

# **Szociális szolgáltatások**

## **Urbanekné László Judit**

Egészen a XX. század beköszöntéig kifejezetten egyházi feladat volt, és így jótékonykodás, az elesettekről, kiszorultakról való gondoskodás.

A tradicionális társadalmakban a több generáció együttélését biztosító nagycsalád színtere volt a születésnek és a meghalásnak, a munkának és a tanulásnak. A generációk egymásra utaltsága és erős szolidaritása képessé tette a családot, hogy megtartsa keretein belül a beteget, öreget, fogyatékosot és árvát. A kollektív kötések erőssége biztosította a szerepfolytonosság tudatát, pontos szerepkészletet és mintát adott nőnek, férfinak, családfőnek, családtagnak, betegnek, bolondnak egyaránt. Az egyházi jótékonyására csak a diszfunkcionálisan működő, felbomlott családokból kikerülő, kihulló betegek, öregek szorultak rá.

A XX. században azonban történt egy és más, helyi- és világháborúk, forradalmak és ellenforradalmak, szabadságharcok, neo-kolonialista törekvések, népirtások és modern exodusok, melyek nagyságrendekkel megnövelték a közösségi gondoskodásra szorulókat számát.

A XX. században jelentős változás történt a családok szerkezetében is. A korábbi évszázadokban szinte kizárólagos családi formáció, a többgenerációs nagycsalád változni kezdett. A felgyorsuló földrajzi és társadalmi mobilizáció szétfeszegte a tradicionális kereteket.

A nagycsalád korábban egyformán színtere volt a családi termelésnek a szakma megtanulásának, a gyermekek felnevelésének és az öregekről, fogyatékosokról való gondoskodásnak.

A század második felére a térben és értékekben egyre távolodó nemzedékek már nem tudtak igazán megfelelni a fokozódó individualizálódás eredményezte kihívásoknak. A családból elsőnek kiszoruló, harmadik generáció magára maradt, az idősödés, a betegségek kockázatával, a fiatalabb generációk nélkülözni kénytelenek az idősek élettapasztalatát, toleranciáját, a család napi életvitelét könnyítő személyes szolgáltatásait.

A modernizáció másik áráként meglazultak a szomszédsági kapcsolatok, a toronyházakba kényszerülő városlakók már közvetlen szomszédaikat sem ismerik. A megapolisszá növekedő nagyvárosokba koncentráldott a szegénység, végletesen izolálódtak a kiszoruló és a lemaradók.

Egy sor, korábban a működő, természetes segítő hálózatok által kielégített szükséglet kielégítetlen maradt. Az egyházak, a maguk több száz éves tapasztalataival együtt is egyre eszköztelenebbé váltak a szociális problémák halmozódásával szemben. Szükségessé vált a modern állam intézményesített válasza, állami garanciák a szociális szolgáltatások nyújtására, a modern szociálpolitika.

### **Az állami garancia ára**

Magyarországon 1945-ben, a veszített háború utáni első hónapokban született meg ez a garancia: a 6/1945 sz. Miniszterelnöki utasítás kimondja, hogy Magyarországon a szociális gondoskodás az állam feladata.

Mindannyian emlékezünk a „Valahol Európában” című film szívszorító képsoraira, hordába tömörült árvagyerek harcára a „helyért” az élethez. Hasonló kiszolgáltatottságban éltek a porig rombolt országban az elmebetegek, a fogyatékosok, a fronton elesett gyermekeiket, unokáikat gyászoló öregek.

Hihetetlenül nehéz feladatot vállalt magára az akkori népjóléti kormányzat, egy szegény országban kellett intézményrendszert létrehozni a semmiből a még szegényebbek védelmében. Gyors ütemű mennyiség fejlesztés eredményeként alakult ki, elsősorban az államosított kastélyokban és kúriákban, a gyermekotthonok és a szociális otthonok hálózata.

1945-50 közötti éveket a rendkívül gyors ütemű intézményi fejlesztés jellemezte, ezekben az években közel nyolcszorosára növekedett a szociális otthoni férőhelyek száma, hasonló volt a felfutás a gyermekotthoni férőhelyek tekintetében is. 1950-ben megtorpant a dinamikus fejlődés.

Az új szereplő, a modern állam kizárólagosságra törekedett. A Népjóléti Minisztérium felszámolásával megkérdőjelezte a szociálpolitika létjogosultságát. A „szocialista állam minden lépése szociálpolitika maga” álságos ideológia mentén szétrombolta az alakuló, modern szociálpolitika alapjait, az öregekről, betegekről, árvákról való gondoskodás

felelősségét, más politikák (ifjúságpolitika, lakáspolitiká, ár- és bérpolitika, egészségpolitika) kompetenciájába utalta.

Ezekben az években történt meg az egyházak „államosítása” is. A magyar állam a szerzetesrendek, felosztatásával úgy szüntette meg a keresztény egyház kétezer éves hegemóniáját a szociális gondoskodás területén, hogy nem tudott valóban működő alternatívát kínálni.

Ezt követően közel 35 évig nem volt kormányzati szintű képviselése a szociálpolitikának. A mindenkori Egészségügyi Minisztériumban és a tanácsok MES osztályain néhány megszállott tisztviselő próbált intézményesített válaszokat kimódolni a halmozódó szociális problémákra.

A 60-as évek elején indították meg az öregek napközi otthonai modell-kísérletet, a tanyás településeken egyedül maradt öregek érdekében, majd a 60-as évek vége felé, felelevenítve az Egri Norma illetve az ennek alapján kidolgozott Magyar Norma tapasztalatait, Budapest néhány kerületében és nagyobb vidéki városokban meghonosították a házi gondozó szolgálatokat.

A 70-80-es években meginduló szociológiai kutatások azonban ennél sokkal összetettebb társadalmi folyamatokra irányították rá a figyelmet. Nyilvánvalóvá vált, hogy a marginalizálódás, mint társadalmi folyamat nem állt meg Hegyeshalomnál, hogy a földből gomba módra kinövő lakótelepen élők a lakásproblémájuknak megoldásán túl, speciális szociális szolgáltatásokra volna igényük. Beigazolódott, hogy az erőltetett mennyiségi fejlesztés eredményeként kialakult gyermekvédelmi és idősgondozási nagyrendszerek drága pénzből rossz hatékonysággal működnek, hogy az intézményrendszer esetlegességességei miatt a szociális és az egészségügyi intézmények kvázi működésre kényszerülnek.

A kórházi belgyógyászaton, a szűkös szociális otthoni férőhelyszám következtében, hihetetlenül magas volt az ún szociális indikációjú ápolási napok száma. Az ápolóotthoni rendszer kiépítetlensége miatt a szociális otthonok ápolási feladatokat vállalnak fel át az egészségügytől. A modern emberek életminőségét javítani hivatott két nagyrendszer, az egészségügy és a szociális ellátás, a maradványelvű finanszírozás áldozataként egymás ellen működött.

Az etatista szociálpolitika eszköztelenségét mutatta, hogy a 70-80-as években speciális problémát megoldani kívánó intézményrendszerek is létrejöttek, (pl. ideggondozó hálózat, alkohológiai intézmények, nevelési tanácsadók, családsegítő szolgálatok), ezek egyenetlen ellátási területeken, koncepcionális bizonytalanságok mellett, néha egymás mellett „elműködve”, néha egymás ellen működvé funkcionáltak.

Az 1980-as években létrejött, személyi szolgáltatást nyújtó intézmények - átfogó szociálpolitikai igazgatási rendszer hiányában - a különböző fenntartó és felügyeleti ágazati szervekhez igazodtak, esélytelenné téve az együttműködést.

Hosszú évtizedek után 1985-ban a Szociális és Egészségügyi Minisztérium létrehozásával kapott tárcaszintű képviseletet a szociálpolitika, indulhattak meg, a rendszerváltás viharai közepette, az etatista szociálpolitikát felváltó, vegyes szociálpolitikai rendszert koncepcionalizáló törekvések.

A 80-as évtized puha diktatúrája nyilvánvalóvá tette hogy az állam monopolhelyzete a szociálpolitikában tarthatatlan és finanszírozhatatlan. Paradigmaváltás szükséges a társadalompolitikában, ezen belül a szociálpolitikában is. / HEGYESI, 1993 /

## **A vágyott és rettegett piac**

A rendszerváltás idejére már világszerte felerősödtek a neoliberális és neokonzervatív tendenciák A globalizáció világszerte régi-új értékeket kényszerít gyakorlatilag az egész világra, felgyorsul a jóléti államok ideológiai lebontása.

Az új paradigma maximálisra tágítja a piac, és csökkenteni igyekszik az állam szerepét. Magyarországon az új ideológia több okból is könnyebben hódított teret, mint azokban a nyugati államokban, ahol évtizedes hagyományai, vívmányai voltak a jóléti működésnek. Magyarország a rendszerváltás éveiben szegény volt és szégyellte magát „kommunista múltja miatt”, Az etatista állam túlhatalma alól szabadulni igyekvő civil kezdeményezések számára a piac kevésbé volt riasztó, mint a túlszabályozó állam.

A rendszerváltás után kezdődött el a korábban mindent irányítása alá vonó paternalista állam visszavonulása. A változás politikai célja egy nyugat-európaihoz hasonló gazdasági, társadalmi, szociálpolitikai struktúra megteremtése.

A szolgáltatások biztonságos működtetése szempontjából rendkívül fontos azonban, hogy a régi állami struktúrát lebontó és az újat építő folyamatok egyszerre, párhuzamosan menjenek végbe.

Az ütemnél nem kevésbé fontos a mérték. Hol húzhatók meg az állam visszavonulásának optimális határai, és egyáltalán, milyen veszélyei vannak az állam kivonulásának a szociálpolitikára nézve. Az állami túlhatalomnál is veszélyesebb az állam nagymértékű kivonulása a szociális szolgáltatásokból. /FERGE, 1998/

A rendszerváltás évében, 1990-ben létrejönnek az önkormányzatok. A több mint 3.000 önkormányzat megkapta a korábban állami támogatással, tanácsi megvalósításban végrehajtott feladatok többségét. 1991-ben megváltoztak a szociálpolitikai célokra fordított pénzügyi források. A gazdaság gyors talpra állítása érdekében a gazdaságpolitika előnyt élvezett a szociálpolitikával szemben.

A szociálpolitika reformja igen vontatottan indult. A rendszerváltás első kormánya nem merte a rendszerváltás egyéb terhei mellett, felvállalni a szociális kötelezettségvállalások radikális megkurtítását is. Ezt csak az MSZP-SZDSZ koalíció lépte meg „az államháztartási reform” mezében. /SZÉMAN, 1991/

Több éves előkészítő munka után 1993 - ban, elkészült, a régen várt a Szociális igazgatásról szóló 1993. évi III. tv., majd közel 10 évi várakozás után, az 1997. évi XXXI. tv. a gyermekek védelméről.

A piacgazdaság robbanásszerű kialakulásával a korábbi társadalmpolitikai alapelvek létjogosultságukat veszítették. Az új szociálpolitikát fémjelző szociális törvény csupán azokra fókuszál, akik kiszorulnak a piacról, akik életkoruk, egészségi állapotuk, családi helyzetük, munkaerő piaci esélytelenségük okán közösségi gondoskodásra szorulnak.

A szociális igazgatásról szóló törvény, kerettörvény. Taxatív felsorolja azokat az élethelyzeteket, melyek kezelésében/enyhítésében megélhetőségében, a rászoruló és a

helyzetéért felelőssé nem tehető állampolgár a lokalitás segítségére számíthat. A törvény csak jogosultságokat szabályoz, a mértékek meghatározását a helyi önkormányzatok illetőségi körébe utalja.

1990-ben az önkormányzatok létrejöttével a korábbi centrális államhatalmat felváltotta a központi állam és a helyi hatalom szétválasztása, mely egyfelől előfeltétele egy demokratikusan irányított társadalomnak, másfelől hihetetlen felelősséget ró az önkormányzatokra a területükön élő állampolgárok életminőségének alakításában.

A korábbi évek tapasztalatai azt mutatták, hogy demokratikus hatalmi viszonyok kialakítása csak gazdaságilag erős és független önkormányzatokkal lehetséges. Az önkormányzatok, és a helyi társadalom érdekei csak akkor képesek érvényesülni, ha az önkormányzati érdek és felelősség a helyi szabályozásokban egyformán érvényesül.

Az önkormányzatok önállóságát továbbra is megkérdőjelezi az igen intenzív állami beavatkozás, az anyagi függőségi rendszer a központi költségvetéstől /ZÁM, 1993./

### **Törvények által szabályozott szociális szolgáltatások:**

Az 1993. évi III. tv. és az 1/2000. SZCSM rendelet részletesen szabályozza az állam által nyújtandó szociális szolgáltatásokat.

A személyes gondoskodás intézményei szociális alapellátásokat és szakellátásokat végeznek. Valamennyi településen a helyi önkormányzat feladata megszervezni, és folyamatosan biztosítani a szociális alapellátásokat. A törvény logikája szerint a szolgáltatások szervezésével és működtetésével kapcsolatos jogoknak és felelőségeknek arra a szintre kell delegálódniuk, ahol lehetőség van a személyes szükségletek pontos megismerésére és a helyi sajátosságokat is figyelembe vevő kielégítésére.

A települési önkormányzatok megalkották saját szociális rendeleteiket, melyben részletesen szabályozták az alapellátás típusú szolgáltatásokhoz való hozzájutás módját:

- **Házi segítségnyújtás** olyan gondozási forma, mely az igénybevevő önálló életvitelének fenntartását – szükségleteinek megfelelően – lakásán, lakókörnyezetében biztosítja.
- **Étkezés** biztosítása a lakosság szükségleteinek megfelelően, kiszolgálással egyidejű helyben fogyasztással, elvitelének lehetővé tételével, lakásra történő kiszállításával.
- **Családsegítés.** Célja, hogy az egyének és a családok szociális és mentálhigiénés problémáik megoldásában intézményesített segítséget kapjanak. A családsegítés sokrétű, komplex szolgáltatás, tevékenységében hangsúlyos a prevenció. Az egyéni élethelyzetekben való tanácsadás mellett, lehetőség szerint közreműködik a probléma kialakulásában közrejátszó okok felkutatásában, elemzésében, új típusú szociális szolgáltatások kidolgozásában és terjesztésében.

### **Személyes gondoskodás körébe tartozó szakosított ellátási formák**

- **Ápolást, gondozást nyújtó intézmények.** Idősek otthonai, pszichiátriai betegek, szenvedélybetegek, fogyatékosok otthonai. Hajléktalanok ápolást, gondozást is biztosító otthona.
- **Rehabilitációs intézmények,** azon rászoruló személyek számára, akiknek egészségi, pszichés, mentális, szociális állapota a rehabilitáció több területén együttesen zajló komplex, átfogó segítséget igényel, és melynek hatékony megoldása ambuláns formában vagy más intézményi keretek között nem valósítható meg.
- **Nappali ellátást nyújtó intézmények,** melyek az ellátást igénylők részére szociális, mentális állapotuknak megfelelő napi életritmust biztosító közösségi szolgáltatásokat szervez.
- **Lakóotthonok**
- **Átmeneti elhelyezést nyújtó intézmények,** idősek gondozóháza, pszichiátriai- és szenvedélybetegek, fogyatékosok átmeneti otthonai. Hajléktalanok átmeneti szállása és éjjeli menedékhelye.

### **Szociális szolgáltatásokról, másként**

Az elmúlt évek nagyléptékű gazdasági, politikai (társadalompolitikai, szociálpolitikai) változásai felértékelik a szociális szolgáltatások szerepét.

A jelenleg működő nagy szociális ellátórendszerek, intézmények és támogató rendszerek, korábbi gazdasági viszonyokra és a központosított elosztás rendszerére épültek. Ez a modell, a megváltozott törvényi szabályozások közepette, csak rendkívül nehézkesen képes igazodni a megváltozott gazdasági és társadalmi elvárásokhoz, a piaci viszonyokhoz igazodni. A nagy intézmények fenntartása igen költséges, gazdálkodása nem költség hatékony, a rendszer alig enged teret az innovációnak, munkaerő vagy költségkímélő megoldásoknak.

Az intézmények szervezeti önállóságukat a szervezet fenntartására és védelmére használják fel. Az intézmény autonómiája pedig nem azonos a kliensek autonómiájával /ZÁM, 1993/

A nagyrendszerek a problémák kezelésére hivatottak, kontraindikáltak a prevencióval, a rehabilitációval és a rehabilitációval szemben.

Az 1993. évi III. tv. megszünteti az állam monopóliumát a szociális szolgáltatások területén. A törvény kimondja a szektorsemleges finanszírozás elvét, a nem állami szociális szolgáltatások létjogosultságát a szolgáltatási piacon.

A 80-as években, a puha diktatúra bizonytalanságait ki- és felhasználva alakulató egyházi és piaci szociális szolgáltató szervezetek, a „három T korszak: a TILTÁS-TÜRÉS-TÁMOGATÁS” második szakaszába érkezvén, hihetetlen dinamikájú fejlődésnek indultak.

***A működő non-profit szervezetek száma 1993 és 1995 között:***

Év	Alapítványok	Társas non-profit szervezetek	Összesen
1993	11 884	22 926	34 810
1994	14 216	26 107	40 323
1995	15 650	27 685	43 335

**A harmadik szereplő: A non-profit**



Az ember egyéni és társadalmi szükségletei sokkal differenciáltabbak annál, semhogy a gazdaság egyetlen szektorában kielégíthetők legyenek. Az etatisztika államszocializmusban az állami szektorról, a klasszikus piacgazdaságban a piaci szektorról derült ki, hogy önmagukban nem képesek a felmerült társadalmi kihívásokra, a megfelelő árnyaltsággal és gyorsasággal adekvát válaszokat kínálni. Mi több, még a jóléti társadalmak, piaci és állami szektor közötti eredményes kooperációt tükröző gyakorlata is azt mutatta, hogy marad szabad tér a civil társadalom önszerveződő tevékenységének.

A jóléti állammal / álommal szembeni kijózanodás kora felértékeli a civil társadalom önszerveződő képességét, kutatások sora keresi a választ arra, hogy mi teszi nélkülözhetetlenné a non-profit szervezeteket a társadalom életében, melyek azok a funkciók, melyet jobban, hatékonyabban és gazdaságosabban tudnak betölteni, mint a piaci vagy állami intézmények.

Az alapítványok, mint jól működő intézmények nem voltak ismeretlenek a magyar közéletben. Bár a statisztikák hiányosak, tudjuk, hogy a főváros 1934-ben 406 különféle alapítványt és alapítványszerű juttatást kezelt. Tudjuk azt is, hogy az alapítványtevések gyakorlata, már az 1848-as szabadságharc előtti években megkezdődött Magyarországon.

Más a helyzet a non-profit szektor másik jelentős intézményével, az egyesületekkel kapcsolatban. Egyesületek, formailag 1862 óta működnek Magyarországon, az 1989-ben megszülető egyesületi törvény tehát nem egy új intézmény-típus életre hívásáról szól, csupán megszabadítja az egyesületeket a korábbi politikai korszak gyámságától, és szabad teret enged az önszerveződésnek.

A szabadság érték egyébként is kulcsfogalom a non-profit szervezetek újrászületése időszakában, az évtizedekig meggátolt polgári öntevekenység és önsors irányítás lehetősége adott szárnyakat a szektor fejlődésének, rendkívül rövid idő alatt a szektor szereplőinek száma ötszörösére növekedett, miközben megváltozott a szektor szerkezete is.

Szabadság-érték felértékelődése mellett a szektor fejlődését más társadalmi-gazdasági tényezők is motiválták. /KUTI, 1992/

- Visszatérés a trendhez: megtört történelmi fejlődéshez való gyors igazodás

- A társadalmi, politikai struktúra átalakulása, a rendszerváltás változásai
- A jóléti szolgáltatások krónikus hiánya
- „Áthárító felelősség” és szerkezetváltás: a kormányzat erőteljes részvétele a szektor létrehozásában és pénzforrásainak megteremtésében
- A túlélésért folytatott harc: a válság különböző szereplői így (is) harcolnak saját túlélésükért.

A non-profit szervezetek reneszánsza arra utal, hogy az állampolgárok folyamatosan tudatában voltak a "harmadik szektor" fontosságának. Pontosán tudták, hogy sem a piaci szektor, sem az állami szektor önmagában és társulásaiban sem alkalmas minden társadalmi igény, minden közszolgálat kielégítésére. Nem alkalmas, nem motivált, nincsenek pontos tudásai a kielégítetlen szükségletek köréről.

A for-profit szektor szerepe és tevékenysége a nyereséget ígérő termelési és szolgáltatási területekre korlátozódik. Az állami szektor elsősorban arra hivatott, hogy az adott fejlettségi szinten, minden állampolgár számára gondoskodjon a jól szabványosítható, illetve a társadalom egészét szolgáló közjavakról. A non-profit szektor szervezeteire marad minden olyan feladat, melynek ellátása a piaci racionalitás és az állami felelősségvállalás viszonylag szűk korlátai között nem valósulhat meg.

A non-profit szervezetek biztosítják a társadalmi önszerveződés és érdekérvényesítés kereteit, alkalmat adnak kisebb - nagyobb társadalmi csoportok különleges igényeit kielégítő szolgáltatások kifejlesztésére, a nem profitcélú társadalmi innovációra, és a társadalmi problémák közösségi (de nem állami) kezelésére.

Ezeknél a szervezeteknél a non-profit jelző nem a profitszerzés, hanem a profit szétosztásának tilalmát jelenti. Ez az önként vállalt korlátozás különbözteti meg a non-profit szervezeteket a versenyszféra vállalkozásaitól. Non - profit szférába tartozó szervezetek közvetlenül nem segíthetik elő az őket létrehozó természetes vagy jogi személyek üzleti tevékenységét. Ez nem áll ellentétben azzal, hogy vannak olyan non – profit szervezetek (a közhasznú társaságok), melyeknek alapvetően gazdálkodási célú, közszolgáltatási tevékenysége is közvetlenül kapcsolódik a szolgáltatások világához.

Ezek a szervezetek közhatalmi szerepet nem gyakorolhatnak, és nem függenek közvetlenül a kormányzattól.

A non-profit szervezetek intézményesültek, ennek megfelelően szabályos vezetőségük, és kialakult működési szabályaik vannak. Ez az intézményesültség a háztartásokon belül és az informális szférában nyújtott, szintén nem nyereségérdekelt szolgáltatásoktól különbözteti meg a non-profit szervezetek tevékenységét.

Az eltelt időszakban a számbeli gyarapodáson kívül, legalább ilyen jelentőségű volt a hazai non – profit szektor szerkezeti változása is. Ez a változás egyaránt jellemző a szektor intézményi formáinak nagyon jelentős kibővülésére, illetve a szervezetek által végzett tevékenységek arányváltozására is. /HARSÁNYI, 1999/

## **A szociális vállalkozás**

A vállalkozás valami új, értékes dolognak létrehozási folyamata, amelyben a vállalkozó biztosítja a szükséges időt, és erőfeszítést, vállalja a felmerülő pénzügyi, szakmai, pszichikai és szociális kockázatot, és megkapja az ennek következtében létrejövő pénzbeli és személyes meglegedettséget nyújtó jutalmakat /ROBERT HISRICH, 1985/

A vállalkozás: viselkedés. Magába foglalja a kezdeményezést, a társadalmi – gazdasági mechanizmusok szervezését és újraszervezését az erőforrások és helyzetek előnyös gyakorlati felhasználása érdekében, továbbá természetesen a kockázat és a kudarc elfogadását is.

A definíció nyomán, a XX. századvég tipikus figurája a mobil telefonját fülére szorító, minden nehézséget fitymáló, lebecsülő, napi 26 órát dolgozó, soha-semmit igazán meg nem hallgató, sikert, pénzt, kapcsolatokat hajhászó, tragikomikus figura merül fel, pedig a vállalkozás nem a XX. század terméke.

A szó francia eredetű, jelentése „kapcsolatteremtő” vagy közvetítő. A középkorban vállalkozónak tartották azt a szereplőt, aki vállalta, nagy mennyiségű árú szállítását a háborús területeken keresztül. A XVII. században az állammal kötött fix-áras szerződés alapján a nyereség (illetve a veszteség) kockázatát viselő személyt tekintették vállalkozónak.

Ki tehát a vállalkozó? Korunk hőse vagy fenegyereke? Kicsit tovább boncolgatva a kérdést, és felidézve a 80-as évek Magyarországot, ahol az egyre engedékenyebbé váló diktatúra engedni kezdte a kisvállalkozást, a kiskocsmát, a kis varrodát, a kis fogyatékos napközit. Kik voltak azok az emberek, akik komolyan hitték, hogy amit a gigantikus állam nem képes megoldani, hatalommal, pénzzel, épülettel, azt a kisvállalkozások, a maguk egy-két telefonvonalával, bérelt irodákban és foglalkoztató termekben, hihetetlenül kevés pénzzel, de a probléma lényegéről való naprakész tudásokkal jobban csinálják?

Hivatásos álmodók, örültek voltak? Voltak ilyenek is, de voltak csak szakemberek, akik hirtelen túlságosan kicsinek kezdték érezni a „pályát”, akik hosszú évek szakmai gyakorlatával kiszenvédtek valami mást, valami hatékonyabbat, a szükségletekre jobban rímelőt, és akik belefáradtak már a pató pál-i halogatásba. Akik ott és akkor akartak megoldani valamit, valami számukra igen fontosat. Ők voltak az első szociális kisvállalkozók.

### **Mítoszok és valóság a vállalkozásokról**

Annak érdekében, hogy a későbbiek során pontosan érthessük a szociális szolgáltatások szervezésének és nyújtásának specifikumait, első lépésként meg kellene értenünk a szociális szakember és a szociális vállalkozó viszonyát. Vajon elégséges-e, csak jól megtanulni a szakmát, naprakészen követni a külföldi fejlesztéseket, elégséges-e, részt venni szakmai műhelyekben, jelen lenni minden tudományos konferencián? Elégséges-e ez, vagy kell még valami más is?

A következőkben Varga Gyula kutatásai alapján tovább gondolásra kínálok néhány mítoszt az eredményes vállalkozásról, és a valóság elemeit is.

#### **Nem mindenki lehet vállalkozó, a vállalkozásra születni kell**

Varga Gyula: A sikeres vállalkozók többsége magas szintű szakmai tapasztalatokkal és ismeretekkel rendelkezik. Fontos a személyiség, de legalább ennyire fontos a türelem, a kitartó tanulás és a kemény munka.

**Bárki vállalkozhat, csak ötlet, szerencse és bátorság kell hozzá.**

Varga Gyula: Egy vállalkozó legfontosabb tulajdonsága, hogy a nap minden percében a maga javára képes fordítani a környezet kínálta lehetőségeket. A nagy ötletet a napi aprómunka váltja át piaci sikerré.

**A vállalkozó vakmerő szerencsejátékos: elveti a kockát és vállalja a következményeket.**

**/Jelszava: vágjunk bele, azután majd meglátjuk./**

Varga Gyula: A sikeres vállalkozó igencsak mérlegeli az általa vállalt kockázatot, és azt minden módon csökkenteni igyekszik: pl. megosztja másokkal, felméri a piacot (Jelszava: hétszer mérj, mielőtt vágysz!)

**Az egyedülálló, független vállalkozó előnyös helyzetben van.**

Varga Gyula: Az egyedülálló vállalkozó igen sebezhető. Lassabban képes kiaknázni a növekedés lehetőségét, mint egy vállalkozói team. A több helyről származó pénz, a több lábbon állás stabilitást jelent a vállalkozás számára.

**A vállalkozó saját maga ura, független mindentől és mindenkitől.**

Varga Gyula: A vállalkozók, bár ez természetes és megszokott számukra, kiszolgáltatottak a fogyasztónak és az alvállalkozónak, függenek a hitelezőktől és a befektetőktől. Ez a függés okos stratégiával csökkenthető, de nem küszöbölhető ki teljesen.

**A vállalkozó többet dolgozik és nagyobb stresszben él, mint a nagyvállalatok menedzsere.**

Varga Gyula: Az önálló vállalkozó nem egyszerűen többet, hanem másként dolgozik, mint egy nagyvállalati vezető. Döntésre ítéltetett, és ezt nem végzi el helyette senki. Megszabadul viszont a fárasztó üresjáratoktól. A fárasztó munka ellenére a legtöbb vállalkozó élvezi azt, amit csinál. A munkával kapcsolatos elégedettsége magas, nem kíván nyugdíjba menni soha.

**A vállalkozás sikere a pénzen múlik.**

Varga Gyula: A pénz ugyan fontos, de nem a legfontosabb. A siker kulcsa az üzleti lehetőségek felismerése, és egy ütőképes csapat összekovácsolásának képessége. Ha mindez meg van, akkor jöhet a pénz.

**A vállalkozót kizárólagosan a pénz érdekli, a nagylábon élés vágya hajtja.**

Varga Gyula: A növekedni szándékozó vállalkozók többnyire takarékosan, szolidan élnek. Meghatározó motívum az önmegvalósítás. Sokan, mint egy kalandot élik meg a vállalkozást. Inkább a hosszú távú tőkehozam, mint a pillanatnyi nyereség a fontos. A pénzt inkább a stratégiai cél megvalósítása eszközének, sem mint öncélnak tekintik.

## **A vállalkozás folyamata**

Minden vállalkozás életében, így a humánszolgáltató vállalkozások életében is két fejlődési szakasz különíthető el élesen egymástól. Mind két szakasz eltérő vállalkozói attitűdöt igényel. A vállalkozás első szakasza a „nagy ötlet megszületésétől a tényleges tevékenység beindításáig tart.

Ebben a szakaszban különös hangsúlyt kap az innovativitás és a kreativitás. Ebben a szakaszban kell megtörténnie piac/szükséglet pontos felmérésének és elemzésének, a pontos üzleti terv összeállításának, a versenytársak megismerésének, a kapcsolatépítés megkezdésének, a stratégia terv összeállításának, arculattervezésnek, az optimális vállalkozási forma kiválasztásának, a munkatársi gárda kiválasztásának és a team építésének a megkezdésének.

A második szakaszban az „aprómunka szakaszában” kitüntetett személyiségjegy a pontosság, és precizitás, munkabírási és kudarctűrési, a folyamatos elemzés és értékelés képessége. Ebben a szakaszban születik meg a szervezet végleges működési rendje, készülnek el a szükséges szabályozások és nyilvántartások, ekkor indulhat a szolgáltatások hatékonyságának mérései, megelégedettség vizsgálatok.

A szervezet életének mindkét szakaszában rendelkeznie kell a megújulás képességével, folyamatosan élni kell azokkal az eszközökkel, melyek segítségével feltárhatók a működés rejtett tartalékai.

Igen jó módszer ennek aktivizálására a brainstorming (ötletbörze) és nem csak a szervezet tervezésének fázisában. Különösen a hosszú idő óta azonos tevékenységet folytató szervezetek hajlamosak a működési rutinok kialakítására, melyek kezdetben pozitív módon,

kiszámíthatóbbá teszik a működést, később csökkenti a probléma érzékenységet, ronthatja a szervezet hatékonyságát.

Az ötletbörze kiváló módszer arra, hogy csoportosan találjunk megvalósítható ötleteket. Hasznos lépés lehet a problémamegoldás folyamatában is, amikor a lehetséges megoldásokat keressük. Kiválóan alkalmas arra, hogy együttgondolkodva másokkal, mások véleményét is meghallgatva, új ötletünk támadjon, új megoldásra ébredjünk rá.

### **Az ötletbörze alapelvei:**

- Tartsuk tiszteletben egymás ötletét!
- Hagyjuk, hogy a gondolatok szabadon szárnyaljanak! (Nem szabad senkit megszólítani azért, mert esetleg nevetséges ötlettel áll elő, hiszen sokszor éppen a nevetséges, lehetetlennek tűnő ötletekből születnek a legjobb újítások, felfedezések, üzleti ötletek.)
- Törekedjünk arra, hogy minél több ötletet gyűjtsünk össze!
- Figyeljük meg, hogy egy ötletből hány új ötlet születik!

### **Az ötletbörze szakaszai:**

1. A csoport megszervezése: jelöljük ki egy jegyzőt, aki felírja az ötleteket és egy vezetőt!
2. A probléma vázolása, megbeszélése.
3. Ötletbörze. gondolkozzunk a probléma megoldásán, írjuk össze az összes felmerült ötletet, a legvadabbakat is!
4. Csoportosítás: csoportosítsuk az ötleteket valamelyik közös jellemzőjük, vagy adott szempontok szerint!
5. Értékelés: vizsgáljuk meg egyenként a megoldásokat, vajon használható-e, mennyibe kerülne a megvalósítása, okvetlenül szükség van-e rá, stb.! A legőrültebb ötleteket is értékeljük! Készítsünk listát a legjobb megoldásokról!
6. Kiválasztás: a legjobbak listájáról válasszuk ki a legjobbnak tartott ötletet!
7. Cselekvés: a feladat probléma-felvetéssel kezdődött és egy megoldási javaslattal fejeződött be. A kérdés most az, hogy használható-e? A gyakorlati kipróbálás után megkapjuk a választ.

Az ötletbörze nem öncélú játék, hanem elterjedt módszer az üzleti és a tudományos életben, mindenütt ahol rendszeresen szükség van új ötletekre a problémák megoldásához.

## **Mitől más a szociális szolgáltatás?**

A szociális szolgáltatások nyújtására szakosodó vállalkozás speciális szolgálat. Emberi problémák megoldására dolgoz ki megoldásokat, emberi sorsok felelősségét veszi a vállára.

Különös gyanakvás övezte a korai humánszolgáltató vállalkozásokat, egy olyan korban amely, éppen gyökeresen szakított az egalitárius eszmékkal, elfogadta a piac törvényeit, felvállalta a szabad verseny kockázatait, nem igazán értették a szociális szolgáltatások logikáját. A szociális szolgáltatás speciális vállalkozási forma, melyben a nyújtott szolgáltatás emberi sorsokat érint, a vállalkozó felelőssége sokszoros, hiszen egy-egy nem kellő körültekintéssel hozott vállalkozói döntés kliensek tucatjainak élethelyzetét folyósolhatja be, kedvezőtlenül.

A humánszolgáltatás értékterhelt tevékenység, a piac törvényeinek való megfelelésen túl meg kell felelnie a szociális munka etikai szabályainak, kódexben rögzített viszonyulási formáinak is.

A szociális szolgáltatások piaca speciális piac. A szolgáltató egyaránt szemben áll a felhasználóval és a finanszírozóval is. Ezen a piacon általában nem a vásárló fizet, vagy nem csak a vásárló fizet. Az állam a vele szerződéses viszonyban álló szociális szolgáltatások számára forrásokat enged át, azért, hogy bizonyos ellátási feladatokat helyette elvégezzen.

Az átengedett források felhasználását természetesen ellenőrzi, de ez az ellenőrzések elsősorban a források rendeltetésszerű felhasználására vonatkoznak csak.

A szolgáltatások a valódi piacon igen szigorú felhasználói/vásárlói kontroll alatt vannak, ha egy suszter másodsorra is rosszul ragasztja fel a cipőm talpát, harmadszorra máshová viszem, ugyancsak egyszer veszem igénybe az udvariatlan TV szerelőt, a slamposan dolgozó takarítónőt, és nem kérek a piszkos fodrászüzletből sem. Nem ilyen egyszerű a helyzet a szociális szolgáltatások piacán.



Ezen a piacon, ahol nem biztos, hogy a vásárló fizet, nem működnek a természetes piaci minőségbiztosítások.

A szociális szolgáltatások igénybevevői bizonyos mértékben ki vannak szolgáltatva a szolgáltatóknak, egyrészt azért, mert klienseink életkoruk, élethelyzetük, egészségi, mentális és/vagy társadalmi státuszuk miatt gyengébb érdekérvényesítő képességűek.

Másrészt azért, mert a szociális szolgáltatások piacán még hiány van, viszonylag kevés számú szolgáltató válogat az igénybevevők között.

Az intézményi és a kliensi érdekek nem fedik le pontosan egymást. „Az iskola elég jó hely, csak kár, hogy olyan sok gyerek van benne” gyakorlat a szociális szolgáltatások területén sem ismeretlen. Az intézmény-centrikus intézményi működés nem szektorfüggő, gyakran megjelenik a non-profit sőt a for-profit gyakorlatában is.

Különös felelősség hárul tehát a finanszírozó államra és a kiszereződő önkormányzatokra, pontos mérési módszerek hiányában kell kiválasztaniuk azokat a szociális szolgálatokat, melyek biztonsággal és hosszú távra képesek állami feladatokat is átvállalni.

### **A bűvös fogalom: minőségbiztosítás**

A minőség-fogalom meghatározása tükrözi a vele kapcsolatos ismeretek sokszínűségét. Szinte minden minőségügyi szakember más definíciót ad a minőség fogalmára:

- P.B. CROSBY: A minőség a követelmények teljesülése
- JURAN: A minőség a termékek vagy szolgáltatások lényeges jellemzője, hogy alkalmasnak kell lenniük a felhasználásra. Ez a felhasználásra alkalmas kifejezés a minőség szó alapjelentése.
- FEIGENBAUM a vásárló ítéletére helyezi a hangsúlyt. A minőséget úgy kell tekinteni, hogy az a vásárló igényeivel egyezzen meg, illetve a használat során a követelményeit elégítse ki.

A megfogalmazások, jól tükrözik a minőség fogalmának változását, fejlődését. A minőséget és a hozzá kapcsolódó fogalmakat az ISO 8402-ben szabványosították. Eszerint a minőség: „A termék vagy szolgáltatás olyan tulajdonságainak és jellemzőinek összessége, amelyek

hatással vannak a terméknek vagy a szolgáltatásnak azon képességére, hogy kifejezett, vagy elvárható igényeket elégítsen ki.”

Magyarországon az egyik legelterjedtebb definíció a japán származású, hazánkban igen sokat tevékenykedő SHIBA professzor által megfogalmazott:

- I. szint: A szabvány-előírásnak való megfelelés: E minőség-felfogásban a minőséget a szerint értékelik, hogy megfelel-e a vonatkozó műszaki szabványnak. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a termék vagy szolgáltatás a használatnak megfelel, illetve a vevő igényeit kielégíti.
- II. szint: A használatra való alkalmasság. A termék, vagy szolgáltatás a használatra alkalmas. Vevői, igénybevevői visszajelzések összegyűjtésével és elemzésével, a problémák megoldásával javítható a szintnek való megfelelés.
- III. szint: A vevő kimondott igényeinek való megfelelés. E szint megfelel a vevő legnyilvánvalóbb elvárásainak, a magas, jó minőségnek és az elfogadható árnak. Az ilyen szintű termékek és szolgáltatások jól értékesíthetőek, ha a piac nem telített. Ellenkező esetben a konkurencia miatt előfordulhat, hogy ez a szint kevés a piaci sikerhez.
- IV. szint: A vevő látens, rejtett igényeinek való megfelelés. Ez a szint a vevő ki nem mondott, látens igényeit elégítő ki. Ezek szükségszerűségére a termék, szolgáltatás piacra kerülését követően jön rá a vásárló. A IV. szintnek való megfelelés közismert példája a walkman, melyet a SONY fejlesztett ki és óriási sikert ért el vele. Erősen telített piacon, csak a legmagasabb szintű minőség felfogással lehet eredményesen működni.

A vállalkozás egyik alapvető küldetése a vevő/igénybevevő igényeinek kielégítése. A fokozódó vevői elvárásoknak való megfelelést, az adott termék minőségére vonatkozó szigorú műszaki előírások önmagukban nem feltétlenül szavatolják. A változó vevői/felhasználói igények megismerésének és kielégítésének egyik eszköze a **Total Quality Management /TQM/**, magyarul teljes körű minőségirányítás.

A TQM a vállalkozás olyan irányítási koncepciója, melynek központjában a vevőközpontúság, a dolgozók felhatalmazása, bevonása és az üzleti folyamatok, megelőzésen alapuló rendszerek folyamatos továbbfejlesztése áll. /GYARMATI, 1998/

A humánszolgáltatások minőségbiztosítása iránti felfokozott várakozás a monopolisztikus állami struktúra szétesésében és az azt követő jóléti szolgáltatásokat nyújtó, kisebb, független szervezetek előtérbe kerülésében keresendő.

A belső, bürokratikus ellenőrzés helyébe fokozatosan a betekintés lehetősége lépett. Ezzel párhuzamosan a „minőség” és a „standardok” elmélete került előtérbe.

Ezek a humánszolgáltatások területén alapvetően viselkedési normákról szólnak, arról, hogy milyen kapcsolatban vagyunk klienseinkkel, mi az alapja annak, hogy szolgáltatásokat kínálunk számukra, arról, hogy miért kellene elfogadni bennünket, mi az alapja a szolgáltatások iránti bizalomnak, hogyan lehet együttműködni a hasonló szolgáltatásokat kínáló szervezetekkel.

Lehetőség szerint el kellene kerülni a „minőségbiztosítás zsarnokságát” melyre szép számú példa található Angliában, ahol a minőségbiztosítás dogmává szigorodik, előfordul, hogy egyes szervezeteknél a standardok betartása mindenek felett, elfedi a non-profit szolgáltatók valódi célját, a szolgálatot.

Olyan kisebb szervezeteknél, ahol a szolgáltatások jelentős hányada zajlik, a minőségbiztosítást az ésszerűség határain belül, egyszerűen kell megoldani. Az üzleti világban összetett, bonyolult modellek alapján magasan szervezett minőségbiztosítás működik. A sikeres vállalatok helyesen gondolkodnak, amikor termékeik vagy szolgáltatásaik minőségét a piaci verseny legfőbb összetevőjeként tartják számon. Azonban a piaci szektor számára megfelelő minőségbiztosítás rendszerei nem biztos, hogy megfelelnek a kisebb, jóléti szolgáltatásokat nyújtó non-profit szervezetek számára

### **Ezen a területen jobban működik:**

- **Mondd el mit csinálsz !**

Legyenek világos, írott formában is megjelenő, biztos értékrendszer által meghatározott célok, minőségi normák és folyamatok, melyekkel mindenki tisztába van. Ezek az

értékek és standardok éppúgy vonatkoznak a szervezet dolgozóira, mint a kliensekre, akikért a szervezeted dolgozik.

- **Tedd azt, amit mondasz !**

Ez meggyőződést, elkötelezettséget és átláthatóságot követel meg a szolgálat részéről.

- **Figyeld és ellenőrizd a rendszert!**

Egy megfelelő rendszernek folyamatosan értékelni kell a meghatározott normák szerinti teljesítést.

- **Cselekedj!**

Az előző lépések csak annyiban hasznosak amennyire a gyakorlatban megvalósulnak. Ennek meg kell nyilvánulnia a szolgáltatások javulásában, a személyzet fejlettebb munkamoráljában, és a szolgáltatást igénybevevők fokozott megelégedettségében

Egy szociális szolgálatot igénybevevő embernek joga van a minőséghez, lehetőséget kell adni a visszajelzésre, ha ezt nem kapja meg, vagy ez az elvárható színvonal alá esik. A szervezetnek kötelessége reagálni erre.

A non-profit szervezetekkel szerződőknek biztosítékra van szükségük a szolgáltatás megállapodott minőségének fenntartása érdekében. Elvárnak egy olyan monitorozási rendszert, amely erről biztosítja őket.

A non-profit szervezeteknek maguknak is szükségük van olyan keretre, amelynek segítségével saját munkájukat értékelhetik, a megállapított standardok fényében

A non-profit szervezetek a minőségi kritériumokat a szervezet vezetésének gyakorlatában is hasznos eszközként alkalmazhatják. /WARWICK, 1998/

A Non-profit Humán Szolgáltatók Országos Szövetségében 1995-ben indult meg a szociális szolgáltatások standardjainak kidolgozására irányuló akciókutatás.

## **II. Szociális szolgáltatások, szervezetelméleti alapvetés**

Szociális szolgáltatások tervezése, szervezése, működtetése során számolni kell az alapvető szervezeti illetve strukturális jellemzőkkel, a szervezeten belül.

- Munkamegosztás
- Szervezeti alapformák
- A szervezet életciklusai
- A változás, változtatás szerepe a szervezet életében
- Az innováció, mint a változtatás fontos eszköze
- Egyeztetett és hozott értékpreferenciák a szervezetben.

A munkamegosztás a nagyobb feladatok részfeladatokra bontását jelenti, de egyben a szervezet tagolásának alapja is. Egyes szervezetek a munkamegosztásból rájuk háruló feladatokat, csak megfelelő hatáskör mellérendelésével képesek ellátni. A hatáskörök szabályozása elsősorban az a tevékenység, mely a hierarchiában elhelyezkedő szervezeti egységek, illetve személyek kompetenciájának megállapítására irányul. Ezen belül is kiemelkedő jelentőségű a döntési jogkörök felosztása a vezetés és az alárendelt hierarchiaszintek között, valamint az utasítási hatáskörök megállapítása. Ennek alapján megkülönböztethető az egyvonalas és a többvonalas szervezet:

- **Egyvonalas szervezet /Fayol/** : Az alárendelt egységek, személyek csak egy felsőbb szervezeti egységtől, személytől kaphatnak utasítást (lineáris és divizionális szervezetek)
- **Többvonalas szervezet /Taylor/** : Az alárendelt egységek , személyek több felsőbb szervezeti, személyi utasítást is kaphatnak (funkcionális és mátrix típusú szervezetek)

### **Szervezeti alapformák:**

#### **Lineáris szervezet:**

- egyvonalas szervezeti forma, a függelmi és a szakmai kapcsolat nem válik szét
- utasítás és jelentés a szolgálati úton keresztül történik
- előnye az egyszerűség és az áttekinthetőség
- hátránya a felső vezetők leterhelése

#### **Funkcionális szervezet (lineáris – funkcionális):**

- a többvonalas szervezet tipikus példája

- munkamegosztás a funkciók szerint
- a hatáskörökre a döntési jogkör centralizációja a jellemző
- elsősorban vertikális koordináció
- előfeltétele a stabil piaci és tudományos technikai környezet
- nem lehet túl széles termék / szolgáltatás skála

#### **Divízionális szervezet:**

- elsődleges munkamegosztás tárgyi elvű (termék, vevő, régió)
- irányítás, koordinálás, ellenőrzés központi egységek útján
- divíziókon belül a hatáskörök centralizáltak
- a divíziók elkülönült elszámolási egységek, de egyes divíziókra eltérő felelősség hárul (cost center, profit center, investment center)

#### **Mátrix szervezet**

- a funkcionális és tárgyi elvű munkamegosztás egyszerre történik (vertikális és horizontális szemléletű irányítás)
- termékorientált formájában termékigazgató van, állandóbb szervezeti forma
- projektorientált formájában projektvezető van, ideiglenes szervezeti struktúra
- a tárgyi elvű munkamegosztás alapján kinevezett vezetők a termékkel kapcsolatos összes kérdéssel foglalkoznak (fejlesztés, tervezés, gyártás, értékesítés)
- a szervezeti egységek vezetői egységesen döntenek, azonos kompetenciával rendelkeznek
- a hatáskörök szabályozottsága alacsonyabb szintű
- konfliktus-terhelt szervezet (közös anyagi és emberi erőforrás elosztás, használat, eltérő feladat-, cél-, idő- és interperszonális orientációk)

#### **A szervezet életciklusai**

Bármely típusú szervezet működése során jól elkülöníthető fejlődési fázisok követik egymást:

#### **Felfutás fázisa**

- Ebben a szakaszban a szervezet ambiciózus, dinamikus, növekvő. A hirdetett (hivatalos) célok, szabályok megfelelnek a ténylegesen működő céloknak, szabályokban. A benne működő emberek perspektívát látnak maguk előtt, eredményre törnek. Jellemző a nyílt információ-áramlás, a szervezet céljaival való teljes azonosulás

### **Megelégedettség fázisa**

- Ebben a szakaszban a szervezet az elért eredményekkel megelégszik, a jelen állapot fenntartása a cél. A hivatalos céloktól, szabályoktól egyre távolodnak a működők, az emberek egyre kevesebbet foglalkoznak a jövővel, annak tervezésével, probléma megoldással. Jellemző az elkényelmesedés, az információk szűrése.

### **Tagadás fázisa**

- A szervezetben tartósan jelen vannak a problémák, de a dolgozók és főként a vezetők nem néznek szembe ezekkel, tagadják létezésüket, vagy jelentőségüket. Jellemző a múlt dicsőségére, eredményeire, módszereire való hivatkozás. Erősödik a szervezeten belüli szembenállás. Megjelennek az új célokat képviselő csoportosulások, akik felfedik a hivatalos és a működő célok és szabályok közötti különbséget

### **Káosz fázisa**

- A szervezet egyre szervezetlenebbé, áttekinthetlenebbé válik. Ez a válság, és az útkeresés állapota. Az egyes csoportosulások harca, a tűzoltás, a túlélés és a menekülés jellemzi a viszonyokat. Nincs iránytartó koncepció. A régi és új célok és szabályok kuszasága, állandó mozgása, alakulása elbizonytalanítja, elidegeníti az embereket a szervezettől. Az új célok és szabályok kikristályosodása, az új vezetők, csoportosulások pozícióinak megerősödése adhat új lendületet a szervezetnek, hogy így a megújulás szakaszába léphessen át ismét.

## **A változás, változtatás szerepe a szervezet életében**

Szervezeti változásnak tekintünk minden olyan átalakulást, mely a szervezet lényeges jellemzőiben következik be, például:

- A vezetés meghatározó részének kicserélődése / igazgató váltás
- Új vállalati stratégia kidolgozása és bevezetése
- Valamely szervezeti tag vagy szervezeti egység szerepének felértékelődése pl. erőforrás biztosító képessége miatt
- Új környezeti feltételek belépése miatt kialakuló új szervezeti funkciók, folyamatok
- Új termelési és / vagy irányítási folyamatok

- Szervezeti válsághelyzet felszámolása

Mindezek a szervezetben olyan átalakulást indikálhatnak, mely megváltoztatja a szervezet lényeges jellemzőit. Azok a változások, melyek tudatos beavatkozás nyomán, vagy attól kísérve mennek végbe irányított szervezeti változások.

#### **Az irányított szervezeti változások jellemzői:**

- A szervezet lényeges jellemzői közül legalább egy megváltozik
- A változás meghalad egy bizonyos nagyságrendet
- A szervezet vezetése tudatosan irányítja vagy legalább is befolyásolja a változás irányát és menetét.

Az esetek meghatározó többségében a szervezeti jellemzők változásának mértéke nem egyforma intenzitású, a változás során vannak domináns jellemzők.

A szervezeti változások irányított jellegének felismerése akkor különösen nehéz, ha nem a vezetés indította el a változást. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a vezetés nem használhatná fel a már beindult és felismert változásokat a saját céljaira. Ennek feltétele azonban a szervezeti logika fel- és elismerése:

- A szervezet céljának megismerése
- A szervezet aktív résztvevőinek kijelölése
- Az adott helyzet feltárása
- A feltárt helyzetkép elemzése
- A szervezeti cél megvalósíthatóságának felmérése
- Szervezeti cél megvalósításának koncepciói
- A legkedvezőbb változási koncepció kiválasztása
- Terv kidolgozása
- Döntés
- Ellenőrzés

#### **A szervezet és tagjainak viszonya a változáshoz**



A köznapi tapasztalás is, de a pszichológiai és szociológiai vizsgálatok egyértelműen bizonyítják, hogy az ember, természeténél fogva kerüli a változásokat. A változással szembeni idegenkedés emberi dolog. A szervezet tagjait a biztonság és a kiszámíthatóság érték fontossága a változással szembeni ellenállásra ösztönzi. A vezetőknek számolniuk kell a biztonságra törekvéssel, ki kell módolni azokat a motivációkat, melyek a rábíriák a szervezet tagjait a kockáztatásra.

A változások szervezeti törvényszerűségei maguk is a változások sikeressége ellenében hatnak. Azok a szervezeti, vezetői eszközök, melyek a változások véghezvitelét szolgálják, maguk is kiváltói lehetnek a szervezeti ellenállásnak (leépítés, átcsoportosítás stb.)

Az ellenállást elmélyíti, ha rossz politikát alkalmazunk, rosszul irányítjuk a változásokat. Komoly hiba, ha a vezetés nem vesz tudomást az ellenállásról, és változatlan formában kényszeríti ki a változási folyamatot.

### **Az innováció, mint a változtatás fontos eszköze**

Az innováció a vezető sajátos eszköze, melynek segítségével a változásban rejlő lehetőségeket a legkülönbözőbb üzletek, szolgáltatások javára tudja kamatoztatni. A sikeres újítás lehetőségét rejtő forrásokat, előjeleket, változásokat, tudatosan kell keresni. Az újítás során a meglévő források kapacitással bővülnek, a nagyobb hozam (anyagi, szellemi) területén. Az újítás maga is képes új forrásokat teremteni.

Bármi lehet újítás, ami a már meglévő források hatékonyságát pozitív módon befolyásolja.

A társadalmi innovációt lényegesen nehezebb létrehozni, mint a technológiáit. A társadalmi innováció forradalmi szerepére jó példa Japán második világháború utáni fejlődése. A japánok 100 évvel ezelőtt elkötelezték magukat egy irányba: forrásaikat elsősorban társadalmi innovációra fordították, a technológiai újdonságokat, találmányokat megvásárolták, lemásolták igen sikeresen.

Az innováció tehát inkább társadalmi-gazdasági mint műszaki fogalom. Az innováció nem más, mint a forrásokból nyerhető értékek megváltoztatása, és ezzel a fogyasztó szükségleteinek, igényeinek tökéletesebb kielégítése.

Századunkban a feltalálás kutatássá változott, tehát tervezett, rendszeres, céltudatos tevékenységgé.

Az újat, a másságot a változás biztosíthatja. A tervszerű újításhoz a változás céltudatos és szervezett keresése, és a változások által kínált gazdasági és társadalmi innovációs lehetőségek rendszeres elemzésére van szükség.

A tervszerű újítás a lehetőségek szempontjából hét alapforrás állandó nyomon követését jelenti. Az első négy a szervezeten belül található, és csak azok az emberek vehetik észre, találhatják meg, akik abban a szolgáltatási ágazatban dolgoznak. A másik három alapforrás a szervezeten kívüli változásra alapszik:

- **A váratlan, mint innovációs forrás**

A váratlan kimozdít bennünket előítéleteink, meggyőződéseink bástyái mögül. A váratlan külső esemény kiaknázásakor a siker egyik feltétele, hogy a megoldásnak illeszkednie kell a szervezet/vállalkozás tudás-tapasztalat anyagához, a már meglévő tapasztalatokat alkalmazzuk egy olyan helyzetben, melyek változások ugyan, de nem változtatják meg a szervezet eredeti természetét.

- **Ellentmondás a valóság és a tervek között**

A valóságtól való eltérés nem más, mint ellentmondás, aközött ami van, és ami a többség véleménye szerint létezik. Az ellentmondás is a már bekövetkezett, vagy előidézhető változás jele.

- **A folyamat szükségletei, mint innovációs forrás**

Az elvégzendő feladatból indul ki. Segítségével a már meglévő eljárást tökéletesíthetjük, a gyenge láncszemek kicserélésével.

- **Az ipar- és piacszerkezet, mint innovációs forrás**

- **Demográfiai változás, mint innovációs forrás**

- **A szemléletváltozás, mint innovációs forrás**

A szemléletváltozásra alapozott innováció kritikus pontja az időzítés. Nincs veszélyesebb dolog, mint túl korán kihasználni a szemléletváltozás lehetőségeit. Az a veszély, hogy nem tudjuk megállapítani, hogy divatjelenségről van-e szó csupán, vagy tényleges szemléletváltozásról. Előnyt jelent elsőnek lenni, kisméretű és meglehetősen specializált szolgáltatás nyújtani.

- **A tudásbázis, mint innovációs forrás**

Ezek a történelemformáló újítások, ezek igénylik a legnagyobb kifutási időt. A tudás természetéből következően soha sem egyetlen tényezően alapulnak, pl. számítógép, kemoterápia stb.

### **Az innováció, az innovatív tevékenység jellemzői**

Az újításnak egyszerűnek kell lenni, egy bizonyos dologra összpontosítani. A hatásos innováció mindig kicsiben indul, kezdetben kevés pénzre, emberre, piacra van szüksége (modell-kísérlet). A sikeres innováció mindig vezető pozícióra tör. Az innovációnak piacközpontúnak vagy kliensközpontúnak kell lenni. Az innovációnak a szervezet minden tagja számára érthetőnek kell lenni. Fontos a fókuszolás, az innováció céljának pontos behatárolása. A megvalósítóknak tudni kell teamben együttműködni. Az újítás munka, nem álmodozás, a terméket/szolgáltatást nem a jövőnek, a jelennek alkotjuk meg. Abban az esetben, ha nincs lehetőség az azonnali megvalósításra nem több, mint egy briliáns ötlet. A sikeres újítók sikerorientáltak. /P.F.DRUCKER 1991./

### **Egyeztetett és hozott értékpreferenciák a szervezetben**

A szociális szolgáltatások értékterhelt tevékenységek. Ezen értékrendszer egyes elemei a résztvevők által hozottak, más elemeket a szervezet tagjai közösen küszködnek ki. A szervezeti sikerek és bukások legtöbbje szoros kapcsolatban áll azzal, hogy az ott dolgozó embereknek milyenek a napi kapcsolataik és milyen értékrendszert képviselnek.

Az optimális működés legfontosabb feltételei a küldetés pontos megfogalmazása, és a küldetés beteljesítésére képes és alkalmas munkatársi team összeválogatása. A vezetőknek pontosan ismerni kell az embereket.

Minden szervezetnek pontosan meg kell fogalmazni az általánosabb célkitűzéseit, mely a jövőkép kialakításában nagy szerepet játszik, olyan célkitűzéseket, melyeket meghatározott időtartam alatt el kell, és el is lehet érni. A jövőkép pontos és tömör megfogalmazása megkönnyíti az intézményi filozófia kidolgozását, azokat a minden résztvevő által felvállalható célokat, mely megvalósítása felé az intézményi fejlődésnek mutatni kell.

## **III. Szociális szolgáltatások létrehozása, elemzések, analízisek**

A piacképes szociális szolgáltatásnak feltárt, jól körülhatárolt, pontosan definiált felhasználói igényeket kell kielégítenie, a szakmai szabályainak betartása mellett, a vonatkozó szabályozások szerint. A szociális szolgáltatást végző intézménynek folyamatosan monitoroznia kell saját működését, az intézmény stratégiai céljainak megvalósulását, miközben igazodnia kell a gyorsan változó politikai-gazdasági feltételekhez.

A szolgáltatás beindítása előtt, a helyi szükségletek felmérésével párhuzamosan, lehetőség szerint teamben, választ kell adni a következő stratégiai kérdésekre:

### **MIÉRT ? KIKNEK ? MIT ? HOGYAN ? MILYEN EREDMÉNNYEL?**

/MIALARET, 1993/

A „Miért” kérdés megválaszolását nagy mértékben segítheti a könyv más fejezetében részletesebben tárgyalt fejezet, a helyi szükségletek és források megismeréséről. E helyütt csak hangsúlyozni szeretnénk a gap-analízis (eltérés-elemzés, hiányelemzés) módszerét, mert segítségével egzakt módon tudjuk a szolgáltatás társadalmi, földrajzi, intézményi környezetét szemléltetni, és további elemzések alapjául is szolgálhat.

#### **Az eltérés-elemzés, hiányelemzés (gapanalízis)**

Arra a kérdésre adhat egzakt választ, hogy a még terv szintjén, a megvalósításra szövetkezett munkatársi stáb fejében létező szolgáltatás, valódi közösségi igényeket elégít-e ki, illetve van-e esélye a helyi intézményi rendszerbe viszonylag könnyen integrálódni.

#### **Fázisai:**

- Nulladik lépésként beszerezzük intézményünk *hatókörének* (annak a földrajzi egységnek) a térképét, mely területre szolgáltatásunkat értékesíteni kívánjuk. (megfelelő nagyságban)
- Első lépésként térképre rajzoljuk a létrehozandó szolgáltatás szempontjából releváns *szociális indikátorok* által jelzett tényeket (pl. házi napközit akarunk csinálni, a 6-12 éves korú gyermekeket nevelő családok lakásait; ha idősek klubját szervezzük, akkor a 60 éven felüliekét).
- Második lépésként, ugyanerre a térképre felvisszük azokat a *szolgáltatásokat*, melyek az érdekelt célcsoport rendelkezésére állnak, és megjelöljük a szolgáltatást igénybevevők lakásait is.

- A harmadik lépés a háromféle adat összehasonlítása (*a lehetséges és tényleges használók, létező szolgáltatások*) és értékeljük az eltéréseket. Az eltérések természetesen nem minden esetben hiányokat jeleznek, hiszen elképzelhető, hogy az adott területen élő idős emberek nem azért nem veszik igénybe a meglévő idősek klubját, mert az messze esik a lakásuktól, esetleg a rossz közlekedés miatt nehezen megközelíthető, hanem mert mondjuk kertes, több generáció együttélését lehetővé tevő házakban élnek, nincs valós igényük, kielégítetlen szükségletük a társas együttlétre.
- A negyedik lépés a szükségletek kielégítésének, illetve az attól való eltérésnek az elemzése. /HEGYESI, 1992 /

A stratégiai súlyú kérdések mellett a szolgáltatás tervezőjének nem árt egy kicsit kételkedni önmagában és az ötleteiben. A kételkedés, ha a válaszok őszinték nem lehúzó, hanem előre vizsgálat: Meg tudom-e valósítani önállóan? Lesz-e rá igény? Pontosan tudom-e hogy milyen szükségleteket elégít majd ki a szolgáltatás? Van-e, és ha igen milyen minőséget szolgáltat a konkurencia? Hogyan lehet meghatározni a szolgáltatás árát vagy a kliens által fizetett térítési díjat. Mekkora biztonságot kínál a szervezet, klienseinek és a benne dolgozóknak? Sikerül-e ütőképes csapatot építeni? Találok-e az ötlet megvalósításához támogatókat? Hogyan lesz finanszírozható a szolgáltatás? Az ilyen és ehhez hasonló kérdések megválaszolása további elemzéseket tesz szükségessé.

**A gap-analízis jól kombinálható más módszerekkel, pl. a STAKEHOLDER elemzéssel is.** A módszer igen jól használható a szolgáltatás tervezésének fázisában. Segítségével választ kaphatunk a tervezett szolgáltatás integrálódásának esélyeire is.

A STAKEHOLDER cövektulajdonost jelent, a név az amerikai telepesekre utal.

Amikor az amerikai telepesek kétszáz évvel ezelőtt elindultak nyugatra, művelhető föld, élhető egzisztencia után, a stake-vel jelölték ki azokat a földdarabokat, melyeket önkényesen hasítottak ki a vadonból, saját birtokként, későbbi művelés reményében. A később érkező telepesek már nehezen találtak nem kicövekezett földet, hiszen a korábban érkezők lényegesen nagyobb darabot hasítottak ki maguknak, mint amennyit művelni valóban tudtak is. Az új jövevények, a művelhető föld reményében alkukat kötöttek a korábban érkező telepesekkel, megértetve velük, hogy a parlagon hagyott földek, veszélyeztethetik a jól művelt táblák terményeit is.

Hasonló alkukat kell kötni az induló szociális szolgáltatóknak az illetékességi területeken már működő intézményekkel, önkormányzatokkal és más szolgáltatókkal, megállapodva az együttműködés feltételeiben és szabályaiban is.

A jól elvégzett stakeholder elemzés, a későbbiek során rendkívül sok és támogató szakmai kapcsolatot eredményezhet a szervezet számára.

A stakeholder elemzést időről, időre érdemes elvégezni újra, hiszen a társadalmi valóság maga is gyorsan változik.

### **A stratégiai tervezés fontos segítője, a legegyszerűbb és egyben az egyik legjobb eszköze a SWOT analízis**

A SWOT analízis célja a vizsgált szervezet erősségeinek és gyengeségeinek számbavétele és rangsorolása, fel tudjuk tárni vele a szervezetre a jövőben leselkedő lehetőségeket és veszélyeket is.

#### **A jelenlegi helyzetre utalnak:**

- **STRENGTHS** /S/

Az erősségek számbavétele. A vizsgált szervezet erősségeinek elemzése. Nagyon fontos a megállapítások rangsorolása. A szervezetnek a fennmaradást és a továbbfejlesztést ezekre kell alapozni.

- **WEAKNESSES** /W/

A gyengeségek számbavétele. A vizsgált szervezet gyengeségeinek elemzése, ugyancsak rangsorban. Az elemzés célja, hogy lehetőséget teremtsünk a vizsgált szervezetnek arra, hogy tegyen valamit gyengeségei ellen, javítson helyzetén.

#### **Jövőbeni helyzetre utalnak:**

- **OPPORTUNITIES** /O/

A lehetőségek felbecsülése, számbavétele. Ez a legfontosabb lehetőségek elemzését jelenti. Kilátások többletforrásokra, új célcsoportok felvállalása, új tevékenységek beindítása. Az erősségek felhasználása a jelenlegi és a jövőbeni tevékenységek megszilárdítására.

- **THREATS** /T/

Veszélyek. A jövőbeni veszélyek elemzése. A veszélyek kívülről és belülről egyaránt fenyegethetnek. A kellő időben felismert veszélyek lehetővé teszik a kezelési stratégia kidolgozását és alkalmazását.

A SWOT analízis talán első látásra egyszerűnek tűnik, mégis igen hatékony eszköz a menedzsment kezében, a szervezet hosszú távú fejlesztési tervének összeállításában, de jól használható a team építésben, valamint az időről-időre esedékes önmonitorozás során is.

Igen izgalmas, ha a SWOT analízis időről időre való elkészítésébe bevonjuk a szervezetben dolgozókat, esetleg a fenntartók, felügyelők képviselőit is.

A SWOT analízis eszköze lehet egy összevont értekezletnek, melynek elemzése során a vezető részletes információkat kaphat a szervezetről. Nagyon fontos a ragsorok elkészítése, valamint, hogy az elemzésekről, és az elemzések alapján összeállított feladatokból listát készítsünk, írásba foglalva az elhangzottakat.

Az elkészült dokumentumnak tartalmazni kell:

- Az elkészült SWOT-analízis táblázatot
- Azokat a konkrét lépéseket, tevékenységeket, melyek elvégzése szükséges
- A felelősöket, ütemezést, ellenőrzést, nyomon követést
- A következő SWOT-analízis elkészítésének időpontját.
- Célszerű az analízist, lehetőleg azonos körben, évente megismételni.

#### **IV.A projekt, mint speciális működésű szervezet**

A projekt olyan speciális cél-, feladat- és tevékenységrendszer, amely pontosan behatárolt

- **Időben**
- **Térben**
- **Erőforrásokban**

A benne felhasznált ráfordítások /input/ és a kimenetek, eredmények /output/ egzakt módon meghatározhatók, a műveleti célok, elért teljesítési szintek objektív módon mérhetők.

A projekt alapvetően a csoportmunkára épít, pontos tervezésen és ütemezésen alapszik, precíz szervezést, irányítást és koordinációt feltételez.

#### **A projekt létrehozásának indokai:**

- Komplex módszerek bevezetése és az együttműködés szélesítése
- Új megoldások kipróbálása
- Változások beindítása
- Személyzeti fejlesztés
- Új tapasztalatok, módszerek értékelhetőségének biztosítása

A projekt különböző fázisokon keresztül tart, szakaszai láncszerűen kapcsolódnak egymáshoz, a projekt „lánc” fázisai:

- **Előkészítés szakasza**
- szükségletek meghatározása
- ötletbörze
- felhasználók bevonása
- **I. szakasz: A célkitűzések meghatározása**
- **II. szakasz: A projekt tervezése**
- **III. szakasz: Megvalósítás**
- **IV szakasz: Kiértékelés**

## **V. A pályázat, projekt**

A hazai gyakorlatban a gyakorlatlan menedzserek igen gyakran keverik, szóhasználatban és működésben is a projekt és a pályázat fogalmakat. Sokszor előfordult már, hogy pénzeszközök elnyerése érdekében, projektnek tűnő remek pályázati anyagok készültek el, majd az elnyert pályázatot követő nagy ívű, sikeres időszak után, a pályázati ciklus zárásával



befejeződött az ígéretes szolgáltatás is, mert nem volt kellő körültekintéssel tervezve a pályázati periódus után folytathatóság. Rendkívül káros a körültekintés hiánya, hiszen emberi energiák pazarlódnak el, sok esetben hitek és egzisztenciák mennek tönkre, kliens-csoportok maradnak ellátatlanul.

A projekt speciális szervezeti forma, működhet önállóan, de lehet a szervezet egyik sajátos eleme, minden olyan területen hasznos a projekt elvű működés, ahol az időhatároknak jelentősége van, ahol innováció valósul meg, ahol a hatékonyság mérése időről, időre megtörténik.

### **A pályázat csak a projekt működésének pénzügyi feltételeit biztosíthatja**

#### **Néhány hasznos tanács a pályázáshoz:**

A szervezet számára fontos forrás, de csak pályázatokra szociális szolgáltatásokat alapozni, kockázatos vállalkozás. Nagyon fontos, hogy a szervezet anyagilag több lábon álljon.

Az eredményességet javítja, ha nem egyes kiírt pályázatokhoz találunk ki a pályázató elképzelései szerinti terveket, hanem a megtervezett, kidolgozott és megírt projektekhez keresünk pályázati lehetőségeket.

Ügyelni érdemes arra, hogy a megpályázott lehetőség összhangban legyen a szervezet küldetésével, teherbírásával, a megpályázott program szakmailag is koherens legyen a szervezet szakmai programjával.

Az előre megtervezett, következetesen végigvitt programok részletes szakmai háttérrel szolgálnak a pályázatokhoz, és az ilyen kezdeményezéseket az adományozók is szívesebben támogatják.

Fontos tényező, hogy a team minden tagja azonosulni tudjon a pályázati célkitűzésekkel, hiszen eredményes elbírálást követően a megvalósítás a teljes szervezet feladata lesz.

A gyakorlat azt mutatja, hogy a nagy adományozók az év első felében írják ki pályázataikat, így a beküldés, elbírálás, eredményhirdetés, szerződés és utalás rendre a második félére marad. A pályázatok időtervének összeállítása során ezt fontos figyelembe venni.

Az év első hónapjaiban a pályázati információk begyűjtése folyik, elsődleges forrás, a korábban szinte kirázólagos forrásként használt Pályázati Figyelővel és Sansz-szal szemben az Internet ahol gyorsan, pontos információkat találunk és az adatlapok is letölthetők.

Megkönnyíti a pályázat írásának tervezését és ütemezését, ha adatbázist készítünk a pályázatókról. Az adatbázis tartalmazza az un. kemény adatokat, mint pályázató neve, cím adatai, kapcsolattartó személy neve.

A kemény adatok mellett megkönnyíti a munkát és valószínűbbé a sikert az u.n. lágy adatok minél szélesebb körű begyűjtése.

### **Ilyenek például:**

- Milyen költség-típusokat támogatnak, és melyeket nem?
- Kik a kuratórium tagjai?
- Mekkora az elosztandó pénzkeret?
- Átlagosan mekkora összegeket adományoznak?
- Az elkövetkező években milyen célokat preferálnak?
- Milyen típusú partnerséget vár el a pályázótól?
- Lehet-e több témában pályázni?
- Milyen formai követelményei szoktak lenni (példányszám, pályázati díj, ajánlók)?
- Nyújtottunk-e be hozzá pályázatot?
- Milyen témával, melyik évben pályáztunk hozzá, milyen eredménnyel?

Mіндеzen adatok alapján pontos pályázati naptárt készíthetünk, előre tervezhetjük a határidőket, alaposabb felkészülés nagyobb esély az eredményre.

A legtöbb pályázató érdeklődik arról, hogy a témával más pályázatonál pályáztunk-e. Válaszunkkal célszerű demonstrálni, ha így van, hiszen ezzel bizonyíthatjuk be, hogy a pályázó szervezet több lábon áll, és más forrásokat is igyekszik bevonni a program megvalósításába.

Abban az esetben, ha pályázati adatbankunk informatív, kiderül számunkra, hogy egyes pályázatók bizonyos fajta költségeket preferálnak más költségek ellenében. Vannak pályázatók, akik dologi kiadásra alig adnak, mások pedig csak arra. Előfordulhat könnyen, hogy egy program megvalósításába több pályázatótól származó forrásokat kell bevonni. Ennek nyílt felvállalásával körültekintésünket bizonyíthatjuk be a pályázató felé.

Sajnálatosan elterjedt magyar gyakorlat, hogy a pályázók a valójában szükséges összeg dupláját kéri, a papír elbírja alapon. Az adományozók, mindegyik számítva automatikusan a

pályázatban leírt összeg felét ítélik meg. Úgy gondoljuk, hogy a pályázóknak kell megkezdni a csapdahelyzet felszámolását. Korrekt, áttekinthető, reális költségvetések készítésével a pályázatok bizalma megtérül.

**Néhány szó az elszámolásról:**

Szakmai elszámolás esetén a pályázat alapjául szolgáló projekt értékelését összegezzük, különböző mellékeltekkel (a projekt megvalósulását dokumentáló fotók, videofelvételek, kliensek értékelő kérdőívei, kliensi levelek, gyermekrajzok stb.) Fontos, hogy az értékelés tartalmazza a projekt megvalósításának folyamatát, valamint az elért eredményeket.

Pénzügyi elszámolásnál a pályázatban kért összegről kell elszámolni, az esetleges eltéréseket a program indítása előtt kell tisztázni a pályázatóval, Érdemes az elszámolás mellékleteként becsatolni a számlamásolatokat is.

Az elszámolás egyik formája az un. éves jelentés, amely nyomdai minőségben, nagy példányszámban készül, és részletes pénzügyi, szakmai adatokat közöl a szervezet előző évi teljesítményéről, helyzetéről. Az éves jelentés nem csak az adományszerzés szempontjából fontos, hanem jelentős kommunikációs eszköz is.

## **Felhasznált irodalom:**

1. P.F.DRUCKER: A hatékony vezető /Park kiadó, 1991./
2. FERGE Zsuzsa: Szociális törvénykezés a rendszerváltás óta. In. ESÉLY, 1998/3 /Hilscher Rezső Szociálpolitikai Egyesület, 1998./
3. McGUIRE: A vállalkozói magatartás elmélete /Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1971./
4. Allain GUIOT: Szervezetek és magatartásuk /Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1984./
5. HARSÁNYI László: A harmadik szektor. In. Kézikönyv civil szervezetek és önkormányzatok számára. /Hálózat a Demokráciáért Program, 1999./
6. HEGYESI Gábor – ORSÓS Éva: A legkisebb egység. /RAPID-PRINT, 1990./
7. HEGYESI Gábor – ORSÓS Éva: Bevezetés a helyi szükségletek és források megismerésének módszertanába. Segédanyag szociális programok megalapozásához /Népjóléti Minisztérium 1992./
8. SZÉMAN, Zsuzsa: A szociálpolitikai decentralizáció problémái. In. ESÉLY 1991/6 /Hilscher Rezső Szociálpolitikai Egyesület, 1991./
9. ZÁM, Mária: Szociális stratégiai tervezés. Önkormányzati módszertani füzetek /POLISZ Bt., 1993./
10. Szakmai standardok kidolgozása a humánszolgáltatásban. /Nonprofit Humán Szolgáltatók Országos Szövetsége, 1998./
11. Pályázatírás. /CTF, dátum nélkül/
12. Projektmenedzsment kézikönyv. /Népjóléti Minisztérium PHARE Programiroda, 1995./
13. Forrásfejlesztés. Módszertani vázlat. /Regionális Forrásközpontok, n.a./