

Készítette: Kóródi Miklós

HELYI TELEPÜLÉSI KOORDINÁCIÓ





Hajléktalan emberek társadalmi és munkaerő-piaci integrációjának szakmai és módszertani megalapozása
TÁMOP-5.3.2-08/1-2008-0001

Összefogás Közalapítvány

FOGLAK projektiroda

1134 Budapest, Dózsa Gy. út 152.

telefon: (06-1) 238-95-28

Projektiroda: 1084 Budapest, Szentkirályi

u. 22-24., telefon: (06-) 789-62-77

E-mail cím: kmregio@foglakprojekt.hu

Honlap: www.foglakprojekt.hu

Tartalomjegyzék

Bevezetés	2
I. Együttműködés, munkacsoportok	3
A helyi települési koordinációs munkacsoportok.....	3
Szakmai támogató háttér	4
Az együttműködés szükségessége	4
Együttműködés vagy partnerség?	6
A helyi civil kapcsolatok helyzete	8
Kapcsolat a for-profit szféra szereplőivel.....	11
II. Koordinációs útmutató	15
Helyzetelemzés, a jelenlegi gyakorlat feltárása.....	16
A tervezett együttműködés céljának megfogalmazása	17
A releváns szereplők (potenciális partnerek) beazonosítása.....	19
A potenciális partnerek megszólítása	22
Az együttműködés kereteinek meghatározása, kockázatelemzés	23
A partneri együttműködés felépítése és struktúrája.....	24
Fenntarthatóság - a projeksztintű együttműködésen túlmutató közös munka	29
Értékelés, monitoring	30

Bevezetés

A hajléktalan emberek társadalmi és munkaerő-piaci integrációját a foglalkoztathatóságuk fejlesztésével, a foglalkozási, lakhatási és szociális helyzetük javításával elősegítő komplex program az eddigiektől némileg eltérő szemléletet vár el a hajléktalan-ellátással foglalkozó szervezetektől, szakemberektől. A program egyik fontos célkitűzése, hogy a hajléktalanságról minél szélesebb társadalmi körben folyjék párbeszéd, hogy az ellátórendszert alkotó szervezetek a hajléktalanok társadalmi integrációjának érdekében olyan szervezetekkel is ki tudjanak alakítani élő kapcsolatot, amelyekkel korábban nem volt. A hajléktalan lét elhagyásához a jelenlegi ellátórendszer lehetőségei és eszközei önmagukban nem elegendőek, ezért a beilleszkedés helyi feltételeit ténylegesen alakító önkormányzati, civil és gazdasági szféra, a helyi társadalmi és gazdasági szereplők aktív szerepvállalása elengedhetetlenül szükséges.

Az útmutató célja, hogy segítséget nyújtson a TÁMOP 5.3.2 projekteket megvalósító szervezeteknek a helyi települési koordinációs munkacsoportok megszervezésében és működtetésében. A cél, hogy látszat együttműködések helyett, valódi partnerségek szerveződjenek, melyekben a résztvevők tisztában vannak saját szerepükkel és feladataikkal, érdekeltek és elkötelezettek az együttműködés céljának elérésében.

A lakhatási-foglalkoztatási projekteket megvalósító szervezetek referensei települési szinten szervezik a társadalmi integrációhoz szükséges együttműködések, és kapcsolatot tartanak az integráció feltételeit helyi szinten alakító szereplőkkel: munkaügyi kirendeltséggel, képző intézményekkel, munkaadókkal, családsegítő szolgálattal, egészségügyi szolgáltatókkal, a helyi települési koordináció munkacsoportjába bekapcsolódó más intézményekkel.

A helyi települési koordinációs útmutató szándékai szerint segíti a hajléktalan-ellátó intézmények és a társadalmi integráció lehetőségeit meghatározó, de a hajléktalan-ellátás körén kívül eső szereplők közötti kapcsolatfelvételt; és megkísérli a megvalósítók szervezési és egyéb kapcsolódó ismereteinek növelését, készségeik fejlesztését.

Az útmutató első felében bemutatásra kerül a helyi koordinációs munkacsoportok szerepe és illeszkedése a működésüket biztosító TÁMOP projekthez, valamint néhány helyi együttműködést vizsgáló kutatás eredménye. Az útmutató második fele egy módszertani leírás, ami lépésről-lépésre bemutat egy lehetséges forgatókönyvet a helyi együttműködés kialakítására.

I. EGYÜTTMŰKÖDÉS, MUNKACSOPORTOK

A helyi települési koordinációs munkacsoportok

A program során kialakított helyi koordinációs munkacsoportok összetétele településenként eltérően alakulhat. Szerepüket, feladataikat és működési rendjüket maguk határozzák meg a helyi viszonyokhoz, szükségletekhez és a rendelkezésre álló erőforrásokhoz mérten. Működésük pontos célját, a program általános célkitűzésein túl, a munkacsoportok felállítóinak helyi kezdeményezői határozzák meg. Az együttműködés kereteinek kialakításánál azonban nagyon fontos szempont, hogy azok lehetőleg a projekten túl mutassanak és hosszabb távon fenntarthatók legyenek.

A munkacsoportok résztvevői ennek megfelelően meglehetősen széles körből kerülhetnek ki, ugyanakkor már most érdemes hangsúlyozni a valódi együttműködések egyik legfontosabb ismervét, miszerint csak olyan egyének vagy szervezetek vesznek benne részt, akik részvételükkel, tevékenységükkel **aktív** részesei a közös munkának. A teljesség igénye nélkül az alábbi potenciális szereplők azonosíthatók egy településen:

- települési önkormányzat és intézményei
- kisebbségi önkormányzat
- civil szervezetek
- egyházak, egyházakhoz tartozó szervezetek
- oktatási intézmények
- rendőrség
- egészségügyi intézmények
- helyi cégek, vállalkozók
- helyi média (tv, rádió, újság)
- magánemberek stb.

A felsorolás tetszés szerint bővíthető, mert csak egy-egy konkrét együttműködési cél kialakítása után válik lehetségessé a leendő partnerek pontos beazonosítása. Fontos célja a programnak, hogy az eddigi rutinszerű együttműködések új tartalommal töltsenek fel és a hajléktalan-ellátásban dolgozó szervezetek olyan új partnerségeket tudjanak létrehozni, amik az ismert problémákra lehetőség szerint új, innovatív és hosszútávon is fenntartható megoldási javaslatokat dolgoznak ki.

Szakmai támogató háttér

A települési koordináció munkacsoportjának kialakításában és működtetésében, csakúgy, mint a helyben bonyolított program egyéb szakmai kérdéseiben a 'Hajléktalan emberek társadalmi és munkaerő-piaci integrációjának szakmai és módszertani megalapozása' című TÁMOP-5.3.2-08/1-2008-0001 számú projekt (röviden: FogLak-projekt) szakmai és módszertani segítséget nyújt. A régióként havonta megszervezett szakmai műhelymunkák, a regionális szakmai napok a régiós koordinátorok közreműködésével folyamatos szakmai háttérsegítséget biztosítanak a pályázók, így a helyi koordinációs munkában résztvevők számára is.

Az együttműködés szükségessége

A program által kitűzött célok elérése érdekében, szükséges a probléma komplex megközelítése és egy minél szélesebb körű helyi együttműködés kialakítása. A helyi települési koordinációs munkacsoportok létrehozása több fontos célt szolgál. A hajléktalan-ellátástól 'távoli' aktorok bevonásával a remények szerint elősegíti az integrációt, és olyan helyi szakmai együttműködések generál, amik hosszútávon erősíthetik minden szereplő tevékenységét. Ezen együttműködések eredményeként a hajléktalanság problémája közüggé válhat, a helyi közösségekben pedig olyan szemléletváltás indulhat el, ami elősegíti a közös felelősségvállalás kialakulását és a segítő eszközök gyarapodását.

Triviális megállapítás, hogy egy-egy szervezet lehetősége önmagában általában nagyon korlátozott, az együttműködéseknek azonban számtalan előnye lehet. Egy, a civil együttműködések szervezeti hatásait vizsgáló tanulmány az együttműködések révén keletkező előnyöket többek között az alábbiak szerint határozta meg:¹

- Az együttműködő szervezetek érdekérvényesítő képessége megnő. A résztvevők számának megnövekedése nagyobb súlyt ad egy tevékenységnek és erősíti az érdekérvényesítő képességet.
- Megnő az erőforrások mennyisége. Az együttműködés eredményeként olyan eszközök is elérhetővé válnak, amik külön, egy-egy szervezet számára nem.
- Az erőforrások nemcsak mennyiségileg növekednek, hanem megjelennek új szakterületek is, így az együttműködés hatékonyabbá válik. *„Nagyon kevés az olyan projekt, amelynek végrehajtásához csak egyféle szakemberre van*

¹ Osváth László: A civil szervezetek térségi együttműködései Magyarországon - Útmutató és kézikönyv a civil szervezetek térségi együttműködésének elveiről, módszereiről, eljárási rendjéről

szükség, és nagyon kevés az a civil szervezet, amely mindenféle szakemberrel rendelkezik, a pályázatírótól a projekt menedzseren keresztül a mérnökig, jogászig, közigazgászig vagy a napi ügyintéző titkárig. Az erőforrások sokfélesége megnöveli az alkalmazkodó képességet, és a rugalmasságot.”

- Az együttműködés hatására minden szervezet számára megnő az információhoz jutás esélye.
- Amennyiben az együttműködő szervezetek közül néhánynak közös a célcsoportja, a számukra azonos időben szervezett szolgáltatások vagy programok kiolthatják egymás hatását, ezért feltétlenül hasznos az előzetes egyeztetés.
- A jelenlegi uniós pályázati rendszerben többségben vannak azok a projektek, amiket kizárólag partnerségben lehet megvalósítani. Az együttműködések egyértelmű és kézzelfogható eredménye lehet a hatékonyabb pályázás. Az egy-egy projekt lebonyolítására létrehozott konzorciumok adott esetben lehetőséget biztosítanak forrásszerzésre pl. civilszervezetek számára olyan konstrukciókban, amihez egyébként nem férhetnének hozzá (akár kapacitásbeli problémák, akár a kiírás miatt).

Az idézett tanulmány a civilszervezetek együttműködéseit vizsgálta, a fenti megállapítások azonban általánosabb érvényűek és általában is igazak bármilyen típusú szervezetek közötti együttműködésre.

Együtműködés vagy partnerség?

Egy, a helyi önkormányzatok és civilszervezetek együttműködéséhez készült útmutató² az együttműködés és partnerség fogalmát az alábbiak szerint közelíti meg.

Az együttműködés alá-fölé rendeltségi viszonyt feltételez, míg a partnerség egyenlő felek közötti viszonyt. A civilek általában partnerségről beszélnek, míg az önkormányzatok és szerveik együttműködésről. Fontos tisztázni a fogalmakat, hogy azonos nyelvet beszéljenek a szereplők. A partnerség fogalmát az Európai Unió regionális fejlesztési politikája vezette be a hazai politikai és közigazgatási szóhasználatba. Ez a szóhasználat azonban jelenleg csak az újonnan kialakított európai fejlesztési régiók és intézmények szintjén érvényesül, a hazai közigazgatás hagyományos rendszereiben továbbra is a régi fogalmak működnek.

A világ majd minden országában vannak olyan szervezetek, amelyeket nem állami szervek, hanem olyan állampolgárok hoznak létre, akik ezen az úton nem egyéni haszonhoz kívánnak jutni, hanem valamilyen közösségi vagy közérdekű célkitűzést, régi magyar szóhasználattal: eszmei célt igyekeznek megvalósítani.

A civil szervezetek méretükben, céljaikban, működésükben, anyagi alapjaikban és az alkalmazott munkaerő tekintetében igen változatosak. Ennek megfelelően az állami szervekhez való viszonyuk is eltérő lehet:

- egyáltalán nincs kapcsolatuk,
- együttműködnek
- a civil fél ellenőrzi, értékeli az állami szervet, így akár szembe is kerülhetnek egymással (pl. jogvédő szervezetek).

Ha kapcsolat van az állami szervek és közcélú csoportok között, hogy az mellé, vagy alá-fölé rendeltségi viszonyban valósul-e meg, azt nem csak az erre irányuló szándék, hanem a jogi környezet is meghatározza. E szerint létrejöhet polgári jogi jogviszony és közigazgatási jogi jogviszony közöttük.

A mindennapi élet során is van együttműködés a felek között pl. ha egy állami szerv megvásárolja egy civil szervezet kiadványát – ez tisztán gazdálkodás körébe tartozó kapcsolat, és ilyenkor tisztán *polgári jogi viszony* létesül a felek között, de ha pl. egy civil

² Helyi érdek, helyi érték – Útmutató a helyi önkormányzatok és a civil szervezetek közötti együttműködések jogi és intézményes háttéréhez (Bullain Nilda-Csanády Dániel) – Budapest, 2008

szervezet valamilyen engedélyeztetési eljárás során lép kapcsolatba – ügyfélként – állami szervvel, akkor *közigazgatási jogi viszony* jön létre közöttük.

A helyi civil kapcsolatok helyzete

Miért érdemes együttműködni a civil szervezetekkel, milyen előnye származik ebből az önkormányzatnak? A szerzők – nemzetközi és hazai kutatásokra alapozva – az önkormányzatok előnyeit az alábbiakban foglalják össze:

A közvetett előnyök:

- a) javuló közpolitika (színvonalasabb és könnyebben végrehajtható tervek, rendeletek és intézkedések),
- b) nagyobb bizalom az önkormányzatban,
- c) tartós önkormányzati legitimáció.

A közvetlen, napi munka szintjén is érzékelhető előnyök:

- a) a polgárok igényeinek és szükségleteinek jobb megismerése,
- b) jobb minőségű, ügyfélközpontú szolgáltatások,
- c) az önkormányzat tehermentesítése,
- d) eredményesebb kommunikáció, jobb közhangulat,
- e) az önkormányzati képviselők és alkalmazottak nagyobb hozzáértése, motivációja.

Az együttműködésben a két fél alapvető érdeke a *közös célok megvalósítása*.

Miért erősítsük meg a kormányzati – állampolgári kapcsolatokat?

Jobb közpolitika

Az erősebb kormányzati – állampolgári kapcsolatok arra ösztönzik a polgárokat, hogy időt és energiát fordítsanak a közügyekre. A polgárok hozzájárulása értékes, felhasználható forrásként szolgál. A tájékoztatás, a konzultáció és az aktív részvétel *jobb alapot ad* a szakpolitikák kidolgozására, ugyanakkor biztosítja a szakpolitikák *hatékonyabb végrehajtását* is.

Nagyobb bizalom a kormányzatban

A részvétel lehetőséget ad az állampolgároknak arra, hogy megismerjék a kormányzati terveket, elmondhassák a véleményüket és hozzájáruljanak a döntéshozatalhoz. Ez a bevonás nagyobb politikai elfogadottságot eredményez. A kormányzat *nyitottságot* mutat, amely megbízhatóbbá teszi az állampolgár számára. A kormányzati – állampolgári kapcsolatok erősítése egyúttal a kormányzat *legitimációját* is erősíti.

Erősebb demokrácia

A tájékoztatás, a konzultáció és az aktív részvétel a kormányzatot átláthatóbbá, felelősebbé és elszámoltathatóbbá teszi. Ösztönzi az *aktivitást* a társadalomban. Erősíti az állampolgárok részvételét a közügyekben, mint például részvétel a szavazásokon, a politikai vitákban, egyesületekben stb. Mindez erősebb demokráciához vezet. „

Sebestény István a Központi Statisztikai Hivatal kérdőíves felmérései alapján, a *helyi kormányzati szervekkel való kapcsolataik funkciói szerint, így csoportosítja a civil szervezeteket*.³

1. Döntés-előkészítő funkció ⁴

- szakmai tudás felajánlása
- részérdekek képviselése a döntés előkészítés során

Komoly segítség lehet a forráshiányos önkormányzatok számára, különösen pl. az érdekérvényesítő, jogvédő tevékenység, amely nagyon munkaigényes. Bár ezek időnként akár kellemetlenek is lehetnek az önkormányzat számára, de a konzultatív együttműködés hosszú távú pozitív előnyei mindig meghaladják a hátrányait.

2. Mobilizáló funkció

Rendkívüli helyzetben, rendkívüli feladatok elvégzésekor nyer közvetlen jelentőséget a helyi kormányzat legitimitása. A civil szervezetek *tagjai, alkalmazottai, támogatói, önkéntesei, társadalmi és kapcsolati tőkéje, pénzügyi erőforrásai, infrastruktúrája* döntő szerepet játszhatnak abban, hogy a helyi közösség miként viselkedik válságos helyzetben.

A civil szervezetek hatékonyabban tudnak kezdeményezni, agitálni, szervezni és összefogni, azaz mozgósítani, mint a polgárok külön-külön.

³ Sebestény István (2005)

⁴ 1990. évi LXV. törvény a helyi önkormányzatokról : 8. § (5) A települési önkormányzat a feladatai körében támogatja a lakosság önszerveződő közösségeinek a tevékenységét, együttműködik e közösségekkel. A képviselő-testület a szervezeti és működési szabályzatában határozza meg, mely önszerveződő közösségek képviselőit illeti meg tevékenységi körében tanácskozási jog a képviselő-testület és bizottsága ülésein.

3. Szolgáltató funkció

A civilek nyújthatnak magán és közszolgáltatásokat, melyek saját tagságuknál szélesebb körök igényeit szolgálják ki. A közszolgáltatások lehetnek kötelező önkormányzati feladatok, vagy a helyi lakosság valós igényeit kiszolgáló közérdekű szolgáltatások.

4. Forrásteremtő funkció

A forráshiányos önkormányzatokkal szemben a civil szervezetek egyik fontos jellemzője a *többcsatornás finanszírozás, a forrásokhoz való rugalmas alkalmazkodás*. Nem csupán állami, hanem jelentős magánforrásokból, adófelajánlásokból, külföldi és belföldi pályázatokból, valamint saját tevékenységük nyereségéből is teremtenek bevételeket céljaik megvalósítása. Ezen bevételek közfeladatokra való fordítása, forrás-kiegészítést jelent az önkormányzatok számára.

5. Presztíznövelő funkció

A civil szervezetek hírért vihetik a helyi közösség eredményeinek, tapasztalatainak és értékeinek a közeli térségekben, városokban, gazdasági és igazgatási központokban, de akár más országokban is. Ez komoly lehetőségeket, szakmai hasznot de akár anyagi bevételt is jelenthet. Az elismertség további lehetőségeket teremthet: más szervezetek, gazdasági társaságok, önkormányzatok, központi állami szervek partneri viszonyt ajánlhatnak vagy illet fogadhatnak el a helyi önkormányzattól.

De nem csak az önkormányzatoknak, illetve intézményeiknek érdemes együttműködni civil szervezetekkel. A nonprofit szféra számára is hozhat hasznot az önkormányzati partnerség. Ilyen haszon lehet például:

- nő a szervezet presztízse: a lakosság szemében általában egyfajta biztosítékot jelent az önkormányzat részvétele egy projektben, így ha egy civil szervezet a települési önkormányzattal működik együtt, vagy legalább annak elvi támogatásával valósít meg egy-egy akciót az segítheti a szervezet elfogadottságát a lakosság körében
- javul a szervezet lobbieresze: települési szinten mindenképpen nagyobb mozgásteret ad hosszútávon is egy-egy szervezetnek, ha a helyi önkormányzattal már volt sikeres együttműködése
- könnyebbé válik a szervezet által képviselt csoportok, személyek érdekeinek érvényesítése, egyszerűsödhet az ügyintézés: egy-egy közös munka során olyan személyes munkakapcsolatok jöhetnek létre, melyek a napi munkát könnyíthetik meg, a sokszor bürokratikus ügymenetet egyszerűsítik, ami idő, energia és kapacitás megtakarítását eredményezi

- javíthatja a szervezet pénzügyi stabilitását: jó példák vannak arra, amikor egy-egy pályázati projekt megvalósításában megtapasztalt sikeres együttműködés azt eredményezte, hogy hosszútávon az önkormányzat vált egy-egy civil által végzett feladat finanszírozójává.

Kapcsolat a for-profit szféra szereplőivel

A szociális területen dolgozó szervezeteknek általában a legnagyobb nehézséget a helyi for-profit szférával való együttműködés kialakítása jelenti. Különösen nehéz ez a hajléktalan-ellátás területén dolgozók számára, hiszen a hajléktalansággal kapcsolatos negatív sztereotípiák, előítéletek általában nem csupán a célcsoport tagjait sújtják, de rávetülnek a velük foglalkozókra is. Hazánkban nincs az ilyen típusú együttműködéseknek bevett gyakorlata, mégis éppen ezen célcsoport esetében nagyon fontos a potenciális munkáltatók megszólítása, körükben az előítéletek csökkentése.

A többszereplős, szektorközi együttműködésre jó példa lehet egy, a Fővárosban megvalósult projekt. A Nyugati Pályaudvaron és a hozzá kapcsolódó aluljáró rendszer területén tarthatatlan ellátási helyzet kezdett kialakulni. A Budapesti Módszertani Szociális Központ és Intézményei (BMSZKI) Utcai Szolgálatának egyre nagyobb feladatot jelentett a speciális helyszíni szociális munka, s nem vezetett eredményre a szállások, nappali intézmények szolgáltatásainak felkínálása sem.

A Leghatékonyabb megoldás keresése közben, együttgondolkodtak a minisztériummal, a rendőrséggel és a MÁV-val. Arra jutottak, hogy a pályaudvar területén, vagy közvetlen közelében nappali ellátási háttérbázist, illetve szálláslehetőséget kell létrehozniuk, melyet valós alternatívaként tudnának felajánlani mind az utcai szociális munkások, mind a rendőrök, biztonsági őrök az aluljáróban és a váróteremben élők számára.

A MÁV felajánlott egy – a pályaudvar területén lévő – üres raktárhelyiséget, és vállalta, hogy biztonsági szolgálatának emberei segítenek az ott megnyíló új intézmény "népszerűsítésében". A rendőrség az utcai szolgálattal folyamatosan egyeztetett, annak megakadályozása érdekében, hogy intézménybe költözők helyett újabb emberek foglalják el az aluljárót. A Csomópont alacsony küszöbű, 24 órás ellátást működtetett.

Az aluljáróból nyíló bejárattal rendelkező bevásárlóközpont – Westend City Center – biztonsági szolgálata is csatlakozott később az együttműködéshez. A

cégnek elemi érdeke volt, hogy a hajléktalan emberek ne feküdjenek a bevásárlóközpont közvetlen bejárata közelében, illetve ne annak mosdóit használják, rontva ezzel az üzlet presztízsét. A biztonsági szolgálat emberei részt vettek néhány beszélgetésen is az ott dolgozó szociális munkásokkal.

Kiseb települések esetében könnyebbséget jelenthet, hogy talán még jobban működnek azok a hagyományos társadalmi összetartó funkciók, melyek egy-egy nagyvárosban már teljesen elveszítették a jelentőségüket. Egy községben "arca van" a hajléktalan embereknek, a helyi közösség tagjai ismerhetik múltját, egy-egy személy történetével könnyebb lehet egy helyi vállalkozó megszólítása (természetesen ez visszafelé is elsülhet). Ugyanakkor a nagyvárosok kétségtelenül sokkal jobb helyzetben vannak a potenciális foglalkoztatók számát tekintetve.

A helyi cégek, vállalkozók számára az együttműködés például az alábbi hasznokkal járhat:

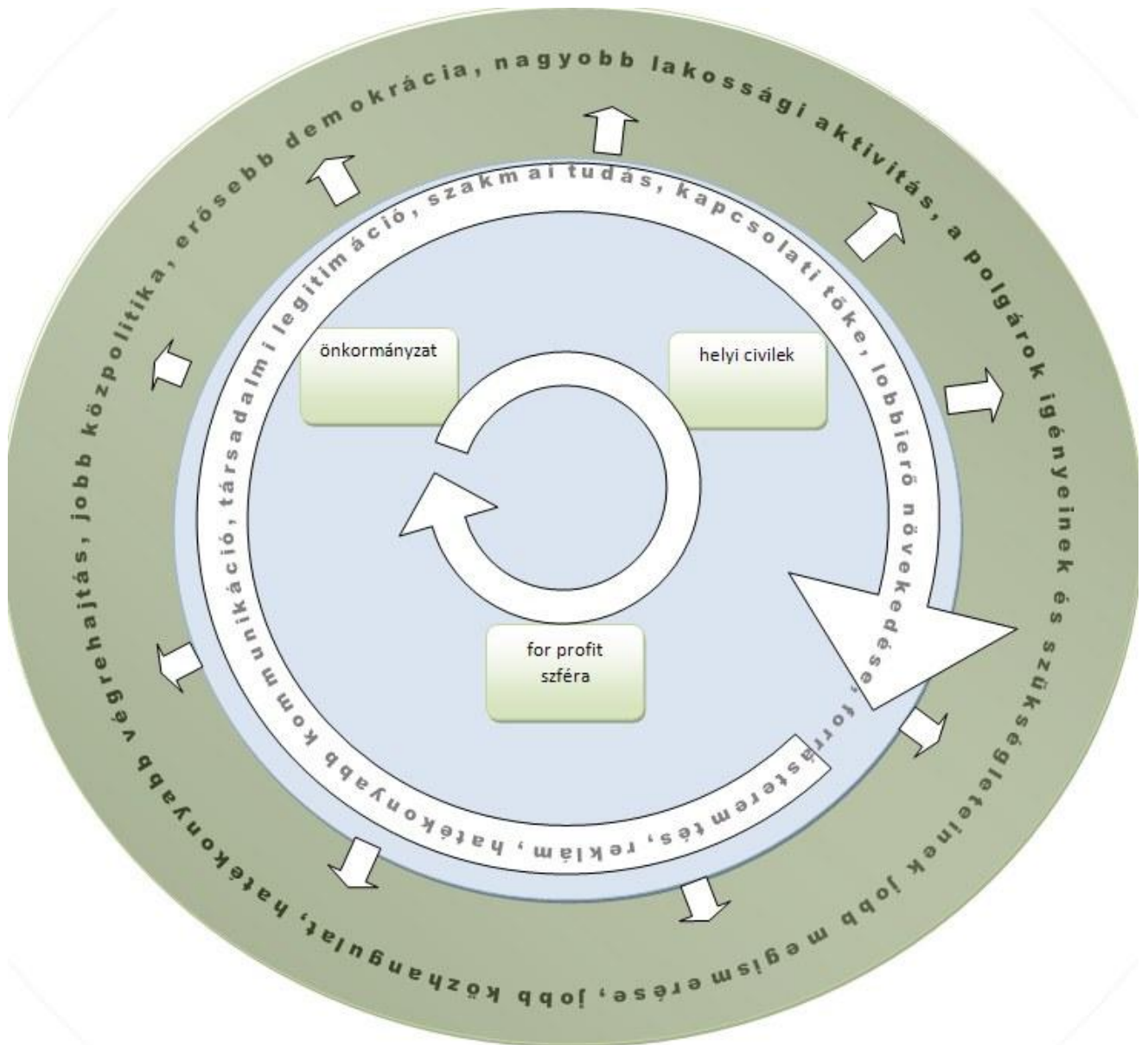
- anyagi haszon: egy-egy pályázati programból, vagy állami foglalkoztatási program keretében konkrét anyagi haszna is származhat a foglalkoztatónak pl. bér vagy járuléktámogatásból.
- társadalmi presztízs növekedése: a közösség szociális, kulturális életében való részvétel jó reklám lehet
- lehetőség a szakképzés befolyásolására annak érdekében, hogy a cég számára a megfelelő tudással, gyakorlattal rendelkező munkavállalók rendelkezésre álljanak
- a kliens mögött álló szociális segítő stabilabb munkavállalóvá teheti őt, ami bizonyos esetekben a munkáltatót tehermentesítheti
- egyes esetekben egy-egy cégnek, vagy vállalkozásnak konkrét érdeke fűződhet ahhoz, hogy a civil szervezet, vagy önkormányzati szerv által menedzselt szociális probléma megoldódjon, vagy enyhüljön

A munkáltatók megszólítására, bevonására több kísérlet is született az elmúlt időszakban, melyek között voltak sikeres, és kifejezetten kudarcos történetek is. Fontos mindenképpen szem előtt tartanunk, hogy egy vállalkozás, cég számára a partnerségnek konkrét haszonnal kell járnia, el kell tudnunk adni számára a képviselt ügyet, hiszen az ő legfontosabb, elemi célja a legnagyobb profit termelése a legkisebb ráfordítással. Pusztán a társadalmi haszon hangsúlyozása vajmi kevés ahhoz, hogy kedvet csináljunk számukra egy szociális akcióban való részvételhez. Így mindig meg kell keresni azokat az előnyöket, amelyeket számára az együttműködés hozhat.

Előbbi megállapításoknak némileg ellentmond, hogy egyre több nagyvállalat (főleg a multinacionális vállalatok) fektet hangsúlyt az utóbbi években a társadalmi felelősségvállalásra (CSR). Ez nem jelent mást, mint hogy a vállalatok egy része saját költségvetéséből valamilyen társadalmi probléma orvoslására pénzt fordít és ezt természetesen saját marketing céljaira is felhasználja. Adott esetben jó stratégia lehet egy-egy helyi céget azzal az ajánlattal megkeresni, hogy a szociális szakemberek segítenek a vállalt CSR stratégiájának kialakításában, megvalósításában.

Egy hátrányos helyzetű emberek számára munkaerő-piaci és képzési programokat szervező alapítvány az egyik multinacionális vállalattal közösen bonyolított le olyan projektet, aminek keretében az alapítvány munkatársai a vállalat felsővezetőinek tartottak tereplátogatásokkal (hátrányos helyzetű, cigányok által sűrűn lakott kistelepülések) egybekötött beszámolókat saját célcsoportjukról, majd közösen dolgozták ki a vállalat CSR stratégiáját. (www.autonomia.hu)

A következő folyamatára a helyi együttműködések révén elérhető eredményeket szemlélteti.



II. KOORDINÁCIÓS ÚTMUTATÓ

Az útmutató módszertani fejezetében kerül bemutatásra a települési koordinációs munka egy lehetséges forgatókönyve. Ebben a részben folyamatában látható a munkacsoportok egy lehetséges működési metódusa a megalakulásuktól a projekt lezárását követő időszakig. Az alábbi lépések jórészt egymásra épülnek és időrendben is követik egymást.



A következőkben a folyamat egyes lépései példákkal illusztrálva részletesen is bemutatásra kerülnek.

Helyzetelemzés, a jelenlegi gyakorlat feltárása

A koordinációs munkacsoportok hatékony felépítéséhez és működtetéséhez elengedhetetlenül szükséges a jelenlegi helyzet pontos felmérése. Ez nem jelent mást, mint a hajléktalan-ellátó intézmények eddigi együttműködési gyakorlatának számbavételét. A helyi szintű (kistélepülési, községi, városi, fővárosi), nem hajléktalan-ellátó intézményekkel (önkormányzat, egyházak, lakossági civil szervezetek, egészségügyi központok, rendőrség, polgárőrség, munkáltatók, munkaügyi központok vagy kirendeltségek stb.) való együttműködési gyakorlat tapasztalatainak összegyűjtése több célt kell, hogy szolgáljon. Az együttműködő partnerek számbavétele mellett fontos a különböző együttműködések tartalmát és minőségét is felmérni.

A helyi koordinációs munkacsoport létrehozását érdemes egy külön projektként kezelni. Ennek megfelelően a munkát, csakúgy, mint egy projekttervezést, egy alapos helyzet és szükségletelemzéssel érdemes kezdeni. Ahhoz, hogy tervezni tudjunk, a jelenlegi állapot ismerete elengedhetetlenül szükséges. A pályázati programok tervezésének logikája is ez, de jelen esetben nem egy támogatót kell meggyőznünk arról, hogy tervezett projektünk szükséges és indokolt, hanem saját magunknak kell összegyűjteni azokat az információkat, amik segítségével később egy valóban működő együttműködést tudunk felállítani.

A már említett pályázati analógia mellett az utóbbi években a különböző szakterületek esélyegyenlőségi tervezése is hasonló módon történik. A közoktatás területén minden intézményfenntartónak kötelező elkészítenie egy közoktatási esélyegyenlőségi helyzetelemzést és intézkedési tervet. A helyzetelemzés megadott szempontok alapján számba veszi az esélyegyenlőségi szempontok alapján releváns és fontos jelenlegi gyakorlatot, beazonosít problémapontokat, majd az intézkedési tervben megoldási javaslatokat dolgoz ki rájuk konkrét feladatok, határidők és felelősök megnevezésével. A helyzetelemzés készítésénél különösen fontos, hogy abban lehetőleg szerepeljen a közoktatásban érintett összes szereplő véleménye és ne csak egy aspektusból (iskola, fenntartó, szülő stb.) vizsgálja a jelenlegi helyzetet.

A koordinációs munkacsoport felállítását kezdeményező szervezetnek a helyzetelemzés során arra kell törekednie, hogy a lehető legpontosabban felmérje az elmúlt időszak hajléktalan-ellátást érintő együttműködések. Minden együttműködés esetén érdemes végig gondolni, hogy:

- ki kezdeményezte

- mi (volt) az együttműködés célja, tartalma
- hogyan zajlott a kapcsolatfelvétel
- milyen (volt) az intenzitása (projekt típusú együttműködés vagy folyamatos, napi/heti/havi rendszerességű stb.)
- teljesíti-e (teljesítette-e) a kitűzött célját (amennyiben nem, mik voltak az akadályok, nehézségek)
- milyen előnyökkel járt a résztvevők és a célcsoport számára az együttműködés

Feltételezhető, hogy a települési koordinációs munkacsoportok leendő tagjai közül többen már korábban is dolgoztak közösen, így érdemes a helyzetelemzést végző szervezetnek a korábbi partnerek véleményét is megismerni. Már ebben a fázisban érdemes ezt megtenni, mert ha ismerjük eddigi partnereink tapasztalatát, az megkönnyíti a további közös munka tervezését és új szervezetek bevonását is.

A tervezett együttműködés céljának megfogalmazása

A lehetséges partnerek kiválasztása, beazonosítása előtt elengedhetetlenül szükséges annak megfogalmazása, hogy mit várunk egy tervezett együttműködéstől. Ha általánosságban akarjuk megfogalmazni az együttműködések célját, akkor azt mondhatjuk, hogy az együttműködő partnerek saját céljaik megvalósítására szövetkeznek másokkal. Ez az együttműködés azonban csak akkor lehet működőképes és sikeres, ha az abban résztvevők számára ez jól megfogalmazható előnyökkel jár és a közös munka eredménye a célcsoport számára is egyértelmű előnyöket biztosít.

A Hajléktalanokért Közalapítvány 2006- 2007 során a Pilisi Parkerdő Zrt.-vel közösen nagyszabású projektet valósított meg az Erdészet területén élő hajléktalan emberek lakhatási problémáinak megoldása érdekében.

A Pilis Parkerdő Zrt. megpróbálta budapesti és város környéki területeit visszaszerezni az ott élő hajléktalanoktól. Figyelemre méltó azonban az Erdészetnek a helyzet kezelésére, megoldására tett erőfeszítései, a puszta terület-tisztítás helyett.

- *A hajléktalan emberek jelenléte mértékének megállapításához a Zrt. erdészei részt vettek a Február Harmadika Munkacsoport által szervezett 2005. évi első hajléktalan-számláláson, és saját területeiken állításuk szerint több mint 200 főt találtak.*
- *A hátrahagyott szemét és hulladék elszállítására a 2006. évi költségvetésük maradványát, közel 20 millió forintot tettek félre.*

- *A terület visszavételének szándékáról 2006. őszén értesítették a szociális minisztériumot, és kérték a tárca és a hajléktalan-ellátás segítségét szociálisan is elfogadható megoldás kidolgozásában.*
- *Végig együttműködtek a szociális munkásokkal: részt vettek a megbeszéléseken, az erdészek közösen járták be a területeket az utcai szolgálatokkal, megállapodást kötöttek velük a szerepekről, határidőkről, egyeztetették a média-megjelenéseket.*

A szociális minisztérium 2006 végén 30 millió forintot bocsátott a Hajléktalanokért Közalapítvány (HKA) rendelkezésére az Erdészet területein élő hajléktalan emberek lakhatási helyzetének megoldására. A szakmai egyeztetéseket Vecsei Miklós hajléktalanügyi miniszteri biztos vezette, azokon a Zrt. területin dolgozó utcai gondozó szolgálatok munkatársai és az Erdészet képviselői vettek részt. A program tartalmára az utcai szociális munkások tettek javaslatokat, és a HKA módszertani osztálya dolgozta ki támogatás részleteit, valamint fogta össze a programot kísérő megbeszéléseket. A program során végül a HKA koordinálásával 5 szervezet 8 utcai szociális munkás szolgálata és a Pilisi Parkerdő Zrt. működött együtt.

Bár minden együttműködő felet más-más indítékok vezéreltek,

- *a tulajdonos Erdészet használni akarta földjét, üzleti érdekei sérültek a felhalmozódott szemét, az illegálisan kivágott fák, stb. miatt*
- *az utcai szolgálatok hatékonyabban akarták végezni munkájukat: felajánlható reális alternatívára volt szükségük a sokszor - még ha nyomorúságos is - de már évek óta fenntartott stabil, önálló lakhatással szemben és pénzügyi forrásra mindehhez*

az együttműködés során sikerült minden szereplő igényét figyelembe véve, a humánus és hatékony megoldásokat találni a hajléktalan emberek igényeinek maximális figyelembe vételével.

Az együttműködés során az Erdészet munkatársai és az utcai szociális munkások hatékony segítséget tudta nyújtani egymásnak. Az erdészek helyismerettel rendelkeztek, és a tulajdonos jótékony szigorával tudták megerősíteni a szociális munkások azon erőfeszítéseit, amit annak érdekében tettek, hogy az ott lakók végre elhagyják az erdőt. Ugyanakkor maximálisan rugalmasan kezelték a határidőket, ha látták, hogy a megoldás irányába indultak el a dolgok, de nem haladnak kellő ütemben a kiköltözések. Az Erdészet számára pedig megnyugtató, hogy ezek az emberek megfelelő lakhatási megoldást találva remélhetőleg nem fognak rövid időn belül visszazivárogni a területükre, ugyanakkor a humánus

eljárás a cég imázsának is jót tesz. Mindeközben persze a hajléktalan emberek érdekei sem sérültek, hiszen többféle lakhatási megoldással (albérlet, átmeneti szálló, munkásszálló, tulajdonszerzés, lakókocsi, stb.) mindegyikük jobb körülmények közé került.

A koordinációs munkacsoportok felállítóinak egyértelműen meg kell tudniuk fogalmazni az együttműködés célját. Túl kell lépni a megszokott általánosságokon (pl. a hajléktalan emberek társadalmi integrációjának elősegítése), konkrét célkitűzések megfogalmazására van szükség, mert csak ebben az esetben lehetséges valódi partnerek bevonása. Ha a példaként említett általános célkitűzést nem pontosítanánk, lehetetlenné válna a releváns szereplők beazonosítása, a későbbi feladatok meghatározása.

A releváns szereplők (potenciális partnerek) beazonosítása

A hajléktalan-ellátás kapcsán könnyen összeállítható az a szervezeti lista, ami az ellátásban résztvevőket veszi számba. Jelen projekt kiemelt célja ugyanakkor, hogy lehetőség szerint a társadalmi integráció lehetőségeit meghatározó, de a hajléktalan-ellátás körén kívül eső szereplők is beazonosításra és bevonásra kerüljenek. A leendő partnerekkel szembeni elvárások megfogalmazása az ellátási körön kívül esők esetében különösen fontos. Ha az egyes partnerek számára nem világos, hogy mi a szerepük az együttműködésben, mit várnak el tőlük és milyen előnyökkel jár ez számukra, akkor nagyon rövid időn belül érdektelenné válnak.

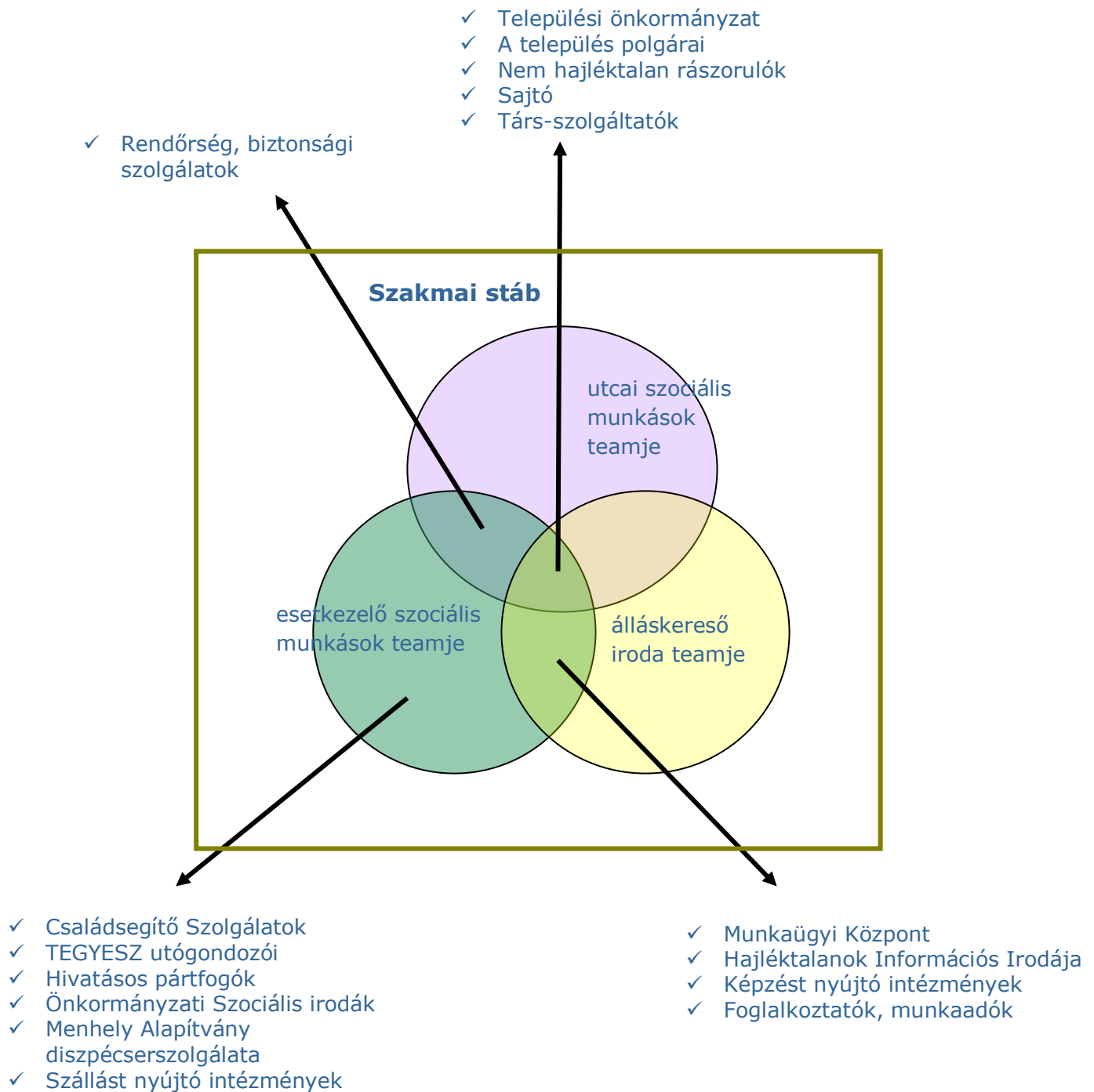
A munkacsoportban való munkára meghívandó partnerek kiválasztásakor – mintegy kontrollként – érdemes végiggondolnunk újra, hogy az eddigi partnereink, illetve lehetséges partnerként korábban felmerült intézmények, szervezetek közül ki az, akit most nem hívunk meg a közös munkára, és miért zártuk őket ki jelen együttműködés keretéből.

A hajléktalan-ellátás területén érdemes az egyik megyeszékhelyen megvalósult programot bemutatni. A városban évek óta 'Hajléktalan szakmai műhely' néven működik egy informális, szervezeti forma nélküli együttműködés. A szakmai műhelyt kezdeményező civilszervezet jórészt önkormányzattól átvállalt feladatokat lát el, része a város hajléktalan-ellátó rendszerének. Szakmai kapcsolatai az ellátórendszeren belül és az ellátáshoz kapcsolódó egyéb intézményekkel természetesen a műhely elindítása előtt is voltak, de azok a legtöbb esetben a rutinszerű együtt (egymás mellett) dolgozásra korlátozódtak. A szervezet ugyanakkor azt érezte, hogy a hajléktalanság mint probléma, egyre több feszültséget okozott a városban. A műhely végül egy konkrét ügy kapcsán jött létre, de ennek lezárását követően

az együttműködés tartalma fokozatosan tematizálódott és egy rendszeres fórummá vált, ami teret biztosított a településen az ellátórendszer és az egyéb közintézmények közötti párbeszédre. Fontos volt már a kezdetekkor is, hogy a műhelytalálkozók rendszeresek legyenek, és a hajléktalan-ellátásban közvetlenül részt nem vevő szervezetek is részt vesznek rajta. Az egyik cél az volt, hogy az ellátáson kívül dolgozók több információval rendelkezzenek a hajléktalanságról és a résztvevők a saját területükön így hatékonyabban tudjanak dolgozni ügyfeleikkel. A rendőrség, a települési önkormányzat, a helyi média szerepelői így első kézből jutottak új információkhoz és lehetőséget kaptak arra is a műhelymunka kapcsán, hogy a saját dilemmáikat, ötleteiket is megoszthassák az ellátórendszerben dolgozókkal.

Egy hajléktalan-ellátó intézmény kapcsolati hálóját mutatja be a következő ábra. A potenciális partnerek beazonosítást követően minden szervezet esetében felrajzolható egy hasonló struktúra.

Egy lehetséges példa egy elképzelt hajléktalanellátó intézmény – Nappali Centrum – szakmai stábjának felépítésére és kapcsolati hálójára



A potenciális partnerek megszólítása

A lehetséges együttműködő partnerek sokfélesége miatt, a sikeres kapcsolatfelvétel érdekében több stratégiát érdemes kidolgozni. Könnyű belátni, hogy más módon, más eszközökkel érdemes megszólítani mondjuk a rendőrség képviselőit, mint egy magánembert. A két esetben nem azonos a kommunikáció formája és tartalma sem.

A valódi együttműködések kialakításánál kulcskérdés, hogy a partner szervezeteknél megtaláljuk-e azokat az embereket, akik megértik az együttműködési szándék okát és el is köteleződnek a 'közös ügy' iránt.

A hajléktalan-ellátással és magával a hajléktalansággal kapcsolatban meglehetősen nagy a többség információhiánya. Hatékony módszer lehet ha a hajléktalan-ellátó intézmények nyílt napokat szerveznek, vagy középiskolákban olyan tájékoztatókat szerveznek akár órai keretben is, melynek során a hajléktalansággal kapcsolatos témákról beszélgetnek a diákokkal.

Hasonló módszert választott az a civilszervezet is, amelyik az egyik vidéki nagyváros szegregált lakóterületén dolgozik. A várostól teljesen elkülönült, jellemzően nyomorult sorsú cigány családok által lakott városrésztől és annak mindennapjairól a civilszervezet munkatársai a város elit gimnáziumaiban tartottak beszámolókat, és kérték a diákokat, hogy előre egyeztetett időpontokban, kis csoportokban látogassanak el a telepre és ismerjék meg az ott lakókat és a szervezet ott folyó munkáját. A cél kettős volt: egyrészt egy nagyon súlyos társadalmi problémára hívta fel a figyelmet, másrészt pedig önkénteseket toborzott a civilszervezet munkájához. A program évek óta sikeresen működik.

A tervezett együttműködések jellemzően helyi szinten valósulnak meg, ahol a potenciális együttműködők száma korlátolt, nincsenek jelentős kommunikációs korlátok, így szerencsés, ha az első lépés valamilyen informális beszélgetés. Ezt később követik majd azok a találkozások, melyeken már több megszólított szervezettel közösen lehet egyeztetni az egyes partnerek igényeit.

A megszólítani kívánt szervezetek sokfélesége, illetve a korábban már meglévő kapcsolatok minősége nagyban befolyásolja azt is, mi a jó megszólítás, hogyan keressük meg elsőként a kiszemelt partnert. Egy alapvetően bürokratikus, hierarchikus rendszerben mozgó partner esetében gyakran megkerülhetetlen, hogy akár az első lépés egy hivatalos felkérő levél legyen. Lehetnek olyan intézmények, ahol elsőként a

vezetőséget kell megkeresnünk az együttműködési szándékkal, míg máskor sokkal szerencsésebb lehet, ha esetleg már meglévő munkakapcsolatok mentén a partnerszervezetnél dolgozó kollégánkat hívjuk meg egy beszélgetésre, és rábízuk elképzeléseink továbbítását.

Gyakran fordul elő, hogy a hasonló területen vagy azonos célcsoporttal dolgozó szervezetek, intézmények között valamiféle nézeteltérés van. Ezek jó része általában nem valós sérelmeken alapul, tapasztalataink szerint inkább információ-hiányra vezethetők vissza. Ezekben az esetekben érdemes olyan, kötetlenebb hangulatú programot választanunk első lépésként, ahol a meglévő feszültségek oldhatók, és így lehetőség nyílik a további együttműködés kialakítására. Ilyen lehet egy nyílt nap szervezése, ahol a társszervezetek betekintést nyerhetnek az általunk végzett napi munkába. De külföldön láttunk példát arra is, hogy azonos célcsoporttal, eltérő munkát végzők számára olyan játékos vetélkedőt szerveztek, melyben a kollégáknak egymás munkáját, illetve annak egy-egy lépését kellett elvégezniük. Az is járható út lehet ilyen esetekben, ha csak egy-egy kollégával igyekszünk előbb jó munkakapcsolatot kialakítani, próbáljuk őt bevonnni egy-egy probléma megoldásába. A feszültségek enyhítésének mindig jó alapja, ha kompetensnek tekintjük az illető személyt vagy szervezetet a saját munkájában, kikérjük véleményét, kíváncsiak vagyunk tapasztalataira.

Az együttműködés kereteinek meghatározása, kockázatelemzés

Mindenkinek arra kell törekednie, hogy megértse a többi partner igényeit és prioritásait. Világosan meg kell fogalmaznunk, hogy egyénileg milyen módon járulunk hozzá az együttműködési célokhoz, és maga az együttműködés hogyan szolgálja a projekt célcsoportját. A megállapodást írásban is rögzíteni kell, megjelölve a kitűzött célokat és a partnerek felelősségi körét is. (Ajánlatos kitérni a finanszírozási, időbeli, humán erőforrásra vonatkozó, felhasználói, és médiakommunikációs szempontokra is.)

Az együttműködés kereteinek kialakítása már a korábban beazonosított és megszólított partnerekkel közösen történik. Az együttműködők közötti kommunikáció már korábban elkezdődött, de a kölcsönös elvárások, a közös munkaterv, majd a kommunikációs terv átgondolása és megtervezése ebben a körben zajlik.

A partneri együttműködésnek világos, átlátható szervezetnek kell lennie.

A társulások alkothatnak külön jogi státuszt vagy akár jogi személyt is (bejegyzett vállalként vagy jótékonyági intézményként). A partneri együttműködéssel létrehozott

társulás sok esetben rendelkezik közös névvel, márkanévvel, logóval is. A partneri együttműködésben létrehozott társulás akár olyan döntést is hozhat, hogy önálló szervezetként újabb partneri együttműködést hozzon létre, vagy társuljon más szervezetekkel.

Az együttműködés kereteinek meghatározásakor érdemes külön figyelmet szentelnünk a kockázatok mérlegelésére. A koordinációs munkacsoportok működésében különböző minőségű és mértékű kockázatokkal számolhatunk, ezek előzetes átgondolása hozzásegíthet a jó együttműködési metódusok kialakításához, illetve szükség esetén egy-egy probléma fellépésekor segíthet annak megoldásában.

Kockázati tényezőként jelentkezhetnek az alábbiak:

- a partnerek között nem megfelelő a kommunikáció gyakorisága, minősége
- nem megfelelően tisztázottak az egyes szereplők feladat és hatáskörei
- a partnerek bevonódása, elkötelezettsége eltérő lehet, így számolni kell, egy-egy szereplő kilépésével a partnerségből. Át kell gondolnunk, hogy egy-egy szereplő kiesése esetén szükséges-e más szereplő bevonása, vagy a kitűzött célok elérése érdekében a meglévő partnerek vállalják át a kieső fél feladatait.

Az alábbiakban felsorolunk néhány olyan feltételt, amelyek a valódi partnerség ellenében hatnak:

- ha a programunknak csak arról a szolgáltatáseleméről tájékoztatjuk partnereinket, amelyben szerepet szánunk számukra,
- ha csak információt kérünk, s nem vonjuk be őket a tervezés folyamatába,
- ha kikérjük véleményüket, ám azt a döntésekben figyelmen kívül hagyjuk,
- ha akkor konzultálunk, amikor a főbb döntéseket meghoztuk,
- ha nem kapnak partnereink elegendő időt az érdemi felkészülésre a véleménynyilvánításhoz,
- ha a konzultáció csak vezetői szinten történik.

A partneri együttműködés felépítése és struktúrája

Küldetés

A partneri együttműködés célját, küldetését pontosan meg kell fogalmaznunk, például: "a hajléktalan emberek munkavállalási esélyeinek javítása a városban"

Mint azt már korábban említettük, nagyon fontos a partnerek motivációinak tisztázása, de ugyanilyen fontos a közös szakmai alapok, azonos szakmai irányelvek lefektetése is. *Nagyné Varga Ilona* a Biztos Kezdet Program tervezésének előkészítéséről készült

írásában⁵ a következő kérdések átgondolását ajánlja az együttműködni szándékozó partnerek számára:

1. *Képesek leszünk-e* erőfeszítéseket tenni azért, hogy a tervezett szolgáltatásfejlesztést határozottabban ajánljuk a célcsoport számára, illetve, hogy új módszerekkel ösztönözzük őket annak igénybevételére?
2. *Elkötelezettek vagyunk-e* olyan szolgáltatások kialakítására, melyek adekvátak a célcsoport számára, érzékenyen reagálnak a változó igényekre, és megfelelnek a célcsoport azon tagjai szükségleteinek is, akik számára a meglévő szolgáltatások igénybevétele valamiért problematikus?
3. *Szakmai értékrendünknek része-e* az esélyegyenlőség melletti elkötelezettség, a mindennapi *praxisunkban érvényesül-e* a kliensek iránti felelősség és képesek vagyunk-e az ügyfeleinkkel partneri kapcsolat kialakítására?
4. *Tudunk-e* olyan szakmai csapatot kialakítani és működtetni, melyben különböző szakemberek egyenrangú partnerként, összehangoltan dolgoznak egymás elismerése, kompetenciáinak tisztelete mellett?
5. *Képesek-e* kapacitást bevonni a programba az érintett szakemberek?
6. *Készek vagyunk-e* a meglévő! szolgáltatásaink koordinációjára, ill. egységbe szervezésére úgy, hogy eredményesebbek és könnyebben elérhetőek, igénybe vehetőek legyenek?
7. Milyen meglévő erőforrásokat tudunk mozgatni annak érdekében, hogy a program megvalósításához szükséges megfelelő fizikai környezetet biztosítsuk?
8. *Vállaljuk-e* a program önértékelési szisztémájának kidolgozását, s megvalósítását annak érdekében, hogy a szolgáltatásaink minőségét fenntartsuk, ill. emeljük, esetleg újabb és újabb fejlesztést vezessünk be?
9. *Rendelkezünk-e* megfelelő végzettségű, szakmai tapasztalatú, elegendő kapacitással bíró szakembergárdával a program megvalósításához?
10. *Akarunk-e* a program országos szakmai hálózatához kapcsolódni (ha van ilyen)? *Készek vagyunk-e* a hálózat képzéseiben, szakmai programjain részt venni, s tapasztalatainkat megosztani más programokkal?

Stratégiai terv készítése a stratégiai célok alapján

A szolgáltatásfejlesztés tervezésének kezdetén azonban természetesen a partnerek együttműködése szempontjából a szakmai alapok és motivációk tisztázásán túl olyan

⁵ BIZTOS KEZDET FÜZETEK 1., ÚTMUTATÓ HELYI PROGRAMOK INDÍTÁSÁHOZ, Budapest, 2006.

alapvető kérdések átbeszélése is elengedhetetlen, melyek a tervezett program vázát jelentik majd.

Ezek legfontosabb elemei a következők lehetnek (természetesen ezeket a kérdéseket jelentősen befolyásolhatja, hogy mi a tervezett szolgáltatásfejlesztés és miből kívánják azt megvalósítani pl. speciális pályázati követelmények):

1. Kik alkotják a program célcsoportját?
 - kik ők
 - milyen szükségletekkel rendelkeznek
 - hogyan tudjuk elérni őket
2. Illeszkedik-e a program a célcsoport számára már meglévő, lehető legtágabban értelmezett szolgáltatásrendszerbe?
 - van-e kapcsolat, integrálódás, vagy önálló, egyedi szolgáltatásról van szó
 - ha van illeszkedés milyen új munkamódszerekre, szervezeti formák bevezetésére van szükség az integrálódáshoz
3. Milyen helyi szükségletekre és erőforrásokra támaszkodva tudunk tervezni?
4. Ellátási terület meghatározása
 - biztosítani kell a választott területen a célcsoport minden fellelhető tagjának a szolgáltatáshoz való hozzáférést
5. Munkaterv készítése, mely tartalmazza a következőket
 - helyzetelemzés
 - szükségletfeltárás
 - célok meghatározása
 - szolgáltatás struktúra leírása
 - személyi feltételek leírása
 - tárgyi feltételek leírása
 - partnerek (intézmények, szervezetek, szakemberek) nyilatkozatai
6. Adatvédelem, információk biztonságos kezelésének átgondolása
7. Rendszeres konzultáció, folyamatos információcsere, program értékelésének megszervezése.

Munkaterv készítése

A munkaprogram kidolgozása a team tagjaitól többféle módszer alkalmazását igényli: adatgyűjtést, elemzést, a programelemek szakmai tartalmának meghatározását és leírását stb.

Ha a program elkészítése is team munkában történik, célszerű több, rövidebb munkamegbeszélést tartani, melyek akkor hatékonyak, ha a résztvevők előre felkészülnek, a team ülések közötti feladatokat konkrétan meghatározzák.

A teamben dolgozó szakembereknek konszenzusa szükséges a következő – egyszerűnek tűnő – kérdésekben:

- Mit, miért, hogyan, kikkel akarunk?
- Mit akarunk elérni a rendelkezésre álló keretek között, a rendelkezésre álló források felhasználásával?

A települési koordinációs munkacsoport munkatervét egy pályázati projekttervhez hasonlóan felépíthető. Az alábbi vázlat tetszés szerint bővíthető, egyes részei el is hagyhatók, de a közös munka megtervezésekor minden pont végiggondolására szükség van.

- **Helyzetelemzés:** a kiinduló állapot jellemzése
- **Az együttműködés rövid és hosszú távú (vagy általános és konkrét) célkitűzései:** elkerülhetetlen az együttműködés konkrét céljának megfogalmazása. A hatékony és sikeres munka érdekében a közösen megfogalmazott célkitűzés alatt minden résztvevőnek ugyanazt kell értenie.
- **A koordinációs munkacsoport tagjai:** annak megtervezése, hogy kik alkotják a munkacsoportot, mi a szerepük az egyes szereplőknek. Az egyes szervezetek képviselőinek megnevezése.
- **A koordinációs munkacsoport működésének időbeni keretei:** annak megtervezése, hogy a munkacsoport milyen időközönként, kiknek a részvételével ül össze.
- **A koordinációs munkacsoport működésének technikai feltételei:** a találkozók helyszínének, egyéb technikai feltételeinek biztosítása. A munkacsoport működéséhez szükséges pénzügyi és infrastrukturális források meghatározása, a források biztosításának módja
- **A koordinációs munkacsoport kommunikációs terve:** annak végiggondolása, hogy a munkacsoport tevékenységéről milyen formában lehet és érdemes kommunikálni. Hogyan lehet a munkacsoport munkájáról a lehető leghatékonyabban értesíteni a nyilvánosságot. A hatékony belső (szakemberek közötti) és külső (célcsoport, nyilvánosság) kommunikációs formák kialakítása.
- **A koordinációs munkacsoport tevékenységének dokumentációja:** a munkacsoport tevékenységének írásos dokumentációja.

- **A koordinációs munkacsoport kapcsolódása más programokhoz és a működés fenntarthatósága**
- **A koordinációs munkacsoport tevékenységének értékelése:** az értékelés formájának és módjának végiggondolása (külső-belső)
- **A munkacsoport tevékenysége révén várt eredmények rövid és hosszú távon:** a munkacsoport működése révén elérni kívánt eredmények, az együttműködés 'indikátorai'.

A fenti vázlat egy nagyon részletes, mindenre kiterjedő munkaterv készítésére ad lehetőséget, aminek minden egyes elemét érdemes végiggondolni egy koordinációs munkacsoport felállításakor. Nincs olyan munkaterv, ami pontosan a tervezéskori állapotában valósul meg, de egy alaposan végiggondolt, minden szereplő számára egyértelmű működési rend a nem várt változásokhoz is adaptálható úgy, hogy az alapvető célok teljesíthetők. Ennek biztosítására elengedhetetlen a tevékenységek folyamatos külső és belső értékelése, az értékelés tapasztalatainak beépítése.

Munkacsoportok létrehozása

Ha a munkaterv, illetve az együttműködés megkívánja, szükség lehet egy-egy adott feladat elvégzésére szervezett munkacsoportok létrehozására is, az együttműködés keretein belül. Ilyenkor nagyon fontos ezen munkacsoportok feladat és hatáskörét is pontosan tisztázni, és megállapodni az elvégzendő feladatok időbeli, térbeli stb. korlátairól.

A munkacsoportok feladattervét érdemes tematikusan szervezni, az alábbiakban ennek egy lehetséges módját vázoltuk. Az alább felsorolt témaköröket egy-egy munkacsoport találkozói során lehet feldolgozni.

- Kik a hajléktalanok, mit tudunk róluk (a településen és országosan)?
- Mit vár a hajléktalan-ellátástól az önkormányzat és a lakosság?
- Mire képes a helyi hajléktalan-ellátórendszer?
- A hajléktalan emberek egészségügyi helyzete. Hogyan látják a helyi egészségügyi szereplők: problémák, dilemmák, jó megoldások. Kölcsönös elvárások (hajléktalan-ellátás/egészségügy).
- A rendőrség kapcsolata a hajléktalanság problémájával a településen. Kölcsönös elvárások (hajléktalan-ellátás/rendőrség).
- Munkavégzés hajléktalanként.
- Hogyan vesznek (vehetnének) részt a hajléktalan emberek a település életében?

Bizonyos időközönként cselekvési tervek közreadása

A helyi települési munkacsoport működésének eredményességét segítheti, ha olyan tevékenységeket is végez, ami a lakosság számára is láthatóvá teszi a működését. Természetesen a munkacsoport által kitűzött célok megvalósulása mindenképpen ki kell hogy hasson a helyi közösség jólétére, hiszen végső soron ilyen céllal jön létre, még akkor is, ha egy konkrét célcsoport – jelen esetben a hajléktalan emberek – meghatározott problémáinak megoldása is a cél. Jó esetben tehát a helyi lakosok közvetetten mindenképpen érzékelik a munkacsoport tevékenységének pozitív hatásait. Ezen túl azonban szükség lehet a lakossággal való közvetlen élő kapcsolat megőrzésére. Ennek egyik lehetséges módja ha a munkacsoport, az általa készített cselekvési tervet időközönként nyilvánosságra hozza, és gondoskodik arról, hogy az a lakosság minél szélesebb rétegeihez eljusson.

Ennek sokféle módja lehetséges, például: a település honlapján való közzététel, a helyi médiákban (helyi újság, tévé) való megjelentetés, községi hirdetőtáblán való megjelentetés, nyílt vitanap szervezése, iskolai előadások tartása stb.

A cselekvési tervek véleményezésre való megjelentetése növeli a megvalósítani kívánt program társadalmi elfogadottságát, természetesen csak abban az esetben, ha a releváns észrevételeknek valóban van módjuk beépülni a program további megvalósulásába.

Mindez azt a célt is szolgálhatja, hogy a célcsoport tagjai számára is lehetőséget biztosítsunk az őket érintő döntések meghozatalában való részvételre.

A munkacsoport számára pedig újabb szempontokat, innovatív megközelítési módokat adhat hozzá az együttműködéshez, és segíthet a partnerek motivációjának fenntartásában. Továbbá nagyban hozzájárulhat a program eredményességének értékeléséhez.

Fenntarthatóság - a projektszintű együttműködésen túlmutató közös munka

A helyi települési együttműködés hosszú távú fenntartása egyértelmű cél, amit már a munkacsoportok felállításakor érdemes szem előtt tartani. A hosszú távú működés talán két legfontosabb gátja a résztvevők érdeklődésének hanyatlása és a partnerség működéséhez szükséges erőforrások (elsősorban pénzügyi és humán) hiánya lehet. A nagyobbik kihívás természetesen az együttműködő partnerek figyelmének,

érdeklődésének folyamatos fenntartása. Már a tervezés szakaszánál hangsúlyoztuk, hogy egy-egy szervezet részére csak akkor lesz vonzó az együttműködés, ha egyértelmű, hogy az számára milyen előnyökkel jár.

A korábban már példaként említett 'Hajléktalan szakmai műhely' szervezői azt a technikát alkalmazzák, hogy találkozóikat rendszeresen más és más partner szervezi meg saját székhelyén. Az aktuális összeövetelük tematikáját mindig a vendéglátó szervezet profiljához alakítják, így még inkább érdekeltté téve őket a közös munkában.

Az együttműködés kereteit már a kezdettől fogva érdemes úgy kialakítani, hogy az a lehető legkisebb pénzügyi, technikai ráfordítással működtethető legyen. A helyi munkacsoportok működtetése nem lehet pénz kérdés, az együttműködő feleknek azonban meg kell találniuk a maguk hasznát a közös munkában.

Értékelés, monitoring

A munkacsoport munkájának, a helyi közösségre gyakorolt hatásának mérése, elemzése, a tapasztalatok összegzése nem csak a közös munka lezárásakor elengedhetetlen, de folyamatában is fontos rátekintenünk hogy mit végeztünk eddig, illetve kell-e változtatnunk a még megvalósulásra váró feladatokon, a munka és időrenden stb.

Az értékelés mikéntjére érdemes kitérnünk már a partnerség munkájának megtervezésekor. A munkatervben szánjunk időt, alkalmat a közös értékelésre, a rendszeres önreflexióra.

De nem csak a partnerség tagjai értékelhetik a csoport munkáját, fontosak lehetnek a partnerségen kívüli szereplők meglátásai is. Ezek különösen akkor lehetnek nagyon pozitív hatásúak, ha megrekedünk egy-egy probléma megoldásában, vagy változtatnunk kell az előre kialakított munkaterven, munkafolyamatokon.

Ilyen külső értékelők lehetnek:

- partnerségen kívüli társszervezetek képviselői
- más településen működő munkacsoportok
- célcsoport partnerségen kívüli képviselői
- helyi lakosok
- külső szakértők – pl. a FogLak projekt által létrehozott szakmai fórumok résztvevői, szakértői

A célcsoport projektbe való bevonására több jó gyakorlat is létezik.

Egy fővárosi, nemzetközi partnerségben megvalósított, hajléktalan emberek munkaerő-piaci reintegrációját segítő Equal projekt esetében például folyamatos lehetőséget biztosítottak hajléktalan emberek számára is a partnerséget vezető teamben való részvételre. Egy hajléktalan emberek által írt utcalap- Fedél Nélkül – újságírói folyamatosan részt vettek a projekt megvalósítása során zajló eseményeken, a külföldi találkozók, intézménylátogatásokon, riportokat készítettek a hazai és külföldi partnerek dolgozóival, a projektben résztvevő: képzésbe járó, munkát találó stb. hajléktalan emberekkel. Ezek az írások aztán megjelentek az utcalapban. A projekt során kialakított – és a gyakorlatban azóta is alkalmazott – másik munkamódszer volt az időközönként megrendezésre kerülő fókuszcsoportok összehívása. Lehetőséget teremtettek például már képzésbe járó, és tanulni szándékozó, vagy sikeresen elhelyezkedett és munkát kereső hajléktalan emberek számára a találkozásra, vezetett és kötetlen beszélgetésre. Ezek az alkalmakon lehetőség nyílt a célcsoport tagjainak értékelni a partnerségben folyó munkát: a képző szervezeteket, a gyakorlati helyeket, a szociális munkásokat. Az értékelésen túl pedig egymás számára mintegy önszorgató csoportként működve lehetőség volt felhívni a sorstársak figyelmét azokra a nehézségekre, melyekkel a képzés, vagy munkavállalás során szembesültek csak a szereplők. (www.bmszki.hu/equal2, www.fedelnelkul.hu)

Természetesen a partnerség munkájának célcsoport általi értékelésére számtalan más mód is létezhet pl. névtelen kérdőívek felvétele, vagy ötlet/panasz láda működtetése. Mindenkinek magának kell megtalálnia azt a formát, amelyet a leghasznosabbnak lát, és amelyre késznek látja saját munkatársait, illetve az általa gondozott célcsoport tagjait.

Külföldön látott – és a hazai gyakorlatban egyelőre csak vágyálomnak tűnő – megoldás volt, amikor a hajléktalan emberek reintegrációjával foglalkozó szervezet, az új kollégák felvételét végző teamben is foglalkoztatott hajléktalan embereket. De nem csak lehetőséget biztosított arra, hogy a célcsoport tagjai részt vegyenek a jövőben velük foglalkozó szociális szakemberek kiválasztásában, hanem előtte fel is készítette az ebben a munkában résztvevő hajléktalan embereket arra, hogy valóban releváns szereplőként, partnerként tudjanak részt venni a felvételi beszélgetéseken.

Természetesen mindezen értékeléseknek akkor van értelme, ha meg is halljuk a kritikus vagy épp dicsérő hangokat, és a külső szereplők által fontosnak tartott szempontokat igyekszünk beépíteni a partnerség munkájába.

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszecsenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



MAGYARORSZÁG MEGÚJUL



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.