

**EFOP-1.5.2-16**

**„Humán Szolgáltatások Fejlesztése Térségi Szemléletben, A Pécsi Kistérségben”**

*Pécs és Környéke Szociális Alapszolgáltatási és Gyermekjóléti Alapellátási  
Központ és Családi Bölcsőde Hálózat*

**Hatékonyságfejlesztési tanulmány**

Készítették a Pécs és Környéke Szociális Alapszolgáltatási és Gyermekjóléti Alapellátási  
Központ és Családi Bölcsőde Hálózat munkatársai

Füzi Lilla Rita, Új Zsófia, Vitéz Nikoletta

Pécs, 2018. 11. 20

# Tartalom

Tartalom .....	2
Bevezetés .....	3
<b>1. Intézmény bemutatása .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Az intézmény által nyújtott szolgáltatásokkal kapcsolatos általános elégedettség mérése .</b>	<b>7</b>
<b>1.1. A felmérés eredményei .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Az intézményen belüli team munka bemutatása .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. Vezetői Team .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2. Mentálhigiénés munkacsoport .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3. A mikro-térségek team munkája .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4. Családi Bölcsődék hálózatban történő működése .....</b>	<b>31</b>
<b>3. A projekt szemlélet megerősítése .....</b>	<b>35</b>
<b>4. A társintézményekkel való partnerség megerősítése .....</b>	<b>39</b>
<b>5. Szervezeti megoldások bevezetése .....</b>	<b>41</b>
Összefoglalás .....	43

## Bevezetés

Jelen tanulmány a Pécs és Környéke Szociális Alapszolgáltatási és Gyermekjóléti Alapellátási Központ és Családi Bölcsőde Hálózat működését vizsgálja, mégpedig abból a célból, hogy az intézmény működési és szervezeti hatékonyságfejlesztés révén versenyképesebbé váljon, illetve ha szükséges konkrét javaslatokkal szolgáljon a helyi szolgáltatás-szervezés átalakításához, a szolgáltatások minőségének javításához.

A vizsgálat elvégzését olyan dokumentumok segítették, mint például az intézmény Szakmai Programja, Szervezeti és Működési Szabályzata, az egyes telephelyek Házirendje, valamint egy 100 fős mintán elvégzett kérdőíves kutatás, amely a szolgáltatásokat igénybe vevők megelégedettségét vizsgálta. Ugyanakkor az intézmény vezetőjével, a Családi Bölcsőde Hálózat koordinátorával, az egyes telephelyek vezetőivel (terápiás munkatársakkal), valamint a mentálhigiénés munkacsoport szakmai vezetőjével készített interjúk is hozzájárultak a tanulmány létrejöttéhez.

Az intézmény működését alapvetően a team munka határozza meg, számos döntés csapatmunka eredménye, ezért a tanulmány alapvetően ezeknek a team-eknek a működését mutatja be, illetve vizsgálja azokat a döntési mechanizmusokat, melyek ezeken a csoportokon belül működnek. Fő célja, ezen döntési mechanizmusok átfogó vizsgálata, értékelése, majd javaslatok megfogalmazása ezek korszerűsítésére.

### **1. Intézmény bemutatása**

A Pécsi Többcélú Kistérségi Társulás 2004. január 1-én alakult meg, 39 település csatlakozásával. 2013. július 1-től Pécsi Többcélú Agglomerációs Társulásként folytatta működését. A Társulás célja, hogy a közszolgáltatások, ezen belül a szociális és gyermekvédelmi ellátások térségi szintű szervezésével a szolgáltatásokat mind gazdaságosabban, mind hatékonyabban és magasabb színvonalon tudja ellátni összehangolva a területfejlesztési feladatokkal. A Pécsi Többcélú Agglomerációs Társulás szolgáltatásfejlesztési koncepciójában prioritásként a településszintű feladatellátást helyezte előtérbe.

A Pécs és Környéke Szociális Alapszolgáltatási és Gyermekjóléti Alapellátási Központ és Családi Bölcsőde Hálózat (későbbiekben PKSZAK) intézményi székhelye Pécsen

található, de a feladatellátást első sorban a fenntartó, a Pécsi Többcélú Agglomerációs Társulást alkotó településeken végez. Az intézmény működése, illetve illetékessége ezeknek megfelelően: Pécs Megyei Jogú Város közigazgatási területe, Abaliget, Aranyosgadány, Bakonya, Baksa, Babarcszölős, Bisse, Bogád, Bosta, Cserkút, Garé, Görcsöny, Gyód, Husztót, Keszü, Kovácsszénája, Kőkény, Kővágószölős, Kővágótöttös, Ócsárd, Orfű, Pellérd, Pogány, Regenye, Romonya, Szalánta, Szava, Szilvás, Szőke, Tengeri, Tésény közigazgatási területe.

A társult önkormányzatok illetékességi területén, öt mikro-egység működtetésével történik az idősök nappali ellátása (Bakonya, Baksa, Görcsöny, Orfű, Szalánta). Az étkezés, a házi segítségnyújtás, a jelzőrendszeres házi segítségnyújtás a társult önkormányzatok területén működik.

A Társulási Tanács 72/2012. (07.19.) sz. határozata alapján az Alapító Okirat módosításra került, így az Alapszolgáltatási Központ ellátási területe, illetve telephelyei kiegészültek a családi napközi szolgáltatás ellátási területeivel, illetve telephelyeivel.

Az intézmény célja és feladata a valós szükségletek ismeretében, és az elismert szükségletek kiegészítése érdekében úgy működtetni a szolgáltatást, hogy mindenki számára biztosítsa az egyenlő esélyű hozzáférést. Feladata továbbá a társult településeken a szociális alapszolgáltatások és gyermekjóléti alapellátások működtetése (gyermek napközbeni ellátása: családi bölcsőde hálózat, napközbeni gyermekfelügyelet). Ezen kívül végzi az alapellátási tevékenység összehangolását, a működési területen az egységes gondozási szempontrendszer, és a szakmai kritériumok meghatározását, kialakítását. Szükség esetén végzi a közvetítést és segítségnyújtást a szakosított ellátó intézmények igénybevételéhez. A szociális és gyermekjóléti szolgáltatások megfelelő mennyiségi, és minőségi biztosítása érdekében, a felelősségi körök áttekintése (egyén, család, tartásra kötelezett hozzátartozó, lakóközösség, civil szervezet, for-profit szervezet, önkormányzat), valamint a rászorultság mérlegelése is feladatkörébe tartozik.

## **Az intézmény feladatköre és szolgáltatásai:**

### **Felderítés:**

Az intézmény ellátási körzetén belül a teljes lakosságra, vagy bizonyos csoportokra (életkor, egészségi állapot, jövedelem, lakásviszonyok) szerint szociális- és gyermekjóléti felderítő és jelző szolgáltatást lát el, a prevenció és a legkorábbi segítségnyújtás érdekében. Az időskorúak, fogyatékkal élők, mentális gondokkal küzdők, szenvedélybetegséggel küzdők, hajléktalanok, gyermekeket érintő veszélyeztető helyzetek feltárására kiemelt figyelmet fordít.

### **Étkeztetés:**

Étkeztetés keretében azoknak a szociálisan rászorulóknak a legalább napi egyszeri meleg étkezéséről kell gondoskodni, akik azt önmaguknak, illetve eltartottjaik részére tartósan vagy átmenetileg nem képesek biztosítani.

### **Házi segítségnyújtás:**

A házi segítségnyújtás keretében a szolgáltatást igénybe vevő személy saját lakókörnyezetében kell biztosítani az önálló életvitel fenntartása érdekében szükséges ellátást. A házi segítségnyújtás keretében szociális segítséget, vagy személyi gondozást kell nyújtani. A szociális segítség keretében biztosítani kell a lakókörnyezeti higiénia megtartásában való közreműködést, a háztartási tevékenységben való közreműködést, a veszélyhelyzetek kialakulásának megelőzésében és a kialakult veszélyhelyzet elhárításában történő segítségnyújtást, valamint szükség esetén a bentlakásos szociális intézménybe történő beköltözés segítségét. Személyi gondozás keretében biztosítani kell az ellátást igénybe vevővel a segítő kapcsolat kialakítását és fenntartását, valamint a gondozási és ápolási feladatok elvégzését, illetve a szociális segítség körébe tartozó feladatokat.

### **Jelzőrendszeres házi segítségnyújtás:**

A jelzőrendszeres házi-segítségnyújtás a saját otthonukban élő, egészségi állapotuk és szociális helyzetük miatt rászoruló, a személyhívó készülék megfelelő használatára képes időszerű, vagy fogyatékos személyek, illetve pszichiátriai betegek részére az önálló életvitel fenntartása mellett felmerülő krízishelyzetek elhárítása céljából nyújtott ellátás. A szolgáltatás keretében biztosítani kell az ellátott személy segélyhívása esetén az ügyeletes gondozónak a helyszínen történő haladéktalan megjelenését, a segélyhívás okául szolgáló probléma megoldása érdekében szükséges azonnali intézkedések megtételét, valamint a szükség esetén további egészségügyi, vagy szociális ellátás kezdeményezését.

### **Idősek nappali ellátása:**

Az Idősek Nappali Ellátása (idősek klubja) során az ellátást igénybe vevők részére szociális, egészségi, mentális állapotuknak megfelelő, napi életritust biztosító, közösségi szolgáltatásokat szervez az intézmény. Szolgáltatásaink közé tartoznak a szabadidős programok szervezése, egészségügyi alapellátás megszervezése az intézményben, a szakellátáshoz való hozzájutás segítése, a hivatalos ügyek intézése, életvitelre vonatkozó tanácsadás, életvezetés segítése. A fejlesztési programjaink az alábbi elemeket tartalmazzák: mozgásterápia, művészetterápia, játékterápia, biblioterápia.

### **A Családi Bölcsőde Hálózat működése:**

A Pécsi Többcélú Agglomerációs Társulás településeinek többségében a kisgyermek napközbeni ellátását biztosító szolgáltatások hiányoznak leginkább. A szolgáltatás célja a család életkörülményeinek általános javítása. A családban való gondolkodás elvét leginkább éppen a komplexitás elvének érvényesítésével tudjuk megvalósítani, de szerepet játszik munkánkban a felelősség megosztásának elve is. A Családi Bölcsőde egy speciális ellátási forma. Sokkal rugalmasabban tud alkalmazkodni a családok igényeihez, a településen végbemenő változásokhoz, akár méreténél fogva, akár szemléletmódját tekintve. Pótolja a bölcsődei szolgáltatást részben Pécsen, illetve azokon a településeken, ahol ilyen intézmény az alacsony gyerekszám miatt nem üzemeltethető. A

Családi Bölcsődék működtetése segítheti a falusi óvodák és iskolák gyermekmegtartó képességét, csökkentheti az elvándorlási kedvet.

### **Demográfiai adatok:**

A Pécsi Többcélú Agglomerációs Társulás, Magyarország déli megyéjének centrumában, a Mecsek-hegység vonulatát követve, a 6-os főútról leágazó úthálózat mentén helyezkedik el. Pécs városát, valamint 41 települést foglalja magában. A négy szociális alapszolgáltatási feladatra, valamint a családi bölcsőde és a napközbeni gyermekfelügyelet hálózatok működtetésére 27 település társult.

A 27 település területének nagysága, a megye településeinek 10%-át adja ki. A legkisebb település Gyód, a legnagyobb Pécs után Orfű. Állandó népességét tekintve Tengeri községének a legkevesebb (53) a lakosság száma. A települések lakosság számát tekintve egy település 2000 fő feletti (Pellérd), 7 település 1000 fő feletti (Bogád, Keszü, Kővágószőlős, Orfű, Pogány, Szalánta, Görcsöny). A települések többségénél a lakosság szám 1000 fő alatti, 3 településen 100 fő alatti (Tengeri, Kovácsszénája, Husztót).

## **1. Az intézmény által nyújtott szolgáltatásokkal kapcsolatos általános elégedettség mérése**

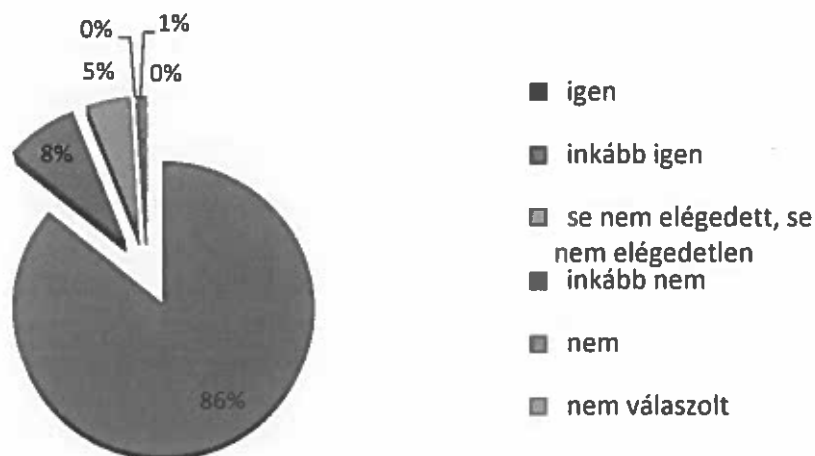
A következő fejezetben az intézmény által nyújtott szolgáltatásokat igénybe vevők általános elégedettségére irányuló kérdőíves vizsgálat bemutatására kerül sor. Fontos megemlíteni, hogy a kérdőíves felmérés jelen tanulmány kapcsán készült, forráshiány miatt az intézmény eddigi működése során ilyen jellegű kutatásra nem volt lehetőség. Ugyanakkor, fontos tisztázni azt is, hogy a kliens-elégedettségi vizsgálat ebben az esetben csak olyan célt szolgál, amely feltárva a hiányosságokat, egy komplexebb képet nyújt a szolgáltatásokat aktuálisan igénybe vevők megelégedettségéről. A kérdőívek elemzésének fő célja tehát olyan területek kimutatása, amelyek befolyásolják az elégedettséget. Az intézménynek pontosan ezeket a tényezőket kell előtérbe helyeznie, annak érdekében, hogy a klienseket meg-, az elégedettséget pedig fenn tudja tartani.

Az intézmény által nyújtott szolgáltatásokat - a kérdőíves vizsgálat időpontjában - a szociális alapszolgáltatások (idősek nappali ellátása, házi segítségnyújtás, szociális étkeztetés, jelzőrendszeres házi segítségnyújtás) tekintetében 573 fő, a gyermekjóléti alapellátások (családi bölcsőde) tekintetében 81 fő vette igénybe. A vizsgálat során a mintavételi eljárás alkalmával alapvető szempont volt, hogy hogyan lehet egy nagy esetszámú alapsokaságból (populációból) oly módon kiválasztani viszonylag kevés számú egyedet, hogy azok vizsgálata révén az egész populációról tudjunk releváns megállapításokat tenni. Mivel az intézmény rendelkezik adatbázissal a szolgáltatást igénybe vevőkről, így a számítógép által generált véletlen számok alapján került sor a mintavételre. A felmérés során 100 elemű mintát terveztek, így száz véletlenszám alapján kérdezték le az ilyen sorszámú klienseket.

### 1.1.A felmérés eredményei

Az első ábrán látható, hogy a válaszadók milyen arányban vannak megelégedve az általuk igénybe vett szolgáltatással, illetve az ezt követő diagram bemutatja, hogy a kliensek mennyire érzik úgy, hogy a szolgáltatástervezés kapcsán az ő igényeiket is figyelembe veszik.

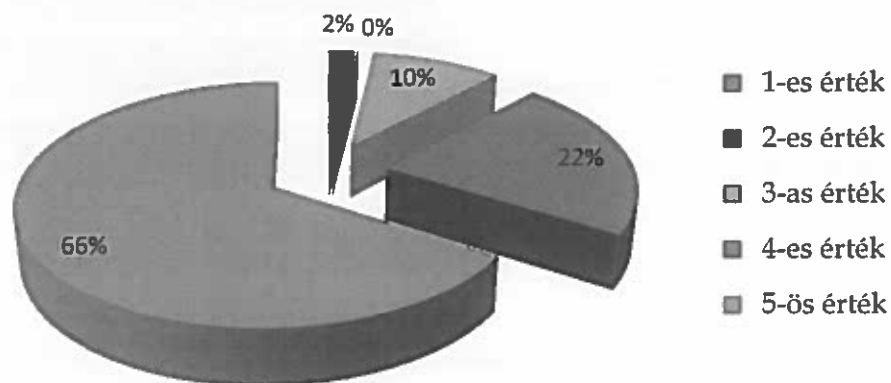
#### 1. Elégedett -e Ön az intézmény által nyújtott szolgáltatásokkal?





Az első ábrán jól látható, hogy a válaszadók többsége, 86%-a nyilatkozott úgy, hogy elégedett az általa igénybe vett szolgáltatással, illetve az elégedettségre vonatkozó „inkább igen” válaszokat is figyelembe véve elmondható, hogy a kliensek (94%) alapvetően elégedettek.

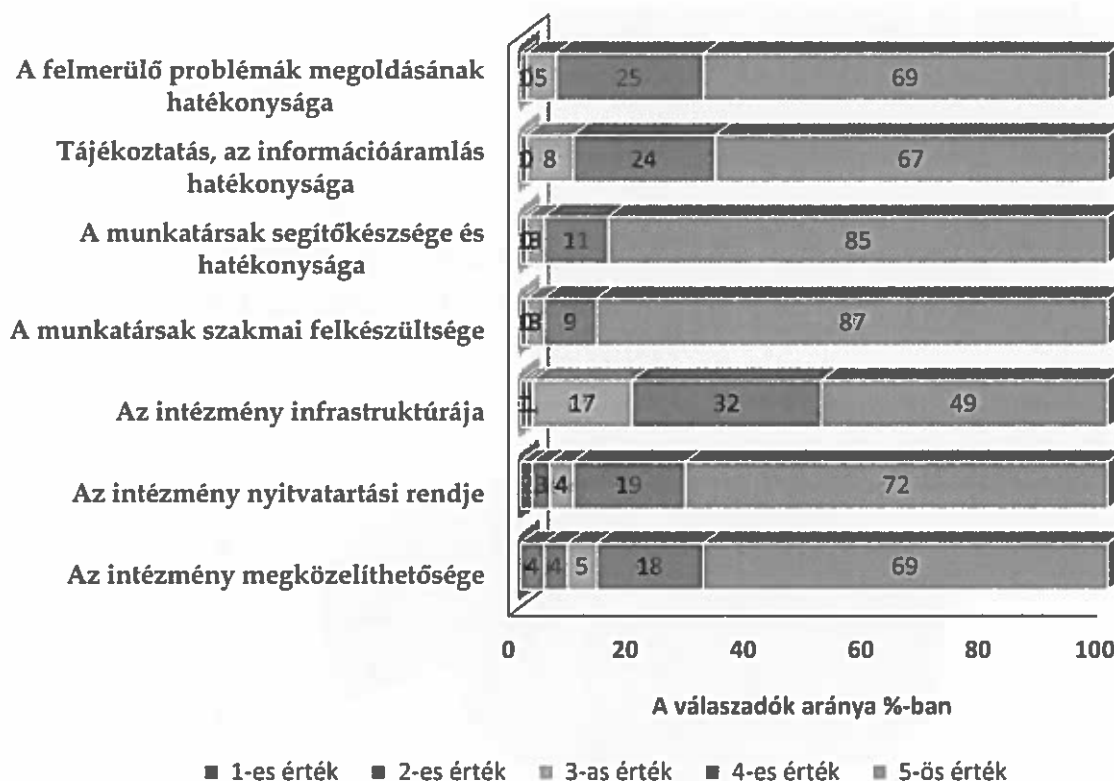
## 2. Mit gondol, a szolgáltatásokkal kapcsolatban mennyire veszi figyelembe az intézmény az Ön igényeit?



Az elégedettség mértékét a következő kérdéssel – melyet a 2. diagramm jelenít meg -, tovább árnyalták. A válaszadók itt egy 5 fokú skálán értékelték, ahol az 1-es kategória jelentette, hogy „egyáltalán nem” veszi figyelembe az intézmény a kliensek igényeit, 5-ös értékkel pedig azt fejezték ki a válaszadók, hogy „teljes mértékben” figyelembe veszik az igényeiket. Itt a válaszok szórása már szélesebb intervallumban mozog. Egyértelműen 66% gondolta úgy, hogy teljes mértékben figyelembe veszik az igényeiket, de alapvetően a válaszadók 88%-a ennél a kérdésnél is pozitívan nyilatkozott. Az egyes válaszok átlagértéke 4,18.

Az általános elégedettség mérésére szolgáló kérdéseket tovább bontva, a következő diagram, egy-egy szolgáltatáselemmel kapcsolatos elégedettségre mutat rá.

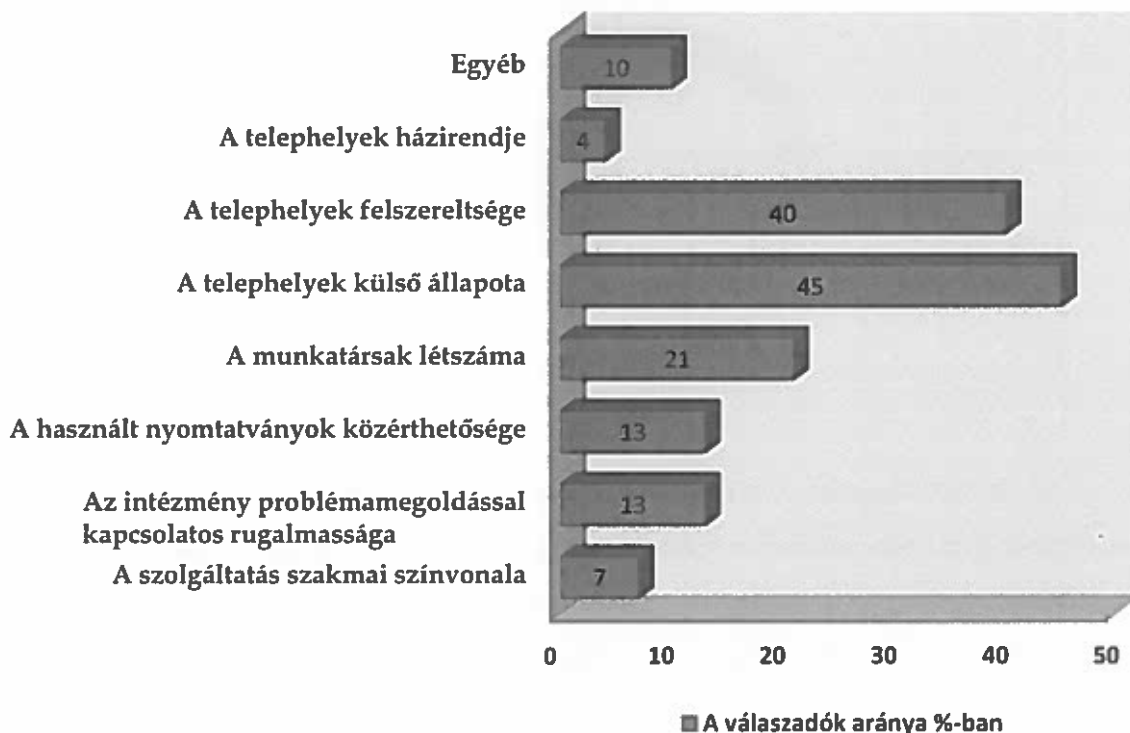
### 3. Mennyire elégedett Ön az alábbi szempontokkal?



A 3. diagrammon szemléltetett válaszok alapján egyértelmű, hogy a kliensek legkevésbé az egyes telephelyek infrastrukturális adottságaival elégedettek - vagyis azokkal a feltételekkel, melyek közvetve befolyásolják a szolgáltatások fejleszthetőségét -, illetve ennél a kérdésnél a legjelentősebb a semleges válaszok (3-as érték) aránya (17%).

A következő terület, amely kapcsán a teljes körű elégedettség szintén alacsonyabb (67%), a „tájékoztatás és az információáramlás hatékonysága”, vagyis a hatékony kommunikáció révén történő gyors, pontos és teljes körű információáramlás. Alapvetően elmondható azonban, hogy a válaszadók, a munkatársakat szakmailag felkészültnek, illetve segítőkésznek tartják, amely egyik meghatározó eleme kell, hogy legyen az ilyen típusú szolgáltatásoknak. Ezzel a két szegmensen, a válaszadók több mint 85%-a teljes mértékben elégedett. Ugyanakkor összességében jól látható, hogy a 3. diagrammon szemléltetett területekkel a megkérdezettek inkább elégedettek.

#### 4. Ön szerint a következő területek közül melyiken kéne javítani?



A 4. diagram a kérdőív, „Ön szerint az alábbi területek közül melyiken kéne javítani?” kérdésre adott válaszokat demonstrálja. Megfigyelhető, hogy az egyes részterületek kapcsán minden érték 50% alatti, ugyanakkor a válaszadók többsége, nem a szolgáltatás szakmai színvonalával, hanem inkább az infrastrukturális adottságokkal kapcsolatban élt kifogással. Míg a válaszadók csupán 7%-a gondolja úgy, hogy a munkatársak szakmai felkészültségén lenne mit javítani, addig a telephelyek felszereltségét 40%, illetve a telephelyek külső állapotát 45% nevezte meg, mint fejlesztendő terület. Ezek az arányok leginkább abból adódhatnak, hogy az intézmény több telephelye régi önkormányzati épület, amelynek felújítását, korszerűsítését az önkormányzatok szűkös forrásaikra hivatkozva nem tudják vállalni. A válaszadók 10%-a, az itt felsoroltakon kívül, megnevezett továbbá egyéb fejlesztendő szegmenseket is, mint például az intézményi kisbusz hiánya, vagy a gyermek-, illetve a szociális étkeztetést érintő minőségi kifogások.

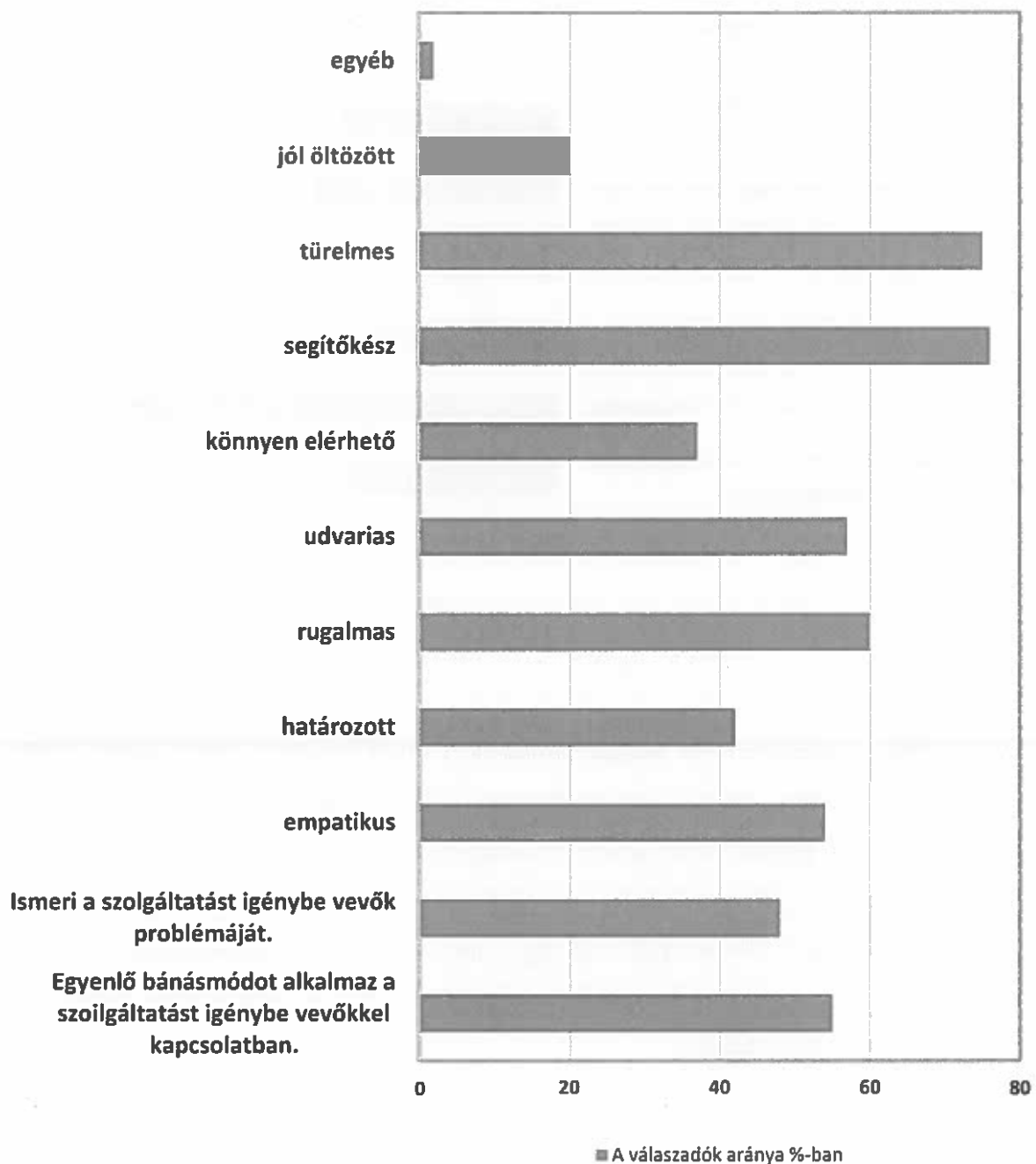
## 5. Mennyire elégedett Ön a intézmény munkatársainak szakmai munkájával?



A következő diagram, amely az intézmény munkatársainak szakmai munkájával való elégedettséget ábrázolja, ismételten alátámasztja a fentebb közölt eredményeket, miszerint az elégedettség ezen a területen kimagasló. A válaszadók 86%-a teljes mértékben elégedett (5-ös érték), 8%-uk 4-esre, 6%-uk pedig 3-asra, vagyis közepesre értékelte az ezzel kapcsolatban érzett elégedettséget.

A 6. diagram illusztrálja, hogy melyek azok a tulajdonságok, amelyeket nélkülözhetetlennek tartanak a válaszadók az intézmény munkatársaival kapcsolatban.

6. Ön milyen tulajdonságokat tart nélkülözhetetlenek az intézmény munkatársaival kapcsolatban?



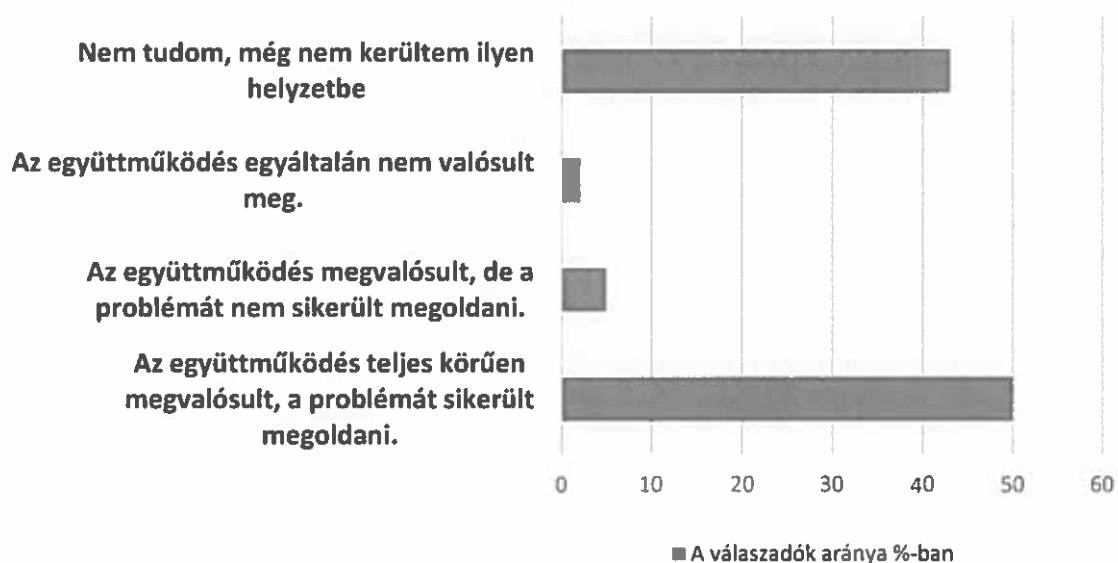
A megkérdezettek legnagyobb arányban a segítőkészséget és a türelmet nevezték meg, mint legfontosabb erényeket, de a rugalmasság, az empátia, az udvariasság és az egyenlő bánásmód alkalmazása is fontos szempont számukra. Ugyanakkor a munkatársak külső megjelenése, szinte elhanyagolható tényező a válaszadók szerint.

## 7. Ön szerint a következő területek közül melyiken kéne javítani?



Érdekes ugyanakkor, ha tovább árnyaljuk a munkatársakkal való megelégedettség kérdéskörét szembevetően, hogy a megkérdezettek szerint, inkább segítőkészek, de kevésbé rugalmasok a munkatársak. A leginkább fejlesztendő terület pedig a kommunikáció, amely alapvető munkaeszközük. Az inkább elégedetlenek aránya azonban itt is elenyésző, a megkérdezettek csupán 14%-a gondolja úgy, hogy a hatékony kommunikáció területén vannak hiátusok, és az összes kérdéskör tekintetében 10% alatt marad azok aránya, akik hiányosságokat vélnek felfedezni.

## 8. Egy korábban Önt érintő probléma esetén, hogyan értékelte az intézményünk más intézményekkel való együttműködésének hatékonyságát?



A kérdőív utolsó eleme a társintézményekkel való együttműködés hatékonyságát firtatja, amely alapvető feltétele a hatékony munkavégzésnek. A diagram jól ábrázolja, hogy a válaszadók 50%-a rendelkezik pozitív tapasztalatokkal, és csak kis arányban (2%) nyilatkoztak úgy, hogy a társintézményekkel való együttműködés kudarcba fulladt. A megkérdezettek 43%-a ugyanakkor nem rendelkezik ilyen jellegű tapasztalatokkal.

A kérdőíves felmérés elemzése alapján elmondható, hogy a kliensek nagy arányban elégedettek az intézmény által nyújtott szolgáltatásokkal, úgy érzik, hogy a szolgáltatás-tervezés kapcsán figyelembe veszik az igényeiket, illetve szakmailag felkészültnek tartják az intézmény munkatársait. Fejlesztendő területnek jelölték, az egyes telephelyek külső-, illetve belső állapotát, felszereltségét, valamint a kommunikáció- és az információáramlás hatékonyságának javítására tett javaslatok is megjelentek.

## 2. Az intézményen belüli team munka bemutatása

Először is egy pár mondatban összefoglaljuk a team munka sajátosságait.

A csoport olyan emberek együttese, melyben a résztvevő egyének egymást közvetlenül érzékelik, és egymással folyamatosan, vagy rendszeresen interakcióba lépnek.

Ehhez képest a team egy speciális csoport, melynek meghatározott célja, élettartama, taglétszáma, szervezeti struktúrája, munkafeladata és munkakörnyezete van. Ezt a meghatározást tekintve rögtön leszögezhetjük, hogy az intézményben működő munkacsoportok team munkában dolgoznak, a fenti állítások igazak rájuk, legyen szó akár a vezetői teamről, akár a mentálhigiénés munkacsoportról, vagy a klubokban, illetve a családi bölcsőde hálózatban működő esetmegbeszélő csoportokról.

Egy munkacsapat akkor igazán hatékony, ha világos célok és csoportnormák, ha a csoporttagok között, és csoporton kívüli jó kommunikáció, bizalom és egymás segítése, együttműködés, konszenzusra való készség és képesség, erős összetartás, lojalitás, a tagok tudásának összegzése, egymás egyéniségének tiszteletben tartása és elfogadása, konfliktusok nyílt megvitatása, egyéni felelősségérzet, eredményességre való törekvés, valamint jó csapat- és munkaszellem jellemzi.

Az egyes intézményi teamek hatékonyan működnek, azonban némely pontban további fejlesztésre lenne szükség és igény. A legnagyobb, leggyakrabban visszatérő probléma az egymás közötti kommunikáció. Alapvetően jellemzi az intézmény működését, hogy a munkatársak hajlamosak a nem megfelelő kommunikációs módszerek alkalmazására, mind a munkatárs-munkatárs, mind a munkatárs-ellátott viszonylatban. Ennek fejlesztése érdekében az intézmény minden munkatársa részt vett 2018-ban a nyári-őszi időszakban egy 4 napos a Szociális és Gyermekvédelmi Főfelügyelőség által szervezett, a EFOP-3.8.2-16-2016-00001 Szociális humán erőforrás fejlesztése kiemelt projekt keretei között megvalósult „Hatékony segítői kommunikáció” tréningen, melynek elvégzése átmenetileg látványos eredményeket hozott. A teamek hatékony működésének hatékonyságát mérő mutatók vonatkozásában elmondható, hogy a PKSZAK munkacsoportjai jól prosperálnak.

A team fejlődési szakaszai a formálódás, kialakulás, normaképzés, alkotómunka.

A formálódási szakasz jellemzői, a csoport tagjaira a visszafogottság, bizalmatlanság, egymás megfigyelésének igénye a jellemző. A csoport bizonytalan és manipulálható. A résztvevők valódi érzéseiket eltitkolják, a rokon- és ellenszenv viszonyok lassan alakulnak, általában rokonszenvi választások történnek. A tagok a vezetőtől várnak támogatást és irányítást és rajta keresztül kapcsolódnak egymáshoz is. Ennek elősegítése a feladatok tisztázása, a célok kitűzése útján valósítható meg.

A kialakulási szakasz jellemzői, hogy elsősorban a negatív érzelmek törnek a felszínre, kiderülnek az egyéni különbségek és megjelennek a konfliktusok. Egymás után nyilatkoznak meg a szervezet tagjai és állnak egyik, vagy másik oldalra. Két pólus figyelhető meg a csoportszervezetben. Bírálják a vezetőt, a fennálló kereteket és körülményeket. Egység



először- leggyakrabban- a formális vezető ellen jön létre, ennek következtében csökken a csoporttagok közötti harc. Ebben a szakaszban megindul a verseny a csoportban betölthető szerepekért. A konfliktusok természetes velejárói ennek a szakasznak, és ha rejtve marad nehezen lép a csoport a következő szakaszba. A vezető feladata a konfliktusok facilitálása.

A normaképzés fázisát jellemzi, hogy a csoport a belső egyensúlyát keresi, a résztvevők aktivitása növekszik, fokozatosan kialakul a csoport közvélemény, a csoport meghatározza normáit, a szerepeket, párosítja feladatait, céljait. A konfliktusok megoldása során kikristályosodnak a csoport normái, szabályrendszere. A későbbiekben részletezésre kerülő teamek közül a telephelyeken működő teameket jellemzi ez a szakasz leginkább, melynek oka lehet akár a fluktuáció, melynek kapcsán a személyi változások megnehezítik a stabil team kialakulását, illetve a következő fázisba történő fejlődést.

Az alkotó munka szakaszát jellemzi, hogy a csoport gyakorlatot szerez a problémák leküzdésében, az egyéni erősségek, erőforrások célszerű felhasználásában. Kialakult a csoportidentitás. A tagok képessé válnak értékelni értékes, de egymástól eltérő tulajdonságait. A kapcsolatok fesztelenek, a konfliktusokat gyorsan feloldják. A csoport működik, megindul az együtt dolgozás, mindenki végzi a szerepének megfelelő munkát. A vezetői, illetve a mentálhigiénés munkacsoport ebben a fázisban működik, mely egyrészt köszönhető a viszonylag alacsony fluktuációnak, a rendszeres találkozásoknak, valamint annak, hogy gyakran fordítanak ezek a csoportok időt a közös rekreációra, valamint a csoportkohéziót növelő programok szervezésére.

A team tevékenysége elsősorban az optimális munkamegosztás, az önálló feladatok koordinációja, folyamatos információcsere, egymás munkájának segítése, egymás hatékonyságának erősítése, egymás segítése, mellérendeltség dominanciája.

A PKSZAK intézményében, köszönhetően egyrészt a kétpólusú feladatellátásnak (alapellátás, családi bölcsőde), a több, nagy dolgozói létszámmal működő, egymástól távol elhelyezkedő mikro-térségi centrumnak (Idősellátás- Baksa, Bakonya, Görcsöny, Orfű, Szalánta), a sok telephelynek (Családi Bölcsőde hálózat) több team is működik. Egyfelől létezik egy vezetői team, melynek résztvevői az intézményvezető és az alapszolgáltatási mikro-térségek vezetői, illetve a mentálhigiénés munkatársak. A mikro-térségi központokban működik team, melynek részesei a terápiás munkatárs, a szociális munkatárs, valamint a szociális gondozók és ápolók. A szociális munkatársak számára létezik egy mentálhigiénés team. Illetve a Családi Bölcsőde Hálózatban is működik egy team, melynek tagja az intézményvezető, a hálózati koordinátor, valamint a családi bölcsődékben dolgozó,

szolgáltatást nyújtó személyek. Ezeknek a teameknek munkájáról fogunk írni az elkövetkezendőkben.

## 2.1. Vezetői Team

Idősellátás vonatkozásában az intézmény, szervezeti struktúrát tekintve, öt Idősek Nappali Ellátását működtet, melyek egyben az adott mikro-térségi központot is jelentik. A klubok vezetői egyben a mikro-térség feladatellátásának szervezői is. Közvetlen felettesük, és szakmai vezetőjük az intézményvezető. A klubvezetők, vagy a legutóbbi törvénymódosítás óta terápiás munkatársak közvetlen helyettesei a mentálhigiénés munkatársak, vagy szintén a törvényváltozás óta szociális munkatársak.

A vezetői teamet, az intézményvezető, a terápiás munkatársak, legtöbbször kiegészülve a szociális munkatársakkal alkotják.

A vezetői team feladatai

- az intézmény által nyújtott szolgáltatási elemek összehangolása
- a szolgáltatások magas minőségének biztosítása
- egy egységes szabályrendszer alkotása és betartatása
- az idősellátás keretei között rendezett nagy programok (Majális, Almafesztivál, Idősek világnapja) megszervezése
- az idősellátással kapcsolatos adminisztrációs feladatok egységes rendszerének kialakítása, elvégzése

A team elsődleges feladata gyakorlatilag az, hogy biztosítsák a mikro-térségek egységességét, természetesen rugalmasan igazodva azok sajátosságaira, eltérő lehetőségeire, különböző igényű ellátotti köreikre. A különböző mikro-térségekben nyújtott azonos szolgáltatások minőségének biztosítása csak úgy megoldható, ha mindegyikre azonos keretszabályok vonatkoznak. Ennek megfelelően egységesek a különböző területeken, de azonos beosztásban dolgozó munkatársak munkaköri leírásai, egységesek a klubok házirendjei, azonos feltételek mellett igényelhetők a szolgáltatások, és azonos megoldási stratégiák, szolgálati utak, vagy protokollok vonatkoznak a hasonló problémás esetekre, helyzetekre.

A vezetői megbeszéléseket, illetve team megbeszéléseket az intézmény szervezeti és működési szabályzata is deklarálja:

„Vezetői megbeszélés (terápiás munkatársak és szociális munkatársak részvételével) 2 hetente pénteken reggel 8-16 óráig a székhelyen, amit vezet a mindenkori intézményvezető.”

Először is fontos letisztázni a különböző pozíciókhoz tartozó feladatokat és hatásköröket, melyeket az alábbiakban a PKSZAK szervezeti és működési szabályzatból ismertetjük.

Intézményvezető feladata és hatásköre:

- Vezeti, irányítja, összehangolja és ellenőrzi az intézmény szakmai, gazdasági és egyéb tevékenységeit.
- Egy személyben felelős az intézmény működéséért, szakmai és gazdasági feladatellátásáért.
- Beszámol az intézmény működéséről, vagyoni, pénzügyi, szakmai helyzetéről a Társulási Tanács előtt.
- Együttműködési megállapodásokat köthet intézményekkel, gazdálkodó szervezetekkel, egyénekekkel- meghatározott feladat ellátására, szolgáltatások nyújtására, egyes tevékenységek közös ellátására.
- Gyakorolja a munkáltatói jogokat az intézmény beosztott dolgozói felett.
- Meghatározza az intézmény működési rendjét.
- Szerződéseket köt a feladatellátás biztosítása érdekében (szállítói szerződések, ingatlanbérlés, haszonkölcsön).
- Kötelezettségvállalási, utalványozási joggal rendelkezik.
- Gazdálkodik a rendelkezésre álló költségvetési kerettel.
- Képviseli az intézményt állami- és társadalmi szervek előtt.
- Tartja a kapcsolatot az Agglomerációhoz tartozó települések polgármestereivel és jegyzőivel.
- Kérheti szakértői részvételét a lakosság szociális helyzetét, szociális ellátásának kérdéseit tárgyaló, önkormányzati és bizottsági üléseken.
- Munkáltatói igazolványt állít ki a feladatot ellátó munkatársak számára, annak érdekében, hogy a gondozási, ápolási feladatok elvégzése során, a feladat ellátására vonatkozó felhatalmazást igazolni tudja.
- Szervezi és vezeti a szakmaközi egyeztetéseket.
- Szervezi az intézmény részvételét a kiírt pályázatokban.
- Együttműködő, illetve konzorciális partnerként képviseli az intézményt pályázatokban, vagy arra illetékes munkatársat kijelöl.
- Gondoskodik a beosztott dolgozók szakmai továbbképzéséről.
- Vezetői megbeszéléseket tart.
- Vezeti az esetmegbeszélő csoportokat, vagy arra másnak megbízást ad.

- Gondozási szükséglet felmérést végez a házi segítségnyújtás szolgáltatást igénylők körében.
- Iránymutatást, állásfoglalást ad a szakfeladatokat végző munkatársaknak.
- Meghatározza a szakmai programok alapelveit, ezek realizálásának módját, és formáját.
- Beszámoltatja a terápiás munkatársakat a mikro-körzetben folyó munkáról.
- Beszámoltatja a Családi Bölcsőde Hálózat koordinátorát a hálózatban végzett szakmai munkáról.
- A terápiás munkatársakkal és a hálózati koordinátorral egyeztetni, hogy milyen szakmai programok indítása szükséges veszélyeztetett lakossági csoportok részére.
- Terep helyet biztosít, tereptanári feladatokat lát el, vagy megbízást ad erre munkatársai számára.
- Elkészíti az éves szakmai beszámolót a hozzá tartozó szakfeladatok vonatkozásában.
- Elektronikusan rögzíti az éves statisztikát.
- Irányítja a mikro-körzetekben dolgozó szociális gondozók tevékenységét, mind az intézményben, mind terepen.
- A mikro-körzetben dolgozó munkatársai számára folyamatos konzultációs lehetőséget biztosít.
- Biztosítja a heti munkaidő beosztást, helyettesítést szervez.
- Képviselet az irányítása alá tartozó mikro-körzeteket.
- A veszélyeztetettséget és krízishelyzetet észlelő jelzőrendszer tagjaival kapcsolatot tart.
- A jelzőrendszer tagjaival szükség szerint esetmegbeszélőt szervez és bonyolít.
- Figyelemmel kíséri és ellenőrzi a belső munkamegosztást, a szervezettséget és a munkafegyelmet, az etikai szabályok betartását.

Terápiás munkatárs (klubvezető) feladata és hatásköre:

- Szervezi és felügyeli a klub mindennapi tevékenységét.
- Részt vesz az intézményvezető által tartott vezetői megbeszéléseken.
- Esetmegbeszélőt vezet a mikro-körzethez tartozó munkatársak számára.
- Elkészíti a klubra vonatkozó házirendet és azt betartatja.
- Ellenőrzi a nyilvántartásokat, kötelező dokumentációkat.
- Részt vesz az alapszolgáltatások során az előgondozásban.
- Éves szakmai beszámolót és statisztikát készít a nappali ellátásra vonatkozóan.
- Nyilvántartást vezet a klub tagjainak számáról.

- Vezeti a látogatási és eseménynaplót és összesítést készít.
- Adminisztrálja a napi jelentést és az előző napi létszámot minden nap 11 óráig továbbítja a központba.
- Mentális segítséget nyújt a klub tagjainak.
- Biztosítja az egészségügyi felügyeletet és szükség esetén szakorvosi segítséget kezdeményez.
- Gondoskodik a klub tagjai számára a szabadidős tevékenységekről, foglalkoztatást, rekreációs tevékenységet szervez, ehhez havi programot készít.
- Térítési díjat szed és elszámol.

Szociális munkatárs (mentálhigiénés munkatárs) feladatkörét tekintve a következő pontban kerül kifejtésre. Ebben a pontban az releváns igazán, hogy a terápiás munkatárs jelenlétének hiányában ellátja annak helyettesítését, valamint együttműködik a terápiás munkatárssal és az intézményvezetővel.

Mint ahogy a fentiekből is jól látszik, az intézmény hatékony működtetésére, a munka konstruktív szervezésére csak akkor van lehetőség, ha a különböző munkakörökben dolgozó személyek egymással együttműködnek, rendszeresen konzultálnak, egymás között az információ hatékonyan áramlik. Az eltérő munkakörökben dolgozó munkatársak munkája nagyon szorosan kapcsolódik egymáshoz, illetve a feladatok sokszor épülnek egymásra, és az intézmény térbeli struktúrája miatt a részfeladatokat végző személyek nagy távolságra dolgoznak egymástól. Az információáramoltatás kevésbé hatékony módszerrét, a belső levelezési rendszert és a különböző telekommunikációs csatornákat ugyan használják az épp aktuális és akut feladatok megoldása érdekében, azonban hosszútávon tervezhető, időben könnyen ütemezhető feladatok megvalósítása kapcsán a munkatársi kollektíva sokkal inkább a team megbeszélést részesíti előnyben.

Az információ áramoltatás legjobb módjának a vezetői értekezlet- vezetői team megbeszélő tartását tartják, melyen személyesen, az összes érintett jelenlétével tudja a problémákat megbeszélni, az információkat átadni egymásnak.

Ezeken a team megbeszéléseken zajlik egyfelől az intézményvezető tájékoztatása a mikro-térségekben zajló eseményekről, szakmai munkáról, munkaszervezésről, illetve az intézményvezető ezen a fórumon látja el a munkatársakat, a klubok és a mikro-térség működtetését befolyásoló információkkal, a teljes intézményt érintő változásokról, eseményekről, szabályokról kapnak a munkatársak tájékoztatást, illetve a minden klubot érintő feladatok kiosztása is itt történik.

Ezen kívül a vezetői team egyfajta esetmegbeszélő csoportként is funkcionál esetükben, ahol a problémás eseteket, esetleg a már megoldott, de kihívást jelentő ügyeket tudják egymással, az intézményvezető aktív közreműködésével megbeszélni a munkatársak, illetve tudnak egymásnak szakmai segítséget nyújtani. Ezek a problémák érkezhetnek akár az ellátotti körből, akár a munkatársi kollektívát, vagy a munkaszervezést érintő kérdésekből.

Ezekben az esetekben az intézményvezető gyakran a folyamat facilitátora, inkább kíséri az együttműködési folyamatot, sem, hogy irányítaná a munkatársakat, ezzel gördülékenyebbé téve a team együttműködést. A facilitáció eszközeit aktuális problémák megbeszélésére, megoldására használják. Használható a rendelkezésükre álló erőforrások tudatosítására és koncentrált felhasználására, ötletek összegyűjtésére, megoldási javaslatok számbavételére, a belső és külső kommunikáció javítására. Ez a módszer az egyik legerősebb eszköz arra, hogy egy munkahelyi közösség igazán megélje magát, mint jól együttműködni képes közösséget, mint csapatot. Az igazán jó közösségek megszületésének, tudatra ébredésének egyetlen útja van, ha képesek vagyunk az emberek közötti kommunikáció minőségét javítani.

## **2.2.Mentálhigiénés munkacsoport**

A mentálhigiéné nem csupán a pszichés megbetegedések és magatartászavarok megelőzése, hanem a lelki egészségvédelem is, mégpedig pozitív értelemben, mindazoknak a folyamatoknak, tevékenységeknek az összessége, amelyek az emberi személyiséget és közösségi kapcsolatot erősebbé, fejlettebbé teszik. Vagyis, a lelkileg egészséges személyiség kialakítása, a mentálhigiéné elvek társadalomban való érvényesítése és fejlesztése nemcsak egyénlélektani szempontból jelentős, hanem társaslélektani és szociológiai vetületeiben is.

A mentálhigiéné dinamikusan fejlődő tudományterület, a legkülönbözőbb humán tudományok, természettudományok és társadalomtudományok lelki aspektusait összefoglaló tudomány. Célja az egészségfejlesztő tevékenység (egészségpromóció), valamint a lelki zavarok megelőzése és rehabilitációja. Vagyis, a mentális egészség a mentális funkciók sikeres működésének állapota, amely produktív tevékenységet, az emberekkel való kapcsolat kiteljesedését, a változásokhoz való alkalmazkodást és a nehézségekkel való megküzdést eredményezi.

A lelki egészség kialakításának egyik fontos dimenziója a pozitív érzelmek, affektusok - ezek tágítják a figyelem látókörét, hatására könnyebb összefüggéseket felismerni, elősegítik

a kreatív gondolkodást, szélesítik a cselekvések körét, erősítik a fizikai, intellektuális és társas erőforrásokat. Ez az individuális paradigma azonban mindinkább társaslélektani vetülettel egészül ki. A lelki egészség megőrzésének fókuszában az interperszonális kapcsolatok, csoportos viszonyok, intézmények, szervezetek kerülnek.

### **Az intézmény mentálhigiénés programja**

Alapvető tézis, hogy a lélekben egészséges egyénnek, illetve közösségnek nagyobb a teherbíró képessége. Az intézményben végzett munka során ez az alapelv jelenti a legfőbb vezérfonalat, a foglalkoztatás elemei is erre épülnek.

Ugyanakkor, mivel éles határvonalak jelentkeznek a különböző fokú demenciával élő és az általános szükségletű ellátottak között, adekvát a differenciált foglalkoztatás, az egyéni szabott fejlesztés. A demenciával küzdő ellátottak esetében az egyének egészséges tulajdonságaira, funkcionálására építenek. A foglalkozások célja a még megmaradt képességek, ép funkciók erősítése, a demencia okozta veszteségek mérséklése, és a további állapotromlás elkerülése. A fejlesztő-foglalkoztató programok során változatos érzékszervi ingerekkel stimulálnak, ezáltal segítve a még meglévő kognitív funkciók fennmaradását.

A demenciában szenvedő ellátottak új ismeretek, képességek elsajátítására már nem, vagy csak korlátozottan képesek, ugyanakkor korai, ifjúkori emlékeket még fel tudnak idézni. A kognitív képességek romlása miatt (sérülnek az emlékezeti és kommunikációs funkciók), a nonverbális terápiák hatékonysága sokkal nagyobb, mint a verbális terápiáké. Az esztétikai élmények érezhetően pozitív hatással vannak rájuk, a hangok, a dallamok, a ritmusok és a színek kellemes emlékezeti asszociációkat hoznak létre. A demens személyek foglalkoztatásánál ugyanakkor nehézséget jelent a csökkent vagy hiányzó motiváció, a labilis hangulat, agitáltság, az érzékszervi depriváció - nagyothallás, gyenge látás stb.

A foglalkoztatást meghatározó alapvető szakmai irányvonalak az intézményben a következőképpen alakulnak:

- A kognitív képességek szinten tartása: a figyelem, megfigyelőképesség, az érzékelés-észlelés, az emlékezet és a gondolkodási funkciók megtartása.
- Az egészségfejlesztés: az egészségtudatosság kialakítása, egészséges táplálkozás, a fizikai aktivitás megőrzése.
- A hasznosság és a produktivitás érzésének erősítése.
- A nyelvi készségek fejlesztése: kifejezőkészség, beszédértés.

- Ventilációs lehetőség biztosítása: az odafigyelő és empatikus meghallgatás élményének megteremtése, valamint
- Az izoláció elkerülése, a társas kapcsolatok erősítése, a közösségi élmény megteremtése révén.

A heti rendszerességgel megszervezett egészség- vagy szépségnapok alkalmával a hangsúly az egészségtudatos viselkedésre helyeződik. Rendszeresen ellenőrzik a klubtagok paramétereit: vérnyomását, vércukorszintjét, testsúlyát, valamint ellátják őket az egészséges táplálkozással kapcsolatos ismeretekkel. Ezen felül számos, az egészségmegőrzéshez kapcsolódó témába nyerhetnek betekintést.

A testmozgás, mint az egészségtudatos magatartás egy másik fontos eleme, jelentős szereppel bír a kognitív funkciók romlásának lassításában, mégpedig az agyi vérellátás fokozása révén járul hozzá az állapotromlás elkerüléséhez. A klubokban a napi foglalkoztatás szerves része a mozgásterápia, amely elsősorban a gyógytorna elemeire épül.

Köztudott, hogy a „fontosság” tudatának, élményének kifejezett motiváló hatása van. Hasznosnak lenni aktivitásra sarkal. Ez az elv a foglalkoztató terápiák esetében is érvényesül. A közös, „hasznos” tevékenységben való részvétel, a kitűzött cél elérése erősíti a „hasznos vagyok, szükség van rám” érzését. Ezt az érzést a klubtagokban a manuális készségfejlesztő foglalkozások alkalmával erősítik, hiszen, a művészetterápia alkalmazása összekapcsolódhat a rekreációval, a prevencióval, a gyógyítással, a foglalkoztatással, a rehabilitációval. Hozzájárulhat az érzelmkifejezés fejlődéséhez, a kommunikatív és kifejezőképesség javulásához.

Az időskor negatív pszichés változásai közül az egyik legfontosabb a kapcsolati és más veszteségek miatt bekövetkező elmagányosodás. Éppen ezért elsődleges feladatnak tekintik, hogy a klubtagokat hozzásegítsék a már meglévő- és az új szociális kapcsolatok kialakításához és fenntartásához. Ennek pedig az egyik módja a játékterápia, amely az idős korosztály számára egyidejűleg jelenti a szellemi tréninget és a szociális kapcsolatok ápolását. A játék általi közös kreativitás nemcsak a gondolkodást élénkíti, hanem az érzékelésre és érzelmekre is serkentően hat. A rögzített keretek és szabályok biztonságot adnak és áttekinthetővé teszik a folyamatot, a spontán, kreatív megnyilvánulások pedig a fejlődést segítik az élmények, tapasztalatok és felismerések segítségével.

A fejlesztő foglalkoztatás mellett, nagy hangsúly helyeződik az ellátottak személyiségének, érzelmi-hangulati állapotának nyomon követésére, szorongásaik oldására és a lelki támogatásuk biztosítására, az egyéni és a csoportos beszélgetések alkalmával.



A heti kötött programokon felül a klubokban rendszeres időközönként ünneplik a névnapokat és születésnapokat, továbbá az állami, egyházi és hagyományos ünnepeket is, mint például Vince-nap, Farsang, Valentin-nap, Nő-nap, Húsvét, Anyák napja, Mikulás, Karácsony, Szilveszter, illetve az intézmény által szervezett közös rendezvények (Majális, Ki-Mit-Tud, Idősek Világnapja) is kikapcsolódási lehetőséget nyújtanak az ellátottak számára.

### **A mentálhigiénés munkacsoporton belüli általános döntési kompetenciák, és azok korszerűsítése**

A vizsgálat során, kiindulási alapként az alábbi tényezőket kell figyelembe venni:

- A feladatellátásra vonatkozó jogszabályi háttér.
- Az intézményi irányelvek a feladatellátással kapcsolatban.
- Az intézmény infrastruktúrája, rendelkezésre álló erőforrásai. (Swot- elemzés)

Jogszabályi háttér:

- **1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról.**
- **Az I/2000. (I. 7.) SzCsM rendelet a személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények szakmai feladatairól és működésük feltételeiről, melynek a 77. § (1), (3) és (4) bekezdése a következőkben határozza meg a nappali ellátás szolgáltatási elemeit:**

*a) tanácsadás,*

*b) készségfejlesztés,*

*c) háztartási vagy háztartást pótló segítségnyújtás,*

*d) idősek nappali ellátása kivételével étkeztetés,*

*e) esetkezelés,*

*f) felügyelet,*

*g) gondozás és*

*h) közösségi fejlesztés*

(3) Szabadidős programok szervezésének minősül az is, ha az intézmény az ellátást igénybe vevők részére sajtótermékeket, könyveket, kártya- és társasjátékokat, tömegkommunikációs eszközöket biztosít, rendezvényeket szervez.

(4) Az intézmény által nyújtott egészségügyi ellátás körébe tartozik a felvilágosító előadások szervezése, tanácsadás az egészséges életmódról, gyógytorna lehetőségének biztosítása, valamint a mentális gondozás.”

### **A mentálhigiénés munkacsoport feladatai és az ahhoz kapcsolódó hatáskörök**

Az intézmény Szervezeti és Működési Szabályzata az alábbiakban foglalja össze a szociális (mentálhigiénés) munkatársak feladatkörét:

- „Az egészségfejlesztő és mentálhigiénés kultúra területén a közvetítő és fejlesztő szerep betöltése.
- Elkészíti a havi mentálhigiénikus programtervet.
- Egyéni – csoportos konzultáció formájában segíti az egészségtudatos magatartás és életszemlélet megtartását.
- Egyéni – csoportos esetkezelést alkalmaz.
- Különböző terápiás módszereket alkalmaz (művészetterápia, biblioterápia, mozgásterápia, játékterápia).
- Vezeti a szükséges dokumentációt.
- Részt vesz az esetmegbeszélőkön.
- Együttműködik a terápiás munkatárssal és az intézményvezetővel.”

Az intézmény mentálhigiénés munkacsoportját hat fő alkotja, az öt telephelyen (Bakonya, Baksa, Görcsöny, Orfű, Szalánta) dolgozó egy-egy szociális munkatárs, illetve a csapatot összefogó szakmai vezető, aki szervezi, koordinálja, illetve felügyeli a team munkáját.

A szakmai munka meghatározott keretek között zajlik, melyek lefektetésében a team – az aktuális jogszabályok figyelembe vételével - az intézményvezetővel együtt dönt, azonban a keretek szakmai tartalommal való megtöltése a team önálló feladata. A havi programtervek kidolgozásában teljesen szabad kezet kap a munkacsoport a szakmai vezető irányításával. Minden hónapban más és más mentálhigiénikus munkatárs feladata, hogy kidolgozza az

aktuális programtervet az öt programelemre (kognitív-, kreatív-, egészség/szépség-, csapat és játék napok) építve egy általa meghatározott témában.

Ez a kidolgozott terv, ugyanakkor csak a vázát képezi a havi programnak, minden telephelyen a mentálhigiénés munkatárs az ellátotti kör fizikai- és mentális állapotát, illetve érdeklődési körét figyelembe véve alakítja a programot, majd minden hónap végén beszámolót készít a szakmai munka megvalósulásáról, az elért sikerekről, vagy az esetleges kudarcokról. A beszámolót a szakmai vezető értékeli, illetve összefoglalót készít a klubok munkájáról, melyről az aktuális hónapot követő első vezetői értekezleten számol be, melyen részt vesz az intézményvezető, a mentálhigiénés munkacsoport szakmai vezetője valamint az öt telephely vezetője (terápiás munkatársak) és mentálhigiénés (szociális) munkatársa.

A havi programtervek szélesebb körű kiértékelése, ugyanakkor nem a vezetői értekezleten történik, azt a mentálhigiénés munkacsoport önállóan végzi, a havonta összehívott értekezletein. Ezeken az értekezleteken lehetőség nyílik továbbá, az ellátottakat-, a szakmai munkát- vagy a munkatársakkal való együttműködést érintő, különböző nehézségek, elakadások, dilemmák vagy éppenséggel sikerek megvitatására, valamint ötletbörzére. Itt történik az intézmény által megrendezett programok- Majális, Ki-mit- tud? - munkatervének kidolgozása, a részfeladatok leosztása is.

A munkacsoport szakmai vezetője napi szintű kapcsolatot tart fent a mentálhigiénés kollégákkal, illetve 3-6 havonta vált telephelyet, amikor is személyesen segíti az adott mentálhigiénikus szakmai munkáját, fejlődését. A mentálhigiénés munkacsoport vezetője továbbá heti rendszerességgel konzultál az intézményvezetővel, a munkatársakat, illetve a szakmai munkát érintő kérdésekben.

### **2.3. A mikro-térségek team munkája**

Egy adott mikro-térségben dolgoznak a klub vezetője (terápiás munkatárs), a mentálhigiénés munkatárs (szociális munkatárs) ők feladatukat elsősorban az Idősek Napközi Ellátásában látják el, valamint a szociális gondozó és ápoló munkatársak, akik feladatukat forgó rendszerben a klubban és a házi segítségnyújtás szolgáltatásban látják el.

A klub dolgozói tanulmányaiknak és tapasztalataiknak köszönhetően olyan közösségi szolgáltatást valósítanak meg, ahol a klubtagok, és házi segítségnyújtásban részesülők napi életritmusát, egészségi állapotát, képességeit, készségeit szem előtt tartva szervezik a

különböző programokat, foglalkozásokat, házi gondozás vonatkozásában pedig az ápolási, gondozási feladatokat.

A szakmailag felkészült, kompetenciával rendelkező munkatársak legteljesebb mértékben figyelembe veszik az ellátást igénybe vevők szociális, egészségi és mentális állapotát.

A mikro-térségekben a többféle szolgáltatás nyújtásának következtében az ápoló, gondozó munkatársak feladatköre igen széles.

**Étkeztetésre vonatkozóan:**

- Részt vesz a szociális rászorultság megállapításában.
- Vezeti az igénybevételi naplót.
- Segít a helyben történő étkeztetésnél, illetve az arra rászorultaknak házhoz szállítja.
- Térítési díjat szed és elszámol.

**Házi segítségnyújtásra vonatkozóan:**

- Segítséget nyújt a szolgáltatás igénybevevőjének, hogy fizikai, mentális, szociális szükséglete saját környezetében, életkorának, élethelyzetének és egészségi állapotának megfelelően, meglévő képességeinek fenntartásával, felhasználásával, fejlesztésével legyen biztosított.
- Közreműködik a személyi és lakókörnyezeti higiéné megtartásában.
- Háztartás-vezetési tevékenységet folytat, illetve segíti a gondozottat a saját képességei megtartásában.
- Ellátja az orvos által előírt alapvető gondozási-ápolási feladatokat.
- Segíti a környezettel való kapcsolattartását a gondozottnak.
- Közreműködik a vészhelyzet elhárításában és prevenciós tevékenységet is folytat ennek érdekében.
- Segítséget nyújt a szociális ellátásokhoz való hozzájutásban.
- Segítséget nyújt az ellátás igénybevételéhez szükséges dokumentációk beszerzéséhez, kitöltéséhez.
- Részt vesz a szabadidős foglalkoztató és rehabilitációs programok szervezésében.
- Segíti a bentlakásos, szociális intézménybe való beköltözést.
- Együttműködik az egészségügyi és szociális alap – és szakellátást nyújtó intézményekkel.
- Vezeti a tevékenység naplót.
- Szükség esetén ápolási tervet készít az orvos előírására, és azt biztosítja.

- Eleget tesz a napi jelentési kötelezettségnek. Minden nap 11 óráig leadja az előző napi létszámot. (TEVADMIN)
- A házi segítségnyújtás módját, formáját és gyakoriságát az intézményvezetővel egyezteti.
- Részt vesz az esetmegbeszélőkön, illetve az ellátotti köréhez tartozók ügyében szervezett esetkonferenciákon.

**Jelzőrendszeres házi segítségnyújtásra vonatkozóan:**

- Segítséget nyújt az ellátás igénybevételéhez szükséges dokumentációk beszerzéséhez, kitöltéséhez.
- Segélyhívás esetén haladéktalanul (30 percen belül) megjelenik a helyszínen.
- Vezeti a segélyhívási jegyzőkönyvet.
- A segélyhívás okául szolgáló probléma érdekében azonnal megteszi a szükséges intézkedéseket.
- Szükség esetén további egészségügyi vagy szociális ellátást kezdeményez.
- Együttműködik az intézményvezetővel.
- Térítési díjat szed és elszámol.

**Idősek nappali/demens ellátására vonatkozóan:**

- Segítséget nyújt az ellátás igénybevételéhez szükséges dokumentációk beszerzéséhez, kitöltéséhez.
- Részt vesz a napi foglalkozások szervezésében, lebonyolításában.
- Vezeti a terápiás munkatárs által meghatározott dokumentációkat.
- Elkészíti az éves értékelőket.
- Kapcsolatot tart a hozzátartozókkal.
- Részt vesz a klub mindennapi tevékenységében, ellátja a gondozási-ápolási feladatokat (étkeztetés, vérnyomásmérés, vércukormérés, testsúlymérés, szükség szerint fürdetés, mosás, takarítás).
- Részt vesz az esetmegbeszélőkön.
- Együttműködik a terápiás munkatárssal, a szociális munkatárssal és az intézményvezetővel.

Az egyes Idősek Nappali Ellátásában, tehát az idősek klubjában, vagyis a mikro-térségi központokban rendszeresen tartott megbeszélők vonatkozásában elmondható, hogy nem csak maga az esetek megbeszélése a célja. Ezeken a team megbeszéléseken adja át a

klub vezetője, vagyis a terápiás munkatárs a napi és heti munkavégzéshez szükséges információkat, illetve számoltatja be a munkatársakat a napi és heti eseményekről.

Ezek a megbeszélők nélkülözhetetlenek, ugyanis, ahogy fent is említettük a klubok szociális gondozó és ápoló munkatársainak feladatai rendkívül összetettek, forgórendszerben dolgoznak a klubban, illetve a mikro-térséghez tartozó házi segítségnyújtás szolgáltatás által lefedett területeken. Emiatt a munkatársaknak szükségük van egy platformra, ahol egymásnak átadhatják az ellátottakkal kapcsolatban fontos információkat, megbeszélhetik a következő héten, napon elvégzendő feladatokat, illetve ahol a klubvezető a feladat elvégzéséhez szükséges szakmai tanácsokat, instrukciókat számukra átadhatja, illetve ahol tájékoztathatják őt.

Klubok vonatkozásában minden nap megtartásra kerül egy kismegbeszélő, mely alapvetően a napi eligazítást, illetve a terápiás munkatárs tájékozódását szolgálja.

Heti rendszerességgel pedig nagy megbeszélőt tartanak a klubok, illetve a mikro-térségek munkatársai, ahol az információáramláson túl már az esetmegbeszélés is nagy szerepet kap.

Az esetmegbeszélés célja: segítő tevékenység tervezésével, az esetvezetéssel kapcsolatos problémák csoportban való megbeszélése, - a csoport segítséget adjon az esethozó személyes érzelmeinek megértéséhez, az adott probléma hatékony és eredményes megoldásához. Az esetmegbeszélés rendszeresen tartott esetvezetés-megbeszélés, melynek során a közvetlen munkatársak közösen beszélnek meg a munkatársak esetvezetéssel kapcsolatos problémáit. Az esetmegbeszélés során megbeszélhető a segítő és kliense közötti kapcsolat, megbeszélhetők személyes problémák, érzelmi-indulati jelenségek, hatások; az esetmegbeszélésen a segítő szakember kidolgozhatja magából a felgyülemlett indulatait, s csoportbölcesség elve alapján a segítő problémáját különböző szemszögből megközelítve láthatja át a csoport. A segítő problémája megoldásához új ötleteket, új megközelítéseket, nézőpontokat kaphat.

Az esetmegbeszélés lélektanilag akkor működőképes és hatékony, ha betartják a résztvevők - a titoktartás szabályát; - a helyzethűség szabályát.

A titoktartás azt jelenti, hogy az esetmegbeszélés minden résztvevője a szakmai titoktartás szabályai szerint tudja kezelni a birtokába jutott információkat. Ez biztosítja a külső

körülmények zavaró tényezőitől való elkülönülést, s ez adhatja az esetmegbeszélés biztonságát.

A helyzethűség biztosítja, hogy az esetmegbeszélés résztvevői csak az esetmegbeszélés keretében beszélnek meg az esetmegbeszélés tartalmát, főleg annak személyi körülményeit; más szakmai helyzetekben nem beszélgetnek az esetmegbeszélés tartalmáról, s annak lélektani hatásairól. Ez adhatja meg az esetmegbeszélés bizalmi légkörét.

Az esetmegbeszélés fő szakaszai - Horizontális rendszer

1. Az eset ismertetése.
2. A segítő viszonyulásai.
3. Értékelés.

Kétheti rendszerességgel összevont esetmegbeszélőt tartanak a munkatársak, ahol az egyik csoportban a Bakonyai és Orfői klub vonzásához tartozó munkatársak, a másik csoportban pedig a Baksai, Görcsönyi és Szalántai klub vonzásához tartozó munkatársak tartanak megbeszélőt, ahol az esetmegbeszélés mellett egyfajta önképző kör is működik, melynek keretei között minden alkalomra egyes munkatársak készülnek az előző alkalommal megbeszélt témából. Itt egy tematika mentén haladnak a csoportok, melyeket a csoport, az ellátotti kör, illetve a munkatársak sajátosságai mentén állítanak össze. Ezen a megbeszéléseken a moderátor és facilitátor szerepét jellemzően az intézményvezető, illetve a szerep gyakorlása, a különböző frusztrációk leküzdése érdekében a jelentkező, vagy kijelölt csoporttag tölti be.

## **2.4.Családi Bölcsődék hálózatban történő működése**

A Családi Bölcsőde, mint már korábban említve lett, egy speciális ellátási forma. Sokkal rugalmasabban tud alkalmazkodni a családok igényeihez, a településen végbemenő változásokhoz, akár méreténél fogva akár szemléletmódját tekintve. A családi bölcsődékben a gyermekek életkoruknak és egyéniségüknek megfelelően kapnak ellátást. Alapvető cél, hogy az egyes családi bölcsődék a helyben lakók igényeinek mind teljesebb kiszolgálását küldetésnek tekintsék, és ehhez igazítsák erőforrásaikat. Elsősorban a humán erőforrásra támaszkodhatnak az ellátó helyek, nagyon fontos, hogy a megfelelően képzett és a szakmai

követelményeknek megfelelő munkatársak dolgozzanak, akik innovatívan, a gyermekek jogainak érvényesülését mindenekfelett szem előtt tartva végzik tevékenységüket. A személyes- és érzelmi biztonság kialakítása jelenti az alapját annak a teljes körű ellátásnak, amely a hálózatban működő családi bölcsődékben minimumkövetelmény. A gondozó személyének rendkívül fontos szerepe van, a mindennapok során csakúgy, mint egy hagyományos család modellben. A csecsemőkorú gyermekek életében a legfontosabb a biztonság, és a rendszeresség, így a kiemelt szakmai célok között szerepel egy napi rutin kialakítása. A különböző korú gyermekeknél az ebből fakadó sajátosságoknak megfelelően kell a napi szakmai munkát megszervezni, hangsúlyozva a gyermeki individuumba való figyelmet.

A Családi Bölcsődék segíthetik az esetleges negatív családi szocializációs minták ellensúlyozását, mely a későbbi szocializációs zavarok megelőzését is szolgálja. A kis létszámú csoportok lehetővé teszik az egyéni szükségletek és igények figyelembe vételét, nyitvatartási idejük rugalmasan tud alkalmazkodni a szülők elfoglaltságához. A Családi Bölcsődék hálózati szinten történő működtetése olyan szakmai támogatást jelent az egyes telephelyek számára, ami elengedhetetlen az egységes keretek, szabályok kialakításához, a szakmai munka, folyamatos fejlesztéséhez. A működtetéssel járó feladatok központi koordinálása tehermentesíti az egyes telephelyeken dolgozó szolgáltatásnyújtót, így teljes munkaidejét a gyermekek ellátására, illetve az ezzel kapcsolatos feladatok elvégzésére fordíthatja. A szolgáltatás ellenőrzöttebb, ugyanis a szakmai koordinátor alkalmazásával biztosítottabbá válik a szakmai munka megfelelő színvonala. A Családi Bölcsődében dolgozók számára a hálózati működés segít egy kooperáló szakmai közösség kialakításában, amely a rendszeres esetmegbeszélések során növeli a szakmai munka hatékonyságát, bővíti a problémamegoldó technikák körét és csökkenti a kiegészítés veszélyét. A településeken működő családi bölcsődék szociális és értékteremtő szerepet töltenek be. A hálózati működés lehetőséget teremt a térségben az együttműködés kiépítésére, szakmai műhelymunkák, konferenciák szervezésére, tanfolyamok indítására.

A Bölcsődei nevelés-gondozás Országos Alapprogramjában meghatározott alapelvek szerint a szolgáltatás legfontosabb alappillérei a következők:

- a család rendszerszemléletű megközelítése
- a koragyermekkorú intervenciós szemlélet befogadása
- a családi nevelés elsődlegességének tisztelete



- a kisgyermeki személyiség tisztelete
- a kisgyermeknevelő személyiségének meghatározó szerepe
- a biztonság és stabilitás megteremtése
- a fokozatosság megvalósítása
- az egyéni bánásmód érvényesítése
- gondozási helyzetek kiemelt jelentősége
- a gyermeki kompetenciakészítés támogatása

### **A szervezet működési elve**

A Működtető feladata, hogy a családi bölcsődék tevékenységét hálózati szinten segítse úgy, hogy a helyi specialitások, amelyek megkülönböztetik az egyes családi bölcsődéket, ne tűnjenek el, ugyanakkor bizonyos egységes működés (pl.: szakmai alapelvek, kompetencia határok, egységes adminisztráció, esetmegbeszélések) megkönnyítse munkájukat. Az egyes bölcsődékben kikristályosodott szakmai megoldások, mindenki számára tanulságul szolgálhatnak, ezért fontos a rendszeres találkozás.

A Működtető feladata ennek koordinálása, szervezése, illetve a szakmai támogató rendszer biztosítása.

### **A Hálózatban működő családi bölcsődékben dolgozó munkatársaknak nyújtott szakmai támogató rendszer működtetése**

- Szakmai továbbképzés, aktuális információk cseréje.
- Hálózaton kívül, illetve belül működő családi bölcsődékkel való aktív kapcsolattartás, szakmai műhely, tapasztalatcsere.
- Együttműködés kiépítése gyermekjóléti alap és szakellátást nyújtó intézményekkel.
- Konkrét esetek megbeszélése, „nehéz eset” kezelése, esetmegbeszélők, esetkonferenciák szervezése külső szakemberek bevonásával.
- Szupervízió, konkrét szakmai személyiségfejlesztés.

Minden hónapban összevont megbeszélés van a székhelyen a családi bölcsőde munkatársainak, amelyet vezet a családi bölcsőde koordinátora és az intézményvezető. A

szakmai megbeszélésre minden hónap második hetében, 14 órától kerül sor, az intézmény központjában.

#### **A hálózati koordinátor feladata:**

A hálózati működtetéshez elengedhetetlen a Családi Bölcsőde koordinátor foglalkoztatása, aki folyamatos szakmai konzultációt tart az egyes telephelyeken dolgozó szakembereknek, és segíti őket a problémáik megoldásában. Olyan szemlélet kialakítását valósítja meg, melyben a Családi Bölcsődék az adott településen nemcsak önmagukban létező gyermekek napközbeni ellátását biztosító szolgáltatók, hanem a helyi közösségbe integrálódó szakmai szervezetek is egyben.

- A szakmai munka, folyamatos figyelemmel kísérése: havi rendszerességgel látogatja a Családi Bölcsődéket; havi rendszerességgel esetmegbeszélőt tart; segít az adminisztrációban; szakmai konzultációt tart; szakmai továbbképzéseket szervez.
- A telephelyen dolgozó gondozók számára szakmai tanácsadás: gyermekekkel kapcsolatos problémák kezelésében; szülőkkel kapcsolatos problémák kezelésében; kompetenciahatárok betartásában; megfelelő szakemberek felkutatásában, társintézményekkel kapcsolatban segíti a közvetítést.
- Kapcsolat az ellátást igénybe vevőkkel: részt vesz a szülői fórumokon; segíti a szülők és gondozók közötti harmonikus viszony kiépítését.
- Segítség az igények és az ellátás összehangolásában: kérdőíveket készít, mellyel méri az elégedettséget; az igények változására rugalmasan reagál, a Családi Bölcsődék méretéből adódóan gyors változásokat kezdeményez, amennyiben igény van rá.
- Figyelemmel kíséri a Családi Bölcsőde, szolgáltatók részére szervezett továbbképzési lehetőségeket, a szakmai napok időpontjait és helyét, hogy a szolgáltatóknak lehetősége legyen ezeken részt venni.
- Segíti a fenntartót a Családi Bölcsőde hálózat munkáját bemutató anyagok, jelentések elkészítésében, a szolgáltatás elterjesztésében, a szolgáltatásnak a felhasználói igényekhez való igazodásában.

A hálózatnak van egy állandó helyettese, aki nagymértékben segíti a hálózati koordinátor munkáját, ezáltal egy kisebb teamet alkotnak. Szoros munkakapcsolat van közöttük, hiszen a helyettesítések alkalmával, a helyettes sokkal több időt eltölt egy-egy telephelyen, így részletesebb információval rendelkezik. Minden telephelyen a szolgáltatást nyújtó személyek illetve a kisegítő kollegák különböző munkarendben dolgoznak, így nekik

is nagyon összehangolva, egymásnak napi szinten, minden információt átadva kell szorosan együttműködniük ahhoz, hogy folyamatosan, zökkenőmentesen tudjanak működni.

### **3. A projekt szemlélet megerősítése**

Az intézmény folyamatos fejlődésének mozgatórugói a folyamatos team munka fejlesztése, képzése. Ezek sikeres és hatékony lebonyolításához elengedhetetlen a projektszemlélet, ezért áttekintettük a közelmúltban megvalósult és a jelenleg zajló képzéseket, fejlesztéseket.

Az elmúlt évben 5 Családi Bölcsődei telephelyet érintve, illetve idén négy Családi Bölcsődei telephelyet érintve zárultak le a DDOP Családi Napközi Hálózat Fejlesztése a Pécsi Kistérségben címmel megvalósult pályázatok. Ez által kialakított Családi Napközik, továbbra is 100% os kihasználtsággal működnek tovább. Görcsönyben az idősök nappali ellátásánál volt kisebb épület felújítás, mint például a nyílászárók cseréje. A képzések terén lehetőséget kaptak a tavalyi év folyamán, az EFOP keretén belül, Szociális humán erőforrás fejlesztése c. pályázatban, hogy részt vehessen az egész intézmény, több alkalomból álló esetmegbeszélő sorozaton. Idén ugyan ezen pályázat keretein belül, részt tudtak venni további két képzésen, az egyik „a hatékony segítő kommunikáció” a másik „a kiegészítő prevenció és stressz kezelés az idős ellátásban dolgozó szakembereknél”. Továbbá, lehetőséget kaptak idén, az EFOP kisgyermekkorai nevelés támogatása c. pályázat által, hogy a családi bölcsőde minden dolgozója a jogszabályban előírt háromévente kötelező képzésen részt vegyen. Az intézmény rendezvényszervezéshez kapcsolódó támogatást is elnyert és valósított meg.

Ezen kívül három nagyobb - TOP - pályázatot is beadott az intézmény, az elmúlt két évben, azonban egyiket sem sikerült elnyerniük. Ennek oka lehet, hogy az intézmény nem rendelkezik pályázatíróval illetve céges kapcsolattal, aki segítene abban, hogy minél hatékonyabb és sikeresebb pályázatokat tudjon elkészíteni és beadni.

Az intézménynél lezajlott, vagy folyamatban lévő képzések, fejlesztések az utóbbi egy két évben növekedett meg. A nagyobb volumenű fejlesztések az intézmény adottságaihoz igazodóan elsősorban szociális jellegűek, de megtalálható szemléletformáló projektek, valamint rendezvény szervezéséhez kapcsolódó támogatások is.

Az intézménynek elsősorban az alábbi területeken érdemes pályázati forrásszerzésre összpontosítania, mivel az infrastrukturális projektek megvalósítására nagy szükség lenne:

Célok	Releváns pályázati források
Oktatásfejlesztés	TÁMOP TIOP DDOP
Infrastrukturális fejlesztés	TOP GINOP
Számítástechnikai fejlesztés	GINOP

A projektek előkészítése, a pályázatok elkészítését és menedzselését az Intézmény elsősorban nem külső szakértő cégekre bizza, hanem saját erőforrásból próbálja megoldani.

A projekthez tartozó egyes felelősségi és feladatkörök meghatározása optimális, mindazonáltal célszerű lenne a pályázati és projektmenedzsment feladatkört egy külön szakértő cégre bízni. Az intézmény fejlődésének kulcsát látják az EU támogatási rendszerekben az alkalmazottak is, mivel megítélésük szerint a nagyobb volumenű fejlesztések finanszírozása kizárólag önerőből nem oldható meg.

Ezen a fejlesztési területen egy önálló pályázati cég együttműködésén túl, igény esetén nagyobb, teljes mértékben belső lebonyolítású beruházási jellegű projektekhez projektmenedzsment szoftver beszerzése indokolt lehet.

Egy nagyobb pályázat megnyerése esetére, azonban meg kellene határozni az intézményen belül a konkrét irányítási és ellenőrzési feladatokat a hatékonyság, eredményesség biztosítása érdekében.

Az intézmény vagyongazdálkodása minden évben az általa készített és a Városháza által elfogadott éves költségvetésen alapul. Amennyiben a fenti tevékenységeknek megfelelő intézkedések történnek az intézményen belül, azt a Városháza pénzügyi főosztályával szoros együttműködésével és jóváhagyásával kell, hogy megtörténjen.

### **A pénzügyi irányítási és ellenőrzési feladatok, hatékonyság, eredményesség biztosítása**

- Ezek magukba foglalják: a pénzügyi tárgyú döntések dokumentumainak elkészítését (ideértve a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumait is)
- az előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzést, a pénzügyi döntések szabályszerűségi és szabályozottsági szempontból történő jóváhagyását, illetve ellenjegyzését,
- a gazdasági események elszámolását (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizetés és beszámolás).

Az előbbieken felsorolt tevékenységeket egymástól elkülönített feladatkörben kell ellátni.

A szervezeti rendszernek biztosítani kell, hogy

- az önkormányzati valamennyi, gazdálkodással kapcsolatos tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűség és a megbízható gazdálkodás elveivel
- az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban ne kerüljön sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra,
- megfelelő, pontos és naprakész információk álljanak rendelkezésre
- a folyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés harmonizációjára és összehangolására vonatkozó irányelvek végrehajtásra kerüljenek,
- a rendelkezésre álló eszközök és források a szabályszerűség és a megbízható gazdálkodás elveivel összhangban kerüljenek felhasználásra.

Az intézményvezető a szabályosság betartása érdekében biztosítsa a személyi állomány részére:

- a jogszabályok és más kötelező szabályok megismerhetőségét
- a belső szabályokhoz való hozzáférhetőséget
- a szabályosság biztosítása érdekében gondoskodik a mindennapi tevékenységében alkalmazásra kerülő jogszabályokhoz való könnyű hozzáférhetőségről,
- azok megfelelő alkalmazását elősegítő továbbképzéseken, értekezleteken, konzultációkon való részvételről, egyéb szakmai anyagok beszerzéséről, az internet honlapokon lévő anyagokhoz való hozzáféréstől,

- a nagy kockázatot jelentő feladatok ellátását végzők (folyamatgazdák) figyelmét hívja fel a szabályzatok előírásainak betartására

Az intézményvezető gondoskodik arról, hogy:

- a közös hivatal pénzügyi és ellenőrzési feladatainak megfelelő szabályozása érdekében a hatályos jogszabályokról kellő tájékozottság legyen
- a belső szabályozásnál figyelembevételre kerüljenek az alapító által meghatározott követelmények, célkitűzések, elvárások,
- a hatályos jogszabályok alapján előírt belső szabályozók kialakítása megtörténjen, azok megismertetése biztosítva legyen,
- a helyi sajátosságok miatt szabályozandó területek feltárásra kerüljenek
- a megfelelő szabályozottság biztosítása érdekében: meg kell határozni azokat a területeket, amelyek szabályozásáról a központ előírások következtében helyileg kell gondoskodni,
- objektív kockázatelemzés segítségével fel kell tárnunk azokat a területeket, amelyek szabályozása központi előírás nélkül, az önkormányzat pénzügyi osztály szervezete és az ellátott feladatok sajátossága miatt szükséges, jelentős kockázati területet jelentenek, így a szabályokat gyakran felül kell vizsgálni,
- új belső szabályozás esetén a folyamatgazdával előzetes megbeszélését kell folytatni, illetve a kidolgozott belső szabályozót véglegesítés előtt ismét egyeztetni kell az érintettekkel,
- a közös hivatali szintű szabályozottság megfelelő minősége érdekében az érvényben lévő belső szabályokat rendszeres időközönként felül kell vizsgálni, amelynél figyelembe kell venni a munkafolyamatba épített, előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés tapasztalatait, a független belső ellenőrzés megállapításait, valamint a külső ellenőrzések észrevételeit, javaslatait.

A szükséges belső szabályozókról az aktuális jegyzéket, a szabályozók felülvizsgálati időszakainak és határnapjainak, valamint a felülvizsgálatért felelős beosztások megnevezésének feltüntetésével az intézményvezető által kijelölt dolgozó tartsa nyilván.

Az intézményvezető biztosítsa, hogy a feladatok ellátására szolgáló erőforrások a gazdaságosság követelményeit szem előtt tartva kerüljenek beszerzésre és felhasználásra. A

gazdaságosság követelménye, hogy az adott feladat, tevékenység ellátásához felhasznált erőforrások költségei – a minőség fenntartása mellett – optimalizálva legyenek.

A gazdaságosság biztosítása érdekében

- az objektív kockázatelemzés eszközt felhasználva meg kell állapítani a gazdaságosság tekintetében legnagyobb kockázatot rejtő költségvetési előirányzatok körét,
- a gazdaságosság növelése érdekében számításokkal alátámasztott módszereket, eljárásokat kell javasolni,
- a vagyongazdálkodás gazdaságosságát rendszeresen vizsgálni kell.

Nehézséget az intézmény számára az jelenti, hogy nem önálló gazdasági szervezet, a városháza pénzügyi osztályához tartozva ott kell minden pénzgazdálkodással kapcsolatos ügyintézés lefolytatni, ami egyrészt lelassítja a folyamatot, másrészt egy adott pályázattal kapcsolatos adminisztrációs követelménynek való megfelelés sokkal komplexebb feladat, tekintettel arra, hogy minden dokumentum eredeti példányát kéri a Városháza. Ez egyben azt is jelenti, hogy mivel helyben történik a pályázati elszámolással kapcsolatos feladatok ügyintézése, az iratok egyik helyről a másikra történő szállítása is tovább lassítja a folyamatot.

#### **4. A társintézményekkel való partnerség megerősítése**

Az egyének, családok, gyermekek problémáinak időben történő felismerése és azok mihamarabbi enyhítése, megoldása érdekében az állam a szociális és gyermekjóléti ellátórendszerének keretében észlelő- és jelzőrendszert működtet. Ez az észlelő- és jelzőrendszer ágazatok, intézmények, szakemberek és magánszemélyek közötti együttműködés melynek célja a problémák, veszélyeztető tényezők, krízishelyzetek észlelése, felismerése és jelzése az erre a célra kijelölt professzionális szolgáltató felé, folyamatos együttműködés és információ áramlás biztosítása az egyének és a családok problémáinak mielőbbi megoldása, a krízishelyzetek következményeinek enyhítése, állapotromlásának megelőzése érdekében.

A társintézményekkel történő kapcsolattartás és együttműködés témakörét az intézmény szakmai programja deklarálja.

„A társintézményekkel történő együttműködés módja:

- Az intézmény működése során együtt működik és jó szakmai kapcsolatot ápol az ellátottak érdekében a veszélyeztetettséget észlelő és jelzőrendszer valamennyi tagjával: önkormányzatok, jegyzők, családsegítő és gyermekjóléti központ, támogató szolgálat, közösségi pszichiátriai szolgáltató, hivatásos gondnokok, szociális és egészségügyi szolgáltatók, pártfogó felügyelői szolgálat, jogi segítségnyújtó szolgálat, társadalmi szervezetek, egyházak.
- A kapcsolattartás módja: személyes találkozás, telefonos kapcsolattartás, írásbeli jelzések, szakmai konzultáció, esetmegbeszélő, esetkonferenciák.”

Alapvetően elmondható, hogy intézmény teljesíti a szakmai programban foglaltakat. Nagyon jó az együttműködő kapcsolat a fent jelölt szolgáltatókkal és intézményekkel. A jelzőrendszer működik, az egy ellátott, vagy szolgáltatást igénybe vevő, vagy potenciális leendő ellátott ügyével kapcsolatban az ellátásban érintett szakemberek keresik egymást, eleget tesznek jelzési kötelezettségüknek eseti szinten.

Ami még a szolgáltatások fejlesztését szolgálná minden érintett településen, a jelzőrendszeri értekezletek bevezetése, melynek keretei között egy adott településen működő szolgáltató, vagy ellátó intézmények munkatársai találkoznának havi rendszerességgel, és a megbeszéléseken egymással információt cserélnének a közös kliensek vonatkozásában, illetve itt lenne lehetőség multi professzionális megoldások kidolgozására a szociális munka holisztikus szemléletmódjának megfelelően.

Egy adott település vonatkozásában a jelenlévő szakemberek a Család és Gyermekjóléti Szolgálat területileg illetékes munkatársa, a településen működő szociális ellátórendszer intézményeinek szakemberei, a védőnői szolgálat területileg illetékes munkatársa, a házi orvos, a falu és tanyagondnok, a település polgármestere, jegyzője, a rendőrség területileg illetékes munkatársa.



## 5. Szervezeti megoldások bevezetése

Amikor SWOT-elemzést végzünk a stratégia kiértékelése céljából, akkor a hangsúlynak nem azon kell lennie, hogy mindenféle erősséget, gyengeséget, lehetőséget és veszélyt felsoroljunk, hanem inkább azon, hogy felismerjük azokat, amelyek kapcsolatban állnak a stratégiával. Néhány erősség vagy gyengeség fontosabb lehet a stratégia építésénél vagy a piaci helyzet szempontjából, mint a többi, és ugyanez vonatkozik a lehetőségekre és veszélyekre is. Fontos tehát, hogy a SWOT-listát kiértékeljük abból a szempontból, hogy milyen következményei vannak a stratégiára nézve, és a stratégia alkotásánál milyen területeket kell még feltárni.

### Swot- elemzés

<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Kiválóan képzett, felkészült munkatársak.</li><li>- Magas színvonalú munkavégzés.</li><li>- Rendszeres esetmegbeszélők és vezetői értekezletek.</li><li>- Szakmai szempontok érvényesítése a döntésekben.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A telephelyek közötti információáramlás.</li><li>- Infrastruktúra</li><li>- Munkaszervezés</li><li>- Stratégia és tervezés</li><li>- Kistérségi szinten nyújtott szolgáltatások.</li><li>- Állami normatív finanszírozás.</li></ul>
<b>Lehetőségek</b>	<b>Veszélyek</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Eszközök, infrastruktúra fejlesztés.</li><li>- Továbbképzések szervezése.</li><li>- Pályázatokban való aktív részvétel.</li><li>- Szakmai tapasztalatcsere, hatékonyabb együttműködés a társintézményekkel.</li><li>- Gyakornoki rendszer bevezetése.</li><li>- Munkatársak motivációjának növelése.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Munkavégzés színvonala csökken.</li><li>- Fluktuáció nő.</li><li>- Forráshiány nő.</li><li>- Létszámcsökkentés.</li><li>- Ha fizetössé válnak a szolgáltatások, csökken az ellátottak száma.</li></ul>

A PKSZAK intézményének szervezetfejlesztés szempontjából a legnagyobb erőssége a minden munkakörben, az adott feladatnak megfelelően magasán képzett munkatársak. Ezt

erősítendő az intézmény nagy gondot fordít a munkatársak számára ingyenes, vagy kedvezményes árú képzési lehetőségek felkeresésére, valamint az olyan módszerek alkalmazására, mely az alacsony normatív finanszírozás miatt nem gyakorolhatóak (szupervízió, mediáció, csapat fejlesztés...), azonban helyettesíthetőek. Ennek megfelelően rendszeres esetmegbeszélő csoportok működnek az intézmény minden munkatársa számára, pályázati forrás kihasználásával külső szakember bevonásával nyílt lehetőség esetmegbeszélő és szupervíziós csoport tartására, illetve támogatja munkaidővel a konferenciákon, csoportfejlesztő tréningeken, illetve rekreációs programokon való részvételt.

Az intézmény legnagyobb gyengesége az alacsony normatív finanszírozásból eredő anyagi hiányosságok (idejét múlt informatikai eszközök, rossz állapotú telephelyek, hiányos felszereltség...). Ezt a problémát elsősorban pályázati lehetőségek kihasználásával igyekeznek áthidalni, de ahogy azt korábban említettük a pályázat figyelési, írási, menedzselési kérdésekben az intézménynek szüksége van egy stratégia kidolgozására és megvalósítására.

### **Megoldási javaslatok**

- Szigorúbb kontrolltevékenységek kialakítása, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, és hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez.
- Az intézmény belső szabályzatában az alábbi területek konkrétabb meghatározása:
  - a) engedélyezési és jóváhagyási eljárások,
  - b) az információkhoz való hozzáférés (Olyan rendszer kialakítása és működtetése, amely biztosítja, hogy a megfelelő információk, a megfelelő időben eljuttatnak az illetékes szervezeti egységekhez, illetve személyekhez.)
  - c) fizikai kontrollok (hozzáférés az eszközökhöz)
  - d) beszámolási rendszerek (Az információs rendszerek keretében a beszámolási rendszereket úgy kell működtetni, hogy azok hatékonyak, megbízhatóak és pontosak legyenek, a beszámolási szintek, határidők és módok világosan meg legyenek határozva.)
- A monitoring rendszer hatékonyságának növelése, mely lehetővé teszi a szervezet tevékenységének, a célok megvalósításának pontosabb nyomon követését.

Az elérni kívánt változások szintjei és tartalmi jelentésük

	<b>Szervezeti szinten történő változások</b>	<b>Helyi szintű változások</b>
1. lépés	A fennálló helyzet diagnosztizálása	A probléma azonosítása
2. lépés	A változás szükségességének indoklása és elfogadtatása	A változás szükségességének felismerése, innováció
3. lépés	Stratégiai célok meghatalmazása	A változás meghatározása
4. lépés	Átfogó javaslatok kidolgozása	Kivitelezés
5. lépés	A változási javaslatok részletes kidolgozása	Az innováció követése, szükséges módosítások végrehajtása
6. lépés	Változási javaslatok elfogadtatása	Monitoring
7. lépés	Javaslatok kidolgozása a kivitelezéshez	
8. lépés	A változások kivitelezése	
9. lépés	Feedback	

Összefoglalás

A tanulmány célja a Pécs és Környéke Szociális Alapszolgáltatási és Gyermekjóléti Alapellátási Központ és Családi Bölcsőde Hálózat működési és szervezeti hatékonyságfejlesztés révén versenyképesebbé váljon, illetve ha szükséges konkrét javaslatokkal szolgáljon a helyi szolgáltatás-szervezés átalakításához, a szolgáltatások minőségének javításához.

A működési hatékonyság-vizsgálat alapján a vizsgálat legfőbb pozitív eredménye, hogy a vizsgált területek egyikén sem mutatható ki olyan mértékű hatékonyságra negatívan ható szervezeti probléma, ami azonnali beavatkozást igényelne.

Megállapítható, hogy az évek óta változatlan mértékű állami normatív finanszírozás kényszerítő tényezőként hat az intézményre abban az irányban, hogy a hiányzó költségvetést más, például pályázatokon elnyert támogatásokból finanszírozza. A benyújtott pályázatok jó szakmaisága, ugyanakkor nem mindig elég a sikerhez, a pályázat elnyeréséhez. Ez indukálja azt a kérdésfeltevést is, hogy vajon rendelkezik-e az intézmény képzett projektmenedzserrel, pályázattíróval. Nélkülük ugyanis sem megírni, sem a támogatási szerződésekben foglaltakat teljesíteni nem, vagy csak nagyon nehezen tudja az intézmény.

Az intézmény esetében a jól képzett, szakmaiságában magabiztos munkatársak többnyire önállóan birkóznak meg a pályázatokkal kapcsolatos többlet terhek viselésével, ugyanakkor – természetesen nemcsak ezen a területen – igény mutatkozna a folyamatos képzésre, továbbképzésre is.

Az intézményi infrastruktúrára és humán erőforrásra vonatkozó kérdéscsoport tekintetében megállapíthatjuk, hogy az infrastruktúra bizonyos területeken jobban működik, ugyanakkor vannak olyan szegmensek, ahol fejlesztésre szorul. Az igények felmérése, kielégítése, a gyakran változó külső környezet által gerjesztett fejlesztési irányok folyamatos innovációt indukálnak.

Elmondható, hogy a belső értékelési rendszer többnyire valós viszonyokat tükröz és a képzés is – részben legalábbis – biztosított azok számára, akik igénylik.

A szolgáltatási színvonal tárgyában vizsgált állítások során azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a szolgáltatás magas színvonalával, az intézmény munkatársainak kiváló munkájával többségében egyetértenek a válaszadók, így a szolgáltatási színvonal folyamatos szinten tartása, fejlesztése a jövőben is fontos feladatként jelenik meg.

