pontos célmeghatározásra, amely lehetőleg a tagok mindennapi munkájához kapcsolódik. A műhelyben résztvevőknek konkrét feladatokkal is kell rendelkezniük, amelyeket ők maguk fontosnak éreznek. Lényeges az is, hogy a műhelyben való részvétel valamilyen státust biztosítson, például úgy, mint egy „stratégiai vezető” vagy „szellemi elit” csoportosulás. És végül a csoportban akár formális, akár informális vezetőnek léteznie kell, ahhoz, hogy az fenn tudjon maradni.<sup>25</sup> (Ilyen típusú együttműködés Hollandiában a büntetés-végrehajtás területén létezik, ahol a hazatérő fogvatartottakról olyan kis csoport gondos-

kodik, amelyben benne van az illető település polgármestere, a rendőrség képviselője és az igazságszolgáltatás képviselője. Havonta ülnek össze és követik a beilleszkedést.)

## 4) Összefoglalás

Szervezetek integrált együttműködésének megvalósítása rövid idő alatt igen nehéz feladat, különösen akkor, ha a racionális legális bürokráciák csoportjába sorolható intézményekről van szó. Minden nagy állami szervezet is ebbe a csoportba tartozik, így a jelen projektben együttműködő önkormányzatok és munkaügyi szervezetek is.<sup>26</sup> Az ilyen típusú intézményekben a változásnak két előfeltétele van: egyrészt, hogy a stratégiai vezetés indítványozza azt, másrészt, hogy létezzen arra vonatkozó érvényes jogszabályi háttér. Más típusú erők is hatnak és lassítják a változást, ezek a szervezeti kultúra összetevői, például a már kialakult szokások, tradíciók, amelyek a változásmenedzselésből ismert ellenállás jelenségével szoros összefüggést mutatnak.

Ezért nem meglepő, hogy az együttműködés terén jelentős előzményekkel rendelkező helyszíneken nagyobb esélye volt annak, hogy hatékony integrált együttműködési „modell” alakuljon ki a már meglévő elemek rendszerbe szervezésével.

A kialakított együttműködési struktúrák életben tartása valószínűleg csak erős vezetői elköteleződés mellett sikerülhet, mint ahogy az a morfosztatikus változások esetében jellemző. Vagyis, amikor a fennálló szervezetek struktúrájában, szabályozásában nem történik módosulás, akkor a működésbeli elmozdulás úgy jöhet létre, hogy a vezetés megkeresi azokat a változási lehetőségeket, amelyek az adott keretek között még megvalósíthatók.

A projektekben kialakított modellek esetében éppen ez történt. Olyan együttműködéseket valósítottak meg, amelyben a részt vevő intézmények mint szervezetek nem változtak, és az adott szabályozási rendszer mellett jöttek létre új együttműködési formák.

25) A különböző típusú csoportok működéséről és fennmaradásáról lásd: Robert French, Russ Vince: Group Relations, Management and organisation, Oxford, University Press, 1999.

26) Az ilyen szervezetek és a változás viszonyáról lásd Charles Handy: Gods of Management: The Changing World of Organizations, Oxford University Press, 1995 negyedik kiadás.

## 2.3 Tapasztalatok és jövőbeni fejlesztési perspektívák

A 2.2 fejezetben tematikus megközelítésben foglaltuk össze a modellprojektek tapasztalatait. A tapasztalatok szisztematikus feldolgozása, az „első” következtetések megfogalmazása már megkezdődött a programértékelés módszereinek alkalmazásával. A külső értékelők által a program befejezésekor készített értékelés a program folyamatainak mélyreható elemzésére, az összefüggések és hasznosítható eredmények feltárására irányult.

Ezért nem célunk a modellprojektek tapasztalatainak rendszerezett összefoglalása és a tanulságok megfogalmazása, hiszen e tekintetben sokkal hitelesebb és átfogóbb képet kell kapnia az olvasónak az értékelők következtetéseit és ajánlásait megfogalmazó dokumentumból. Ehelyett a következő alfejezetekben a modellprojekteket támogató szakmai team azon – a központi programban és azon kívül szerzett – tapasztalatait szeretnénk összefoglalni, amelyek egy tágabb perspektívába helyezve a szociális és munkaügyi szolgáltatások integrációjának hosszabb távú fejlesztéséhez adnak inkább szempontokat.

Gondolatainkat négy témakörhöz kapcsolódóan foglaljuk össze:

- A leghátrányosabb helyzetű csoportok kompetenciafejlesztése és az életen át tartó tanulás lehetőségei;
- A foglalkoztathatóság, valamint a munkakörülmények és a foglalkoztatás feltételrendszerének javítása a hátrányos helyzetű csoportok szempontjából;
- A közösségi összefogásra épülő kezdeményezések lehetőségei;
- A helyi szintű kapacitásépítés és humánerőforrás-fejlesztés;
- Fenntartható megoldások megtalálása.

A tapasztalatok és gondolatok e tematikus rendszerezésével a jövőbeni fejlesztésekhez szeretnénk további perspektívákat megnyitni a szociális és munkaügyi szolgáltatások koordinációjának és integrációjának hatékony megoldásain – helyi, regionális vagy országos szinteken – dolgozó szakemberek számára.

### 2.3.1 A leghátrányosabb helyzetű csoportok kompetenciafejlesztése, az élethosszig tartó tanulás lehetőségei

Ebben a részben az integrált szociális és munkaügyi szolgáltatások kialakítását abból a szempontból vesszük szemügyre, hogy milyen mértékben járulnak hozzá a felhasználók, vagyis az ügyfelek fejlődéséhez.

De mielőtt még a modellprojektek erre vonatkozó tapasztalatait és az azokból levonható következtetéseket bemutatnánk, nézzük meg pontosabban, mit rejt az „életen át tartó tanulás” kifejezés (rövidítve LLL<sup>27)</sup>, amely már szinte 40 éves múltra tekint vissza.

A kifejezést Paul Lengrand egy UNESCO konferencián 1970-ben elmondott előadása vezette be<sup>28</sup> – nemcsak a szakirodalomba, de napjainkra már a köztudatba is. Az előadást követően az UNESCO hét ország szakembereiből bizottságot alakított, melynek feladata az oktatás fejlesztése lett.

A kutatók már a 70-es években felhívták a figyelmet arra, hogy csak e szemléletre alapozva lehet a gyorsan változó gazdasági, technológiai feltételek között a munkaerőigényt kielégíteni és csökkenteni a munkanélküliséget. Ugyanilyen fontos megállapítás volt az is, hogy mindenkinek joga van az életen át tartó tanúláshoz, ezért a rendelkezésre álló forrásokat sokkal tudatosabban és főleg igazságosabban kell elosztani a különböző generációk és csoportok között.

A 80-as évek végén és a 90-es évek elején az egyre több életkori szakaszra, a társadalmi munkamegosztás minden területére kiterjedő képzések, továbbképzések rendszerét leggyakrabban egész életen át tartó oktatásként írták le. Az élethosszig tartó oktatás paradigmája az állam felelősségét hangsúlyozta azzal kapcsolatban, hogy polgárainak munkaerő-piaci esélyeit megőrizze.<sup>29</sup>

Az oktatási paradigmáról a tanulásra történő váltás az oktató (és az oktatást finanszírozó állam) felelősségével szemben a tanuló egyén felelősségét hangsúlyozta saját sorsának alakításában. Abban a pillanatban, amikor az oktatásról a tanulásra helyeződik a hangsúly, az intézményes keretek között, hagyományos tanár-diák viszonyban zajló fejlődés-fejlesztés mellett felértékelődnek az egyéb tudásgyarapítási lehetőségek, mert tanulni mindenütt, minden szinten, minden környezetben lehet. Az önálló tanulás, az önnevelés, önképzés legalább olyan fontos szerepet játszhat képességeink szinten tartásában, fejlesztésében, mint a szervezett oktatás, és nem elhanyagolható az eredményessége a munkahelyi és egyéb közösségi tapasztalatok révén történő tanulásnak sem.

27) Az ismert rövidítés a Lifelong learning kezdőbetűiből ered.

28) Zsigmond Anna, [www.erc.hu](http://www.erc.hu)

29) Vágó Irén, Az LLL fogalmának értelmezési lehetőségei a közoktatásban, Országos Közoktatási Intézet, Kutatási Központ.

## DEFINÍCIÓ

Az életen át tartó tanulás szűkebb értelmezése a munkavégzéshez, a munkaerő-piaci pozíciók megőrzéséhez kapcsolódó ismeretszerzést helyezi előtérbe. Az embert mint munkaerőt tekint, aki az életen át tartó tanulás révén képes megőrizni foglalkoztathatóságát élete végéig, adót fizet és nem szorul segélyezésre.

A tágabb értelmezés – mely szerint az LLL lényege, hogy „a gyermekkortól kezdve egész életen át segítsen mindenkit abban, hogy dinamikus ismereteket szerezhessen a világról, a többi emberről és saját magáról”<sup>30</sup> – komoly szemléletváltást tükröz az előzőhöz képest. Eszerint ugyanis az élethosszig tartó tanulásnak nemcsak közösségi céljai vannak (hogy foglalkoztatott maradjon a személy, hogy adót tudjon fizetni, stb.), hanem az ember személyes boldogulása mint fő cél is megjelenik ebben a definícióban. Ebben az értelemben, tanulni azt jelenti, hogy az egyén megtanul:

- megismerni,
- dolgozni,
- együttműködni másokkal,
- kielégítően (vagy boldogan) élni.

Ez a meghatározás az embert a maga egész személyiségével és közösségi kapcsolatrendszerével jeleníti meg, nem csupán a munkavállalói szerepben.

Összegezve, az életen át tartó tanulás az összes tanulási lehetőség kiaknázására vonatkozik, mind a formális, különböző képzőintézményekben megvalósuló képzésekre, valamint az ezeken kívüli, más egységekben szervezett képzésekre, mind pedig az informális, spontán tanulásra. A tanulás ebben az értelemben az egyén által irányított aktív folyamat, amely lehetővé teszi a készségek, kompetenciák és értékek módosítását, adaptálását, a folyamatosan változó társadalmi és gazdasági körülményeknek megfelelően.

Az életen át tartó tanulás fogalma tehát átalakult az idők során, az alapképességektől és a munkaerő-piaci alkalmazkodást segítő szűk szakma-specifikus képességektől fokozatosan jutottak el a közvetlen és azonnali hasznosulást nem ígérő tudáselemek fontosságának felismeréséhez. A kognitív képességek mellett ma már nagy hangsúlyt kap a szociális képességek fejlesztése, az önismeret, az együttműködés és csoportban dolgozás készségei, s nem utolsósorban az írás-olvasás képességének fejlesztése.

Mindezek az elemek jelen voltak a modellprojektek fejlesztési kezdeményezéseiben.

A HEFOP modellprojektek tanulásra vonatkozó tapasztalatainak elemzése előtt, kiindulópontként vessünk egy pillantást egy olyan modellre, amely a nemzetközi szakirodalom összefoglalása alapján készült, és azt mutatja be, mire kell helyezni a hangsúlyt az életen át tartó tanulás rendszerében, ha azt a leghátrányosabb helyzetű csoportok számára tervezzük.



4. ábra: Fontos kapcsolódási pontok a hátrányos helyzetű csoportok tanulásában

Ez a tanulásra vonatkozó ábra három összetevő fontosságát emeli ki, amely felelőssé tehető a folyamatos képzés gondolatának elfogadása, a képzésbe lépés és a lemorzsolódás elkerülésnek szempontjából.

30) Oktatás – Rejtett kincs, A Jacques Delors vezette Nemzetközi Bizottság jelentése. Osiris Kiadó – Magyar UNESCO Bizottság, Bp., 1997.

### ■ Szükséglet alapú felzárkóztatás és az önérvényesítés fejlesztése

A hátrányos helyzetűekkel folytatott munka egyik fontos tapasztalata az, hogy nem szabad lebecsülni a gátlásokat, amelyekkel ez a csoport a formális tanuláshoz ellenáll. A legtöbb ilyen ember nagyon rossz emlékeket hordoz az iskoláról, leggyakrabban a társak vagy a tanárok miatt. Ezért ha ilyen célcsoporttal dolgozunk, ezt a körülményt kezelni kell. Az egyik lehetőség az, hogy már a legelső lépések során arra fókuszálunk, hogy erősítsük az ügyfelet és növeljük a tudatosságát, a probléma felismerését. Ehhez mindenképpen szüksége van arra, hogy kapcsolatot építsen ki egy segítővel. Több tanulmány is azt mutatja, hogy a segítő/tanár és az ügyfél közötti kapcsolat a legfontosabb tényező, ami befolyásolja a képzésben maradás esélyét. Azt tapasztalták – különösen férfiak esetében –, hogy a saját tanulócsoporton belüli párban tanulás is segíti a képzésben maradást, különösen akkor, ha technikai jellegű képzésről van szó.

### ■ Speciális ösztönzők alkalmazása

Az életen át tartó tanulásban való részvételt személyre szabott módszerekkel lehet ösztönözni. A hátrányos helyzetűek esetében ide tartozik a közlekedési problémák megoldása, a gyermekfelügyelet, stb. A pénzügyi támogatásokat kombinálni kell más juttatásokkal, de a lemorzsolódás megelőzésében a legnagyobb szerepe a kapcsolatnak van. Mindegyik esetben meg kell győződni arról, hogy mi az, ami az illető személy esetében célra vezető lehet.

### ■ Személyes ismerősök, akinek sikerült változtatni (pozitív identifikációs minták)

A képzési programokban dolgozó gyakorló szakemberek azt figyelték meg, hogy a hátrányos helyzetűek esetében a személyes kommunikáció és a kapcsolat az a módszer, amely a leghatékonyabb. A színes szórólapok és hirdetések nemigen hatnak rájuk, mert nem gondolják azt, hogy azok hozzájuk szólnak, nem látják magukat tanuló szerepben. Ezért igen fontos, hogy olyan emberekkel kerüljenek kapcsolatba, akik meggyőzőek és akikkel azonosulni tudnak. Nagyon szerencsés, amikor olyan segítővel kerülnek kapcsolatba, akik maguk is átmentek hasonló helyzeteken és tanulás következtében valósítottak meg jelentős változásokat. Ez utóbbiakat nevezhetjük *pozitív identifikációs mintáknak*. Ők azok, akik változni tudtak, és átalakították azokat a viselkedésmintáikat, amelyek a hátrányos helyzetben tartották őket. Ezek az emberek a változás és az életen át tartó tanulás „követői” lehetnek egy adott közösségben.

### Az életen át tartó tanulás elemei a HEFOP 2.2.2 modellprojekteknél

Az „életen át tartó tanulás” ösztönzésének kérdése, ezzel a megnevezéssel, nem szerepelt a HEFOP 2.2.2 Központi Program kiemelt céljai között, és a modellprojektek sem vették be a fejlesztési célokba. De a hasonló kezdeményezések mindegyikében egyik legfontosabb kérdés, hogy a munkaerőpiacról és gyakran a közösségből is kirekesztett ügyfelek hogyan tehetők képessé arra, hogy a tanulás által folyamatosan fejlődjenek. Ez a kérdés kétségtelenül egyre nagyobb jelentőségre tesz szert az Európai Unióban, mivel a tanulást tekintik a foglalkoztathatóság növeléséhez és a társadalmi befogadáshoz vezető leghatékonyabb útnak.

Mivel a foglalkoztathatóság fejlesztése volt a projektek egyik fontos célkitűzése, a hét helyszín mindegyikében, bár eltérő mértékben, de jelen volt a tanulás több típusa is. Feltételezhető, hogy a felnőttkori tanulásnak a projekt keretében megtett első lépései a projekt-időszak után folytatódnak, de gyakorlatilag nem is volt arra mód, hogy befejeződjenek a projekt időtartama alatt.

A kimeneti mutatók elemzéséből látható, hogy a 8 osztály befejezésére irányuló ún. „felzárkóztató képzésben”, szakképzésben, illetve speciális fejlesztő programokban vettek részt a bevont ügyfelek. Azonban jól látható, hogy mivel a modellprojektek a leghátrányosabb réteg elérését tűzték ki célul, szakképzésbe összesen 51 fő került, felzárkóztató képzésbe 19 fő, míg a különböző fejlesztésekben és szolgáltatásokban több százan vettek részt. Annak ellenére, hogy a szakképzésekbe lépő résztvevők száma nagy mértékben függött attól is, hogy az adott időperiódusban milyen mértékben indultak támogatott képzések, mégis levonhatjuk azt a következtetést, hogy a célcsoport tagjainak egy része nem volt „képzésre kész” állapotban.

A képzésben és fejlesztésben résztvevők száma fontos indikátor. De talán még fontosabbak azok a felnőttkori tanulókkal kapcsolatos kérdések, felvetések, melyek a megvalósító szakemberek beszélgetéseiben kibontakoztak, és amelyekre talán megvalósíthatósági tanulmányok és korábbi, már lezárt projektek hatástanulmányai alapján lehetne választ adni. Ilyen kérdések voltak a következők:

### ■ A szociális és munkaügyi szolgáltatások integrációja hogyan tudja segíteni az egyén folyamatos tanulását?

Az inaktív populáció esetében gyakran látható, és jelen programban is észlelhető volt, hogy egy lépésben nem jutnak el oda, hogy piacépítő szakmát szerezzenek. Ehhez először valamilyen felkészítés kell: egyrészt olyan, ami a személy önismeretét, önértékelését, önbecsülését arra a szintre hozza, hogy az ügyfél vállálja, hogy elindul a képzés hosszú útján, és ezzel párhuzamosan a tanulóhoz kapcsolódó alapkészségek fejlesztését is el kell kezdeni. A munkaügyi hazai gyakorlata képes támogatott képzéseket adni, sőt kiemelt központi (HEFOP 1.1, TÁMOP 1.2.1) és más projektjeiben ezt összekapcsolja hatékony más támogatásokkal (pl. mentorálás), de a képzésbe gyakran nem kerülnek be a leghátrányosabb helyzetűek. A két rendszer integrált együttműködése

31) Az eredeti angol kifejezés „need based training & empowerment”

lehetőséget teremtenie arra, hogy a szociális rendszer a felkészülési szakaszt biztosítsa, bevonva ebbe szükség szerint a civil szervezeteket, képzőket.

Az integráció nyújtotta másik lehetőség abból következik, hogy a szociális szolgáltatók többnyire ismerik a látókörükbe kerülő inaktív populáció tanulásra kész rétegét, és egy hatékony együttműködés során képzésekbe irányíthatják őket, akár munkaerő-piaci, akár iskolarendszerű szakképzésbe. A folyamatos kapcsolattartás alapján az induló képzésekről naprakész információval rendelkezhetnek, és ideális esetben maguk is tudnák a belépés felvételi követelményeit.

■ **Lehetséges-e a képzés bizonyos formái, elsősorban a felzárkóztató képzések és kompetenciafejlesztés beillesztése a szociális szolgáltatások rendszerébe?**

Erre a kérdésre a jogalkotók válaszolhatnak. Felmerülését egyrészt az indokolja, hogy a szolgáltatásokban részt vevő ügyfeleket a kiépült kapcsolat alapján jobban lehetne motiválni tanulásra, másrészt ha már kiépítették, hatékonyabban támogathatnák őket a képzés alatt.

A felzárkóztató, alapkészségeket erősítő, kompetenciafejlesztő képzések esetében lehetne erről szó, mivel a szakképzés követelményeit igen nehéz lenne teljesíteni. Ugyanakkor a szociális szolgáltató rendszerben megvalósuló képzéseket közelebb lehetne vinni az ügyfélhez, a helyszínen és kis csoportokban megvalósítani. Ez a közösségre is kifejtené húzóerejét.

■ **Képzéshez kapcsolódó problémák, amelyek megoldása növelné az elhelyezkedést**

Ez a kérdés akkor merült fel, amikor több projektben is megtapasztalták, hogy a képzők felvételi vizsgáin a projekt ügyfelei kiestek. Itt visszakanyarodunk az első kérdés esetében tett megállapításhoz, mely szerint egy lépésben, rövid idő alatt az összetett hátrányok nem kezelhetők.

Amellett, hogy a tanulási alapkészségeket fejleszteni szükséges, a képzők felvételi elvárásait is ismerni kell. E kapcsolat a fejlesztést végzők és a képzők között sok esetben nem alakult ki, különböző okok miatt. Ez is egy olyan probléma, amely integrált együttműködéssel kezelhető.

Az egyik legfontosabb kérdés az, hogy hatékonyak-e azok a képzések, amelyekben a hátrányos helyzetű populáció részt vesz. Bár jelen projektben a képzésbe lépők nagy része még tanul és nem rendelkezünk kimeneti eredményekkel, mégis felmerült néhány, a képzés utáni munkába állást befolyásoló, más területről is ismert probléma:

- az ügyfelek, akiknek fontos a képzésbe lépés, „nem válogatnak”, belépnek abba, amelyik éppen indul. Később derül ki, hogy a környezeti és/vagy a szubjektív feltételnek az adott szakma nem felel meg;
- az egyik legfontosabb sajátosság, hogy a felnőttképzésben rövidebb idő alatt kell tanulástól elszokott embereknek elsajátítani a tananyagot. Sokan hangsúlyozzák, hogy így nem szereznek megfelelő szintű készségeket a tanulók;
- a képzésben elsajátított ismeretanyag és a munkáltatók által elvárt szakmai készségek/ismeretek nem estek egybe.

Az utóbbi két kérdés a képzőkkel való szorosabb együttműködés alapján kezelhető.

A szakemberek által a jelen projektmegvalósítás során felvetett problémák kezelésében – amelyek mindegyike a többszörösen hátrányos helyzetű emberek hosszas, életen át tartó, folyamatos képzésére vonatkozik – fontos szerepe lehet az integrált együttműködésnek, egyrészt a fejlesztők és képzők szorosabb kapcsolatának, másrészt a képzési oldal és a munkáltatói oldal célirányos együttműködésének.

### 2.3.2 A foglalkoztathatóság, valamint a munkakörülmények és a foglalkoztatás feltételrendszerének javítása a hátrányos helyzetű csoportok szempontjából

#### A foglalkoztathatóság fejlesztése

A foglalkoztathatóság fejlesztésének kérdése szoros összefüggést mutat az előző részben tárgyalt témával, az egész életen át tartó tanulással, függetlenül attól, hogy csak munkaerőpiaci, szűkebb vagy tágabb értelemben használjuk a kifejezést. Az ott elkezdett gondolatmenetet folytatjuk ebben a részben.

A hátrányos helyzetű rétegek (munkanélküliek, megváltozott munkaképességűek vagy hajléktalanok) rá vannak kényszerítve arra, hogy fejlesszék készségeiket és kompetenciáikat, mert másként semmilyen esélyük sincs arra, hogy munkához jussanak és javítsanak helyzetükön. A munkaerőpiac ugyanis egyre magasabb igényeket támaszt, és magához a társadalmi élethez is egyre több kompetencia szükséges, ahhoz, hogy egy átlagos életszínvonalat fenntartsunk. Ha csak az úgynevezett digitális kompetenciákra gondolunk, a számítógép-kezelés és az információtechnológia más eszközeire, egyértelművé válik, mennyire nehéz ezek használata azok számára, akik egyébként is nagyon alacsony szintű készségekkel rendelkeznek.

Ez és a hasonló példák jól illusztrálják, hogy integrált szolgáltatásnyújtás valójában elképzelhetetlen anélkül, hogy ne tartalmazna kompetenciafejlesztést, hiszen a foglalkoztathatóság növelésének ez az alapvető kritériuma.

Ha egy integrált szolgáltatási rendszerben gondolkodunk, akkor azt is fontolóra kell venni, hogy ebben az integrációban az együttműködők hogyan biztosítják a fejlődést elősegítő környezetet az aktív korú, munkaképes populáció számára. A modellprojektekben is láthatuk, hogy sok olyan mikrotérség, kistépülés van, ahol nincs meg az infrastruktúra, amely a fejlődéshez és tanuláshoz szükséges. Kevés a terem, a felszerelés, a számítógépes hátér és az oktatási segédanyagok. Nem működnek olyan szolgáltatások, amelyek támogatnák az egyént abban, hogy képzésben/fejlesztésben vegyen részt. A KSH 2004-es kutatási adatai szerint Magyarországon az életen át tartó tanulás alá besorolható tevékenységekben a népesség 20%-a vett részt (15–74 év közöttiek), míg az EU tagországaiban ez az arány 45%.

A képzések megvalósítását és hatékonyságát még a következő tényezők befolyásolják:

- kevés a felnőttek tanulását segítő módszer, mint pl. a kis csoportban történő képzés, korrepetálás biztosítása, stb.;
- hiányoznak olyan speciális megoldások, mint pl. a munkahelyi tanulás a hátrányos helyzetűek részére;

- a helyi partnerek bevonása az oktatási és fejlesztési igények felmérésbe is ritkán, inkább csak egy-egy pályázati projekt alkalmával fordul elő;
- kevés a lehetőség arra is, hogy egy adott településen a munkához való kulcskompetenciákat, azok fejlesztési szükségleteit felmérjék.

Ahhoz, hogy a leghátrányosabb helyzetű csoportok esélyei a munkaerőpiacon növekedjenek, az érintetteknek egy fejlődési folyamaton kell keresztülmenniük, amelynek során az énképükben pozitív változások állnak be, képesnek érzik magukat arra, hogy az elvárásoknak megfeleljenek. Egy ilyen folyamat nem indul be magától, facilitáló környezetre van hozzá szükség, mind az egyén erősítése, motiválása, mind pedig az infrastruktúra megteremtése szempontjából. Természetesen a hátrányos helyzetűekkel foglalkozó szervezetek és szakemberek, civil és önkéntes csoportok a folyamat elindulását és kiteljesedését képesek ösztönözni, illetve elősegíteni például

- a tanulási kultúra fejlesztését elősegítő közösségi szintű kezdeményezésekkel (pl. számítógép felhasználása álláskeresésre, tanulásra, kapcsolattartásra, stb.);
- a profitorientált vállalkozások bevonásával a problémakezelésbe, például olyan kompetenciafejlesztések finanszírozásába, melyek a leghátrányosabb helyzetűeknek szólnak;
- az alapkészségek (például tanulási készség), a munkaerő-piaci készségek és a szociális kompetenciák fejlesztésére való tudatos összpontosítással oly módon, hogy a formális és az informális tanulás elemeit ötvözzék.

A felsoroltak megvalósításához egy-két szervezet nem elégséges, az összetett hátrányokat csak többszereplős együttműködéssel lehet kezelni, amelyben a települési önkormányzatok, szociális szolgáltatók, a munkaügy, a képzők, a munkáltatók és más érdekeltek is részt vesznek.

#### A munkahelyi körülmények és a foglalkoztatás feltételeinek fejlesztése a hátrányos helyzetű csoportok szempontjából

Az alábbiakban azt foglaljuk össze, hogy a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatásával kapcsolatban milyen tapasztalatok vetődtek fel a modellprojektek megvalósítása során, és ezeket összevetjük azokkal a következtetésekkel, amelyeket az Európai Unió szintjén végrehajtott kutatásokból közzétettek.

Az Európai Szociális Modell központi tézise az, hogy a populáció egészének részesülnie kell a létrehozott javakból, illetve aktívan kell részt vennie a társadalom életében. Ám ennek a részvételnek az előfeltétele az, hogy az egyén fizetett munkával rendelkezzen.

Magyarországon folyamatosan magas az aránya a munkaerőpiactól távol maradó, a szociális juttatásoktól függő hátrányos helyzetű csoportoknak. Nyilvánvaló, hogy e réteg foglalkoztatására tett erőfeszítés a társadalmi-gazdasági feltételek függvénye, ugyanakkor a kérdésnek azt az oldalát sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a kirekesztődésnek is ára van. Az Európai Bizottság nizzai ülésén e probléma integrált és multidimenzionális megközelítését hangsúlyozták már 2000-ben is.<sup>32</sup> A módosított Lisszaboni stratégia első számú prioritása a foglalkoztatás fejlesztése, illetve újabb közösségi program indult PROGRESS néven, amely a foglalkoztatás és a szolidaritás fejlesztését támogatja.

Az uniós szinten készült tanulmányok rámutatnak arra, hogy a hátrányos helyzetű csoportok esetében a munkából kiesettek tapasztalata hamar elévül, irrelevánssá válik, még azokban az esetekben is, amikor 10 évnél hosszabb munkatapasztalattal rendelkeznek. A munkahelyi környezet gyakran valamiféle fejlődést vagy legalábbis szinten tartást biztosít a készségek számára. A munkából való tartós kiesés viszont azt eredményezi, hogy esetében tovább mélyül a szakadék a munkaerő-piaci kereslet és a hátrányos helyzetűek képzése, készség szintje között. A kereslet és a kínálat összehangolásának eszköze a képzések, átképzések és továbbképzések lehetnének.

Ugyanakkor, amint azt már az előző részben is jeleztük, a probléma nem oldható meg egy lépésben, még akkor sem, amikor a képzés céljára rendelkezésre állnak források. A fizikai munkából, az inaktivitásból, a munkaerő-piaci keresletet jellemző komplexebb szakmunkákba kevesen tudnak átlépni.

Ezek az ismert jellemzők a projektek végrehajtása során, a foglalkoztatással kapcsolatosan a következő tapasztalatokban fogalmazódtak meg:

- A hiányszakmákban felmerülő igények helyileg nem ott jelennek meg, ahol szabad munkakapacitás van. A szakmával rendelkezők számára sem motiváló az, hogy munkáról munkára vándoroljanak itthon, esetleg külföldön.
- A tartós munkanélküliek, illetve a szakképzett személyek olyan mentális problémákkal rendelkeztek, amelyek kezelésére szükség lett volna, ám nem volt olyan támogatás, amely ebben hosszabb távon is segítséget nyújtson. Kevés a mentálhigiénés ellátás a rászorulóknak számához viszonyítva.

- Az alacsony végzettségűek munkába állásának egyik akadálya, hogy a fizikai munkát végzők leginkább alkalmi jelleggel dolgoznak, és ebben is érinti a keresletet az igen olcsón megszerezhető külföldi munkaerő.
- A kistérségben élő aktív korú és munkaképes egyének nagy részének mobilitása, ha lehet, még alacsonyabb. Kivételnek számítanak azok, akik vállalják, hogy képzés vagy munka reményében lakhelyüktől távolabb eső településekre utaznak. Sok esetben rövidebb távolságok is gondot jelentenek a közlekedés megoldatlansága miatt.
- A szegénységre, az alacsony szintű életvezetésre kényszerből „berendezkedett” személyek számára kockázatot jelent a munkába állás, mert elvesztik a támogatást, de a tartós munkában állást nem garantálja a munkáltatók többsége. Ez az attitűd különösen akkor észlelhető, amikor alacsony a bér az ajánlott munkakörben, alig több mint a segély.
- A létesülő beruházások esetében a környéken élő inaktívak, bár van munkavállalási hajlandóságuk, nem rendelkeznek sem képzettséggel, sem tapasztalattal az adott munkakörök vonatkozásában.
- Már tradíciónak számít a közhasznú munka, amely ideig-óráig könnyebbséget jelent, ám önmagában igen ritkán vezet társadalmi (re)integrációhoz.
- Betanított munkára szívesen jelentkeznek az ügyfelek, különösen akkor, ha az adott cég a szállítást is megoldja. Azonban ezek a munkák gyakran időszakos jellegűek és kevesen tudnak ebből erőt meríteni és továbblépni.

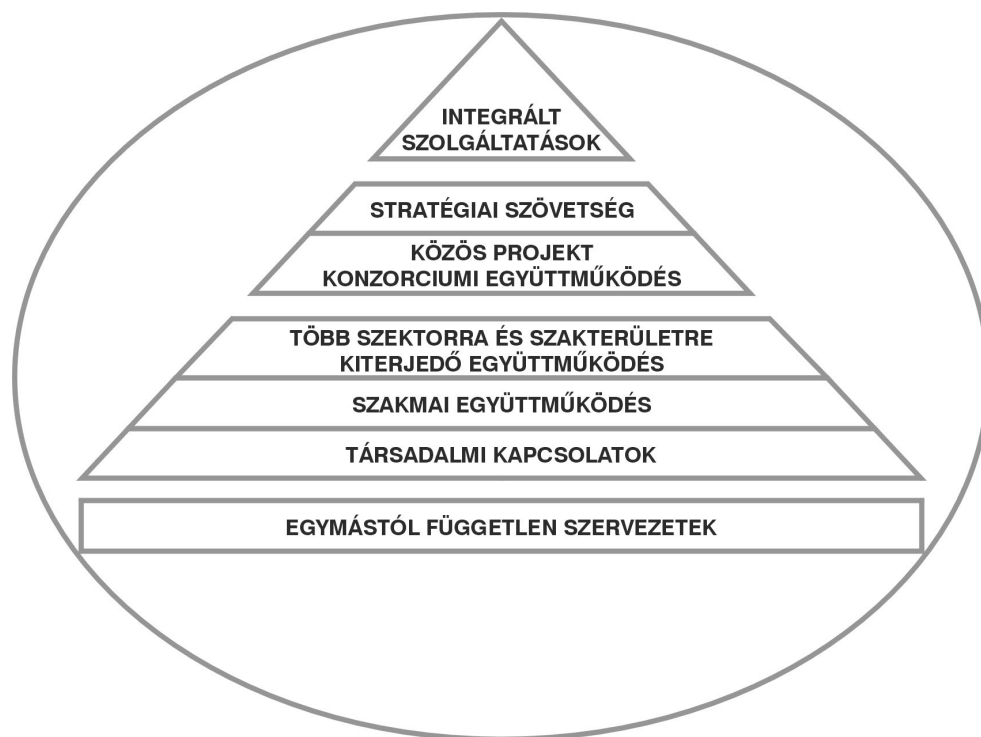
A projekt során a megvalósító szakemberek arra a következtetésre jutottak, hogy a célcsoport tagjai rendelkeznek a munkába állás szándékával, ám hamar elbizonytalanodnak a különböző típusú nehézségekkel szembekerülve. A kirekesztődött ügyfelek egy része nem látja világosan sem a követelményeket, sem azt, hogy miképpen lehetne fejlődni, más részük pedig úgy ítéli meg, hogy nem képes megtenni a távolságot a jelen és az elvárt készség szint között. Ezért nem meglepő, hogy nagy volt az igény azokra a csoportos foglalkozásokra, amelyek segítették őket az önismeret és önértékelés fejlődésében és az elvárások megismerésében.

32) European Foundation for the Living and Working conditions, Access to employment for vulnerable groups, Foundation Paper No2, 2002. június

### 2.3.3 Közösségi összefogásra épülő kezdeményezések

A közösségfejlesztés is egyike az Európai Unió foglalkoztatáshoz kapcsolódó prioritásainak, és szoros összefüggést mutat az integrált megközelítéssel, amelyben minden megoldás a helyi közösség érintett szereplőinek/csoportjainak összehangolt fellépésével valósul meg. A közösségi integráció legjobb példái gyakran az Európai Szociális Alapok támogatásával kerülnek kidolgozásra.

A közösségi szintű problémamegoldást tekinthetjük úgy is, mint az integráció folytatását, illetve tekinthetjük az együttműködés legmagasabb szintjének.



5. ábra: Közösségi kezdeményezés

A helyi összefogás megteremtésének feltétele az azonos jövőkép, látásmód és elkötelezettség.

Ez azt is jelenti, hogy konszenzusnak kell lennie a célkitűzések tekintetében, és ennek alapján a szükségletek és a szervezeti erőforrások megfelelő felmérése és elemzése áll.

A közösségi együttműködés első lépéseiben sor kerül az érdekeltségek és érdekek összevetésére és megvitatására, összehangolására. Ez nehezen valósulhat meg akkor, ha nincs jelen a szükséges mértékben „szervezeti altruizmus”, készség az önállóság és önös érdekek feladására a közös célok érdekében. A helyi szervezetek működése az integrációban koordinált módon történik, ezzel biztosítva az erőforrások optimális felhasználását, elkerülve, hogy átfedés legyen a különféle szolgáltatók által biztosított támogatások között.

A közösségi szintű együttműködés többet jelent az integrációnál: feltételezi nem csupán a helyi szervezetek bevonódását, de a személyes részvételt a lakosság összes rétegéből. Jól illusztrálja ez a részvételt az a hollandiai kezdeményezés, amelyben egy település szálát épített a hajléktalan, többnyire leépült állapotban levő emberek számára. Ennek fenntartása a helyi vállalkozók, önkormányzat, tömegközlekedés, lakossági hozzájárulás által történt, akik a városképet szerették volna átalakítani.<sup>33</sup>

A közösségi együttműködés kialakításának feltételei közé tartoznak az alábbiak is:

- konzisztencia és koherencia a helyi politikai célok és az intézkedések/projektek között;
- a gyakorlati működés megfelelősége (pl. ne legyen túlzottan bürokratikus);
- az egyén aktivizálására mozgósítható különféle támogatási eszközök (pl. pénzbeni munkaügyi támogatások, helyi szociális segélyek és a szolgáltatások) összehangolhatósága egy koherens eszközrendszerre szinergiateremtés;
- korlátoktól és akadályoktól mentes ügyfél-támogatási folyamat kialakíthatósága;
- időkeretek kialakítása: a célcsoport fenntartható munkaerő-piaci aktivizálásához szükséges idő és eszközrendszer összehangolhatósága.

A közösségi szintű kezdeményezések megvalósításához helyi Stratégiai Koordinációs Testület létrehozása szükséges, amely gondoskodik minden kulcsszereplő bevonásáról (helyi hatóságok, munkavállalói és munkaadói szervezetek, civil és felhasználói szervezetek, kulcsszolgáltatók, stb.), ugyanakkor a jövőkép és a stratégiai célok meghatározásának fóruma is. Az integrált együttműködés a szervezetek egységbe rendeződése adott cél érdekében, a közösségépítésben viszont magának a lakosságnak is aktív szerepet kell vállalnia. Például egy ismert EU közösségi modellben, a helyi foglalkoztatási problémák megoldására olyan sémát dolgoztak ki (eredetileg Hollandiában, majd Írországból is megvalósították), amelyben a tartós munkanélküliek a közösség szintjén megjelenő munkákat látják el, maximum egy év időperiódusban, amely után a nyílt piacon kell állást keresniük. Ezeket a munkákat a lakosság másik rétege biztosítja, vagyis a közösség szintjén megjelenő munkaerő-keresletre alapozódik. Úgy tűnik azonban, hogy nem önfenntartó ez a kezdeményezés, többnyire csak támogatással tud működni.

33) A HIDAK Equal partnerség nemzetközi találkozóinak anyagából, Amsterdam, 2007.

A közösségi összefogás kialakításában különböző eszközök léteznek, például:

- közös képzések szervezése, hogy a szolgáltatásban közreműködők azonosuljanak a célkitűzésekkel; új kompetenciák és munkamódszerek elsajátítása;
- eljárások kialakítása a költségek arányos megosztására; közös finanszírozás;
- közös forrásszervezési stratégia; pályázati partnerségek kialakítása;
- közös teljesítménymérés és értékelés, amelyben az összefogás által érintett kedvezményezettek elégedettségét is figyelemmel kísérik.

Az összefogás akkor sikeres, ha az alapcél a lakosság szolgálata, ha a felhasználók vannak a középpontban, és erről határozott közös felfogás alakult ki a helyi vezetőkben és a lakosokban egyaránt.

A modellprojektek során az első szakaszban, az együttműködés tervezésekor került felszínre a helyi közösségek összefogásának kérdése. Mindegyik helyszín rendelkezett előzményekkel, olyan is volt köztük, amely EU-szinten elérte a „best practice” minősítést. Illetve, a munka eredményeképpen döntött úgy a szolnoki projekt, hogy a „foglalkoztatási paktum” nevű, szintén uniós kezdeményezést alkalmazza majd a közösségi összefogás erősítésre és az integráció folytatására.

A projekt végrehajtási szakaszában az ügyfelekkel folytatott munka került a középpontba, így, bár a szervezetek integráltan valósították meg a programot, stratégiai szinten valamilyen háttérbe szorult a közösségi összefogás gondolata. Ez a záró szakaszban került ismét a középpontba, amikor a legtöbb modellprojektnél sor került újabb partnerségi együttműködési szándéknyilatkozatok aláírására, és megélénkült az integrációs bizottságok munkája.

### 2.3.4 Kapacitásépítés és humánerőforrás-fejlesztés helyi szinten

A foglalkoztathatóság fejlesztésének integrált megvalósításában az egyik kérdés az, hogy ha a szándék megszületett, hogyan biztosítható hozzá a szakértelem, a humánerőforrás.

Egyrészt ismert, hogy mind a szociális, mind pedig a munkaügyi területen jelentős a túlerhelés, és ez kihat a szakmai munka módszereire. Másrészt ezeken a területeken a képesítések is újak: bár nem tűnik hiányszakmának, kisebb településeken nincs mindenütt jelen a megfelelő szakértelem, szakmai tapasztalat és végzettség.

Az integrált együttműködésben ugyanakkor több terület szakmai tapasztalatára egy időben volt szükség.

A megvalósításhoz elengedhetetlennek tűnt az, hogy a következő területekre vonatkozó tudás megjelenjen:

Szervezetek területén:

- szervezeti működés, változásmenedzselés
- vezetési ismeretek, projektmenedzselés
- munkaügyi és foglalkoztatási ismeretek
- önkormányzat működésének ismerete
- szociális ellátások ismerete
- jogi ismeretek, szabályok, eljárásrendek
- számítógép-felhasználás

A humánerőforrás-fejlesztés területén:

- mentálhigiénia
- pszichológiai ismeretek
- munkatanácsadási ismeretek
- álláskeresési ismeretek
- készségfejlesztés
- tanácsadási készségek (különböző területeken)
- csoportvezetés

E fentiek csupán minimum-követelményeknek tekinthetők, hiszen a felmerülő problémák igen széleskörű szaktudást és jártasságot igényeltek.

E követelményeknek megfelelni igen nehéz, bár a projektek mindegyikében jelen volt a pályázati kiírásnak megfelelő képesítésű munkaerő, mégsem volt egyforma szintű a szakmai megvalósítás.

A kísérleti program megvalósítása során képzések segítették a helyi humánerőforrás fejlődését: egyrészt központi képzések, ahol minden projekt munkatársai részt vettek, másrészt helyi képzések, amelyeken a megvalósító partnerségek munkatársai voltak jelen. Ezek mindegyike igényfelmérésre épült. A képzésekre szánt idő nem tette lehetővé egy adott területen létező akkreditált program becsatornázását, de ez nem is volt cél, mivel a felmerülő igényekre kellett reagálni, amelyek a programmegvalósítás egyes szakaszaiban igen különbözőek voltak.

Az alábbi táblázatban a központi képzések tematikáját mutatjuk be összesítve:

Képzési tematika	
1. központi képzés	<p><b>Cél: A közös munka megalapozása.</b></p> <p>Részletesebben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– a modellprojekt kontextusára és fontosságára vonatkozó ismeretek bemutatása és mélyítése, európai kitekintéssel;</li> <li>– a projektszervezetek integrációs elképzeléseinek és a menedzsment működési módjának feltérképezése;</li> <li>– az integrációra és innovációra való törekvés ösztönzése;</li> <li>– a projektekben felhasználásra kerülő ügymenetmodell és más központilag kidolgozott eszközök ismertetése;</li> <li>– az együttműködés és a közös munka megalapozása;</li> <li>– a megvalósítási ütemterv szerinti együttes haladás szükségességének tudatosítása a projektekben.</li> </ul>
2. központi képzés	<p><b>Cél: Az integrációs modell struktúrájának kialakítása és a menedzsment-tevékenység fejlesztése, illetve a bevont célcsoporttal történő tevékenységek integrált megvalósítása.</b></p> <p>Részletesebben:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Az integrált modell megvalósításának segítése, a kialakulófélben levő struktúrák elemzése, javaslatok kidolgozása a továbbfejlesztésre: <ul style="list-style-type: none"> <li>– A menedzsment tevékenységének elemzése, különös tekintettel az együttműködések kialakítására és fenntartására, a szervezetek motiválásra.</li> <li>– Az integrációt akadályozó tényezők feltérképezése és elemzése, megoldások keresése.</li> <li>– A belső értékelés megvalósítása, értékelési eljárások, különös tekintettel a bevonás és kommunikáció megvalósítására.</li> <li>– Felkészítés a protokoll kitöltésére.</li> </ul> </li> <li>2. A másodlagos célcsoporttal folytatott munka integrált megvalósításának segítése: <ul style="list-style-type: none"> <li>– A diagnózis elkészítése, integráció a diagnóziskészítésben.</li> <li>– Az egyéni fejlesztési terv elkészítése, együttműködés a fejlesztésben.</li> <li>– A szolgáltatási tervek elemzése az integráció szempontjából, továbbfejlesztésük lehetőségei.</li> </ul> </li> </ol>

Képzési tematika	
1. központi képzés	<p><b>Cél: felkészülés az értékelésre, a fenntarthatóság elemzése.</b></p> <p>Részletesebben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– A modellprojektek legjobb gyakorlatainak bemutatása mind az integráció, mind az ügyfelekkel folytatott munka vonatkozásában. Mindegyik projekt más-más területet mutat be a képzésen.</li> <li>– A záró értékelésre való felkészülés, a módszerek megismerése.</li> <li>– Együttgondolkodás az indikátorok helyéről és szerepéről, a fenntarthatósággal való kapcsolatról.</li> <li>– A szervezeti integráció indikátorainak azonosítása.</li> <li>– A hasonló adottságokkal rendelkező projektek közös jellemzőinek értékelése.</li> <li>– Az integrációt akadályozó tényezők feltérképezése és elemzése.</li> <li>– A fenntarthatóság szervezeti, pénzügyi és szakmai elemzése.</li> </ul>

A képzések mindegyike interaktív jellegű volt, megteremtve annak a lehetőségét, hogy a résztvevők egymás tapasztalataiból is tanulhassanak. E képzések hatékonyságának mérésére hosszú távon nincsenek eszközeink, de mindegyik képzés esetében végeztünk elégedettség-felmérést, amely azt mutatta, hogy a résztvevők elégedettek voltak, különösen a gyakorlati jelleget, az esetekből és példákból való tanulást preferálták.

Ugyanakkor a közös képzések a helyi integráció megvalósításának eszközeiként is jelentősek voltak.

### 2.3.5 Fenntartható megoldások kialakítása

Talán a legnehezebb arra a kérdésre válaszolni, hogy mi az, ami fennmarad az integrált együttműködés modellprojektjeiből helyi szinten. A kérdés megválaszolásához vissza kell kanyarodnunk az integráció, mint szervezeti változás lényegéhez, mely különböző helyi intézmények tervezett egységbe rendeződését, tervszerű összekapcsolást jelenti.

Jelen kísérleti program esetében első fokú, morfosztatikus változásról van szó, mely adott rendszerek között zajlik, miközben a rendszer maga változatlan marad. Ebben a programban nem volt lehetőség és nem volt döntéshozói szándék arra nézve, hogy a résztvevő szervezetek struktúrájában változás álljon be. (Ámbár meg kell említeni azt is, hogy a munkaügyi szervezet régiós központokba való átrendezése, a projektekkel egy időben zajlott, de attól függetlenül.)

Szervezeti szinten tehát az integrált együttműködés kihívását az jelentette, hogy két nagy rendszer együttműködését úgy kellett elérni, hogy a struktúra maga változatlan maradjon. A szervezeti szakirodalom szerint egy ilyen típusú változás csak akkor érhető el, ha a megvalósításához létezik erős irányítás és vezetés, melynek rendeltetése, hogy kezelje a változást és menedzselje a folyamatot.<sup>34</sup>

A modellprojektek időszakára létezett egy menedzsmint, amelynek helyi ereje attól függött, hogy milyen előzetes tapasztalattal és kapcsolatokkal rendelkezett az a személy, aki a pozíciót betöltötte. Különböző megoldásokat láthattunk, például a projektmenedzserek között voltak:

- olyan civil szervezetek képviselői, akik korábbi pályázatokban hasonló tapasztalatokat szereztek,
- munkaügyi szervezet korábbi dolgozói, illetve
- korábban szociális területen dolgozó szakemberek.

Feltevődik a kérdés, hogy elégséges-e egy időszakos projektmenedzsmint a fenntartható változás megvalósításához. A projektek tapasztalatai alapján valószínűnek tűnik, hogy ennél erősebb stratégiai vezetés szükséges ahhoz, hogy tartós együttműködés jöjjön létre két nagy állami, racionális-legális alapon működő szervezet között. A vezetés kérdése még nehezebb volt olyan esetekben, amikor a résztvevő civil szervezet végezte az operatív vezetésként, mert egy kis és fiatal szervezet igen ritkán képes arra, hogy a nagy, tradicionális struktúrára maradandó hatást gyakoroljon.

Azokon a helyszíneken feltételezhető a kidolgozott integrált együttműködési elemek beépülése a gyakorlatba, ahol a helyi stratégiai szinteken már tradíciója volt az együttműködésnek, azaz korábban is léteztek integrációs törekvések, bizottságok, amelyek életében ez a pályázati projekt egy folyamatba épült be, egy lépést képvisel a közösségi kezdeményezések megvalósulása felé vezető úton.

A tradíció és az erős helyi szervezetek stratégiai szintű elköteleződése azonban akkor lesz igazán hatékony, ha mind stratégiai szinten, a település szintjén, mind pedig az egyes szervezetek és a benne dolgozó szakemberek szintjén létezik egy pozitív jövőkép.

A pályázati kiírásban megfogalmazott elvárások ehhez a jövőképhez kapcsolódtak, bővültek ki és öltöttek formát. A jövőkép egy világos elképzelés a kívánatos helyzetről, amelynek tényleges megvalósításához bizonyos feltételek fennállása is szükséges, mint például:

- elégedetlenség a fennálló helyzettel,
- világos elképzelés a megteendő gyakorlati lépésekről,
- a változás költségvonzatának becslése.

A hátrányos helyzetű célcsoport társadalmi beilleszkedését segítő tevékenységekkel való elégedetlenséget a szükségletfelmérés időszakában lehet és kell felmérni, mint ahogyan erre már utaltunk. Az elégedetlenségnek szervezeti szinten kell jelen lennie, hogy jelentős nyomást hozzon létre a változás irányába.

A gyakorlati lépések jelen projekt tapasztalati szerint a következők:

- személyes kapcsolatok kialakítása,
- intézményes kapcsolatok megalapozása,
- rendszeres teammunka,
- együttműködések a bevonás és fejlesztés különböző szakaszaiban,
- közös dokumentáció, közös számítógépes háttér.

Kérdés, hogy mi az, ami a HEFOP 2.2.2 Központi Program futamideje után a létrehozott integrációs elemekből megmarad. A stabil szakmai kapcsolatok kialakulása és a közös szakmai tapasztalat mellett több helyszínen kísérleteztek egy fenntartható együttműködés kereteinek kidolgozásával, amely eltér attól, amit a projektjükben alkalmaztak.

Jelenleg nem tudjuk, hogy milyen távon tarthatóak fenn ezek az elképzelések, illetve hogy megvalósulnak-e egyáltalán.

Az viszont egyértelműnek tűnik, hogy létrejött egy szemléletbeli változás, amely remélhetőleg nemcsak az egyes szakemberek szintjén, hanem szervezeti szinten is megmarad.

<sup>34)</sup> Lásd Pataky Béla: Változásmenedzsmint, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, 2004

Végzőként álljon itt ennek a szemléleti változásnak a megfogalmazása, amelyet fenn-  
tarthatónak látnak abban a modellprojektben, amely ezt megfogalmazta:

*„Az integrált együttműködés a célcsoporttal foglalkozó szakemberek szoro-  
sabb, tervezettebb, szervezettebb együttműködésének biztosításával történik.*

*A projektszervezet javaslata olyan szakmai mikro-teamek kialakítása (szociális és  
munkaügyi szakemberek részvételével), melyek rugalmasak, képesek együtt-  
működésre az egyes esetek kapcsán. Ezáltal lehetőség nyílik jobb diag-  
nóziskészítésre és személyre szabottabb, hatékonyabb szolgáltatásszervezésre.”*

### 3. HASZNOS INFORMÁCIÓK

#### Linkek a foglalkoztathatóság fejlesztéséhez és az integrált szolgáltatások megvalósításához kapcsolódó honlapokhoz

##### Magyar nyelvű tartalmak

1. Állami Foglalkoztatási Szolgálat: [www.afsz.hu](http://www.afsz.hu)
2. Budapesti Módszertani Szociális Központ: [www.bmszki.hu](http://www.bmszki.hu)
3. Európai Szociális Alap, Nemzeti Programirányító Iroda Kht.: [www.esf.hu](http://www.esf.hu)
4. Equal Hungary: [www.equalhungary.hu](http://www.equalhungary.hu)
5. Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány: [www.fszk.hu](http://www.fszk.hu)
6. Fogyatékosok Esélye Közalapítvány: [www.foka.hu](http://www.foka.hu)
7. Fővárosi Szociális Közalapítvány: [www.civil.info.hu](http://www.civil.info.hu)
8. Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program: [www.hefop.hu](http://www.hefop.hu)
9. Kézenfogva Alapítvány: [www.kezenfogva.hu](http://www.kezenfogva.hu)
10. Központi Statisztikai Hivatal: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)
11. Magyarország.hu: [www.magyarorszag.hu](http://www.magyarorszag.hu)
12. Menhely Alapítvány: [www.menhely.hu](http://www.menhely.hu)
13. Nemzeti Fejlesztési Ügynökség: [www.nfu.hu](http://www.nfu.hu)
14. Országos Foglalkoztatási Közalapítvány: [www.ofa.hu](http://www.ofa.hu)
15. Regionális Fejlesztés Operatív Program: [www.rop.hu](http://www.rop.hu)
16. Regionális Forrásközpontok Országos Egyesülete: [www.rfoe.hu](http://www.rfoe.hu)
17. Szociális Ágazati Információs Rendszer: [https://teir.vati.hu/szoc\\_agazat](https://teir.vati.hu/szoc_agazat)
18. Szociális és Munkaügyi Minisztérium: [www.szmm.gov.hu](http://www.szmm.gov.hu)
19. Szociálpolitikai és Munkaügyi Intézet: [www.szmi.hu](http://www.szmi.hu)
20. Változó Világért Alapítvány – Horizont Program: [www.horizontprogram.hu](http://www.horizontprogram.hu)

##### Angol nyelvű tartalmak

1. Az Európai Foglalkoztatási Mobilitás Portálja (EURES): <http://eures.europa.eu>
2. Európai Alapítvány az Élet- és Munkafeltételek Javítására (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions): [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)
3. Európai Hajléktalanellátók Egyesülete (European Federation of National Organizations working with the Homeless – FEANTSA): [www.feantsa.org](http://www.feantsa.org)
4. Európai Községek Statisztikai Hivatala (EUROSTAT): <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
5. Fogyatékos Embereknek Szolgáltató Szervezetek Európai Szövetsége (European Association of Service Providers for Persons with Disabilities): [www.easpd.org](http://www.easpd.org)

6. Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (International Labour Organization):  
www.ilo.org
7. Szociális Munkások Nemzetközi Szövetsége (International Federation of  
Social Workers): www.ifsw.org

## Rövidítések listája

AFSZ	Állami Foglalkoztatási Szolgálat
AM könyv	Alkalmi munkavállalói könyv
Btk.	1978. évi IV. törvény (Büntető Törvénykönyv)
CKÖ	Cigány Kisebbségi Önkormányzat
CsSK	Családsegítő Központ
Cst.	A családok támogatásáról szóló 1998. évi LXXXIV. törvény
DDRMK	Dél-dunántúli Regionális Munkaügyi Központ
ÉARMK	Észak-alföldi Regionális Munkaügyi Központ
EFSZT	Egyéni fejlesztési szolgáltatási terv
EGT	Európai Gazdasági Térség
EMMA	Egységes Magyar Munkaügyi Adatbázis
ESZA	Európai Szociális Alap
FIT	Foglalkozási Információs Tanácsadó
Flt.	Foglalkoztatási törvény = 1991. év IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról
FEOR	Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere
FFTT	Foglalkoztatás-fejlesztési Tanácsadó Testület
FIT	Foglalkoztatási Információs Tanácsadó
FSZH	Foglalkoztatási és Szociális Hivatal
Gyvt.	A gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. törvény
HEFOP	Humán-erőforrás Operatív Program
HSZK	Humán Szolgáltató Központ
IB	Integrációs Bizottság
IH	Irányító Hatóság
ILO	International Labour Organisation = Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (az ENSZ szakosított szervezete, amely Genfben székel)
Kjt.	Közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény
KMRMK	Közép-magyarországi Regionális Munkaügyi Központ
KSH	Központi Statisztikai Hivatal
Ktv.	Köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény
LLL	Életen át tartó tanulás (Lifelong Learning)
MAT	Munkaerő-piaci Alap Irányító Testülete
MEB	Munkába helyezést Elősegítő Bizottság
MK, MÜK	Munkaügyi Központ
MKDSZ	Munkaügyi Közvetítói és Döntőbírói Szolgálat
Mt.	1992. évi XXII. törvény a Munka Törvénykönyvéről
NFI	Nemzeti Fejlesztési Intézet
NFT	Nemzeti Fejlesztési Terv
OÉT	Országos Érdekegyeztető Tanács
OFA	Országos Foglalkoztatási Közalapítvány

OKJ	Országos Képzési Jegyzék
OSZT	Országos Szakképzési Tanács
RSZS	Rendszeres szociális segélyben részesülő személy
STRAPI	Egészségügyi Minisztérium Strukturális Alapok Programirodája
SZFM	Szakmai Fejlesztő Munkacsoport
SZJA	Személyi jövedelemadó
SZIT	Szakmai Irányító Testület
Szjtv.	Személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. Törvény
SZMI	Szociálpolitikai és Munkaügyi Intézet
SZMM	Szociális és Munkaügyi Minisztérium
Szt.	A szociális ellátásokról és szociális igazgatásról szóló 1993.évi III. törvény
Tbj.	A társadalombiztosítás ellátásaira és a magánnyugdíjra jogosultakról, valamint e szolgáltatások fedezetéről szóló 1997. évi LXXX. törvény
TAJ	Társadalombiztosítási azonosító jel
TAMOP	Társadalmi Megújulás Operatív Program
TEAOR	Tevékenységek Egységes Osztályozási Rendszere
TIOP	Társadalmi Infrastruktúra Operatív Program
TKT	Többcélú Kistérségi Társulás
VSZSZK	Városi Szociális Szolgáltató Központ