

HOGYAN TOVÁBB?



# HOGYAN TOVÁBB?

A JÁRÁSI GYEREKESÉLY PROGRAMOK  
FENNTARTHATÓSÁGÁNAK VIZSGÁLATA  
2017-2022

Szerkesztette  
KISS MÁRTA  
PERPÉK ÉVA

TK – L'Harmattan Kiadó  
Budapest, 2023

Készült az „EFOP-1.4.1-15  
Integrált gyermekprogramok szakmai támogatása” program keretében

© Szerkesztők:  
Kiss Márta - Perpék Éva  
TK Gyerekesély-kutató Csoport

© Szerzők:  
Csurgó Bernadett, Forrai Erzsébet, Kiss Márta, Nagy Zita Éva,  
Pálos Dóra, Perpék Éva, Riz András, Szerepi Anna

Szakmai lektor:  
Megyesi Boldizsár (TK)

Nyelvi lektor:  
Szabó Ferenc

A borítón felhasznált kép címe: Man walking on road daytime  
A képet Jordan McQueen készítette.

Kiadja a HUN-REN Társadalomtudományi Kutatóközpont és  
a L'Harmattan Kiadó

<https://gyerekesely.tk.hu>  
<https://harmattan.hu/>

**SZÉCHENYI** 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

# ELŐSZÓ

A kötetben szereplő írások egy, a Magyarország 31 leghátrányosabb helyzetű járásában zajló Gyerekesély programok fenntarthatóságát vizsgáló kutatás terepmunka-tapasztalatairól szólnak. Hat járásban folytattunk mélyfúrást, melynek célja az volt, hogy a kezdetektől a zárásáig végig kísérjük a programok megvalósulását, azt az építkezési folyamatot, amely során a menedzsmentek felállításától kezdve a programelemek intézményesülésén és kapacitásépítésén keresztül azok helyi közösségbe való beágyazódását is megismerjük. Ez a folyamat vezet el ugyanis ahhoz az állapothoz, amikor koncepciónk szerint a programok fenntarthatóvá válnak. Mivel a kutatás a járási programok megvalósításával párhuzamosan zajlott, így a zárás utáni fenntartási időszakot jelen keretek között nem állt módunkban vizsgálni. Ugyanakkor a programidőszak elején, közepén és végén végzett terepmunkák, interjúk és dokumentumelemzések lehetővé tették a folyamatok dinamikájának és az ok-okozati összefüggések jobb megértését.

Reményeink szerint a hat járási program részletgazdag, interjúkkal alátámasztott ismertetése, ahol a kutatói elemzések mellett megszólaltatunk helyi programvezetőket, szakembereket, településvezetőket és célcsoporttagokat, jól leírja e programok komplexitását és eredményeit, amellett, hogy bemutatja azokat a nehézségeket és kihívásokat is, amelyekkel a résztvevőknek szembesülniük kellett a megvalósítás során. Célunk, hogy tapasztalatainkat, meglátásainkat megosszuk a felzárkóztatáspolitikában dolgozó döntéshozókkal, szakemberekkel és érdeklődőkkel, segítve ezáltal a hátrányos helyzetű járásokban zajló folyamatok megértését és az ott élők helyzetének javulását.

A szerkesztők

Budapest, 2022. december 1.



# TARTALOM

KISS MÁRTA – PERPÉK ÉVA A GYEREKESÉLY PROGRAMRÓL DIÓHÉJBAN	11
KISS MÁRTA A JÁRÁSI GYEREKESÉLY PROGRAM FENNTARTHATÓSÁGI KUTATÁSÁNAK ELMÉLETI ÉS MÓDSZERTANI KERETE	15
I. Elméleti háttér	15
II. A kutatás módszerei	19
PÁLOS DÓRA A „LEGYEN JOBB A GYEREKEKNEK!” STRATÉGIA ÉLŐ SZELLEMISSÉGE A HEGYHÁTI JÁRÁSBAN	29
I. Előzmények és projektindítás	27
II. Strukturális változások és hatásai	32
III. A programmegvalósítás jellemzői	35
IV. Programelemek, tevékenységek	42
V. A program értékelése	56
VI. A fenntarthatóság	58
KISS MÁRTA „HÁROMSZOR KELLETT ÚJRATERVEZNI”. SZÉLESKÖRŰ INTÉZMÉNYI ÉS TELEPÜLÉSI EGYÜTTMŰKÖDÉS A KAPOSVÁRI GYEREKESÉLY PROGRAMBAN	63
I. Programelőzmények: az elődprojekt fenntartása (2015-2018)	63
II. Új programszakasz (2017-2021)	65
III. Közösségi terek a Kaposvári járásban	73
IV. Kötelezően megvalósítandó tevékenységek hangsúlyos elemei	84
V. Következtetések – fenntartási perspektívák	92

PERPÉK ÉVA	
EXTENZÍV ÉS INTENZÍV FEJLESZTÉS? INTEGRÁLT TÉRSEGI GYERMEKPROGRAM A HEVESI JÁRÁSBAN	97
I. Előzmények és előkészítés	97
II. Programszervezet	99
III. Indikátorok, programelemek, tevékenységek	101
IV. Fenntarthatóság-prediktorok	110
V. Összefoglalás	121

NAGY ZITA ÉVA – RIZ ANDRÁS – FORRAI ERZSÉBET	
ELŐRE A BIZTOS ÚTON(?): GYEREKESÉLY PROGRAM AZ ENCSI JÁRÁSBAN	131
I. Előzmények: a hosszúra nyúlt átmenet	131
II. A fenntarthatóság alapja: a jelenlegi projekt tervezése	135
III. A jelenlegi projekt szereplői	136
IV. A projekt megvalósításának nehézségei	137
V. Főbb programelemek	144
VI. Sikeres programelemek	147
VII. Gondolatok a fenntarthatóságról	148
VIII. Fenntarthatósági helyzetkép a projekt végéhez közeledve	151

CSURGÓ BERNADETT	
ÉLMÉNYEKKEL ÉS BELSŐ ERŐFORRÁSOKKAL A GYERMEKSZEGÉNYSÉG ELLEN. A GYEREKESÉLY PROGRAM A BÁTONYTERENYEI JÁRÁSBAN	153
I. A Bátonyterenyei járás főbb jellemzői	153
II. Vizsgálati előzmények	155
III. A program-megvalósítás általános jellemzői	158
IV. A legfontosabb programelemek és megvalósulásaik	166
V. Összegzés	174

SZEREPI ANNA	
FOLYTONOSSÁG A GYEREKESÉLYBEN. A SZOCIÁLIS ELLÁTÓRENDSZER ÉS A CIVIL SZERVEZETEK ÖSSZEFOGÁSA A MÁTÉSZALKAI JÁRÁSBAN	175
I. Szakmai megvalósítók	175
II. Programelemek és azok fenntarthatósága	178
III. Eredmények	192
IV. Fenntartás és jövőkép	195
V. Értékelői vélemény	197



KISS MÁRTA	
HOGYAN TOVÁBB? A JÁRÁSI GYEREKESÉLY PROGRAMOK FENNTARTHATÓSÁGA – ÖSSZEFOGLALÓ GONDOLATOK	199
I. A szakmai vezetők kérdőíves vizsgálatának főbb tanulságai	200
II. Fenntarthatósági tényezők a terepmunkák tapasztalatai alapján	203
III. Összegző gondolatok	211
FELHASZNÁLT IRODALOM	221



## A GYEREKESÉLY PROGRAMRÓL DIÓHÉJBAN

A Gyerekesély program 2016 és 2017, illetve 2022 és 2023 között „EFOP-1.4.2-16 Integrált térségi gyermekprogramok” néven valósult meg. Céljai és megvalósítandó tevékenységei a hazai „Legyen Jobb a Gyerekeknek!” Nemzeti Stratégiával, illetve a felzárkózási stratégiával összhangban<sup>1</sup> kerültek kidolgozásra.

A program előzményei<sup>2</sup> azonban messzire nyúlnak vissza: 2005-ben az akkori államfő Ferge Zsuzsa akademikust bízta meg a Gyermekszegénység Elleni Nemzeti Program kidolgozásával, amit ő számos szakember és civil szervezet részvételével – a Gyermekszegénység Elleni Program Iroda (GYEP Iroda) intézményi keretein belül – valósított meg. A program, mely később a „Legyen Jobb a Gyerekeknek” nemzeti stratégia alapját képezte, a következő fő célokat tűzte ki: i) a szegény gyerekek és családok számának radikális csökkentése egy generáció alatt; ii) a gyermeki kirekesztés és mélyszegénység szélsőséges formáinak felszámolása; iii) a szegénységet újratermelő mechanizmusok és intézmények átalakítása, a szolgáltatások minőségének és elérhetőségének javítása a legkorábbi életkortól.

A GYEP 2006-ban egy, a Széchenyi kistérségben lebonyolított kísérleti projekt után 2010-ben először öt, majd további hat, később 23 kistérség bevonásával komplex programot indított el.<sup>3</sup> A programok a helyi hiányokra és szükségletekre reflektáló innovatív megoldásokat keresték a hátrányos helyzetű gyerekek esélyeinek javítása érdekében. A kistérségi megvalósítást a kiemelt program

<sup>1</sup> A program hozzájárul továbbá az EU 2020 Stratégia azon céljának eléréséhez, amely a szegénység vagy társadalmi kirekesztettség csökkentésére vonatkozik, valamint a „Beruházások a gyermekek érdekében: a hátrányos helyzetből való kitörés” című európai bizottsági ajánláshoz (Bauer – Husz – Szontágh 2015; Husz – Perpék 2019).

<sup>2</sup> Forrás: <https://gyerekesely.tk.hu/gyerekszegenyseg-elleni-program>

<sup>3</sup> „Integrált térségi programok a gyerekek és családjaik felzárkózási esélyeinek növelésére” (TÁMOP-5.2.3.)

mentorálással segítette.<sup>4</sup> A monitoring rendszer adatai alapján ebben az időszakban összesen több mint nyolcvanezren vették igénybe a Gyerekesély program valamely szolgáltatását. A programban résztvevő gyermekek létszáma meghaladta az ötvennégyezret, így a program összességében a célterületen élő gyermekek több mint felét érte el, akiknek közel kétharmada hátrányos helyzetű volt (16 kistérség adatai alapján: Zeller 2015; Perpék – Kiss 2021).<sup>5</sup>

A jelenlegi program<sup>6</sup> 31 résztvevője közül hét járás ún. új belépő, míg a többi 24 járás a korábbi programszakasz(ok) kedvezményezettjei közül került ki. Az aktuális pályázati felhívás értelmében a Gyerekesély programban továbbra is jelen voltak a korábbi komplex célrendszer elemei, egyebek mellett a képzettségi szint növelése, a hátrányos helyzetű gyerekek iskolai és iskolán kívüli fejlesztése, az egészségtudatos életmód terjesztése, a humán szolgáltatások kapacitásbővítése, a szakemberek számának növelése, valamint az önszerveződések ösztönzése és a különböző ágazati intézmények együttműködése. Ugyanakkor a pályázati felhívásban egyértelmű volt a szándék, hogy a projektnek kiemelten a korai iskolaelhagyás csökkenéséhez és ezáltal a foglalkoztathatóság növeléséhez kell hozzájárulnia, és ezt a prioritást világgossá tették a számszerűsített szakmai elvárások is<sup>7</sup> (Husz 2023).

A programszakasz monitoring adatainak összesítése alapján (Gelencsér 2023) a 31 járásban összesen 94.915-en fordultak meg a program által nyújtott szolgáltatások valamelyikén. A résztvevők több mint 70 százalékát (67.901) 18

<sup>4</sup> TÁMOP-5.2.1. „A Gyerekesély program országos kiterjesztésének szakmai-módszertani megalapozása és a program kísérése” címen. A programszakaszról, és annak eredményeiről lásd részletesebben: Husz 2016.

<sup>5</sup> A megvalósított programelemek tekintetében a legtöbben egészségügyi szűrésben és a közösségi házak szolgáltatásaiban részesültek. A közösségi házak multifunkciós terek, amik alapvető komfortszolgáltatásokat, közérdekű információkat, internet-hozzáférést, a gyermekek számára tanulástámogatást, korrepetálást, napközbeni sport-, szabadidős és egyéb foglalkozásokat biztosítanak. A program az adatok tanúsága szerint jelentős eredményeket ért el továbbá gyógypedagógiai-, fejlesztőpedagógiai-, logopédiai-, pszichológiai- és szociális munka-szolgáltatások biztosításában (lásd Perpék – Kiss 2021:4).

<sup>6</sup> A 2013. január 1-jén életbelépett közigazgatási reform, valamint a többcélú kistérségi társulások önálló munkaszervezetének megszüntetése (2013. június 30) miatt a programok megvalósítása járási szintre emelkedett.

<sup>7</sup> Számszerűsített szakmai elvárások: az első két indikátor arra vonatkozott, hogy a térségben javuljon az iskolaérett gyerekek aránya, valamint, hogy emelkedjen a tankötelezettségi életkoron túl továbbtanulók aránya, míg a harmadik a rendszeres gyermekvédelmi kedvezményben részesülő, szolgáltatásokban résztvevő gyerekek arányára vonatkozott. A számszerűsített szakmai elvárások mellett a pályázati felhívás további két – a résztvevő gyerekek és fiatalok létszámára vonatkozó – indikátort is tartalmazott.

éven aluliak teszik ki, míg a 25 éven felüli felnőtt résztvevők aránya 22% körüli.<sup>8</sup> A program által elért 25 éven aluliak több mint 61%-a részesül rendszeres gyermekvédelmi kedvezményben.

A helyi projektek által működtetett szolgáltatások igénybevétele tekintve – a 2023 májusig szolgáltatott adatok alapján – a közösségi házak érték el eddig a legtöbb résztvevőt (18.027 fő), de hasonlóan magas látogatottság figyelhető meg a fejlesztőpedagógiai, pszichológiai szolgáltatások esetén is (17.587 fő). Hasonló létszámmal zajlottak továbbá a különféle prevenciós programok is (17.236 fővel). A közösségi funkciókat ellátó ifipontok, játszóházak, közösségi terek kategóriájába eső szolgáltatások<sup>9</sup>, valamint a nyári napközik is magas, 14.000 fölötti számú igénybe vevői körrel működtek. A sportolási lehetőséget, szabadidős- és kulturális programokat biztosító tevékenységeket több mint 13.000 fő vette igénybe a 31 járásban, míg a felnőtteket, kisgyermekes szülőket célzó szülőklubokon is 11.000 feletti volt a jelenlevők száma.

A Gyerekesély program 2008 óta a Társadalomtudományi Kutatóközponton (korábban MTA TK) belül létrehozott csoport aktuális munkatársainak mentorálásával valósult meg. A munkacsoport 2008-2010 között GYEP, majd 2011-től Gyerekesély-kutató Csoport néven működött közre a térségi programokat kísérő „kiemelt programban”,<sup>10</sup> melynek célja a térségi gyerekprogramokban résztvevő, leghátrányosabb helyzetű térségek tevékenységének folyamatos támogatása a pályázat kidolgozásától kezdve a megvalósítás követésén át az eredmények értékeléséig.

Jelen kötet a kiemelt programban megvalósuló, különböző módszertannal készült kutatások eredményei, valamint a csoport által gyűjtött monitoring adatok felhasználásával készült.

<sup>8</sup> Korcsoportos megoszlás alapján a programban résztvevők közül 5% a 0-2 évesek (ebben a Biztos Kezdet Házakban zajló szolgáltatások résztvevői nem szerepelnek), 14% az óvodáskorúak, 40% az általánosiskolás-korúak, 13% a 14-17 évesek, 6% a 18-24 évesek aránya, s a 25 éven felüli résztvevők aránya megközelíti a 22%-ot (lásd Gelencsér 2023).

<sup>9</sup> Ezek nem tartoznak a „közösségi ház” kategóriájába, működésük kevésbé szigorú szabályok mentén zajlik.

<sup>10</sup> A TK 2011-től a Gyerekesély-kutató Csoport [korábban a GYEP (2008-2010)] révén vett részt a TÁMOP 5.2.1., majd 2016 áprilisától az EFOP 1.4.1 kiemelt programban, kezdetben az SZMI, majd a WSA és az EMET, jelenleg pedig a TEF (korábban NRSZH, majd SZGYF) vezetése mellett működő konzorcium tagjaként. 2011-ben új közreműködő szervezetként a Magyar Máltai Szeretetszolgálat csatlakozott a kiemelt programhoz. A jelenlegi programszakaszban a kiemelt program feladatai közé tartozott továbbá az EFOP 1.4.3-16 „Jó kis hely – Biztos Kezdet Gyerekházak és kistéleplési komplex gyermekprogramok”, valamint az EFOP 1.5.1-17 „Végtelen lehetőség – Kísérleti program a leginkább elmaradott járások területi felzárkózása érdekében” programok résztvevőinek támogatása is.



# A JÁRÁSI GYEREKESÉLY PROGRAM FENNTARTHATÓSÁGI KUTATÁSÁNAK ELMÉLETI ÉS MÓDSZERTANI KERETE

## I. ELMÉLETI HÁTTÉR

### I.1. A fenntarthatóság definíciója

A társadalmi célú programok értékelésekor gyakori, hogy a szerzők nem definiálják a fenntarthatóság fogalmát (Stirman et al. 2012) vagy egyszerűen csak a programok időben való „továbbvitelét” értik alatta (Scheirer 2005). A leggyakrabban emlegetett szerzőpáros a fogalom értelmezése tekintetében Shediac-Rizkallah és Bone (1998), akik hat definíciót választottak ki, és csoportosítottak: az első három a programok által létrejövő *hasznok fenntartását* hangsúlyozza, míg a következő két definíció az „intézményesülés” folyamatán keresztül *a program fennmaradására* koncentrál, végül az utolsó meghatározás *közösségi szinten* értelmezi a fogalmat.

A szerzőpáros szerint egy program fenntartható az *eredeti, vagy* más szervezeti keretek között, illetve *egyéni vagy közösségi szinten*. Az előbbi, amikor a közösség kulcsemberei személyesen elköteleződnek a program üzeneteinek, termékeinek és szolgáltatásainak folytatása mellett, míg az utóbbi, amikor az egyének és szervezetek összefognak annak érdekében, hogy a program céljait erősítsék és népszerűsítsék. A szerzőpáros értelmezése szerint i) a fenntarthatóság fogalma alapvetően az *időben való fennmaradást* jelenti bárminemű megvalósulási formára vonatkozó kitétel nélkül, azaz nem korlátozódik az adott szervezeti keretek közötti tovább élésre. ii) *A fenntarthatóság fogalma dinamikus*, szemben az intézményesülés és rutinizáció kifejezéssel, melyek valami repetitív, ám fix dologra utalnak.

*„A fenntartás (sustain) fogalma valami olyasmit jelent, amikor egy élő entitásnak erőt kell adni ahhoz, hogy képes legyen választ adni bizonyos problémákra és változni tudjon, mint ahogyan a programoknak is igazodni kell az új szükségletekhez és igényekhez, ha tovább akarnak élni.”<sup>1</sup>* (Shediac-Rizkallah és Bone 1998:92-93)

A fent idézett, egyben a kutatók által leginkább elfogadott definíciót (lásd Pluye et al. 2004) veszik alapul Johnson és szerzőtársai (2004) is, akik szerint a fenn-

1 Saját fordítás.

tarthatóság a változás folyamata olyan specifikus lépésekkel, amelyek az infrastruktúra és innovációk megerősítésére irányulnak (amelyek elengedhetetlenek az adott innováció fenntartásához). A szerzők szerint a *fenntarthatóság* nem egyszeri és szekvenciális, hanem egy *ciklikus folyamat*, a sikerességet mutatják a köztes eredmények, amit „fenntarthatósági készenlétnek” (sustainability readiness) hívnak. A készenlét megfelelő szintje vezet majd a hosszú távú fenntarthatósághoz (Johnson et al. 2004:138, 145).

A folyamatjelleg és a dinamika mellett a *program céljainak megtartására* vonatkozó kitévél tartalmaz Scheirer (1994) definíciója. Mancini és Marek (2004) a közösségi programok fenntarthatóságáról szóló írásukban szintén azt hangsúlyozzák, hogy a fenntartott program sosem hagyhatja szem elől veszni eredeti céljait és tárgyát, amelyeket eredetileg is szolgált (2004:339).

A fenntartás megvalósulása azonban nem egyértelmű, *léteznek fokozatai*, illetve különböző formái (lásd pl. Marek – Mancini – Brock 1999; Pluye et al. 2004). Savaya, Elsworth és Rogers (2009:192) a fenntartást és előrejelzőit (prediktorait) a formák továbbélése és a program folyamatossága mentén értelmezve a következőképpen kategorizálta: i) hasonló tevékenységek és célcsoportok, ii) hasonló tevékenységek és új célcsoportok, iii) hasonló tevékenységek új helyen vagy közösségben és iv) új tevékenységek azonos célcsoporttal.

Összegezvén a fentiekben felsorolt főbb definíciós elemeket, kutatásunkban az alábbi megközelítést alkalmaztuk: a fenntartás alapvetően a programok vagy beavatkozások és eredményeik időben való tartós fennmaradását jelenti, amely számos formában megvalósulhat. A fenntarthatóság feltétele egy bizonyos szintű intézményesülés és beágyazódás, ami egy kapacitás-építési, felkészülési időszak során valósul meg. Olyan rezponzív, dinamikusan változó (ciklikus) folyamatról van szó, amelynek többféle fokozata és mélysége létezik, ugyanakkor a beavatkozás alapvető missziója, fő célkitűzése megmarad.

## I.2. A fenntarthatóság indikátorai és előrejelzői

A kiindulópontot Shediac-Rizkallah és Bone (1998) elmélete jelenti, akik három kategóriába sorolták a fenntarthatóság indikátorait: i) projekt design és végrehajtás, ii) szervezeti háttértényezők, iii) a szélesebb közösségi környezetből származó tényezők.

Később ezt a modellt finomították Stirman és munkatársai (2012), akik 125 tanulmány alapján a befolyásoló hatásokat a következő négy csoportba osztották: i) innovációs tényezők, ii) szervezeti kontextus, iii) külső és belső kapacitások, iv) folyamatok (lásd 1. táblázat).

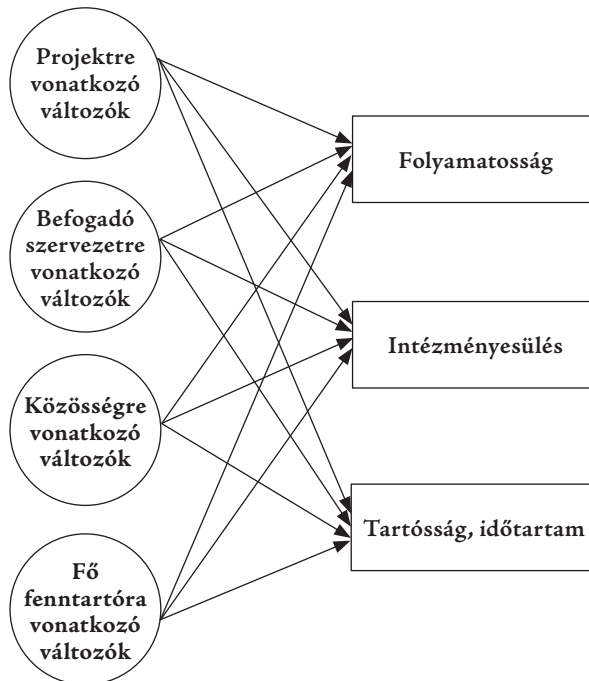


1. táblázat A fenntarthatóság indikátorai

Innovációs tényezők	Szervezeti kontextus	Külső és belső kapacitások	Folyamatok
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ illeszkedés és a változás képessége,</li> <li>+ eredményesség, hasznok,</li> <li>+ képesség a bizalom és az integráció fenntartására</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ kultúra,</li> <li>+ vezetés,</li> <li>+ struktúra,</li> <li>+ politikai környezet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ „hősök”,</li> <li>+ fenntarthatósági-alap képzés,</li> <li>+ munkaerő,</li> <li>+ erőforrások,</li> <li>+ közösség, stakeholder bevonódása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ elköteleződés,</li> <li>+ közös döntéshozatal,</li> <li>+ adaptáció,</li> <li>+ szabályok integrálása,</li> <li>+ értékelés és visszacsatolás,</li> <li>+ képzések és fejlődés,</li> <li>+ együttműködés,</li> <li>+ versengő igények navigálása,</li> <li>+ folyamatos támogatás,</li> <li>+ tervezés</li> </ul>

Forrás: Saját szerkesztés Stirman et al. (2012) alapján

1. ábra A Savaya és Spiro által tesztelt modell



Forrás: Savaya-Spiro (2012:28)

A közösségi programok fenntarthatóságát vizsgálta csaknem egy évtizeden keresztül Mancini és Marek (2004). Az általuk használt indikátorok tűnnek a leginkább kidolgozottaknak, amelyek szintén besorolhatók a fent említett négyes modell kategóriáiba. A programok közösségi természetéből adódóan a feltett kutatási kérdésekben fontos szerepet játszik – a vezetői kompetenciák és a stratégiai tervezés mellett – a közösség megértése, az eredményes együttműködés a résztvevőkkel, a program eredményeinek visszacsatolása a fenntartó és a közösség tagjai felé is, valamint a program „reszponzivitása”.

A közösségi igények megértése, majd azok adaptálása a program során, fontos tényező, de több kutató hangsúlyozza, hogy legalább ennyire elengedhetetlen az együttműködő munkatársak és egyéb stakeholderek (például közösségi felhasználók, döntéshozók) bevonása, képessé tétele és felelősségérzetének kialakítása a program céljai és továbbvitele iránt, amihez többek között folyamatos visszacsatolás is szükséges a program eredményeiről (Mancini – Marek 2004, CCG 2002).

Kutatásunk kiindulópontját jelenti Savaya és Spiro (2012) elmélete, akik 197 projekt esetében vizsgálták a fenntarthatóság megvalósulási esélyeit egy hármas modell segítségével (lásd 1. ábra). A szerzők a fenntarthatóság három manifesztációjának tekintik a folyamatosságot (continuation), az intézményesülést (institutionalization), valamint a program tartósságát, hosszát (duration). A kutatók a fenntarthatóságot előrejelző változókból négy csoportot képeztek: i) a projektekre, ii) a befogadó szervezetre, iii) a közösségre, iv) a fő fenntartóra vonatkozó változók (lásd részletesen a 2. ábrán).

A Savaya és Spiro (2012) által vizsgált, a fenntarthatóság esélyeit előrejelző 19 tényező közül a legerősebb hatást (lásd részletesebben: M1. táblázat) a következők mutatták:

- a támogatási források diverzitása,
- a megvalósító, befogadó szervezet vezetőinek támogatása és elkötelezettsége
- és a fenntartó szervezet, illetve a főpályázó bevonódása és jövőorientáltsága
- a közösség támogatása

Meghatározó mértékben magyaráztak továbbá a program folyamatosságával kapcsolatban a *vezetők és munkatársakat jellemző minőségi változók* is, amit saját korábbi kutatásaink is alátámasztottak (lásd Kiss 2018). A fenntartott programokra továbbá jellemző volt, hogy azok „zászlóshajóként” voltak jelen a szervezetek életében, valamint, hogy az ügy iránt elkötelezett „hősök” (champions) szolgáltak jó példával a közösség számára (Savaya és Spiro 2012).

Emellett a fenntarthatóság fontos feltétele a *program eredményeinek visszacsatolása* is a döntéshozók és a közösség felé, ahogy Mancini és Marek (2004) kutatásai bizonyítják. A továbbéléshez az is szükséges, hogy a szervezeten belül súlya legyen a projektnek, ugyanakkor ne is terhelje túl azt, fontos továbbá, hogy a közösségen belül ne legyen nagy verseny az adott szolgáltatásért vagy forrásért.

Kirajzolódott emellett, hogy a programoknak legalább négy évnyi támogatás szükséges ahhoz, hogy megerősödjenek, valamint, hogy a projekt jó minősége önmagában nem garantálja a fenntarthatóságot (Shediac-Rizkallah és Bone 1998).

## II. A KUTATÁS MÓDSZEREI

Kutatásunk 2017 és 2022 között a fenntarthatóság feltételeinek megvalósulását vizsgálta hat kiválasztott járásban. A helyi programok számára a fenntartás problémája nem újkeletű, hiszen az előző pályázati ciklus után több mint két évet kellett áthidalniuk az újabb források megérkezéséig. Erről az időszakról kilenc térségben készült helyzetjelentés (Husz 2016, Kiss 2018), ami jelen kutatásunk kiindulópontját is képezi; e járások közül választottuk ki kutatásunkhoz a vizsgálandó terepeket mélyebb elemzés céljára (a kiválasztás szempontjairól később). A programok hét-nyolc éves történetét folyamatként értelmezve lehetőség nyílt arra is, hogy megvizsgáljuk az EFOP 1.4.2. program megváltozott struktúrájának hatásait – kiemelten a kistérség helyett a járási szintű megvalósítást, a család- és gyermekjóléti központok kiemelt szerepét – a fenntarthatóság esélyeire vonatkozóan.

Mivel a fenntarthatóság feltételeinek kialakításához a szakirodalom szerint egy hosszabb, ideális esetben a program kezdetétől fogva tartó intézményesülési és kapacitásépítési időszak vezet, így a kiválasztott programokat három időpontban – a program elején, közepén és végén – célzott interjúk felméréssel vizsgáltuk, és egyéb módokon (például monitoring adatokon keresztül, beszámolóik, események látogatásával) követtük öt éven keresztül. A folyamat-követéses vizsgálat lehetőséget nyújtott a rezponzivitás elemzésére is, ugyanis a szakirodalom szerint a fenntarthatóság egyik feltétele a változás képessége, a programok helyi igényekre való reakciókészsége.

A kutatás célja tehát, hogy megvizsgáljuk a programok és programelemek fenntarthatóságához vezető feltételek kialakulásának folyamatát és típusait a megváltozott projektkörnyezetben, és azonosítsuk (valamint közvetítsük) a problémákat és a szükségleteket, a programidőszak végén pedig összegezzük a fenntartás esélyeit.

### II.1. OPERACIONALIZÁLÁS

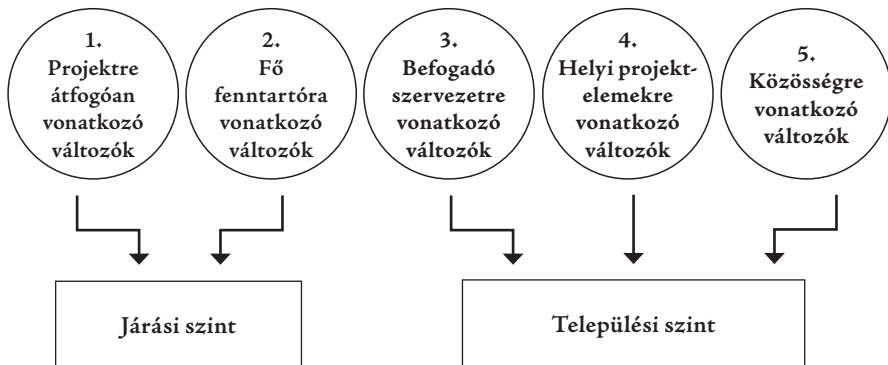
A fenntarthatóság feltételeit az előző kutatás eredményei, valamint a szakirodalomból összegyűjtött fenntarthatósági faktorok és prediktorok alapján vizsgáltuk. Az I.2. fejezetben összefoglalt befolyásoló tényezők (például a támogatási források diverzitása, a megvalósító, befogadó szervezet vezetőinek

támogatása, és a fenntartó szervezet, vagy főpályázó bevonódása) mellett saját kutatásaink (Kende – Vajda 2015) tapasztalatai azt mutatták, hogy a hátrányos helyzetű járásokban a Gyerekesély programok átmeneti időszakában a fenntarthatóságra további faktorok is befolyással bírtak. Ilyen volt i) a projektek *szakmai tervezésének minősége* (célok és célközönség megfelelő definiálása), ii) a résztvevő *szakemberek és humánerőforrás* kvalitásai, elkötelezettsége és beágyazottsága, iii) a különböző szakemberek, megvalósítók, projektmenedzsmen és az önkormányzatok közötti *együttműködési mintázatai*, iv) valamint a projektek, programelemek *helyi beágyazottsága*.

Kiindulópontunk Savaya és Spiro (2012) modellje, akik tovább finomították Shediac-Rizkallah és Bone (1998) hármas modelljét ((i) projekt-design és végrehajtás ii) szervezeti háttér-tényezők iii) szélesebb közösségi környezet), és a szervezetre irányuló tényezőket a) fenntartóra, fő pályázóra és b) befogadó, illetve megvalósító szervezetekre irányuló faktorokra bontották (lásd az M1. Mellékletben).

E négy faktorcsoport ebben a vonatkozásban járási és települési szinten vizsgálható, ugyanakkor – az eredeti modelltől eltérően – a projektre vonatkozó változókat esetünkben indokolt két szintre bontani: a teljes projektre irányuló (konceptcionális és pénzügyi), valamint az egyes programelemekre vonatkozó, helyben vizsgálható tényezőkre. Az alábbi, 2. számú ábra mutatja a gyerekesély-program fenntarthatósági tényezőit és vizsgálati szintjüket.

2. ábra Fenntarthatósági előrejelzők operacionalizálása



Forrás: Savaya – Spiro (2012) alapján saját szerkesztés

A két szint együttes vizsgálata több szempont alapján is indokolt: egyrészt az egyes résztvevő települések, projektpartnerek önállósága eltérő,<sup>2</sup> mégis van egy nagyfokú függés a fő kedvezményezettől, hiszen ők a program adminisztratív, pénzügyi vezetői, tehát egyik szint sem vizsgálható önállóan. Másrészt a fenntarthatóság biztosítása a szakirodalom állítása szerint (is) kettős feladat: sok múlik a fő kedvezményezett hozzáállásán és központi, vezető szerepéből adódó érdekérvényesítési képességein, ugyanakkor a tapasztalatok azt mutatják, hogy legalább ennyire fontos a helyi kapacitások mozgósítása, és a megvalósító szervezetek megerősítése, valamint a közösségbe való beágyazottság is.

Így tehát a fenntarthatóság feltételeit i) a *program egésze* tekintetében a gesztor intézményeken és projektmenedzsmenteken keresztül vizsgáljuk, valamint ii) *az egyes programelemeket* (típusonként leválogatott) megvalósító szervezetek és közösségek szintjén, helyben is. A két szint vizsgálatának szükségességét alátámasztja az is, hogy egyes programelemek is különböző területi egységekre irányulnak: vannak olyanok, amelyeket a projektmenedzsment koordinál, és járási szinten működnek (pl. hiányzó szakemberek pótlása, szakmaközi együttműködés, táboroztatás stb.) és vannak olyanok, amelyek egy adott közösség céljait szolgálják (pl. közösségi házak, terek).

*Járási szinten* vizsgáltuk a főpályázóra, fenntartó szervezetre (pl. projektmenedzsment szervezeti és vezetői sajátosságai, tapasztalatai) és a projektre vonatkozó átfogó kérdésekre, komplex programelemekre vonatkozó fenntarthatósági tényezőket (pl. szakmaközi hálózat, utazó szakemberek stb.). Módszerünk a félig strukturált interjúk mellett a dokumentumvizsgálat volt. Interjúalanyaink i) a *projektmenedzsment* tagjai: projektmenedzser és szakmai vezető, család- és gyermekjóléti központok illetékese(i), konzorciumi partnerek; ii) *ágazati szereplők* (azok a szereplők, akiket több településen, programelemben foglalkoztatnak, és fontosabb szerepet töltenek be a tervezés és a megvalósítás során), mint például a szakterületi koordinátorok, védőnők, szociális munkások, utazó szakemberek, valamint iii) a *kiemelt program* helyi munkatársai voltak.

*Települési szinten* a befogadó, megvalósító szervezetre és a közösségre, valamint a helyi szinten megvalósuló programelemekre (közösségi ház, ifipont és egyéb közösségi tér, tanoda) vonatkozó fenntarthatósági tényezőket vizsgáltuk interjúkkal, megfigyeléssel és a helyi dokumentumok vizsgálatával. A *befogadó, megvalósító szervezetre* vonatkozó tényezők vizsgálatakor a szervezet (a vezetők és az alkalmazottak) működésének, az intézményesülés és kapacitásépítés folyama-

<sup>2</sup> Függ például a pályázati konstrukciótól (esetleg egy civil szervezet partnerként is részt vesz a pályázatban) és a program felépítésétől (hogy az mennyire hierarchikus), valamint a települések közötti hierarchiától is, amely többnyire múltbéli együttműködések tapasztalatain alapszik.

tának vizsgálata zajlott. Interjúalanyaink az intézményvezetők, alkalmazottak, esetleg egyéb együttműködők (pl. önkéntesek) voltak.

A közösségi tényezők vizsgálatakor mélyebb feltárás zajlott egy közösségi programelem (közösségi ház) megvalósítási helyszínén, a programelemek és intézmények beágyazottságának, valamint a program reszponzivitásának felmérése céljából. Interjúalanyaink a helyi polgármesterek, helyi lakosok (célcsoport) illetve egyéb helyi szereplők voltak.

A fentiek mellett – a kiemelt program által koordinált – *kérdőíves vizsgálatok* is zajlottak, minden évben, a 31 leghátrányosabb helyzetű járásban, a szakmai vezetők körében. A kérdőíves vizsgálatban külön kérdéscsoport vonatkozott a fenntarthatóságra. A kötetben szereplő utolsó tanulmányban a fenntarthatóság jelenlegi, zárás előtti állapotát jártuk körül és hasonlítottuk össze a félidős eredményekkel.

## II.2. A KUTATÁS ÜTEMEZÉSE

A kutatás négy ütemben zajlott, ebből három alkalommal történt adatfelvétel. A vizsgálati területek és tényezők a programszakaszok jellemzőit követték, ehhez mérten az első adatfelvételnél a programindulás körülményeit és az intézményesülés folyamatát, a félidőben a beágyazódást és a közösségi programelemeket, az utolsó szakaszban pedig a zárás körülményeit, a fenntartásra való felkészülést vizsgáltuk kiemelten. A járásokban a három vizsgálati időpontban 45 interjú készült (összesen 270<sup>3</sup>). Az interjúk azonos, félig strukturált vázlat alapján készültek a GDPR-kötelezettségeknek eleget téve, az anonimitás megőrzésével (az eredmények közlésekor is). Az interjúk mellett végeztünk helyszíni megfigyeléseket és dokumentumelemzést is.

<sup>3</sup> Ez nem jelenti azt, hogy 270 emberrel készült interjú, hiszen az alanyok ismétlődhettek. A szakmai vezetővel, projektvezetővel például általában minden vizsgálati periódusban készült interjú.

2. táblázat A kutatás ütemezése

Ütemek	Feladatok	Eredmények
1. ütem: Felkészülés (2017 vége)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pilot interjúk</li> <li>• szakirodalmi összefoglaló elkészítése</li> <li>• kutatási terv elkészítése</li> <li>• kutatócsoport megszervezése és felkészítése</li> <li>• pályázati anyagokból kinyerhető információk összegyűjtése</li> <li>• interjúk lebonyolítása a járási koordinátorokkal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilot interjúk, összefoglalók</li> <li>• szakirodalmi összefoglaló</li> <li>• járási információs regiszter</li> <li>• kutatócsoport felállása</li> </ul>
2. ütem: Járási projektek indulásának vizsgálatának (2018. március-május)	<p>Elsősorban az átfogó projektváltozók és a menedzsmentre vonatkozó faktorok vizsgálata (járási szinten);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a két projektszakasz közötti fenntartás visszamenőleges vizsgálata (interjú az előző vagy jelenlegi projektmenedzsment tagjaival, 2-3 kiemelkedő példa meglátogatása)</li> <li>• a menedzsment és a szervezeti keretek felállításának, valamint a program kezdeti koordinációjának vizsgálata</li> <li>• előkészítésben résztvevő ágazati szereplők megkérdezése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Összesen kb. 10-12 interjú mind a 6 járásban</li> <li>• 6 beszámoló</li> <li>• Részeredmények publikálása</li> </ul>
3. ütem: A fenntarthatóságra való felkészülés félidős vizsgálatának (2019. augusztus-október)	<p>Elsősorban a megvalósító szervezetre, az egyes programelemekre és a közösségre vonatkozó faktorok mélyebb vizsgálata;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a szervezet és menedzsment működésére vonatkozó interjúk</li> <li>• a programelem reszponzivitására, beágyazottságra vonatkozó interjúk a célcsoport tagjaival</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Összesen kb. 10-20 interjú járásonként</li> <li>• 6 beszámoló</li> <li>• Részeredmények publikálása</li> </ul>
4. A program befejezésének vizsgálatának (2022. február-április)	<p>Összes faktor vizsgálata a program lezárásával kapcsolatban;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• menedzsment</li> <li>• megvalósító szervezetekre, programelemekre vonatkozó interjúk</li> <li>• közösségre vonatkozó interjúk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Összesen kb. 15-25 interjú járásonként</li> <li>• 6 beszámoló</li> <li>• záró tanulmány megírása, publikálása</li> </ul>

Forrás: Saját szerkesztés

### II.3. VIZSGÁLATI TEREPEK KIVÁLASZTÁSA

A vizsgálandó hat terepet abból a kilencből választottuk ki, amelyekben már 2015-ben is zajlott kutatás (Kadarkúti, Bátorterenyei, Sásdi, Hevesi, Baktalórántházai, Nyírbátori, Mátészalkai, Kisteleki, Encsi járás). A kiválasztás a program sajátosságai, elsősorban a fenntartói struktúra, valamint területi szempontok<sup>4</sup> figyelembevételével történt. A fenntartói struktúra esetében törekedtünk arra, hogy különböző – önkormányzati, társulási, civil szervezeti, és egyházi – főpályázó-típusok kerüljenek be a kutatásba. Ugyanakkor a vizsgált járásokban több esetben fenntartóváltás történt a kutatás közben, ami megváltoztatta a minta összetételét. Ennek következtében az önkormányzati fenntartás túlsúlyos lett, ugyanakkor ez a tendencia összes járási program esetében jellemző.

3. táblázat A vizsgálatba bekerült járások

		Bátorterenyei	Hegyháti	Hevesi	Encsi	Mátészalkai	Kaposvári
Elhelyezkedés – megye szerint	Baranya		x				
	Somogy						x
	Heves			x			
	Borsod-Abaúj-Zemplén				x		
	Nógrád	x					
	Szabolcs-Szatmár-Bereg					x	
Szervezeti struktúra – fő kedvezményezett alapján	Önkormányzat	x	x	x	x		x
	Társulás (kistérségi-szociális)				x	x	
	Civil szervezet					x	
	Egyház						x

<sup>4</sup> A vizsgálandó terepek elhelyezkedését illetően figyelembe vettük a 31 Gyerekesély-járási elhelyezkedési sajátosságait, arányait (lásd a Melléklet M2. ábráján).



## MELLÉKLET

## M1. Fenntarthatósági prediktorok

<p>Projektre vonatkozó változók</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Teljes fenntartótól származó támogatás* •</li> <li>✦ Támogatott évek száma</li> <li>✦ Pénzeli támogatások diverzitása* • (önfinanszírozás mértéke, helyi önkormányzat, minisztérium, alapítványok, piaci cégek, privát együttműködők, közösségi alapképzés, egyéb)</li> <li>✦ Nem pénzbeli támogatások diverzitása* • (emberi munkaerő, helyszín a munkához, irodai szolgáltatások)</li> <li>✦ Alapképző stratégiák* • (politikai aktivitás*, direkt alapképző mechanizmusok, marketingstratégia)</li> <li>✦ Munkatársak minősége és elköteleződése* (az alkalmazottak elköteleződése a projekt missziója és víziója iránt, a szakértelem, kreativitás, a projektbe való bevonódás, döntéshozatalban való részvétel)</li> <li>✦ Projektvezetők minősége és elköteleződése* (vízió, projekt iránti elköteleződés, készenlét, hogy a projektért harcoljanak, hogy kockázatot vállaljanak, kreativitás, flexibilitás, lelkesedés, folyamatokhoz való ragaszkodás, testülettel való együttműködési készség, mobilizálási képesség a támogatás megszerzéséért)</li> <li>✦ Projekt minősége <ul style="list-style-type: none"> <li>a) célközönség jól definiált*, a projekt aktivitás logikailag jól kapcsolódik a népszerűség jellemzőihez*, a projekthez allokkált források a tervezettnek megfelelőek</li> <li>b) elméleti és empirikus alapok megléte</li> <li>c) projekt-innováció</li> </ul> </li> <li>✦ Projekt eredményessége</li> </ul>
<p>A befogadó szervezetre vonatkozó változók</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ A projekt mérete a szervezet méretéhez viszonyítva</li> <li>✦ A projekt zászlóshajó volt-e a fogadó szervezet számára*</li> <li>✦ A szervezet menedzsmentjének elkötelezettsége és támogatása* •</li> <li>✦ a menedzsment mennyire érezte sajátjának a projektet, kockázatot vállalt-e érte, harcolt-e érte, lelkesedett-e érte</li> <li>✦ a projekt szervezetbe való integrációja (a projektmunkatársak más szervezeti munkában is részt vettek-e, a munkatársak nem arra a projektre voltak kijelölve, amibe bevonták őket*)</li> <li>✦ Szervezeti jellemzők <ul style="list-style-type: none"> <li>a) folyamatos harc a fennmaradásért, magas munkatársi fluktuáció, a procedúrákhoz való szigorú ragaszkodás vagy</li> <li>b) flexibilitás, innovativitás, kreativitás, változásokra való nyitottság, vízió, a változó környezethez való adaptáció képessége</li> </ul> </li> <li>✦ Champions (az ügy „hősei”)*</li> </ul>

A közösségre vonatkozó változók	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ A közösség bevonódása és percepciói a programról               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) a közösség bevonódása* • (a kezdetekkor, a tervezésbe, a működés során, a program menedzselésébe és a másokkal való kooperációba)</li> <li>b) a közösség támogatása* • (a célcsoport szimpátiát keltett-e, a beavatkozási stratégia megfelelő volt-e, közösségi támogatás megvolt-e)</li> <li>c) verseny (volt-e olyan szervezet, aki versenyzett ugyanazért a szolgáltatásért, vagy a forrásért)</li> </ul> </li> <li>+ Patrónusok* (önkormányzat, minisztérium, alapítvány, szervezet, közösség)</li> <li>+ A közösség bevonódása által érzékelt segítőkészség* (Mennyire segítette a projektet a közösség bevonódása?)</li> </ul>
A fenntartó szervezetre vonatkozó változók	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Fenntartó bevonódása* • és elkötelezettsége a program iránt               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) a projekt fenntarthatóságának támogatása: együttműködés elősegítése a projekt és más támogatók között (pl. tevékenységek támogatása a projekt fenntartása érdekében, investálás a kapacitásépítés terén a befogadó szervezetben,</li> <li>b) jövőorientáltság* • (a projekt fenntarthatóságának korai kezelése, jövőbeli támogatás garantálása)</li> </ul> </li> <li>+ A fenntartó által fedezett költségek aránya*</li> </ul>

Forrás: Savaya és Spiro (2012:31-33) alapján saját szerkesztés és fordítás

\*= folyamatossággal kapcsolatos, erősebb összefüggést mutató változók

•= intézményesüléssel kapcsolatos, erősebb összefüggést mutató változók

## M2. A Gyerekesély programban résztvevő járások



Forrás: Integrált térségi gyerekesély program – Szociális Ágazati Portál (szocialisportal.hu)

## A „LEGYEN JOBB A GYEREKEKNEK!” STRATÉGIA ÉLŐ SZELLEMISSÉGE A HEGYHÁTI JÁRÁSBAN

### I. ELŐZMÉNYEK ÉS PROJEKTINDÍTÁS

A Hegyháti járásban (korábban Sásdi kistérségen) a jelenlegivel együtt négy kutatási szakasz zajlott. Az első 2015-ben, ami a két programidőszak közötti fenntartási időszakra vonatkozott.<sup>1</sup> Ezt követően (2017 októberében) indult az ötéves projekt, melyet jelen kutatás keretében három időpillanatban vizsgáltunk. A vizsgált kutatási időszak szempontjából az előző pályázati szakaszra (2011. január – 2014. január) a tanulmányban, mint elődprojektre hivatkozunk. A korábbi történések felidézése az elemzés során hangsúlyos, mert vitathatatlan hatással vannak a jelenre, ami bizonyítja a két szakasz közötti folytonosságot.

#### I.1. AZ ELŐDPROJEKT HAGYATÉKA

Az elődprojekt pályázója annak idején a kistérségi társulás volt, mely 27 települést próbált összefogni a jellemzően szétterülő, aprófalvas régióban. 2015-ös első adatfelvételünkkor a kistérségi társulás már szétesett (kb. az első program kétharmadánál), és csak kilenc település maradt benne, akiket az elődprojektre vonatkozó fenntartási kötelezettségek tartottak még együtt.

A kezdeti szakmai team, amely megírta, létrehozta és megvalósította az elődprojektet, a mai napig érezhető fontos alapértékeket és szakmai csapásirányokat jelölt ki. A csapatot alkotó alapemberek, például az akkori szakmai vezető, a közoktatási koordinátor vagy az akkor hangsúlyos oktatási programelemek megvalósításáért felelős „patrónustanárok” a 2008-ban bezárt baranyajenői általános iskola tanárai voltak. Tehát egymást jól ismerő, a célcsoporttal kapcsolatban jelentős tapasztalatokkal rendelkező, kipróbált és együttműködni képes emberek jelentették a kezdő csapatot.

<sup>1</sup> A kutatás kilenc kistérségre terjedt ki, melyek közül a jelenlegi elemzési szakaszban a Hegyháti (korábban Sásdi kistérség) mellett a Bátorfyerenyei, Encsi, Hevesi, Kaposvári (korábban Kadarkúti kistérség) és Mátészalkai járások kerültek kiválasztásra (lásd Csurgó Bernadett, Nagy Zita Éva et al., Perpék Éva, Kiss Márta, és Szerepi Anna tanulmányát jelen kötetben).

A jelenlegi program szakmai vezetője – aki annak idején projektmenedzser volt – kétséget kizáróan állítja, hogy annak az első projektnek tíz év után is érezhető a hatása:

*„Persze, hogy van [hatása]! Az ott megtanultak nagyon nagyban segítettek a mostani program megvalósításában.”* (szakmai stáb tag)

Az elődprojektről annak idején a program akkori szakmai vezetője a következőképp nyilatkozott:

*„Tiszta helyi! Helyiek írták, helyi ötletekkel. Ez zseniális volt, zseniális! Alig kellett hozzányúltni a három év alatt.”* (korábbi szakmai stáb tag 2015)

Jellemző, hogy nagyjából ugyanezek a szavak hangzanak el a hegyháti projekt sikerének okait firtatva 2022-ben is mind a MÁLTA (Magyar Máltai Szeretetszolgálat), mind a TEF (Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság) szakértőit kérdezve.

Vitathatatlan, hogy nagyon sokat segített az induláskor és a működtetéskor a program meglévő múltja: egyrészt a családok bevonása tekintetében, akik egy jelentős része még emlékezett az első szakaszra, illetve azok a mechanizmusok, együttműködések, amik akkor sikeresen megerősödtek, egyértelmű talapzatát jelentik a mostani szervezeti kultúrának. Például a Gyerekesély Bizottsági (GYEB) ülések gyakorlata ugyanolyan, mint akkor volt. Ezen kívül a múltra való tekintettel kezdettől volt a projekt körül már egy olyan támogatói kör, ahol működhet a kölcsönös segítségnyújtás, van bizonyos kapcsolati tőke és beágyazottság. Ugyanakkor a pályázati kiírás mégis jelentős változásokat hozott, jóval kevesebb összeg állt rendelkezésre, különös tekintettel az infrastrukturális beruházásokra:

*„Nehezebb azért, mert ez a projekt szolgáltatásokat nyújt, amit nem lehet nemzeti színű szalaggal átvágni.”* (szakmai stáb tag 2018)

Az aktuális projekt tehát teljes mértékben épített az előzőre: a sikeresnek ítélt programelemek szinte egy az egyben átemelésre kerültek, továbbá a megvalósítói kör is nagyon hasonló. Már az elődprojektre jellemző volt a szakmai team állandósága, ugyanazok az emberek vitték végig a programot. Ez akkor 35 főállású munkatársat jelentett, és 18 programelem valósult meg. A programban az oktatási elemek voltak egyértelmű túlsúlyban, melyek szemléletükben és céljaikban az IPR rendszerére épültek, illetve külső szakemberek – logopédus, pszichológus, gyógytestnevelő, patrónustanárok, gyógypedagógus – bevonását jelentették. Ehhez illeszkedett az óvodai képességfejlesztés, továbbá infrastruk-

turális beruházásként felújításra került Mekényesen egy épület, és felhúzták a közösségi házat Kisvaszaron.

Az elődprogram sikere nem kétséges. A megkérdezettek nem is nagyon tudtak kiemelni egy-egy programelemet, hanem az átfogó eredményt tartották a program legnagyobb erényének. Ugyanez a mentalitás jellemző az aktuális program kapcsán is.

*„Ezt a kistérséget egészen biztos, hogy előrébb vitte, az itt élő gyerekeknek az életminőségén nagyot javított mindenféle szempontból.” (szakmai stáb tag, 2015)*

Az elődprojekt legfőbb erősségét a megkérdezettek szerint mégis az adta, hogy kimozdította a gyerekeket, kitágította a világukat, mert számos programra volt benne lehetőség. Sajnálattal teszik hozzá, hogy a mostani programban jóval korlátozottabbak e téren a lehetőségek. A különböző településeken élő gyerekek a program hatására annak idején rendszeresen találkoztak egymással, mely egy ilyen szétaprózódott régióban külső beavatkozás nélkül nagyjából lehetetlen lenne. Ezért azt a tényt, hogy a Gyerekesély programhoz (GYEP) kötődő tevékenységek átszőtték a kistérség egyes településeit, a szakmai team az egyik legnagyobb előnynek tartotta, amire, mint mondják, semmilyen más programban nem volt ilyen széles körben lehetőség.

## I.2. A FENNTARTÁS IDŐSZAKA (2014-2017)

Ezt a fentebb felvázolt „sikertörténetet” szakította meg egy nagyjából négy éves kihagyás. Hivatalosan 2014 januárjában zárt az előző pályázat és 2017 októberében indult el a mostani. A jelentős szünet nyilvánvalóan nem kedvezett az elért eredmények megtartásának. Nem volt szerencsés az sem, hogy az utolsó félévében több szakember hagyta el a hamarosan záruló programot, mert a Klebersberg Intézményfenntartó Központ (KLIK) munkalehetőséget kínált nekik, így a GYEP folytonossága nem volt biztosítva. Olyan alapembereket érintett ez, mint a korábbi szakmai vezető vagy a közoktatási koordinátor.

Az elődprojektben létrejött bikali szociális szövetkezet (Brezik Szociális Szövetkezet) igazi sikerre tudta kinőni magát. A régi pályázatból ez az egyetlen, eredeti formájában tovább működő programelem. Mivel nem szolgáltatást nyújtott, hanem termelő munkát végzett, így valóban volt esély az önfenntartóvá válásra. Külső tőke bevonására is szükség volt, ez, egy személyes ismeretségnek köszönhetően, egy mecénás személyében valósult meg. Bikal polgármestere, a GYEP foglalkoztatási koordinátora volt az egész program életre hívója és életben tartója, aki nemcsak innovatív szemlélettel, hanem jó forrásszerző képességgel

is rendelkezik. Ezen kívül fontos megemlíteni, hogy Bikal „gazdag” település, a térség „jómódúbb” részén fekszik, húzóerejét a helyi turizmus jelenti (lásd Kiss – Rác 2022).

Az első programban kiemelt programelem volt a kisvaszari közösségi ház és a mekényesi napközi. Baranyajenőn épületfelújítással egybekötve később szervezték meg a napközit. A fenntartás a szolgáltatást nyújtó programelemek kapcsán mindig kérdéses. Hogyan oldható meg a szakemberek bérezése és a járulékaik kifizetése a pályázati forrás megszűnése után? Az egyetlen megoldásnak ekkor az mutatkozott, hogy közfoglalkoztatás keretében vitték tovább az egyik alkalmazottat (ha nem tudott maradni, akkor új embert vettek fel), aki kinyitotta a közösségi tereket. A szakmaiság fennmaradása azonban távolról sem volt garantált.

A kisvaszari önkormányzat is végig fenntartotta a vállalt kötelezettségnek megfelelően a házat, fizette a rezsit és egy közfoglalkoztatottat, aki kinyitotta az épületet. A közösségi tér szolgáltatóházként működött, mosási és fürdési lehetőséget biztosítva. A település polgármestere által elmondottak szerint ez zavartalanul működött tovább a fenntartás időszakában, sokszor hatalmas rezsiköltséget produkálva az amúgy szegény önkormányzatnak. A fenntartási időszak végeztével az ingatlan Kisvaszar tulajdonába került.

Szerencsés helyzet, hogy Mekényesen olyan ember dolgozott végig a helyszínen a fenntartási időben, aki korábban is végig vitte a programot, nagyon jó kapcsolatot kialakítva a gyerekekkel. Kisvaszaron a közfoglalkoztatott a GYEP vége felé csatlakozott, de szintén hely- és programismerettel rendelkező személy volt.<sup>2</sup>

Emellett elmondható, hogy több olyan gyakorlat honosodott meg az első szakaszban, ami azóta is kifejt valamiféle hatást. Például az óvodai szülőklubok, melyeket az első program indított el, beépültek a helyi nevelési programba. A Sásdi Család- és Gyermekjóléti Központ vezetője szintén arról számolt be, hogy a szakmaközi műhelyek, bár mára ezt törvény írja elő, azóta is gördülékenyen működnek.

### I.3. AZ INDULÁS KÖRÜLMÉNYEI – PÁLYÁZATÍRÁS

A program céljai szempontjából minden kétséget kizáróan nagyon negatív hatású volt, hogy ennyit kellett várni a program folytatására. A legnagyobb változást ebben az időszakban a kistérségi társulás szétesése és a KLIK megjelenése jelentette. Utóbbi teljesen más szervezeti keretek közé kényszerítette és eredeti formájukban ellehetetlenítette a korábban oly hangsúlyos oktatási program-

<sup>2</sup> A jelen programban Mekényesen ugyanaz a személy folytatja a munkát, Kisvaszaron viszont nem.

elemeket. A Hegyháti Szociális Alapellátási Központ is felbomlott, melyet szintén a társulás tartott fenn. Helyette a Sásdi Család- és Gyermejkölési Központ (négy szolgálattal) működik most, a logopédiai, gyógytestnevelési, nevelési tanácsadási feladatokat pedig a Baranya Megyei Pedagógiai Szakszolgálat Sásdi Tagintézménye látja el.

A pályázat előkészítésekor szintén az elődprojekt bevált gyakorlatai szolgáltatták a mintát, amit a szakmai vezető egyeztetett az intézményvezetőkkel, családsegítővel, védőnővel, Sásd akkori polgármestere pedig – aki egyben a kistérségi társulás elnöke is volt – a polgármesterek felé kommunikált. Ezt a személyes tárgyalási technikát követi az aktuális team is. Az induló szakmai stáb egyik alapembere volt a kora gyermekkori koordinátor, aki már az elődprojekt idején az akkori Emberi Erőforrás Támogatáskezelő (EMET) munkatársaként mentori szerepet látott el. Ő a fenntartási szakaszt kísérő programban is részt vett, illetve rajta kívül csatlakozott ehhez a GYEP egyik kulcsfontosságú elemét, a kisvaszari közösségi házat magas színvonalon vezető szociális munkás is. Szerepük az újraindulásban vitathatatlan. Már 2015-ben dolgoztak a szereplők újbóli összehozásán, együtt gondolkodást facilitáltak, napirenden tartották a folytatás témáját. Igen fontos kérdés volt ekkoriban, hogy egy újrainduló GYEP esetén ki lehetne a pályázó szervezet. Az akkor még szétartó gondolatok idővel letisztultak, és egyértelművé vált, hogy a főpályázó az új pályázati szakaszban a járási központ, Sásd Város Önkormányzata lesz. Ez volt az egyetlen olyan szervezet, akik kellő háttérrel, pénzügyi szakemberekkel tudtak a pályázat mögé állni.

A térség egyik vezetőjének köszönhetően – aki az első GYEP idején Sásd polgármestere és a társulás elnöke volt – azok írták az aktuális pályázatot, akik később megvalósították azt. Így születhetett meg egy megalapozott, a helyi szükségletekre reagáló pályázati anyag, mely referenciaként kezelte a korábbi szakasz szakmaiságát és előkészítettségét. Nagyban nehezítette a pályázatírók dolgát, hogy a pályázat írása illetve az előkészületek nyárra estek és sokkal rövidebb idő alatt kellett a pályázatot elkészíteni, mint az előző szakaszét. Így nehezebb volt elérni az egyes szereplőket (különösen az iskolákat), megszerezni az igényeiket, és elkészíteni a kívánt dokumentumokat.

Jelen pályázat nem is engedett meg akkora mozgásteret, mint az előző, hiszen akkor három évre több pénz volt, mint amennyiből most öt éven át kellett gazdálkodni. Túl nagy beruházásokra nem is lehetett reálisan számítani. A korábbi tapasztalatok mentén az INFRA (azaz infrastrukturális pályázat (EFOP 2.1.2-16)) előtt a szakmai vezető személyesen egyeztetett a résztvevőkkel. Az előkészület során megkérdeztek mindenkit, hogy mit szeretne a programból, amit egy adatlapon jelezhettek. A pályázat megírásában dolgozók öt felé osztották fel maguk között, hogy ki melyik mikrotérség polgármestereit és körjegyzőjét fogja felkeresni ebből a célból. Személyesen mentek ki a helyszínekre a tárgyalásokra.

Ennek során igyekeztek tompítani a felmerülő túlzó igényeket és a pályázat reális céljaihoz illeszteni azokat.

A pályázat írásakor mindenki a maga szakterületével foglalkozott, a közös feladatokat pedig felosztották maguk közt. Alapvető különbség a két program között, hogy míg az előző időszakban az *oktatás*, jelenleg a *szociális programelemek* lettek igazán hangsúlyosak, a projekt egészét tekintve szolgáltatásközpontúságról beszélhetünk. Mivel a Sásdi egy szétaprózott településszerkezetű járás, így amellet, hogy törekedtek a szolgáltatások minél egalitáriusabb elosztására, ebben is mintát jelentett a korábbi projektstruktúra.

A kistérségi működésnek nagy előnye volt, hogy a települések vezetői kötelező jelleggel találkoztak egymással, így garantált volt, hogy minden polgármester könnyedén megismerje a programot. Járási rendszerben e tekintetben nehezebb dolgozni, és ezt a többletenergiát gyakran a szakmai vezetőnek kell biztosítania. Ugyanakkor az interjúalanyok nem számoltak be feszültségről. Ebben kétségtelenül szerepe van az elődprojekt emlékezetének és beágyazottságának és talán annak is, hogy a szakmai csapatban jelenleg két polgármester is helyet kapott. Egyikük aktív Bikal polgármestereként, másikuk korábban 13 éven keresztül vezette Tormást. Ő jelenleg a kora gyerekkori programelemekért felel, és a program felénél csatlakozott.

## II. STRUKTURÁLIS VÁLTOZÁSOK ÉS HATÁSAIK

### II.1. SÁSD, MINT FŐPÁLYÁZÓ

Jelen pályázatban a munkáltató a Sásdi Család- és Gyermekjóléti Központ, amelyen belül szervezeti egységként működik a Gyerekesély Iroda. A projektbe felvett koordinátorok mindegyike kizárólag a Gyerekesély-programmal foglalkozik. A pályázatért Sásd Város Önkormányzata felelős, melynek élére a legutóbbi helyhatósági választáson új polgármester került. A GYEP és városvezetés viszonyát pontosan leírja a következő idézet:

*„Az önkormányzat a szakmai munkavégzésre semmilyen befolyásoló tényezővel nem akar, nem is kíván élni. Én azt gondolom, hogy látják az önkormányzatnál is a vezetők, hogy ez a program működik, funkcióját betölti. Hagyják kiteljesedni a programot. Nincs az, hogy ezt így csináljátok vagy úgy.”* (szakmai stáb tag)

Összességében, a polgármester és a testület is támogató a programmal kapcsolatban, a megkérdezettek gördülékeny munkakapcsolatról számoltak be. A két ciklus között a hozzáállás terén nem tapasztaltak markáns különbséget



a program munkatársai. Abban azonban egyetértenek, hogy azon felül, hogy a kötelező fenntartási időszakban (5. Melléklet) egy ember bérét kigazdálkolja, Sásd önkormányzata nem fog tudni több anyagi forrást biztosítani.

Jellemzően a polgármester a GYEB üléseken informálódik a program előrehaladásáról (korábban alpolgármesterként szintén kapott ezekre meghívást), ez alapján alkot képet, minden számlát ő engedélyez. Ő maga úgy fogalmaz, hogy „100%-os a rálátásom”. Úgy érzi, attól függetlenül, hogy Sásdra relatíve kevesebb programem jut és a programok nagy része a környező településeken valósul meg, Sásd mégis nagyon sokat profitál a programból, így az önkormányzatnak „megéri” befogadnia a pályázatot. Pozitív hozadékként megemlítette a Sásdon megvalósult infrastrukturális beruházást, az eszközbeszerzéseket, a kisbuszt, amit vásárolhattak, illetve azt is, hogy a program jelenleg 26 főt foglalkoztat.

*„Sőt, nekem az a célkitűzésem a választások óta, hogy Sásdnak ezt a térségközponti szerepét erősítsük. Mégiscsak egy járás székhelyről van szó. Mi magunk is önkormányzatilag sok olyan projektet csinálunk, olyan programot szervezünk, ami en bloc kezeli az egész térséget és nemcsak a sásdiak javára szolgál.” (helyi döntéshozó)*

A sásdi beruházást csúszás következtében tavaly nyáron adták át. Végül „csodálatos játszótér épült a sportpályára. Felújítottuk belőle a sporttelepi faházat. Az egyik legjobban sikerült beruházás lett. Egy helyi vállalkozó csinálta. Nagyon szép.” (helyi döntéshozó) Jelenleg a GYEP számára van berendezve a belső tér, a polgármester óvja az eszközöket, így más célra nem veszik igénybe a teret. A kisbusszal is hasonló a helyzet, amelyet szintén a pályázatból tudtak megvenni, a polgármester figyel arra, hogy ez is mindig a GYEP rendelkezésére álljon. A beruházás megvalósítása során viszont olyannyira megemelkedett árakkal találták szembe magukat, hogy módosításra volt szükség a pénzügyi tervekben. Így a foglalkoztatási programelemhez betervezett hűtőkonténeréről és a GYEP-iroda korszerűsítéséről lemondtak, és azt az összeget máshova tudták átcsoportosítani.

A fenntartási szakasz esetleges problémái még távol vannak, de a polgármester nyitott arra, hogy találkozót szervezzen a többi polgármesterrel a fenntartás kérdései kapcsán. Felmerült a beszélgetésben, hogy tisztázni kell, a települések milyen arányban viselik majd a fenntartással járó anyagi terheket. A polgármester elkötelezett, hogy a jövőt illetően egy következő pályázati szakaszban ugyanilyen konstrukcióban menjen tovább a program.

A máltás helyi koordinátor megerősíti, hogy ideális az együttműködés Sásddal. Vannak közös pontok – ilyen volt például a farsangi program a felújított sásdi térben vagy egyéb városi rendezvények, ahol mindig megjelenik a GYEP is saját standjával –, ugyanakkor mindenki csinálja a maga szakmai feladatát. „Ez segít a legjobban!” Egy ilyen felállásban nem fenyeget az a veszély, hogy a program poli-

itikai célokhoz igazodna, és az sem, hogy a szakmai megvalósítás feletti kontroll esetleg kikerül a szakemberek kezéből.

*„Jól megcsinálják, hogy a szakmai vezetőre bízzák ezt a történetet. ... Tényleg szabad kezét ad. Ha van kérdés, azt teljesítik mindig. Nem volt olyan, hogy kértek, és nem kapták volna meg.” (szakértő)*

## II.2. A CSALÁD- ÉS GYERMEKJÓLÉTI KÖZPONT SZEREPE

Az a tény, hogy jelen pályázati feltételek között a GYEP a család- és gyermekjólét kötelékébe került, a megkérdezettek szerint inkább formális, adminisztratív jellegű. Korábban is szoros volt köztük a kapcsolat, az elődprojektben többen együtt is dolgoztak, és a központ korábbi vezetője is részt vállalt a pályázatírásban.

Ugyanakkor többen finoman megfogalmazták azt is, hogy a mostani együttműködés bár létező, ugyanakkor mégsem használja ki teljesen a benne rejlő lehetőségeket. A két intézmény (család- és gyermekjóléti központ és GYEP) dolgozói bár ugyanazért és ugyanott tevékenykednek, mégsem tudnak mindig teljes szakmai egységben dolgozni. Mindenki teszi a dolgát, de kommunikációs nehézségek néha megakasztyják a gördülékeny együttműködést, ami leginkább a szakmaközi műhelyeken, esetmegbeszéléseken érezhető. A program szakmai vezetője szerint jó munkakapcsolat van, de jellemzően azok a szereplők érzik ezt a nehézséget, akik munkája napi kapcsolatot igényel a központ dolgozóival (például családmentorok, pszichológus, szociális és oktatási koordinátor). A Család- és Gyermekjóléti Központ vezetője mindemellett nagyon pozitívan nyilatkozik a programról, szeretné, ha lenne folytatása. Alapvetően a GYEB üléseken tájékozik minden programot érintő kérdésről. Kiemeli a krízisalapot, mint egy nagyon szükséges alapvető szolgáltatást, valamint az iskolai szociális munkás és a családmentorok jelzőrendszerben és prevenciós munkában játszott fontos szerepét. Elmondása szerint számokban is érezhető, hogy kevesebb a hatósági szintű eljárás.

A programból Kisvaszaron dolgozó családsegítő, aki helyileg a közösségi házban látja el munkáját, a szemléletbeli különbségek tekintetében úgy látja, hogy a munkakörök egyik, illetve másik kötelékben alapvetően eltérőek: a pályázat a bevont plusz kapacitásokkal lehetővé teszi, hogy a kollégák sokkal többet legyenek terepen, és ezalatt sokkal jobban megismerjék a családokat.

*„[A családmentornak] van három települése, de pici mind a három. Egy sásdi esztmenezsernek van 12 települése. Ő kimegy aznap, lejárja az öt családot és visszamegy. Teljesen másképp fognak hozzáállni. Ő is teljesen másképp. Nyilván csak abban a havi 3x20 percben*

*látja az adott családot. Nem látja úgy igazán át az életkörülményeket meg a hátteret sem, mint mi, akik itt élünk köztük. ... Biztos, hogy ő is másképpen állna hozzá, ha ebben a helyzetben lenne.” (szociális szakember, Kisvaszar)*

Összességében a program szakértői a következőképpen látták a helyzetet:

*„Valóban egyébként olyan szolgáltatásokat – iskolai szociális munka ... – visz a GYEP és olyan színvonalon, hogy az példaértékű. ... Akik itt szolgáltatást nyújtanak, ők tényleg magas szakmai színvonalon. ... De nyilván akárhogy is, egyfajta partneri viszony van a GYEP és a gyerekjólét között. Nem mindenhol van ez.”*

### III. A PROGRAMMEGVALÓSÍTÁS JELLEMZŐI

#### III.1. A SZAKMAI TEAM

A jelenleg összeállt szakmai csapat erőteljesen épített azokra, akik a korábbi projekt megvalósítói voltak. A jelenlegi *szakmai vezető* az elődprojekt során *projektmenedzser* volt. Utóbbi feladatkört a sásdi önkormányzatnál dolgozó egyik munkatárs vette át. A mai napig sajnálattal emlegetik a megkérdezettek az elődprojekt szakmai vezetőjét illetve közoktatási koordinátorát, akik a pályázatírásban még aktív szerepet vállaltak, utána azonban nem tudták megvárni a program elindulását, és máshol helyezkedtek el.

A TEF szakértőitől származó fenti idézetek is szemléltetik, hogy szerencsésen alakult az új szakembergárda toborzása, akiket az itteni munkastílus igazi egységgé tudott kovácsolni. Talán ehhez is köthető, hogy sem a szakemberhiány, sem a fluktuáció nem okozott számottevő nehézségeket a pályázat megvalósítása során. Ha voltak is változások, azokat áthidalták, így a rövid átmeneti időszakok nem akasztották meg a program megvalósítását. Rugalmasan tudtak reagálni még akkor is, amikor a kora gyermekkori programelemek „megálmodója”, a pályázat e részének megírója és annak tervezett koordinátorka, hirtelen elhunyt.<sup>3</sup> Ekkor átmenetileg a többi koordinátor vette át feladatait, a program haladt. A pályázat felénél érkezett a mostani szakember, aki korábban 13 évig a térség egyik kistélepülésének polgármestere volt.

<sup>3</sup> „Ő elég magasra tette a mércét a gyerekkori koordinátorság tekintetében. Amikor még a mi teamünkben dolgozott, a járásbeli védőnőkkel iszonyatosan sokat dolgozott. Ő egy olyan alapozó munkát végzett, úgy vette fel a fonalat, hogy azt a lécet megugrani iszonyatosan nehéz volt. Nem is találtak sokáig. Mi magunk sem tudtuk azt mondani, hogy azt a színvonalat bárki a program során egyáltalán el fogja érni.” (szakértő)

A pszichológusi munkakör billegett egy ideig a program közepe táján, de végül itt is megnyugtató megoldás született:

*„A másik, amikor az iskolapszichológus nem tudta tovább vállalni a projektben való munkát. ... Visszajött aztán persze a programba. Ez szuper, hogy vissza tudták csábítani. Kisebb törés volt. Magát a gárdát még inkább összeforrasztotta. Tudják, hogy egymásra tudnak számítani, építeni. Ezen is aztán túllendültek.” (szakértő)*

Egyetlen pozíció maradt betöltetlenül, a gyógytestnevelő. Ebben az esetben hiába mozgattak meg minden lehetséges szálát. Az elődprojektben nagyon fontos szerepet kapott ez a munkakör, éppen ezért szeretne volna a stáb, hogy ebben a pályázati szakaszban is legyen ilyen szolgáltatás. Az egész megyében sehol nem találtak szakembert, így ezt módosítani kellett.

A jelenlegi szakmai vezető, projektmenedzseri tapasztalataiból is adódóan, rendkívül precíz. Ez a fajta szakértelem nélkülözhetetlen a projekt sikere szempontjából. Vegyük sorra a szakmai stáb tagjait. A koordinátorok sorából említettük már a *kora gyermekkori koordinátor* tragikus halálát és a jelenleg a pozíciót betöltő személyt. Kettejük között került felvételre egy másik kolléga erre a posztra, aki később szociális koordinátori szerepkörbe lépett át. A *szociális koordinátori* szerepkörben eleinte egy teljes állású kolléga dolgozott, aki korábban a Hegyháti Szociális Alapellátási Központ munkatársa volt, így sok szinten látott rá a szociális szakmára. Ezen túl részt vett a pályázat megírásában is.

Az *oktatási programelemekért felelős koordinátori* posztot kezdettől ugyanaz a kolléga látja el. Ő a program írásában nem vett részt, de az elődprojekt idején dolgozott a programban, így kezdettől jól ismerte annak céljait, működését. Az ő személye igazi integráló erő a jelen pályázati szakasz egészét tekintve. Mindenkiel jó kapcsolatot tart fenn, támogatóan lép fel nehéz helyzetekben. Mentori feladatokat lát el, legyen szó akár a kapacitásbővítés címén bevont kollégákról vagy akár a helyi megvalósítókról.

Az eddig említett kollégák mind teljes állásban látják el a munkakörüket (kivételez a két szociális koordinátor) és ténylegesen egymás mellett is dolgoznak a GYEP-irodában. A *foglalkoztatási koordinátor* Bikal polgármestereként helyileg nem ott látja el a munkáját. A GYEP-iroda jelen esetben tehát működő munkaes közösségi tér, ahova betérhet minden kolléga, aki a programban dolgozik.

Emellett rendszeres megbeszélések és találkozók is zajlanak a program egyes szereplői között, folyamatos az információcsere és a kommunikáció. Ennek jól működtethető kereteit még az elődprojekt szakmai vezetője alakította ki. Minden hétfőn van koordinátori értekezlet, melyen általában a helyi máltás koordinátor is részt vesz. Ezeken mindig jelen van a foglalkoztatási koordinátor és a kisvaszari közösségi ház-vezető is, akit egyébként mindig a stáb részeként

említenek. Általában pénteken jönnek be azok a kollégák, akik terepen dolgoznak, a családsegítők és a családmentorok, illetve a pszichológus és az iskolai szociális munkás. A szakmaközi műhelyek és az esetmegbeszélések is ekkor zajlanak. A helyi megvalósítók körében – a négy közösségi tér és a közösségi ház kollégái – sem volt jellemző a fluktuáció. Egyedül az egyik közösségi térben volt személyi változás. A bérrendezés kérdése nem okozott feszültséget, mivel előre gondolták, és már a pályázat megírásakor be volt tervezve bértartalék erre a célra.

GYEB-üléseket negyedévente tartanak. Jellemzően ez az a fórum, ahol a térség szereplői informálódhatnak a programról. A családsegítő központ vezetője, csakúgy, mint a sásdi polgármester, e fórumokon követi nyomon a projekt előrehaladását. 17 fő a meghívottak köre, a szakmai vezető szerint a látogatottság úgy alakul, hogy mindig megvan a határozatképesség.

Itt érdemes megemlíteni, hogy az egyes programelemek megvalósításának helyszínén is konfliktusmentes, támogató viszonyokat találunk a helyi településvezetőkkel. Az elődprojekt e tekintetben is fontos megalapozó munkát végzett. Ritkábban ugyan, de voltak olyan vezetők is, akik kimondottan fontosnak érezték a programot, látták benne a potenciált. Ez a hozzáállás további lendületet is adhat a programnak:

*„De ami a lelke a dolognak, a lakosok akkor érzik fontosnak, akkor tekintenek rá pozitívan, mint egy szolgáltatásra, ha azt a település vezetője hitelesen át is adja, generálja azt! Ami a kolléganőnk idején, ő volt ott a polgármester, Isten királyság volt! Ő egyrészt szükségessé látta, kihasználta, amit ki lehetett ebből hozni, együttműködések generált ebből, az embereket is küldte. Teljesen más volt!” (szakmai stáb tag)*

Nem véletlen, hogy a választási vereség után az említett vezető kora gyerekkori koordinátorként csatlakozott a programhoz. Személye kapukat nyit meg olyan település- vagy intézményvezetők felé, akik eddig távolabb voltak a programtól. Elmesélte például, hogy elkezdte bekapcsolni a települések nemzetiségi önkormányzatait is a program együttműködői körébe.

A programhoz kapcsolódóan ilyen mértékben támogató helyi szereplő most nincsen. De fontos kiemelni a foglalkoztatási koordinátorként tevékenykedő bikali polgármestert, aki az „uborkázós” (foglalkoztatási) programelem kapcsán ebből a pozícióból is tud tárgyalni más települések vezetőivel, megnyerve őket a programban kipróbált módszernek, együttműködéseköt ösztönözve hosszú távon is a térség egyes szereplői között.

### III.2. A SZERVEZETI KULTÚRA

A kutatás középső szakaszában, mikor a programmegvalósítás is nagyjából a felénél járt, a TEF-es szakértők fogalmazták meg azt, hogy szerintük ez az a projekt, melyben még most is egyértelműen látszik a „Legyen jobb a gyerekeknek stratégia” szemlélete.

*„Hát persze! Ezért dolgozunk” (...)* *„Az elhivatottsága a kezdő stábnak maximális.”*  
(szakmai stáb tag, 2018)

Jellemző a stábra, hogy gyakran inkább feladatokban gondolkoznak és kevésbé munkakörökben. Tapasztaltam, hogy bár ki vannak osztva a tevékenységi adatlapok, nagyon összedolgoznak. Mivel térben is egymás mellett dolgoznak, így azonnal tudnak reagálni egymás kérdéseire, felvetéseire, elakadásaira.

A hétfői értekezleteken van tér a szabad kapacitások elosztására, újragondolásra, ha szükséges.

*„A munkatársak is érzik, hogy erre szükség van. Eleve mi szinergiában dolgozunk. Koragyerekkor, közösségfejlesztővel, szociális munkással, tudni kell, hogy ki, hol, mit csinál az adott héten, milyen program van. Nálunk itt a baba-mama klub kéthetente. Azokat is ezeken a hétfői napokon egyeztetjük le. Ez egy nagyon jó dolog.”* (szakmai stáb tag 2019)

E hozzáállás előképe szintén az elődprojekt. Többen felelevenítik a kezdeti időszakot, mikor még nem épült fel a közösségi ház Kisvaszaron, és a projekt munkatársai egymás közt osztották fel, hogy hétvégéken ki foglalkozik a gyerekekkel.

*„Ezért is ilyen komplex ez a program, mert a belső erőforrások abszolút mobilak voltak. Ez teljesen megmaradt.”* (szakmai stáb tag, 2019)

Több példát lehetne felsorolni erre az aktuális munkabeosztásaik tekintetében, de talán a legjobb, hogy a később bemutatásra kerülő foglalkoztatási program-elemben az uborkaszazon idején tapasztalható munkaerőhiányt (a leszedett termékek szállítása, gyors értékesítése a piacon) a közösségi ház vezetőjének aktív bekapcsolódása egyenlíti ki. A program sikeres megvalósításának egyik kulcsa az erőforrások ilyen mozgatása a projekten belül.

További jó gyakorlatok is jellemzik a működést. Ilyen az, hogy minden GYEB-ülés előtt, a meghívóval együtt kiküldésre kerül egy, az adott három hónapos időszakra vonatkozó beszámoló is, programelemekre lebontva, a meghívottak tájékoztatása érdekében. A TEF-szakértők osztották meg, hogy az itteni szak-

mai vezető bejárattott gyakorlatát ajánlották már más térségekben is az Irányító Hatósággal való kapcsolattartásra vonatkozóan.

*„Kér egy időpontot, hogy ha valami gond van, tematizálja, hogy miket szeretne megbeszélni, és ő így gondolja, hogy így lehetne megoldani. És akkor azt mondja, hogy „lehet így vagy nem lehet?”. Nem készületlenül megy, nem rabolja senkinek az idejét, és akkor végre ott az állásfoglalás.” (kiemelt program szakértő)*

A közösségi terek esetében gyakran a kisvaszari közösségi ház vezetője az, akit a többi tér helyi megvalósítói gyakran keresnek aktuális problémájukkal, de olykor az oroszlói és a mekényesi közösségi terek munkatársaihoz is fordulnak. A horizontális tudásmegosztás tehát működik, ezek a tapasztalatcserék informálisan mindenképpen zajlanak.

A TEF szakértői szerint ez a csapat nagyon proaktívan áll a munkához. Mindig nagy létszámmal vettek részt mind az online, mind a személyes szakmai műhelyeken és szívesen osztották meg a helyi gyakorlataikat, legyen szó mentorálásról, vagy arról, hogyan tartsák meg az ügyfeleket a COVID idején. Kezdetben a szakmai képzéseket tudatosan csapatépítő jellegűnek kezelték, erre terveztek előre szállásköltséget és megszervezték, hogy együtt mehessenek el egy-egy ilyen alkalommal.

*„Az elkötelezettségüket nem kérdőjelezhetjük meg. ... Náluk ez egy folyamatos történet. Egy állapot.” (szakértők)*

### III.3. A MAGYAR MÁLTAI SZERETETSSZOLGÁLAT SZEREPE

A térségben új szereplőként csatlakozott a második projektszakaszban a Magyar Máltai Szeretetszolgálat. Az intézmény „arca” a helyi koordinátor, akinek feladata a menedzsment és a szakmai stáb segítése. Nagyon jó együttműködés alakult ki vele a program folyamán. Elmondható, hogy tulajdonképpen ő is tökéletesen illeszkedik a fentebb leírt szervezeti kultúrához. Ahogy a szakmai stáb is nagyjából állandó, az ő személye sem változott a program során. Helyben él, és helyben dolgozik a többiekhez hasonlóan. Mára egyértelmű, hogy az ő személye is részt képezi a projektbe bevonható és szükség esetén mozgatható humán erőforrásoknak. A közösségi házba például rendszeresen programot is visz.

Talán a kezdeti időszak volt kissé nehezebb, mikor hat hónappal a projekt indulása után a koordinátor még úgy látta, hogy nem sikerült teljesen elnyernie a kollégák bizalmát, eleinte az ellenőrt látták benne. Itt kell elmondanunk, hogy a kezdeti időszakban rendkívül nehéz pénzügyi helyzetben indult el a projekt.

Fél évvel a pályázat indulása után még nem érkezett meg semmilyen felhasználható pályázati pénz, azonban a projekt már elindult, így produkálni kellett valamennyi előrehaladást, és fel kellett venni az új kollégákat. Ebben a helyzetben Sásd önkormányzatának erőn felül vállalt segítsége mellett – megelőlegezték a kollégák bérét erre az időszakra – a Szeretetszolgálat volt az, ami támogatást nyújtott. Eszközökkel, alapanyagokkal segítette a programokat.

Az idő előrehaladtával a Málta szerepe, pozíciója is „meglett”. Többen elmondták, hogy eleinte tartottak ettől a strukturális átszervezéstől, bizalmatlanok voltak, hiszen minden új szereplő tovább bonyolítja az egyébként is többszereplős képet, azonban a helyi koordinátor személyében egy maximálisan támogató és pozitív szereplőt ismertek meg, aki mindig lép és segít, ha tud.

*„Az sem mindenhol egyértelmű, hogy a máltás koordinátor [GYEB] tag... Én ide bejövök, beülök a [szakmai vezetőség] és már beszélek vele. Nem futom ezeket a felesleges köröket. Itt nincs olyan probléma. Nekem nem kell előre bejelentenem, hogy egy programelemre kimegyek, és azt mondják, hogy elmarad. Ha én odamegyek, a programelem ott van, látom, hogy mi van. Olyan nincs, hogy előtte engedélyt kell kérnem.” (szakértő 2019)*

A koordinátor is kiemeli, hogy benyomásai alapján ez egy kiemelkedően sikeres program, hasonlóan vélekednek a TEF szakértői is. A siker tényezői között a következőket sorolja:

*„Napi 8 órában ezzel foglalkoznak. Nincs más mellékállásuk. Vagy hogyha van, az teljesen elkülönül. Ők 8-tól 4-ig itt vannak. Amikor program van, vagy amelyik közösségi ház 10-től 6-ig, ott teljes végig ott vannak. Tehát ők nem mással foglalkoznak, hanem ezzel a programmal. Ez nagyon fontos.” (szakértő)*

### III.4. A KORONAVÍRUS-JÁRVÁNY HATÁSA

A COVID hatása természetesen nem kerülte el a GYEP-programok megvalósíthatóságát sem, de a két TEF-szakértő egyöntetűen kiemeli, hogy a Hegyháti járás kezdettől nagyon intenzíven reflektált és reagált a megváltozott helyzetre, és amit lehetett, azt kreatív módon átültették az online térbe. Így a program megvalósítása folyamatos maradt. A gyors és adaptív reakció röviden úgy nézett ki, hogy a stáb tagjainak javaslatára minden megvalósító létrehozta a saját ügyfélköréből álló online Messenger-csoportot vagy zárt Facebook-oldalt. A GYEP-nek pedig már korábban létezett egy nyilvános oldala. Eleinte hasznos információkat, videókat osztottak meg, az otthoni tanulássegítéshez pedig különböző platformok hasznos videóit kutatták fel és tették elérhetővé a célcsoport tagjai számára.



Az oktatási koordinátor korábban is szorgalmazta már, hogy saját készítésű videókat osszanak meg például a közösségi tereken, ezt pörgette fel a karanténhelyzet. Ahogy fogalmazott:

*„Szép lassan elkezdődött, hogy először egy kis varrás, hogy varrjunk maszkot. Van olyan szerencsénk, az egyik [közösségi tér] vezető varrónő. Lépésről lépésre felvette. Aztán 'elfajult' a dolog, hogy nemcsak maszkot, hanem hogy varrjunk fel nadrágot. Egy csomó pozitív dolog jött ki a dologból. Fánksütés, mindenféle dolgokat igyekeztek felvenni. ... Nagyon sok pozitív hozadéka volt, mindamelllett, hogy azért mindenkiben ott volt az, hogy ez így nagyon nem az, amit az ember szeretne csinálni. Viszont igyekeztünk kihozni belőle a legtöbbet ... Mindenki igyekezett megtartani az élő kapcsolatot az ügyfeleivel.” (szakmai stáb tag)*

A szülőknek szóló előadássorozat végül kimondottan olyan témákat érintett, melyeket a COVID okozta karanténhelyzet tett aktuálissá (például gyermek és gyász tematikája). Az előadások a GYEP-program nyilvános Facebook oldalán mentek, és így sokkal több szülőt értek el, mintha offline szervezték volna. Látni lehetett, hogy sokan kapcsolódtak be, akik nem jelentették a projekt szűken vett célcsoportját, ez pedig a program integráló jellegét emelte ki. Egyetlen program-elemmel, az úszással mutattak egy ideig elcsúszást, de ezt gyorsan behozták a nyár folyamán. Az volt a stáb álláspontja, hogy a közösségi terek maradjanak nyitva, amennyire lehetséges és ott történjen továbbra is a tanulássegítés az aktuális járványügyi szabályok betartásával.

A COVID kezdetén a terepet jól ismerő kollégák felmérték a családoknál rendelkezésre álló eszközöket, és ahol kellett a GYEP közbenjárására a helyi vezetés bekötötte az internetet vagy tabletet bocsátott rendelkezésre. Ebben a folyamatban az iskolai szociális munkás oroszlánrészt vállalt. Elérték, hogy egy gyermeket sem tévesztettek szem elől a karantén idején. Azokból a családokból pedig, ahol nem működött a szakemberek kontrollja nélkül az online becsatlakozás, a gyerekeket végül a közösségi terekben fogadták.

A pszichológusnak és a szociális munkásnak korábban is létezett Facebook-oldala, oda most is kikerültek releváns tartalmak. Ez a karantén ideje alatt heti egy-két tartalmat jelentett. Ezen kívül zajlottak az online konzultációk is. Ez jellemző volt a családmentorokra és a jogász gyakorlatára is. Ezek a felületek azóta is élők.

A személyes jelenlét kapcsán mindig a települési vezetőkkel konzultáltak először arról, hogy hol engedik be a szakembereket (például a családmentorokat) és hol nem.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> „Akkor is telefonon tartottuk mindenkivel a kapcsolatot. Én ki is jártam családokat látogatni. Muszáj. Ezeket a családokat nem lehet úgy egyedül hagyni, hogy csak a telefonban azt mondják, hogy minden rendben van, mert általában nincsen minden rendben, ez a tapasztalat.” (program munkatárs, Kisvaszar)

*„Ez nekem egy nagy sikertörténet volt. Az iskola, ahova jártak a gyerekek utána köszönő okleveleket is adott a munkatársainknak, mert nélkülük nem ment volna.”* (szakmai stáb tag)

## IV. PROGRAMELEMEK, TEVÉKENYSÉGEK

### IV.1. A KISVASZARI KÖZÖSSÉGI HÁZ, MINT KIEMELT PROGRAMELEM

Kisvaszar a térség egyetlen olyan települése, ahol nem előregedő a lakosság. A településen több szegregátum is található. Az egyik GYEP-munkatárs megfogalmazása szerint tulajdonképpen az egész település szegregátumnak tekinthető, kivétel talán a Fő úti szakasz egy része. A közösségi ház a Fő út azon részén épült, ahol beérkezünk a faluba. Bár nem beszélhetünk ténylegesen zsáktelepülésről, közlekedés szempontjából Kisvaszar nagyon elzárt. Csak 10 km választja el a csomópontot jelentő Komlótól, de nincsen buszos összeköttetés.

Kisvaszaron van óvoda, ahova Ágról, Tékesről és Gerényesről is járnak gyerekek. A lakosság kb. 300 fő. Az elmúlt pár évben kicsit javult a helyzet, leginkább a foglalkoztatás terén. A településen közmunkaprogramban dolgoznak az emberek, de akadnak cégek, akik buszokkal hordják a munkavállalóikat innen.

Az elődprojekt első évében, míg felépült a közösségi ház, a gyerekeknek nyújtott tanulássegítés volt a fő tevékenységi elem, majd a házban mindez kiegészült a már felnőtteknek is nyújtott komfortszolgáltatásokkal: zuhanyzási, mosási lehetőséggel. A közösségi ház az első pályázati szakaszban elérte céljait, jól működött, része lett az itt élők mindennapjainak. Ebben kulcsszerepe volt a házat vezető szociális munkásnak, akit sokszor kerestek meg a helyiek problémáikkal. Ehhez a típusú szociális munkához kiemelten jó lehetőséget biztosított a mosás, hiszen amíg lejárt a program, lehetett beszélgetni, ügyeket intézni. Jól illeszkedik ehhez, hogy a mostani programban a kapacitásbővítés keretében Kisvaszarra bevont családsegítő is a közösségi házban végzi a munkáját.

Már az első pályázat utolsó évében az egész napos iskola megszervezése nehezítette a gyerekekkel való munkát, mert utána csak fél 5-re értek be az addigi 2 óra helyett a diákok. Ez a mostani pályázati szakaszban kezdettől így van.

A fenntartás időszakában a kisvaszari önkormányzat kigazdálkodta a rezsit és egy közfoglalkoztatott napi 4 órában tartotta nyitva a házat. Természetesen az a magas színvonalú szakmai munka, mely korábban jellemezte a ház működését, ilyen keretek között már nem volt fenntartható.

A jelen pályázatban a közösségi házra vonatkozó részt a közösségi ház vezetője írta meg. Ő a fenntartás időszakában a kísérő programban dolgozott szakértőként,

szerteágazó tapasztalattal rendelkezik a szociális területen, ismert szakember a régióban. Sajat bevallása szerint a Gyerekesély program a „szívügye”. Elmondható tehát, hogy az új szakaszban ez a programelem megalapozott volt, a helyi viszonyokból indult ki, egyértelmű folytonosságot vállalva a korábbi munkával. A vezető elmondása szerint a ház működésével kapcsolatban semmilyen módosításra nem volt szükség.

A ház sajnálatos módon távolabb esik a településnek azon végétől, ahol a legtöbb hátrányos helyzetű család és gyermek lakik, kb. 15 perc gyalog. Ezt a távolságot a házban dolgozók, elsősorban a két szociális szakember (a ház vezetője és a családsegítő) személye hidalja át, hiszen mindennapi kapcsolatot ápolnak a helyi családokkal, bevonva őket a programokba. Ők jelenleg szorosan együttműködve végzik a munkájukat. Ahogy a ház vezetője időnként belefolyik a családsegítő munkájába, támogatva azt akár jelenlétével, akár közös gondolkozással, vagy akár, problémásabb helyzetekben, közös fellépéssel, úgy a családsegítő is részt vesz a közösségi házban zajló aktuális tevékenységekben, ha nincs nála kliens. Így személyében egy plusz munkaerőt is kapott a ház. Amit pedig ő nyer ezzel, az az, hogy a házban tapasztalható bizalomtelibb légkör az ő munkavégzésére is hatással van. Míg például a polgármesteri hivatalban hivatalos személyként tekintenek rá, itt sokkal inkább megjelenhet segítő, támogató funkciója. Rajtuk kívül a házban még két helyi segítő munkatárs dolgozik. Egyikük állandó a program indulása óta, a másik körülbelül a félénél csatlakozott.

Nagyjából az újraindulással egy időben több projekt is elkezdődött a településen. 2017-ben nyújtotta be Kisvaszar önkormányzata a „Veletek-Értetek” elnevezésű komplex telepprogramot, mely felnőttképzéssel, a munkába állás támogatásával, sokszínű programokkal, illetve infrastrukturális beruházások keretében lakás és közösségi terek építésével kívánta támogatni az itt élőket.<sup>5</sup> Az új lakások két szakaszban épültek fel a szegregált településrészekben, így a 2007-es „szocpolos” házak mellett tavaly adtak át még hét új épületet és emellett négy épületfelújítást finanszíroztak. A pályázat keretében az ún. Csillagpont és Csillagház is átadásra került.<sup>6</sup>

A pályázatok közti szinergiára a projektek kezdetén nagy hangsúlyt fektettek, ezt a Málta helyi koordinátora is szorgalmazta. A közösségi ház vezetője moderálta az erről szervezett egyeztetést, és ahol indikátor ütközés merült föl, arra kidolgoztak megoldásokat. Jellemző, hogy továbbra is igyekeztek folyamatosan kommunikálni a régióban futó projektekkel. Ennek ellenére alakult ki az az aktuális helyzet, hogy egy másik szolgáltatóház, a Csillagpont is felépült a

<sup>5</sup> EFOP-1.6.2-2017-00014 és EFOP-2.4.1-16-2017-00009.

<sup>6</sup> A pályázat kötelezővé tette, hogy a szegregátumban (Csillagpont) és az integrált területen is létesüljön közösségi szociális funkciót betöltő helyiség (Csillagház).

komplex telepprogram részeként a településen múlt nyáron. Helyileg az egyik szegregátumban, az új építésű házakkal szemben kapott helyet. Ez az a településrész, ahol sok kisgyermekes család él, és a közösségi háztól távolabb esik.

Mind a polgármester, mind a közösségi ház vezetője egyébként gördülékeny, jó partneri viszonyról számol be. A közösségi ház vezetője elmondta, hogy a helyi önkormányzat igyekszik minden pályázati lehetőséget megragadni, és ezt a pályázatot külső pályázatíró cégre bízta, akik úgy készítették el, hogy az nem illeszkedett igazán a helyi igényekhez. A Kisvaszart évtizedek óta vezető polgármester is megerősítette, hogy kezdettől folytak egyeztetések a közösségi ház vezetőjével, hogy ne legyenek átfedések a projektek között. A település vezetése úgy vélte, hogy a szegregátumban felépült komfortszolgáltató segíti az ott élők mindennapjait.<sup>7</sup> Alapvető választóvonal a két program között pedig szerintük az, hogy a közösségi ház a gyerekeket célozza, ez a program pedig a felnőtteket. A Csillagház a hivatallal szemben épült fel, ez egy nagyobb tér, ahol közösségi rendezvények tarthatók. A hivatal által szervezett faluprogramok nagyságuktól függően így e két tér egyikében kerülnek megrendezésre.

Mindkét épületnek ugyanaz a sorsa a jelenlegi fenntartási időszakban, mint korábban a közösségi háznak is volt ebben a szakaszban: egy közfoglalkoztatott nyitja ki, és ilyenkor elérhetőek a komfortszolgáltatások (mosás, zuhanyzás). A közelben élő családok számára nem volt egyértelmű az épület nyitva tartása, azt mondták el, hogy hiába mennek oda mosni vagy játszani a gyerekekkel, szinte mindig zárva találják.<sup>8</sup> Ha valaki előre leegyezteti a hivatallal, hogy mikor akar mosni, akkor esetleg kinyitják számára, de az ilyen igények fogadtatása kapacitáshiány miatt nem mindig pozitív. Volt olyan megkérdezett is, aki régóta jár a közösségi házba gyerekeivel, így ő továbbra is a távolabbi épületet keresi fel mosás céljából, mivel ott azonnal el tudja intézni egyéb ügyeit is. Ő kiemelte azt is, hogy ott mindig meghallgatják, mindig igyekeznek segíteni neki, amiben csak tudnak.

A polgármester elmondta, hogy a szolgáltatások fenntartása nem kis terhet ró az önkormányzatra, mely nagyon kevés pénzből gazdálkodik és nincsenek tartalékai. A szociális keretből pedig erre a célra nem lehet átcsoportosítani. A három közösségi tér és szolgáltatóház jobban összehangolt működéséről – talán pont emiatt is – nincs stratégiai elképzelés.

A közösségi ház vezetője szerint a Csillagpont átadása utáni időszakban volt érezhető, hogy inkább az oda szervezett közösségi programokra mentek a családok. Tudták azonban, hogy ez az időszak le fog csengeni, mert az önkormányzat

<sup>7</sup> Akiknek az van közel, azt tudja használni, és kihelyezték ide a védőnői fogadóórát. Egyébként a közösségi házban (a település másik végén) is van védőnői ügyfélfogadás, és akik ahhoz laknak közelebb, ott tudják elérni.

<sup>8</sup> A polgármester elmondása alapján fixen van nyitva: délelőtt és délután két órát és szombaton is ennyit.

önerőből, a pályázati források lejárta után már nem fog tudni programokat szervezni.

A közösségi ház mára teljes mértékben beleivódott a mindennapokba. A megkérdezett szülők nem is tudják szétszálazni az egyes projektidőszakokat.

*„Mi úgy próbáljuk felépíteni a programjainkat, hogy a kicsikkel tanulunk, és arra motiváljuk, hogy tanuljon tovább. A kamaszokkal, hogy olyan szakmát szerezzen, amiben ő érzi magát jónak. ... Mi a házban így működünk, vannak szabályok és vannak szankciók. Tudjuk azt, hogy otthon még ez mindig nincs meg, hogy mit mivel és miért szankcionálunk. De itt ez megvan. Próbálunk már minél kisebb kortól ez elv alapján dolgozni, hogy érezze a gyermek, hogyha valamit tesz, annak van felelőssége.” (szakmai stáb tag, 2019)*

A támogatás, amit a közösségi ház nyújthat a családoknak, nagyon sokrétű. Tárgyi adományoktól kezdve, a prevenció szemléletű, szakszerű segítségnyújtáson át, a közösségi házban futó programokig, sok minden elérhető itt.

Az immár több évet felölelő pedagógiai motiváló rendszer pedig a „vaszari pénz”, mely a fenti idézetben megfogalmazott célokat hivatott elérni a gyereknél azáltal, hogy kézzelfoghatóvá teszi a jutalmazás rendszerét. Aki összegyűjti meghatározott időszakban különböző feladatok elvégzésével a megfelelő mennyiségű pénzt, jutalmat kap.<sup>9</sup> Ilyen volt például, hogy ennek mentén dönt el, ki mehet a balatoni táborba nyáron. A pénzgazdálkodási ismeretek bővítése céljából pedig mára már vaszari kötvényt is vásárolhatnak a gyerekek. A közösségi házban megtalálható innovatív pedagógiai megoldások közül a vaszari pénz volt az, melyről a TEF szakértői is készítettek jó gyakorlat-leírást, és adaptálták más tevékenységeikhez. A TEF-es szakértők azon túl, hogy az egész hegyháti GYEP-ről átfogóan pozitívan nyilatkoztak, a kisvaszari közösségi ház működését tartották – a foglalkoztatási programelem mellett – a legsikeresebb programnak.

A közösségi ház minden nap nyitva van nyolctól este hatig, a gyerekek fél négy és fél öt között érkeznek. Emellett kéthetente szombaton vannak állandó programok.<sup>10</sup> Általában jellemző, hogy a téli szezonban öt-hat gyerek van bent, a

<sup>9</sup> A következő idézetből látszik, hogyan működik: *„Itt van a kis kertünk, amire a lányok akartak plusz pénzt kizsigerelni tőlünk. Mi kötöttünk velük egy együttműködési szerződést, amit alá is írtak, amiben az van, hogy két nappal előtte szólunk, ha van a kertben munka. Ő csak igazolással maradhat távol, amit vagy orvostól hoz, vagy a szülőtől, hogy nem volt itthon Kisvaszaron. Ezért kaptak ők ötezer vaszari pénzt, hogy rendbe tették. De ha nem jelennek meg semmi igazolással, akkor kapásból négyezer vaszari pénzt a 3. nap reggelén levonunk. Két lány ebbe beleszóppent. Ő nem érezte fontosnak, hogy lejjön. Pedig mi két nappal előtte szóltunk. Lehúztuk a négyezer forintot. Nyilván ment kicsit az értetlenkedés. Itt lóg kint a falon a szerződés, amit mindenki, mi is mindhárman aláírtunk meg ők is. Mondtam: »Lányok, ezt olvassátok el!« Elolvasták. »Jó, akkor gyűjtünk.«” (szakmai stábtag, 2019)*

<sup>10</sup> Ilyenkor 10:00-14:00-ig vagy 14:00-17:00-ig.

farsangi multság után kezd el nőni a látogatottság, mely nyáron a legmagasabb. A napköziotthonos iskolarendszer miatt a fő tematika kényszerűen szombatokra illetve az iskolai szünetek idejére tevődik át, hiszen amikor a gyerekek megérkeznek egy-egy teljes iskolában eltöltött nap után, már nagyon kimerültek. Tavasz szünetben például minden nap programokkal várták őket.

Így a közösségi házban végzett munka átlagosan a következőképpen néz ki: napközben zajlik az ügyintézés, a szociális munka, miközben elérhető a komfortszolgáltatások és az IT pont is. Ha valaki munkát akar keresni, vagy egyéb más elintéznivalója akad, a házban dolgozók segítenek neki. Jellemzően ilyenkor zajlanak a szakmaközi megbeszélések, az adminisztrációs munka és a családlátogatások. A kora gyermekkori programelemek programjai kéthetente, havonta vannak megtartva, délelőttönként, a védőnő is nagyjából ilyen ritmusban tart fogadóórát a házban. Havi egy pénteken a pécsi Indít Közalapítvány függőséggel foglalkozó mentálhigiénés programja megy. A GYEP helyi máltás koordinátora is kéthetente érkezik társasjáték programmal. A Kisvaszaron élő kisgyerekes családok mindegyike a közösségi ház látóterében van. Az itt élő nagyobb gyerekeknek, akik a tulajdonképpeni célcsoportot jelentik, körülbelül a fele rendszeresen jár a közösségi házba. A felsősök számára tanulástámogatást nyújtanak, de igény esetén a kisebbeknek is. Az általános „*iránymutatáson*” túl, amit a gyerekeknek nyújt a ház, konkrét sikertörténeteket is fel tudnak mutatni: sikeres pályaválasztásokat, beiskolázásokat, melyek egy Kisvaszaron kívüli jövő felé nyitottak utat.

A koronavírus idején ugyanazt azt eljárást követték, ami a GYEP egészére jellemző volt: ha nem volt otthon megfelelő infrastruktúra az online tanuláshoz, ők biztosították ehhez a helyszínt vagy a megfelelő eszközöket. A ház vezetője, illetve a falugondnok felváltva hozta és vitte a papíralapú feladatokat, tananyagot az iskola és a családok között. A közösségi ház pedig játékos és ismeretterjesztő feladatokkal folyamatosan tartotta a gyerekekkel online a kapcsolatot, és természetesen ebben az időszakban is gyűjthették a vaszari pénzt.

A *megkérdezett családok* a gyerekprogramokat emelték ki elsősorban a házban futó tevékenységek közül. Az a mód, ahogy beszéltek a „kisházról” több esetben elárulta, hogy nyitott, bizalomteli kapcsolatokról van szó. Az éppen közfoglalkoztatottként a kisházban takarító szülő így fogalmazott: „*A kisház is számíthat rám, de én is rájuk.*” Jellemzően megvan az a szülői kör, akiről azt mondhatjuk, hogy szükség esetén mozgósíthatók akár önkéntes tevékenységre is, például takarítás, festés, kiskert ápolása.

A szülők számára nagyon fontosak azok a tárgyi adományok is, melyeket a kisházon keresztül kaphatnak.<sup>11</sup> A mosási lehetőségeket is kihasználják, és

<sup>11</sup> Például ruha, gyerekeknek játék vagy egy-egy nagyobb bútor, ágy, szőnyeg.

vannak, akik a fürdést is igénybe veszik. Kiemelik az itt tapasztalható légkört, és említenek konkrét eseteket, mikor az itt dolgozók proaktív munkájának köszönhetően sikerült kilábalniuk nehéz szituációkból. Egyikük speciális nevelési igényű gyermekének segítettek megfelelő oktatáshoz és lakhatáshoz (kollégium) jutni, egy másik esetben pedig a GYEP-munkatársak közbenjárásával egy összeomlófélben lévő házat sikerült a Habitat Alapítvány segítségével felújítani. Olyan eset is volt, mikor családon belüli bántalmazás áldozatát vitték védett házba.

A tanulásban nyújtott támogatás érezhető eredményéről számolnak be a szülők. Szocializációs hatások tekintetében vannak, akik a nyitottságot emelik ki, vagy, hogy magabiztosabb lett a gyereke, mint előtte volt, jobban kifejezi magát. Van, aki felszabadultabbnak, bátrabbnak látja a közösségi házban zajló munka eredményeként gyermekét, és olyan is volt, akinél tényleges fejlődési lemaradás behozásában nyújtott segítséget a ház. Ezek a fejlesztő hatások tehát a szülők oldaláról is egyértelműen érezhetők.

A ház jövője és a *fenntartás* kapcsán borúlátóbb vélemények hangoztak el. Már a pályázat kezdetén komolyabb lobbitevékenységek indultak ki a házból azért, hogy a közösségi házak fogjanak össze, hallassák a hangjukat közösen, többek között az állami finanszírozás megszerzése érdekében. Ezek azonban nem vezettek sikerre.

A két pályázati szakasz között eltelt majdnem négy év nehezen visszafordítható nehézségeket okozott. Most, mikor látszik, hogy a folytonosság ismét veszélyben van, érezhető a kiábrándultság: értékes embereket veszíthetnek el a leállás miatt, másrészt a teljes bizonytalanság és információhiány közepette a folytatásba vetett hit is megtört.

*„De a három év alatt három generáció helyet cserél: akik megszületnek, akik kilépnek az általános- és középiskolából, és akik kilépnek a munka világába. Róluk nem lesz tudomás! Megint kezdhetjük előlről azt, amit csettintés szerűen folytathatnánk!”* (szakmai stáb tag)

A két pályázati szakasz között azért nem fordultak más források felé, mint a tanodapályázat, mert úgy vélték, hogy itt a település sajátos adottságai következményeként közösségi házra van szükség, mivel ez szélesebb körben képes a hiányok kompenzálására. Attól is tartottak, hogy egy nagyobb nyertes pályázat esetleg kizárná a GYEP keretében újraindulni vágyó közösségi házat a pályázók köréből.

A jelenlegi kötelező fenntartási időszakban az egyik helyi kolléga tudná továbbra is vállalni, hogy ő legyen az, aki közfoglalkoztatotti státuszban kinyitja majd a házat. Ez biztosítana majd egyfajta folytonosságot. Ugyanakkor a teljes stáb kész az újraindulásra, akár olyan áron is, hogy az átmeneti időszakban vállalt új munkájukat otthagya visszatérnek majd a projektbe.

Végezetül kiemelek néhány gondolatot a közösségi ház sikerének titkáról:

*„Ha kellő mértékben megtörtént a beágyazódás, amiről már beszéltünk. Ehhez szükség van arra, hogy a közösség magáénak érezze, nemcsak a kezdeményezést, hanem azt a teret is, ahol ő össze tud jönni. Itt nálunk ez mindig egy sarkos momentum, hogy ez a ház mindenkié. Mindenki használhatja. Az itt lévő dolgokhoz mindenki hozzáférhet. Szabadon, előre bejelentkezés nélkül. Ez egy nagyon fontos momentuma.” (szakmai stáb tag)*

*„Először az kell, hogy ismerjék, tudják, miről van szó. Mire számíthatnak, mit várhatnak attól, hogyha idejönnek. Az is nagyon fontos, hogy folyamatában legyen itt valaki, bárki. Ha nem én, egy másik. Aki tudja, hogyha ide lejön, akkor itt segítséget fog kapni. ... Hogy legyen egy hely, ahova tudja, hogy lejöhet és segítséget kap. Ha bejön a gyerekekkel lesz játék, meleg lesz, lesz, aki szóljon hozzá két szót. Azt is mondanám, hogy ez az értelme az egész programnak, hogy legyen egy biztos jelenlét.” (szakmai stáb tag)*

## IV.2. KITEKINTÉS A TÖBBI PROGRAMELEMRE

### IV.2.1. Közösségi terek – Mekényes, Baranyajenő, Oroszló, Nagyhajmás

Az elődprojektben kiemelt programelemként valósult meg egy közösségi tér egy olyan településen, ahol sem óvoda, sem iskola nem működött. Így esett a választás Mekényes településére, ahol egy parasztházat újjátottak fel erre a célra. A másik kiemelt elem Baranyajenőn volt. Amit az elődprojekt lefektetett, mondhatni „műfajt teremtett”, az akkori csapat megálmodta „napközivel”, annak prototípusa volt az, ami annak idején itt működött. Előzményként fontos, hogy a baranyajenői általános iskola bezárását követően sok, nagy tapasztalattal rendelkező pedagógust szívott fel az akkori projekt, akik személyesen ismerték a helyi családokat. Emellett láthatóvá vált, hogy a sásdi iskolába bekerülve a jenői hátrányos helyzetű gyerekek megsegítése szükséges. Így az egyik helyiségben komoly tanulástámogatás, a másikban, melyet fejlesztő szobának rendeztek be, a négyéves kor alattiak foglalkozásai zajlottak. Visszatekintve erre azt mondhatjuk, hogy a mostani pályázat kora gyermekkori elemeinek előképei az akkor itt „biztos kezdet szemlélettel” megvalósított baba-mama foglalkozások voltak.

Jelenleg e két kötelezően továbbvitt helyszín mellett még Oroszlón és Nagyhajmásán működik napközi, amit helyi megvalósítók működtetnek az oktatási koordinátor szakmai iránymutatása mellett. Oroszlón, Mekényesen, Nagyhajmásán egy-egy ember, Baranyajenőn ketten végzik ezt a munkát. Minden közösségi tér egy kicsit másképp működik a nyitvatartási idő vagy a programkínálat tekintetében, de mindenütt elérhető tanulássegítés, illetve programok a kisebb korosztálynak a szülőkkel közösen. Jellemző, hogy egy-egy nagyobb közösségi



programra mind a négy helyszínről való gyerekek összejönnek, ilyenkor busszal utaztatják őket a helyszínek között, például sportnapra vagy „Ki mit tud”-ra. Ezek az eseményeken a kisvaszari gyerekek is részt vehetnek.

Jellemző, hogy a szakmai munka irányításába az oktatási koordinátor csak a szükséges mértékben vonódik be, egyébként szabad kezet ad a program helyi megvalósítóinak. A kialakult kapcsolatokról minden megkérdezett pozitívan nyilatkozott. A megvalósításban apró nehézséget jelentett, hogy míg az elődprojektben igen, most nem tudtak szolgáltatásra költeni, moziba, színházba vinni a gyerekeket vagy meghívni külsős foglalkozásokat. Tovább tetézte a gondokat, hogy az INFRÁ-ból ide tervezett eszközbeszerzések csúsztak. Azok megvalósulásáig a helyiek kreativitására volt bízva, hogy mit kezdenek a kialakult helyzettel, és információim szerint jól sikerült betölteni ezeket az űröket.<sup>12</sup>

Indikátorok tekintetében a közösségi terek jól állnak, ugyanakkor eltérő a helyi beágyazottságuk. Mekényesen az elődprojekt idején oda járó gyerekek megnöttek. Van, aki már családos közülük, kisebb gyerekek pedig alig vannak a faluban. Így nagyon nagyra nyílt az olló korosztály tekintetében. Egyszerre kell vonzóvá tenni a szolgáltatást kis elsősnek és a nagyobb kamasz korosztálynak. Itt a helyi igények már nem indokolják egy ilyen típusú program hosszabb távú megvalósítását. A vezető is elfáradt, utódját keresi. Azért azt továbbra is szeretné, ha megmaradna valamiféle közösségszervező funkció a település életében.

Oroszlón egy nagyon elkötelezett pedagógus a helyi megvalósító, aki korábban önkéntesként pályázattól függetlenül is végezte ezt a munkát a faluban. A gyerekklubnak több évtizedes múltja van itt, mely egyértelműen az ő nevéhez köthető. Hálás a projektnek, főleg a játékokért, amiket beszerzett így a „napközi”, és úgy gondolja, hogy kisebb intenzitással, de folytatni fogja a munkát a projekt után is.

Nagyhajmáson jelenleg a harmadik vezető dolgozik, ő – az elmondások szerint – mostanra „belejött”, és kimondottan jól végzi a munkáját. Baranyjenőn

<sup>12</sup> Az egyik pedagógus például hagyományt teremtett azzal, hogy a napközisek betlehemeznek az ünnepi időszakban, és ezéért kisebb pénzbeli jutalmakat kapnak a helyi családoktól. Később ebből a pénzből tudnak programokra menni vagy az egyik nyári napközis táborok tematikája is az ebben a helyzetben megszülető leleményességről tanúskodik: *„Idén a Távoli tájakon lett a témakör. Kína, Amerika, India, Törökország. Péntek a magyar nap. Az indiai napon Krisna-völgybe mentünk. Fogadnak minket. Mert a szolgáltatásra nincs pénzünk. De ők bevállaltak minket. (...) A török napot az iskola pszichológusunk vállalta. Belevitt a délutáni foglalkozásba egy kis »ellenesség órát« – az Amnesty-től mentette át, mert ott kiképzett tréner. Fátylat gyártottak. Bálint kitalálta, hogy kávé zacskóból jósolnak.”* A kínai napra a Konfuciusz Intézetektől kaptak támogatást, akik a kínai kultúra terjesztéséért dolgoznak, egy fiatal kínai nyelvtanár kínai számolást tanított a gyerekeknek. *„Az amerikai napon személyes kapcsolataimat felhasználva hoztam egy indián zenészt, muzsikált a gyerekeknek, autentikus dél-amerikai népzene [játsozt].”* (szakmai stábtag, 2019)

hasonló a helyzet, bár itt ugyanazok maradtak a dolgozók, szükség volt időre az összecsiszolódáshoz. Mára „megérkezett” ez a programelem is, sikeresen működik.

Az elmondások alapján napi szinten átlagosan hat-hét gyerek fordul meg ezeken a helyszíneken. A napközik nyitvatartása szempontjából is nehézséget okozott, amit fent a közösségi ház kapcsán írtunk, hogy a gyerekek 5 óra felé tudnak csak megérkezni iskolaidőben a terekbe, így nagyobb hangsúly kerül a szünetekre és a hétvégékre. Azt a koordinátor is elismeri, hogy a széles életkori skála és az indikátorként megadott gyereklétszám (25 fő) egy félállásban dolgozó ember számára szinte megvalósíthatatlan feladat. Ennek ellenére a helyi megvalósítók sikeresen dolgoznak.

#### IV.2.2. Oktatási programelemek: iskolapszichológus és iskolai szociális munkás

*„Az iskolai szociális munkás együtt dolgozik az iskolapszichológussal, az például szerintem példaértékű és követendő dolog, hogy együtt mozognak, és egymást erősítik.” (szakértő, 2019)*

A szociális munkás személye nem cserélődött a program alatt. A TEF-es szakértők elmondták, hogy belső igényből fakadó kérésre szerveztek az öt járásban dolgozó iskolai szociális munkásoknak találkozókat. A hegyháti szakember oszlopos tagja e kisközösségnek, egyik informális szervezője, sőt előfordult, hogy ehhez az alkalomhoz a pszichológus is csatlakozott.

*„Ilyen szinten is jó velük dolgozni.” (szakértő)*

A pszichológusi poszton volt egy kis mozgás, de jelenleg ugyanaz a személy látja el a feladatot 6 órában, aki kezdetben két évig 8 órában dolgozott.

*„Elég megterhelő élettörténetekkel, klienskörrel van itt dolgunk. Ez volt az egyik oka is annak, hogy én elmentem. Soknak éreztem.” (helyi szakember)*

Az új szakember nem találta meg a helyét a munkakörben, és végül a stábnak sikerült „visszacsbábitania” a korábbi szakembert. Mindkét kolléga fontos szerepet tölt be a program egészében, mivel összekötő kapcsolatot jelentenek a régióban élő családok és a program között. Tulajdonképpen az általuk nyújtott szolgáltatás minden itt élő gyermekhez eljut, mivel minden iskolában jelen vannak.

A térségben hat iskola van, ebből kettő kisebb. Ez utóbbiakban összesen egy napot, míg a többi iskolában egy-egy teljes napot töltenek el a szakemberek. Az egymás közötti munkamegosztás általában úgy néz ki, hogy először az

iskolai szociális munkáshoz fut be a jelzés (a tanárok felől vagy ő maga látja, mi a teendő), aki, miután jobban megismerte az esetet, ha szükséges, továbbítja a pszichológus felé.

Az iskolák a kezdeti időszakot követően – miután megtapasztalták, hogyan és mire tudják használni a kollégákat – folyamatosan igényelték szolgáltatásait. A közös munka során kialakultak olyan jó gyakorlatok, hogy bizonyos időközönként (havonta, kéthetente) az adott iskola napján 10 órára bejönnek a családsegítő kollégái is, és ilyenkor az iskolaigazgató és az iskolai gyermekvédelmi szakember jelenlétében közösen tartanak esetmegbeszélőket. Jellemző a projektben tapasztalható munkamódra, hogy ők is egyéb, leginkább az oktatáshoz kapcsolódó programelemek megvalósításában is szerepet vállaltak, legyen szó akár osztálytermi preventív foglalkozások megtartásáról vagy akár nyári táborokban való jelenlétről.

A megoldások, amiket adott esetben egy-egy probléma kapcsán fel tudtak ajánlani, csakúgy, mint a családmentorok esetében, nemcsak a hivatalos ellátórendszer felé indultak, hanem a projekt különböző egyéb elemei felé is, mely fontos többlet saját munkájuk során is.

*„Amikor azért voltunk sikeresek, mert akár közösségi házak, napközi, családsegítőszök és a pszichológus, szociális munkás együtt, közrefogva a családokat, tudott eredményeket elérni.” (helyi szakember)*

Egy egyértelmű kapacitáshiánnyal küzdő hivatalos ellátórendszer mellett a GYEP kötelékében meg tud jelenni egy olyan, családokat támogatni kívánó hálózat, mely odaforduló, nyitott, friss attitűddel dolgozik. Ennek a másságát és többletét az általam megkérdezett szülők is érzékelték, visszajelezték. Ez a típusú munka az, melynek prevenció hatásához nem férhet kétség.

Oktatási programelemként az iskolákban valósultak meg további iskolai prevenció foglalkozások, pályaválasztási tanácsadás, illetve készségfejlesztés formájában. Utóbbi kettő megvalósítására a térségben működő Hegyháti Unió nevű civil szervezetet kérték fel.

#### IV.2.3. Kora gyerekkori programelemek

Korábban említettük, hogy az előző koordinátor sajnálatos halála mennyiben nehezítette meg e programelemek megvalósítását. Talán a teljes működés tekintetében ez volt az egyetlen olyan krízishelyzet, mely némileg visszavetette a programelemek sikerességét. Ideiglenesen a többi koordinátor (a foglalkoztatási

koordinátor kivételével) vállalta át a szerepkörét, majd végül az egyik kistelepülés már említett, integráló erejű, volt polgármestere töltötte be a pozíciót.

Biztos kezdet szemléletű programsorozatot valósítottak meg, „Gyermek a családban”, illetve „Családi délután” címmel, mely meghívott előadók, foglalkozásvezetők segítségével működik. Összesen 125 előadást foglal magában, öt-öt településen öt éven keresztül. A települések között van Sásd, a három közösségi tér és -ház helyszíne, és további két falu, ahol az óvoda a helyszín. Utóbbi esetekben az óvónők hívják be a családokat a programokra. Az egyik sorozatot kimondottan úgy tervezték, hogy az Infra-pályázatból vásárolt fejlesztő eszközök segítségével zajlik egy gyermekfoglalkozás, míg a szüleik részt vesznek a programokon. Komoly nehézséget jelentett azonban, hogy ezek a fejlesztő eszközök még a program felénél sem érkeztek meg, így azok megérkezéséig kénytelenek voltak lemondani a gyerekfoglalkozásról. A lemaradást úgy hozták be, hogy a szülőklubokat felváltották idővel a családi napok, melyeket több esetben helyi programokra rászervezve valósítottak meg. Ilyenkor több szakembert is meghívtak, és kis beszélgető körök alakultak.

A kisgyermekes szülők mozgósításának nehézségét a program során végig tapasztalták a szakemberek. Időnként gyér érdeklődés mellett zajlottak az előadások. Ez némileg betudható az első koordinátor elvesztésének is, akit korábbi tevékenysége és jellemző kisugárzása miatt rengeteg szülőt ismert, és tudott volna megszólítani.

*„Ez az ő gyermeke, ezt ő nagyon tudta, ezt ő írta, ezt ő tudta volna a legeslegjobban megcsinálni.” (szakmai stáb tag, 2019)*

A COVID idején ezeket a programokat a GYEP Facebook-oldalán lehetett követni, ilyenkor igen nagy látogatottságot értek el, ráadásul az előadások utólag is megtekinthetők voltak. Az előadók köre változó, egy részükkel már dolgoztak együtt korábban, visszatérő meghívottak vagy ismert szakemberek a régióban, de újonnan bekapcsolódtak a stáb saját kapcsolathálójának tagjai is.<sup>13</sup> A szakmaközi műhelyek közül az Ovi Cafét szintén a kora gyerekkori koordinátor fogja össze, mely nagyon jól működik.

<sup>13</sup> Pszichológus, bölcsődei szakember, dietetikus. Háztartási praktikák címszó alatt műkörmöst hívtak és fodrászt, aki megmutatta, milyen trükköket tudnak alkalmazni, ami nagyon népszerű programelem volt. Hívtak környezetvédelemmel foglalkozó szakembert – komposztálás, étel és energiatakarékosság témában. Van kreatív kuckó is, és például a dietetikus alkalmának végén főznek is együtt.

#### IV.2.4. Egyéb szociális programelemek

Jelenleg két szociális koordinátor dolgozik félállásban a programban. Egyikük inkább a krízisalappal, a szolgáltatásokhoz történő utaztatással és adminisztrációs feladatokkal foglalkozik, a másik munkatárs a civil és a szakmai, szakmaközi műhelyekért felel. A családmentorok, az iskolai szociális munkás és a pszichológus mentorálási feladatát leggyakrabban az oktatási koordinátorként tevékenykedő kolléga látja el. Ez a tényleges munkamegosztás a koordinátorok habitusának megfelelően alakult ki.

A *családmentorok* három-három településen dolgoznak szorosan együtt a családgondozókkal. Az egyik körzetben nagyon jó az együttműködés, a másik helyszínt módosították, mert a családsegítő nem akart együttműködni a mentorral. A családmentoroknak a koronavírusos karanténidőszakban fontos koordináló szerepe volt az igények felmérése és a segítő lehetőségek összekapcsolása tekintetében.

A *krízisalapról* még a projekt indulásakor megegyeztek a szakemberek, hogy leginkább gyógyászati segédeszközök, főként szemüveg kiváltására lehet majd igényelni. De pont a vírushelyzet, a munkanélkülivé válás kapcsán tartós élelmiszer csomagokat is osztottak ki a családoknak. Ehhez további összeget csoportosítottak át a pályázatban is a krízisalaphoz, és a Magyar Máltai Szeretetszolgálat is segítségükre volt.

A családmentorok azok, akik az ún. „*utaztatás*” programelem keretében kísérik a családokat a megfelelő ellátóhelyre, sőt igény esetén be is mennek velük, segítve az ott elhangzottak értelmezését, a javaslatok betartását is. E funkció ellátásához vásároltak egy kisbuszt a projektből. A krízisalaphoz való hozzáférés is gördülékenyebb a családmentorokon keresztül.

A szakmaközi műhelyek iránt vegyes az érdeklődés. A koordinátor elmondta, hogy vannak e tekintetben jobban együttműködő mikrotérségek, ahol magasabb az érdeklődés, és egyébként is jellemzőbb, hogy ha egy térségben dolgozó szakembereknek szól a meghívás, inkább elmennek, mint nyilvános alkalmakra.

#### IV.2.5. „Uborkázás” – foglalkoztatási programelem

Az elődprojektben a helyi GYEP-program kiegészült egy foglalkoztatási elemmel is, ez a Bikali Szociális Szövetkezet. A foglalkoztatási koordinátor mindkét pályázati szakaszban Bikal polgármestere, aki ötletgazdaként, pályázatiíróként és megvalósítóként is jegyzi ezeket a programelemeket. Interjúalanyaink nagyon fontosnak tartották azt a gondolatot – mely a rendszerben való gondolkozás

tagadhatatlan eleme – hogy „a gyerekeknek akkor lesz esélye, ha a szüleiknek is tudunk nyújtani valamit”. (szakmai stáb tag, 2015)

A szociális szövetkezet által már jól ismert és működtetett információs csatornákon, kapcsolati hálózatokon indult el az úgynevezett „uborkázós”, azaz kordonos uborkatermesztési programelem. Unikálisnak mondható történet ez, már maga a szociális szövetkezet sikere is, ráadásul erre építve tervezték meg a második kört. A korábbi szociális szövetkezet szemléletében egy érzékenyebben működő, demokratikusabb szervezet, felkészíti a dolgozót, esetleg képzi is. Ezt a szemléletet vitte tovább az új programelem, de úgy, hogy egészen más megoldásokat rendelt mellé. A kiindulási mintát a szabolcsi Kiútprogram adta.<sup>14</sup>

A mostani induláskor nagy hangsúlyt fektettek a társadalmasításra, és az egész járásban személyesen is népszerűsítették a programot. Fontos elem, hogy a járásból bárhonnan jelentkezhetnek családok, akik megművelhető földterülettel, kerttel rendelkeznek, és úgy gondolják, hogy szívesen belevágnának. Az elinduláshoz mikrohitelt kapnak, ami az eszközök beszerzését fedezi. Ennek maximális összege 200.000 forint. Ezen kívül a program biztosít egy mezőgazdasági szakembert, illetve egy mentort, aki támogató kapcsolatot tart a családokkal. A foglalkoztatási koordinátor az első pillanattól nagy hangsúlyt fektetett a bejósolhatóságra. Kockázatokat elemzett, illetve erre a célra, ha kellett, külső segítségként – kapcsolati hálóját működtetve – bevonta a Budapesti Corvinus Egyetem diákjait is, akik különböző gazdasági modellek segítségével órai feladatként számították ki az esélyeket.

A foglalkoztatási programelem a közbeszerzések miatt valamivel később indult el. Eddig (az utolsó nyári szezon még nem volt benne ebben a számban) 35-40 családot érintett a program, ez kb. 55 szerződés kötés. (Minden évben újraszereződnek, vannak, akik kezdettől benne vannak, és háromszor is kötöttek már velük szerződést.) Az indikátorszámot 15 aktív család jelenti, amit jelentősen túlteljesített a projekt. Általános tapasztalat, hogy aki belevágott, mindenkinek megérte. A foglalkoztatási koordinátor pedig az egész program „arcaként” szoros kapcsolatban van a bevont családokkal. Ez az ő személyes vállalása, saját igénye is nyomon követni a dolgok alakulását. Sőt mi több, a szezon idején ő is aktívan részt vesz a termés elszállításában. Saját bevállása szerint őt is meglepte a mennyiség, amit ezzel az intenzív termesztési eljárással el lehet érni. Rajta kívül

<sup>14</sup> Különbség, hogy pont a szociális szövetkezet felvásárlói kapcsolatai tették azt lehetővé, hogy ne konzervgyárral kelljen szerződést kötniük, az ugyanis jóval kevesebbet fizet. Így ők többet tudtak fizetni a termelőknek, mint a szabolcsiak. Abban is segítettek az embereknek, hogy, míg Szabolcsban be kell szállítaniuk a termést egy központi felvásárlóhelyre, addig ők minden egyes házhoz kimentek és átvették azt.

ebben az időszakban a mezőgazdasági munkatárs és a közösségi ház vezetője is aktívan dolgoztak ilyenkor.<sup>15</sup>

Évről évre fokozatosan nyitottak egy-egy mikrotérség felé. Tavaly sajnálatos módon a fórumokat megállította a COVID, de akkor is megvolt a kellő létszám. A fórumokra szoktak hívni a régi termelők közül, hogy mondják el a tapasztalataikat, sőt olyan is volt, hogy az egyik településen beszállt a falugondnok, akire hallgatnak az emberek, így többen csatlakoztak. Ilyenkor a koordinátor először a polgármestereket keresi meg, és kéri, hogy vigyék hírét a fórumnak. Mindenki segítőkész, amiben szerepe lehet annak is, hogy a koordinátor maga is polgármester. Sőt, már két településvezető is kedvet kapott: ebben az intenzív formában vágnak bele az uborkatermesztésbe Startmunka-program keretében.

*„Minket kértek meg, hogy építsük fel ezt a rendszert ott. Ez közmunkában menne. Ez a Gyerekesélytől független. De ez is egy hozzádéma ennek. Ha ezt nem látnák, hogy megy, akkor nem vágnának bele.” (szakmai stáb tag)*

A koordinátor úgy gondolkozik, hogy a közmunka program tovább fejleszthető a fenntarthatóság felé úgy, ha a bevételből valamennyit visszaosztanak a termelőknek.

*„Hivatalosan nem adhatsz ezeknek az embereknek plusz pénzt, mert akkor kikerül a közfoglalkoztatásból. Nem vagyok benne biztos, hogy egy jutalom keretet nem lehetne nekik létrehozni. De ha valamennyit visszaoszt és motiválttá teszi az embereket, akkor mehet. ... Hiszen, ha annyit kap, mint egy másik közmunkán, akkor miért is dolgozna többet? ... Viszont, ha többet kapok érte, akkor lehet, hogy megéri. Ez egy jó kísérlet lesz. Mert a közmunkaprogramnak ez lehet az előre lépése, hogy valamilyen szinten motiválttá lehessen tenni az embereket.” (szakmai stáb tag)*

A tervek szerint ez ilyen formában meg is fog valósulni a jövőben Gerényesen, ehhez pedig a szakmai tapasztalatot és a felhalmozott tudást a mostani GYEP jelenti majd. A foglalkoztatási koordinátor már tovább gondolkozik, hiszen ha az önkormányzat jól csinálja, neki is lesznek ebből bevételei, amit a következő évben vissza tud majd forgatni.

<sup>15</sup> Kinőtték a kapacitásaikat. A szociális szövetkezet ruházott be egy autóra, mert ezt a nagy mennyiséget nem tudták volna mivel elszállítani. Az egyik jövőbeli lehetséges modell, hogy a háttérfeladatokat ellátó embereket, akikre biztosan szükség lenne, a szociális szövetkezet tudná foglalkoztatni.

*„Ezek ... a nagyon szegény emberek beleálltak a közmunka programba. De ebből nincsen kiút. ... De ha egy ilyesmi lehetőséggel megkínálnánk őket, lehet, hogy valamit lehetne előrébb vinni. Ha lenne pénze, lenne forrás, lehet, hogy könnyebben mászkálna kifelé. Lehet, hogy tudna venni egy valamilyen 200 ezres autót és már el tud menni dolgozni.”* (szakmai stáb tag)

Ennek kapcsán a koordinátor kiemeli, hogy a sikerhez – a jövedelmen túl – kellenek azok a finom, emberi tényezők, melyek bent tartják a családokat a programban.

*„Most már belátom azt is, hogy kell a közösségi rész is hozzá. ... Hogy kell a másik része is, a lelki dolgokkal is foglalkozni. ... Mellé kell rakni ezeknél az embereknél még egy csomó dolgot mentálisan.”* (szakmai stáb tag, 2019)

Ez az, amit itt a Gyerekesély szemlélete képvisel, ami tényleges többletet jelent ahhoz képest, mintha más forrásból fedeznék ezt a pályázatot. Ez konkrétan megnyilvánult abban az esetben, mikor tudomására jutott, hogy az egyik termelőjüknek kidőlt a házfala. A Habitat Alapítványt mozgósították, és segítséget nyújtottak a családnak.

Érdemes még pár szót szólnunk a foglalkoztatási koordinátor másik nagyívű tervéről is. Az Infrából a foglalkoztatási programelemhez rendelt hűtőkonténerrel végül lemondtak. Így készülhetett el a megemelkedett építőanyagárak ellenére a sásdi beruházás. Mintegy cserébe, egy éve a GYEP finanszírozza a térség két kisebb iskolájában heti rendszerességgel tartott robotika- és 3D nyomtatás-szakkör tanárát. A polgármester szerint ugyanis nagyon megéri ebbe beruházni, úgy véli, hogy *„ez lesz a jövő”* és ebben látja a térség egyik kitörési lehetőségét. Az eddigi tevékenység nyomán, országos versenyen elért diáksikerek vissza is igazolják elképzeléseit.

## V. A PROGRAM ÉRTÉKELÉSE

A program jelenlegi állása nagyon biztató, az indikátorokat már szinte teljes mértékben teljesítették, helyenként pedig már túl is teljesítették az adatfelvétel idején. A szakmai vezető precizitását igazolja, hogy ennyire előre gondolkozott. Elmondta, tart attól, hogy a nyár folyamán a kollégák a biztos folytatás hiányában *„elhagyják majd a süllyedő hajót”*, ezért igyekeztek előre dolgozni az indikátorok teljesítésével.

A program sikeressége tekintetében többen nyilatkoztak úgy a szakmai stáb tagjai közül, köztük a szakmai vezető is, hogy nem tudna kiemelni egy prog-



ramelemet a többi közül, mindegyik hasznos és eléri célját. A szakmai vezető nehézségekről sem számolt be. A teljes megvalósítás folyamán 9 alkalommal éltek változásbejelentővel, ezek nem szakmai, hanem inkább formai dolgokat érintettek, átcsoportosításokat jelentettek. A kiemelt program szakértői szerint a teljes programból kiemelendő jó gyakorlatként a kisvaszari közösségi ház, a pszichológus és az iskolai szociális munkás párosa, és a foglalkoztatási program-elem. A következőkben sorra vesszük azokat a tényezőket, melyek hozzájárulnak a program sikerességéhez, majd az utolsó fejezetben elemezzük a helyzetet a fenntarthatóság szempontjai mentén.

Az elődprojekt nagyon alaposan előkészített és nagyon jól célzott volt, ahogy az akkori megvalósítás is magas fokon zajlott. Ennek emlékezete a jelenig hat. Mivel a későbbi megvalósítók írták a pályázatot, ráadásul olyanok, akik tökéletesen ismerték a korábbi folyamatot, így teljesen megalapozott módon tudták megtervezni a folytatást. Az is nagyon fontos, hogy helyben élnek a stáb kulcsfigurái, tehát a program helyi, saját, mint ahogyan az előző is volt.

Ki kell emelni, hogy a projektben dolgozó szakemberek és a szakmai stáb tekintetében is egyértelmű folytonosság van az elődprojekttel, így – egyrészt a korábbi időszakban bejáratott és kipróbált rutinok, másrészt a felgyűlt szakmai tapasztalatok hatására – a programot tulajdonképpen elkerülte a máshol igen jelentősen érezhető munkaerőhiány, illetve -fluktuáció.

Az előző program hozadéka az is, hogy elég jól be van ágyazva a térség intézményrendszerébe a GYEP (például iskolák, óvodák, védőnők). Természetesen erre a jelenlegi szakaszban is nagy hangsúlyt fektetett a szakmai stáb.

Hangsúlyozandó az a munkastílus, mely igazi csapatot formál a projektben dolgozó kollégákból. Az állandó szakmai stáb ebbe a szellemiségbe szocializálja a belépő kollégákat. A célok világosak, a csapat értékrendje egyértelműen visszatükrözi a „Legyen jobb a gyerekeknek!” stratégia értékeit, mely magától értetődő iránymutató az itt dolgozó kollégák számára. Elkötelezettségükhöz és motivációjukhoz nem fér kétség.<sup>16</sup>

E munkastílus része a humán erőforrások szabadabb mozgatása az egyes programelemek között. Megoldandó feladatokban gondolkoznak és nem munkakörökben, a felbukkanó problémákhoz rendelik a szabad erőforrásaikat. Ez a munkamód megköveteli a projekt egyes szereplői közötti gyakoribb egyeztetéseket és információcserét. Ennek eredményeként az egész szervezet tekintetében sehol sem látunk kommunikációs hézagokat vagy gátakat. Nincsenek negatív

<sup>16</sup> „Én ezt élvezem. Ezt nagyon szívesen. (...) Ez teljes mértékben a csapat. Nem is tudok olyan résztvevőt mondani a GYEP-en belül, aki kivonódna, vagy aki nem venne annyira tevőlegesen részt benne. Nem azt mondom, hogy mindenki örömmel és magától jelentkezik, de ha szólunk, hogy »figyu, szükség van rá[d]«, tényleg mindenki bármikor, hétvégén, este, akármikor.” (helyi szakember, Kisvaszar)

szereplők, nincsenek a hatékonyságot veszélyeztető konfliktusos csomópontok. Az itt dolgozók nagy része teljes állásban végzi a munkáját, így megfelelő időt és energiát tud fordítani a projektre.

Nagyon fontos még kiemelni a szakmai vezető által folyamatosan szem előtt tartott precizitást, mellyel a szakmai stáb dolgozik.

A fentiekből következik, hogy talán nem túlzás azt állítani, hogy a szűken vett szakmai csapatnak érezhetően van egy GYEP-es identitása, melyet már az előző szakasz is megalapozott.

*„Azon járások, akik első körben részt vettek ... átlátják, hogy mit mond a stratégia, mik lennének a feladatok. Nem feltétlenül csak programelem szinten, hogy ezt meg ezt vállaltuk, hanem ennél kicsit tágabban is. Ettől van az, hogyha felmerül egy probléma, és nincs beírva a pályázatba, de meg kell oldani, azt is megoldják. Mert tudják, hogy mi a küldetés. Nem azt mondtam, hogy a többi járás nem. Csak sok helyen, sok esetben sok pályázat futhat egyszerre, összesakkozzák a lehetőséget. De egyiknek sem lesz egy ilyen markáns identitása. Vagy nem olyan jellegű, mint itt a Hegyháti járásban.” (szakértő)*

A projektzárás közeledtével megfigyelhető egyfajta kiábrándultság amiatt, hogy az azonnali folytatás ezúttal is elmarad, és, hogy ugyanazzal a bizonytalansággal kell szembenézniük, mint az első pályázatot követő időszakban.

*„Az várható, ami az előző időszakban is történt sajnos, az a csapdája, ami előnye a programnak, hogy sok a főállású – nagyobb eséllyel nem tud várni, mint akinek ez másodállása. (szakértő)*

*Ez egy eléggé nyomasztó tapasztalatunk volt, amikor talán januárban voltunk Kisvaszaron, vagy február elején – ők mindig ... teljes nagy nyugalommal beszámolnak, hogy mi minden történt, miket terveznek. Most ott ültek és azt mondták, hogy nem mernek tervezni semmit. ... Én még ennyire csüggedtnek nem láttam őket. Lehet, hogy azóta ezen túllendültek valamennyire. Akkor nagyon látszott rajtuk ... hogy ez most egy kilátástalan helyzet.” (szakértő)*

## VI. A FENNTARTHATÓSÁG

### VI.1. A FENNTARTHATÓSÁG AKTUÁLIS KÉRDÉSEI

Az előzőekből is látszik, hogy jelen pillanatban a projekt folytatásához minden rendelkezésre áll. Megvannak azok a biztos struktúrák, amikre akár azonnal rá lehetne építeni a következő programot. Az egyes szereplők elkötelezettek, a

legtöbben szeretik, és szívesen folytatnák tovább munkájukat. A projekt jól tervezettségét jelzi, hogy alig lenne szükség az aktuális pályázati szakasz tapasztalatai szerint módosításra.<sup>17</sup> A pályázatírók korábbi köre most is mozgósítható lenne. Fontos látnunk azt is, hogy Sásd önkormányzata is nyitott a folytatásra, továbbra is befogadná a programot. Az egyes programelemek helyszínén sem látunk olyan vezetőt, aki egy következő szakasz esetében ne lenne támogató, ahogyan a család- és gyermekjóléti központ vezetője is motivált és nagyon várna a folytatást. Összességében tehát biztos és stabil a projektet körülvevő támogatói kör.

A futó projekt egyes programelemeinek hosszú távú fenntarthatósága kapcsán azt mondhatjuk, hogy jelentősebb forrásbevonás nélkül egyedül a foglalkoztatási programelem az, amely képes tovább működni. Az ebben az esetben is szükséges anyagi biztonsági hálót, a már jól működő szociális szövetkezet, illetve Bikal – a többihez képest relatíve nagyobb – tartalékokkal rendelkező önkormányzata garantálja.

A térség többi települési önkormányzatának pénzráfordítási lehetőségei egyértelműen csekélyek. A folyamatos forráshiánnyal küzdő önkormányzatok egy részénél még a kötelező fenntartási időszak vállalásai is nehezen lesznek teljesíthetők, de ezt ki fogják gazdálkodni, ahogy az előző szakaszban is tették.

A humán kapacitás bővítése során bevont két, iskolákban dolgozó szakember munkája során világgossá vált az iskolák számára, hogy mennyit jelent a működés során az ő jelenlétük. Így továbbra is szeretnének pszichológust és szociális munkást. Kérdés azonban, hogy a GYEP zárultával találnak-e majd megfelelő szemléletű szakembert, és, hogy ők hova fognak tudni delegálni sokszor szinte hatósági megoldásra váró ügyeket a projekt támogató hálózata nélkül. Konkrét tervek kezdenek körvonalazódni az iskolai szociális munkás tovább foglalkoztatására. A KLIK jelenlegi vezetője motivált, keresi a megoldást, hogy esetleg pedagógiai asszisztens státuszban tovább dolgozhasson az intézményekben.

A továbbiakban arra van még esély, hogy a szakmai műhelyek, szakmaközi megbeszélések folytatódjanak, mivel ezeknek nincs anyagi háttere, és az egyes szereplők, ha érzik ennek szükségességét, meg fogják szervezni ezeket.<sup>18</sup> Közösségi terek kapcsán egyedül a már korábban említett oroszlói az, ahol a vezető önkéntes munkájával tovább folyik majd a tevékenység.

A kiemelt program szakértői hangsúlyozzák, hogy ebben a járásban a szakemberek nagyon jól kezelik a program jelentette komplexitást. *„Ehhez vonnak be eszközöket. Nem az, hogy a GYEP egy eszköz, és akkor így elaprózzák, hanem fordítva.”* Ennek a működésmódnak vitathatatlan szerepe volt a program sikeres

<sup>17</sup> Talán egy olyan közösségi tér van, ahol már a helyi szükségletek kevésbé indokolnák a folytatást.

<sup>18</sup> A térség kilenc óvodáját összefogó ún. Ovi Café szinte biztosan ilyen.

megvalósításában. Ugyanakkor némileg paradox módon pont ez a mélyen beivódott és a magas szakmai színvonalú megvalósítást garantáló együttműködés és az együtt működtetés gyakorlata az, amiért a GYEP-ben dolgozók jelenleg nem látják (és nem is keresik) a jövőt a programon kívül. Ha az egyes elemeket más és más pályázati forráshoz rendelnék, akkor pont a program sajátosságát adó komplexitás veszne el és aprózódna szét. A stáb ezért nagyon bízna a folytatásban, és tulajdonképpen ameddig a nemleges válasz nem egyértelmű, addig feltételezhetően nem fognak más lehetőségeket keresni, mert nem ehhez fűződik reális érdekük, hanem az együtt maradáshoz.

Ebben a projektben a szakmai stáb hasonlóan működik, mint egy „ernyőszervezet”, ahol a menedzsment fórumot biztosít a résztvevő szakemberek számára, akik folyamatosan beszámolnak saját tevékenységükről, konzultálnak szakmai kérdésekről, visszacsatolást kapnak a munkájukra. Tulajdonképpen a GYEP kiépített egy olyan szakmai rendszert, mely összességében csak a maga teljességében tartható fenn. Ez tudja garantálni azokat a szakmai teljesítményeket, melyeket e projekt kapcsán láthatunk.

## VI.2. FENNTARTHATÓSÁG – ÉRTÉKELÉSI SZEMPONTOK

Zárásként áttekintjük a Savaya és Spiro (2012) által összegyűjtött fenntarthatósági értékelési szempontok mentén<sup>19</sup> a hegyháti járási programot. Ennek során gyakran csak visszautalunk a fentebb már tárgyalt szempontokra és röviden kitérünk a korábban részletesebben tárgyalt kisvaszari közösségi ház működésére is.

Remélhetően a fentiekben sikerült alátámasztanunk, hogy e járási GYEP kapcsán egyértelmű a *hosszú távú programszemlélet*, és, hogy a *társadalmi misszió* felvállalása a jellemző. Koncepció szintjén egyértelműen *az elődprojektre építettek*. A megvalósítók és a stáb tagjai között is folytonosságot tapasztalunk, ráadásul ők írták meg a jelen pályázatot, akik mindannyian helyi szakemberek. A folytonosság konkrét működési gyakorlatokban is tetten érhető, tudatosan nyúlnak vissza akkori jól működő megoldásmódokhoz. Talán a foglalkoztatási programelem példázza a legjobban a korábbi eredményekre való koncepciószintű építkezést.

Fentebb több példát is hoztunk a *célcsoport igényeire való reagálásokra*, a változtatás képességére. Teljes mértékben *hosszú távú stratégiában* gondolkoznak, a társadalmi misszió iránti *elköteleződés alapvető*. Minden kollégát, helyszíni megvalósítót igyekeznek ebbe a szemléletbe integrálni, akár formális (például

<sup>19</sup> A kötetben a szempontrendszer explicit alkalmazását lásd még Kiss Márta, Nagy Zita Éva et al., Pálos Dóra és Perpék Éva tanulmányában.

továbbképzések alkalmával) akár informális (támogató, tisztázó, motiváló beszélgetések) keretben.

A fentiekből látható az is, hogy *a menedzsment és a szakmai megvalósítók magas fokú szakmai munkát végeznek*. Rugalmasan és kreatív módon reagálnak akár pénzühiány jelentette helyzetekre,<sup>20</sup> akár a programon belül a szabad kapacitások mozgatása és az egyes programelemek jó illesztése kapcsán.

A tervezés csakúgy, mint az elődprojektben, most is *szükségletalapú* volt, a program *jól célzott, helyi igényekre reagált*. Ezt bizonyítja talán az is, hogy az indikátorokat már most teljesítették. A helyzet paradoxona, hogy ha egy szolgáltatást oda vittek, ahol szükség volt rá, akkor ott nagy valószínűséggel szegényebb az önkormányzat vagy éppen kapacitáshiányos a rendszer, így a kötelező fenntartáson túl önerőből hosszútávon nem tudják működtetni.

*„A kisvaszari közösségi ház az el lehet hozni Bikalra is. Itt még fenn tudnánk tartani, csak nem lenne, aki használja. Annak meg nincs értelme.”* (szakmai stáb tag)

*A fenntarthatósággal kapcsolatos tudatos lépés* volt a kisvaszari közösségi ház vezetőjének aktív, ám sikertelen lobbitevékenysége a közösségi házak állami finanszírozásba kerülése kapcsán. Alapvetően a stáb továbbra is a *GYEP folytatásában* gondolkodik. A programban rejlő lehetőségek maximális kiaknázására törekvés és tulajdonképpen a fentebb összegzett gondolatok együtt abba a következtetésbe torkollanak, hogy ezt a teljességet és szakmaiságot csak egy következő szakasz tudná garantálni. Azon kívül nincsen olyan lehetőség a projekt körül, amely ezt ilyen formában fel tudná vállalni, de amíg nem élük meg ennek lehetetlenségét, addig nem is keresnek más lehetőségeket.

A nem pénzbeli támogatások az egyes településeken más és más szintűek. Szakmai feladatokban önkéntesek bevonására nem építenek. A közösségi tereken a támogató szülői közösségek munkája jelenik meg ilyen többletként, például egyes programok megvalósításakor vagy kertészkedés, festés, takarítás kapcsán.

Látható, hogy *a projekten belül nincsenek elszigetelt egységek*, nincsenek kommunikációs gátak, tudnak egymásról, tudnak a programelemek előrehaladottságáról, együttműködnek. Ugyanez elmondható a *külső környezettel való együttműködésekről* is, ahogy fentebb már kiemeltük, nincsenek negatív szereplők a program körül. A kapcsolatépítés és a már meglévő kapcsolataik mozgatása a megvalósítás során folyamatos. Ahogyan beemelődött a projektbe a szabolcsi tapasztalata az

<sup>20</sup> Lásd a kifizetések csúszásának időszakát a program kezdetén vagy a közösségi terekbe, táborokba szervezett programokat.

„uborkázás” kapcsán, úgy elmondható ez a Pécsen működő Indít Közalapítvány célcsoporttal végzett munkája során felhalmozódott tudásanyagáról is.<sup>21</sup>

A helyi szintű programelemek közül a szakirodalomban Savaya és Spiro (2012) által említett szempontokat a kisvaszari közösségi ház kapcsán mérlegetjük. A közösségi házban dolgozók maximálisan *elkötelezettek* a program és a program szolgálta ügy mellett. A településvezetés számára is vitathatatlan szakmai munkájuk fontossága, és mindkét fél nagyon jó együttműködésről számol be. A településen megvalósult komplex telepprogram nem lett riválisa a közösségi háznak, az önkormányzat, mint megvalósító, szándéka a szolgáltatások összefésülése volt.

A *visszacsatolás* legjobban a célcsoporthoz való közelség miatt tud megvalósulni. De végeztek formális elégedettségmérést is. A szakemberek rengeteg időt töltenek a településen, ahogy fogalmaznak, „*itt élünk köztük*”. Mivel a közösségi ház ajtaja folyamatosan nyitva, az itt dolgozókhöz bármikor fordulhatnak a célcsoport tagjai. *Igényeik jelzése és az arra való reagálás* alapvető szinteken valósul meg ezekben a személyközi helyzetekben. Emellett a dolgozók rendszeresen végeznek családlátogatásokat is. Helyi patrónusokról azonban nem beszélhetünk. Nincsenek ilyen szereplők a településen. Az önkormányzat minden jószándéka ellenére az előírt fenntartási kötelezettségnek is nehezen fog csak tudni eleget tenni, többletet nem tud mellé rendelni.

Összefoglalva, az egyik szakmai stáb tag a bizalmat tartja a kulcstényezőnek a hosszú távú fenntarthatóság szempontjából:

*„A megvalósító és a helyi emberek közötti bizalmi kapcsolat. ... A célcsoport. Ha például egy olyan ember szervezi, akiben ők megbíznak és tisztelik, akkor el fognak jönni azért az emberért. Nem magáért a programért. ... Most már eljutottunk 4,5 év alatt arra a szintre, hogy már beépültünk az emberek tudatába. Kialakult egy bizalmi légkör.”* (szociális koordinátor)

<sup>21</sup> Az egyik oktatási programelem már „lejárt”, ennek helyére a koordinátor beszervezte a közalapítványt, hogy minden iskolai osztály megkaphassa ugyanazt az osztálytermi foglalkozást.

KISS MÁRTA

---

# „HÁROMSZOR KELLETT ÚJRATERVEZNI”. SZÉLESKÖRŰ INTÉZMÉNYI ÉS TELEPÜLÉSI EGYÜTTMŰKÖDÉS A KAPOSVÁRI GYEREKESÉLY PROGRAMBAN

## I. PROGRAMELŐZMÉNYEK: AZ ELŐDPROJEKT FENNTARTÁSA (2015-2018)

A Kadarkút-Nagybajomi Kistérségi Társulás 2013. március 1. és 2015. június 30. között valósította meg az „Összefogás a Kadarkúti-Nagybajomi Kistérség gyerekeinek jövőjéért” című TÁMOP-programját a kaposfői Római Katolikus Egyház Plébániájával partnerségben. A konzorcium közel 600 millió forintnyi támogatást kapott, 13 településen, 14 helyszínen 32 állandó munkatárssal és 23 fő utazó szakemberrel célozta meg a depriváció csökkentését és a gyerekek továbbtanulási esélyeinek, életkilátásainak növelését. A program során 150 résztvevőenység valósult meg, ami 23 tevékenységtípusba sorolható a pályázati szisztéma szerint. A pályázati támogatásból tíz komplex közösségi tér valósult meg (egy közösségi ház és kilenc IFI-pont<sup>1</sup>), három Biztos Kezdet-ház, és számos szolgáltatás.

A fenntartási időszak kezdetén a projektvezetés egységes és határozott elvet képviselve kommunikálta a települések vezetői felé, hogy „ne hagyják veszendőbe menni a beruházásokat és a meglévő eszközállományt”. A fenntartási kötelezettség alatt tehát az épített, kőházas szolgáltatások továbbvitelét értették elsősorban, és erre olyan megoldást kerestek, ami nem terheli meg nagy mértékben a résztvevő települési önkormányzatok költségvetését. A menedzsment kapacitálta a településvezetőket, hogy pályázzák meg a Start közmunkaprogramot a házvezetők bérének fedezetére, így az önkormányzatnak csupán a helyiségek rezsiköltségét kellett állnia. A várakozások ellenére azonban a fenntartási időszak nem néhány hónapig, hanem két és fél évig tartott. Ennek áthidalása azonban a Római Katolikus Plébánia Kaposfői Hivatala (projektpartner) által működtetett két közösségi

<sup>1</sup> Ifjúsági Információs és Tanácsadó Iroda.

házon kívül másutt nem sikerült, itt is csak nagy nehézségek árán és külföldi egyházi támogatás segítségével.

A kaposfői plébánia vezetője, Somos László atya, volt az egyetlen, aki szinte változatlan tartalommal<sup>2</sup> és minimális személyi kapacitás-csökkenéssel képes volt fenntartani a közösségi szolgáltatásokat. Egy éven keresztül megpályázták egy-egy fővel a közmunka programot, a többi költséget egy német alapítvány állta, később az egyik ház fenntartását egy EFOP pályázatból finanszírozták. Az atya által vezetett közösségi terek fenntartási sikerének titka az egy évtizede zajló folyamatos, hosszú távú, programszemléletű építkezés, valamint a közösségi házak beágyazottságának, az elkötelezett programvezetésnek és a jó egyházi kapcsolatoknak köszönhető.

A Gyerekesély Bizottság (GYEB) az elődprogram idején érdemi szakmai munkát végzett, de a fenntartási időszakban csak névleg működött, formálisan tett eleget a fenntartási kötelezettségnek. Mivel a kistérségi társulás szétesett, a projektvezetés az elődprogram lezárulásával szétszéledt, senki sem maradt, aki segítette, koordinálta volna azt, vagy akár tanácsot adhatott volna a programok (és településvezetők) számára a fenntartási időszak alatt. Így, ameddig a pályázati pénzek és egyéb források kitarítottak<sup>3</sup> – jellemzően egy-másfél éven keresztül –, addig a közösségi terek fenntartása is megvalósult, de a folyamatos működést csak három-négy helyen tudták biztosítani. A fenntartást néhány esetben az IFI-pontok helyén (Hedrehely, Zselickisfalud, Szenna, Bárdudvarnok, Nagybjom) más programok – jellemzően IKSZT,<sup>4</sup> e-Magyarország Pont<sup>5</sup> – vették át. Bárdudvarnok, Zselickisfalud és Szenna (zselici vonal) esetében a Gyerekesély program hiánya nem jelentett nagy törést, ezeken a településeken egyébként is működő közösségi élet zajlott. A program akkori koordinátora szerint a legnagyobb hiány a „déli, szegényebb csücsökben” (Mike, Kőkút, Hencse, Hedrehely, Visnye, Kadarkút egy része) volt, itt próbált a Magyar Máltai Szeretetszolgálat (MMSZ) is segítséget nyújtani az átmeneti időszakban.

<sup>2</sup> Csökkenés az utazó szakemberek által nyújtott szolgáltatások terén volt, ugyanakkor egy-két szolgáltatást ezek közül is állandó jelleggel tovább vittek (pl. gyógypedagógus később is kijárt a házakba, valamint kifejezetten a Gyerekesély program hatására felvettek egy védőnőt az állandó munkatársak körébe, aki aztán belső munkatársként látta el a védőnői feladatokat, és pl. babamasszázs is tartott).

<sup>3</sup> A Máltai Szeretetszolgálat is besegített a fenntartásba, például Mikén játszóházat tartottak fenn másfél évig, pályázati forrásból, és időnként besegítettek a működő közösségi terek programszervezésébe és eszközellátásába, igény és lehetőség szerint.

<sup>4</sup> Integrált közösségi szolgáltató tér.

<sup>5</sup> Nagybjomban és Bárdudvarnokon az IFI-pontok nem önálló épületben, hanem művelődési házban, iskolában kaptak helyet, ahol „más programokkal kötötték össze a működést”.



## II. ÚJ PROGRAMSZAKASZ (2017-2021)

### II.1. A PROGRAMTERVEZÉS

A fenntarthatóságot alapvetően befolyásolja a programok tervezésének szakmai minősége, azaz, hogy a program jól célzott legyen, és a célcsoport valós igényeire válaszoljon (Savaya–Spiro 2012). Ezt a folyamatot azonban a Kaposvári járásban számos tényező nehezítette. Az új program tervezésekor az első kihívást az jelentette, amikor a kistérség helyett járási szintre kellett emelni a megvalósítást. Ezzel az érintett települési kör 23-ról 78-ra nőtt, a székhely pedig Kadarkút helyett Kaposvár lett. Az ilyen mértékű növekedés a Gyerekesély programok települési körét illetően egyedülálló: a megvalósítás célterülete több mint háromszorosára, az érintett lakosság szám több mint ötszörösére nőtt. Ennek folyamánként több szolgáltatás esetében (pl. utazó szakemberek) az egyes településeken csökkent a bevont célcsoport létszáma és a szolgáltatások gyakorisága, hiszen az elődprojekthez képest jóval több településre kellett eljutni.

Mivel az előző projektvezetés szétszéledt, az új program tervezése és a tevékenységi adatlapok elkészítése az MMSZ helyi koordinátorára és a Gyermekjóléti Központ akkori vezetőjére hárult. Elmondásuk szerint a társadalmasításra a rövid beadási határidő miatt nem volt lehetőség. A megvalósíthatósági tanulmányt és a járási tükör megírását már a Kaposvári Városfejlesztési Kft. csapata végezte. A megnövekedett települési kör, a projektgazdaváltás, valamint az előző program óta eltelt hosszú idő következtében a kis települések nem számítottak már a programra, a településvezetők többsége nem vett részt a járásközpont által meghirdetett projekt tájékoztatáson, és az új területi egységeket nem sikerült szervesen beépíteni a pályázatba.<sup>6</sup> Ehhez hozzájárult az is, hogy a kiírás értelmében a tervezésekor az elődprojekt területére (Kadarkúti Kistérség) koncentráltak, és a működőképes, jó színvonalú programelemeket szerették volna tovább vinni.

Később ugyanakkor a menedzsment elvárásként érzékelte,<sup>7</sup> hogy az új területeket is be kell kapcsolni a projektbe, ami sok dilemmát okozott, és nem volt egyértelmű a kommunikáció ezügyben. Végül úgy döntött a menedzsment, hogy a járási Családsegítő és Gyermekjóléti Központ célterületére kell irányulnia a Gyerekesély programnak is a megfogalmazott pályázati célok értelmében. Ennek következtében több elődprojektben résztvevő település – pl. Bárdudvar-

<sup>6</sup> Az új területen először állapotfelmérést végeztek. A legelmaradottabbnak Büssüt, Kazsokot, Somogyszilt, és a Kaposhomok környéki településeket találták, de az eredeti kadarkúti térséget összességében hátrányosabb helyzetűnek ítélték, így a program fókusza megmaradt, főként az eredeti területre koncentráltak.

<sup>7</sup> Ebben valószínűleg az is közrejátszott, hogy Kaposvár lett a gesztortelepülés.

nok, Nagybajom, Szenna, Zselickisfalud, ahol korábban kőházas szolgáltatások voltak – kimaradt a programból. Ez a döntés szakmailag indokolt volt, hiszen olyan, jobb helyzetű településekről van szó, ahol a rendszeres gyermekvédelmi kedvezményben részesülők (RGYK-sok) aránya jóval alacsonyabb, mint az újonnan bekerülő településeken.

A közösségi házak és esélypontok<sup>8</sup> köre menet közben többször is változott, ehhez módosítási kérelmet is kellett beadni. A végső döntésben fontos szempont volt a párhuzamosságok elkerülése, azaz, hogy ne kerüljenek be olyan települések, amelyek más pályázatból is kaptak hasonló célra támogatást.<sup>9</sup> Szintén tudtak reagálni néhány, a Családsegítő és Gyermekjóléti Központot érintő változásra, például, hogy az iskolai szociális munkások biztosítása az intézmény kötelező feladatává vált, így a projektbe betervezett létszámot csökkentették, illetve bizonyos intézményekben erősítették a szolgáltatást.

Összességében elmondható, hogy a második, Kaposvári járásra kiterjesztett Gyerekesély program többszörösen hátrányos helyzetből indult, ami jelentős csúszást, bizalomvesztést és a társadalmasítás hiányát eredményezte. Ezek mind a fenntarthatóság ellen ható tényezők. Ugyanakkor, pont a késésből és a többszöri áttervezésből adódóan, a program képes volt valamelyest kezelni az időközben induló, hasonló célú projektekkel való párhuzamosságokat, ami a hosszú távú fenntarthatóságot elősegítő tényező. Így ugyanis több településen kiküszöbölték a célcsoportért való vetekedést, illetve bizonyos szolgáltatások párhuzamos lebonyolítását ugyanazon intézményekben. Az elődprojekthez képest – a megsokszorozódott településszám ellátása miatt – kevesebb szolgáltatás jutott az egyes helyszínekre, ugyanakkor az elért települések és az igénybe vevők száma így is magas.

*„Ugye a kaposvári járás 78 településből áll. Az ország második legnagyobb településszámú járása. Ehhez képest mi elértünk a bevont igénybe vevőinkkel, illetve a programjainkkal 71 településen élő személyt. Tehát pillanatnyilag én azt gondolom, hogy ez azért óriási lefedettség. Azt nem mondom, hogy most aztán minden egyes településen ott tudunk lenni,*

<sup>8</sup> Az esélypont kifejezést használják a pályázatban (korábban IFI-pontok voltak), mert ez kevesebb megkötéssel jár, mint a közösségi ház: iskoláskorúakra fókuszál, nem kell kötelező étkezést biztosítani, illetve elég egy ember fizetését biztosítani a pályázatból, a munka elvégzéséhez pedig nem szükséges felsőfokú végzettség. Ennek ellenére az egyház által fenntartott házakban komplex szolgáltatások működnek, a teljes lakosságot lefedve.

<sup>9</sup> Így esett ki Büssü, Kőkút és Kaposmérő, amelyek komplex telepprogramot nyertek, sok párhuzamos szolgáltatást nyújtva az alacsony lakosságszámú településeken. Jó kis helypályázatot nyert Hencse, Rinyakovácsi, Ecseny és Somogyfajsz, így ezek a települések is kiestek. Ezt a programot is az MMSZ mentorálja, nagyon hasonló közösségi terek jönnek létre, mint a Gyerekesély programokban. Nem sikerült azonban mindent kiküszöbölni, Pálmajorban elindult a Gyerekeséllyel párhuzamosan egy Felzárkózó Települések (FETE) program.

*rendszeresen, de nagyon sok helyen. Lehet, hogy éppen csak egy kirándulás erejéig két személy egy-egy településen, vagy egy krízistámogatást kapott valahol. ...”* (szakmai stáb tag, 2022)

## II.2. FENNTARTÓVÁLTÁS ÉS KIMENTÉSI KÉRELEM

A következő törés a program folytonosságában a 2017-es fenntartóváltás volt, amikor a Családsegítő és Gyermekjóléti Központ helyett Kaposvár önkormányzata lett a programgazda, jelentős változásokat és időbeli csúszást eredményezve ezzel. Kaposvár belépése, mint projektgazda, több nehézséget is okozott, ami részben ellentmondásos helyzetéből adódott: megyei jogú városként kellett ellátnia hátrányos helyzetű kistelepüléseken zajló programelemek koordinációját úgy, hogy korábban nem volt ilyen jellegű pályázati tapasztalata, továbbá a város számára eleinte nem volt betervezve beruházás vagy szolgáltatás, tehát nem volt közvetlenül érdekelt a megvalósításban. A megyei jogú város hierarchikus és bürokratikus működési rendszere nem kedvezett a rugalmasságot és gyors döntéseket igénylő program lebonyolításának. Ennek következtében, valamint az akkori projektmenedzser és a menedzsmen többi tagja működési és együttműködési metódusa okán az első két évben a program megbénult, működésképtelenné vált.

A program időszakos összeomlását az is okozta, hogy nagyon alacsony összegek lettek beállítva a bérekre (174.000 Ft bruttó a felsőfokú végzettséggel rendelkezőknek, 143.000 Ft a középfokúaknak), és így nem tudták feltölteni az álláshelyeket. Minden módon próbáltak átcsoportosítani a bérekre (pl. az eszközök költség lefaragásával), majd végül úgy döntöttek, hogy részmunkaidőben foglalkoztatják az embereket a betervezett keretből.<sup>10</sup> A béremeléseket végül csak a programidőszak második felében, az új programmenedzsernek sikerült megvalósítani. Tovább tetézte a bajt, hogy az egy évig húzódó módosítási kérelem az IH által első körben elutasításra került, így számos programelem – például az áttervezett közösségi terek<sup>11</sup> – sorsa bizonytalan maradt. Nem volt továbbá az eszközökre költségkeret, az akkori szakmai vezető kreativitásán múltott, hogy a működő házakba alapanyagot biztosítson a foglalkozásokhoz. Az alacsonyan beállított bérekbe nem lett betervezve útiköltség sem, így a házvezetők munkába járása is problematikus volt.

Összegezvén a folyamatokat: a program félidejében még nem került elfogadásra annak módosított szakmai és pénzügyi terve, gyakorlatilag a hét közösségi

<sup>10</sup> A koordinátorokat 2018. szeptemberben vették fel félállásban, a házvezetők novembertől dolgoztak.

<sup>11</sup> A baglaspusztai ház helyett Somogyárdon, a kőkúti helyett Hedrehelyen, a büssüi helyett pedig Kaposváron működött volna a ház, de amíg a módosítási kérelem nem ment át, hivatalosan nem is működhetek volna.

térből három működött folyamatos likviditási problémákkal és a házvezetők fluktuációja közepette. Mobil szakembereket nem találtak a betervezett bérekért, így a szolgáltatások sem tudtak elindulni. A projektiroda átmeneti helyszíneken működött, a stábon belül nagy feszültségek és személyi konfliktusok alakultak ki. A helyzet megoldása az lett, hogy a szakmai vezető és vele együtt a szakmai stáb több tagja felmondott, majd 2019 őszén az új projektmenedzser kimentési kérelmet adott be, amivel megakadályozták a program „bedőlését”. Az ő személye (agilitása, elkötelezettsége, önkormányzati tapasztalatai és kapcsolatai) volt a kulcs, hogy a program újból talpra állt, és működőképessé vált. Ebben a folyamatban nagy szerepe volt még a Családsegítő és Gyermejkölési Központ (CSSK) folyamatos szakmai támogatásának is. Megkezdődtek az eszközbeszerzések, és „erőltetett menetben” megindult az indikátorok teljesítése is: két-három hónap leforgása alatt négy nyári tábort szerveztek, amelyen összesen 85 gyerek vett részt.<sup>12</sup> Kialakult egy folyamatos kommunikáció a projektpartnerrel és az átlátható, érdemi szakmai együttműködés.

*„Azóta, hogy ez a stábváltás megtörtént, csak pozitív tapasztalataim vannak. Tehát abszolút működik a kommunikáció oda-vissza. Hogyha bármi elakadás van, meg tudjuk beszélni. Tudunk egymásnak jelezni, hogyha olyanról van szó. Kifizetési kérelmeket is nagyon jól tudjuk együtt intézni, hogy ki mit csináljon benne. Az én részemről abszolút csak jókat tudok mondani.”(szakmai stáb tag, 2022)*

2019 májusában állt fel a GYEB is, melynek 15 tagja között a család- és gyermekjóléti szolgálatok vezetői nagy számban képviseltették magukat, emellett a projektpartner és az MMSZ is delegált tagot. A bizottság első feladata a krízisalap szabályzatának megalkotása volt, ami végig gördülékenyen, online szavazási módszerrel zajlott a program során. A bizottság negyedévenként ülésezik.

A szűken értelmezett szakmai stábba jelenleg 12 főt számolnak bele: a projektvezetőn, a szakmai vezetőn, a projektpartneren és a CSSK vezetőjén kívül (aki végül szakmai segítőként lett nevesítve a projektben) egy családsegítő asszisztens és egy adatrögzítő munkatárs dolgozik a Gyerekesély Irodában. Emellett hat koordinátort 15-20 órában foglalkoztatnak: egy fő a védőnők koordinálásáért felelős, három szakember pedig a közösségi házak, terek felügyeletét végzi. Az iskolai szociális munkát végző kollégáknak is van egy koordinátora, továbbá a gyerekjóléti központ egyik esetmenedzsere is szakterületi koordinátorként dolgozik a programban. Az ő feladata a különböző mobil szakemberek munkájának a koordinálása, illetve a programok, rendezvények, táborok, kirándulások kivitele

<sup>12</sup> A táborok a Család- és Gyermejkölési Központ és Szolgálatok segítségével tudtak megvalósulni ilyen rövid időn belül.

olyan településekre, ahol nem működik közösségi tér. A stáb tagjai két-három hetente koordinátori értekezletet tartanak. A munkatársak együttműködését jónak értékeli a projektpartner mellett a szakmai vezetés is.

*„– Hogy működtek együtt? (kérdés) – Szerintem jól. Én úgy látom, hogy jól. Tehát mi azért nagyon rendszeresen találkozunk azon kívül is, hogy projekt értekezlet, koordinátori értekezlet, tehát azért e-mail, telefon, ez napi szintű. Napi szintű, hogy a munkatársainkkal kapcsolatot tartunk.” (szakmai stáb tag, 2022)*

### **II.3. A CSALÁDSEGÍTŐ ÉS GYERMEKJÓLÉTI KÖZPONT SZEREPE ÉS A SZOLGÁLTATÁSOK BŐVÜLÉSE A PROGRAM HATÁSÁRA**

A fenntartóváltás következtében a kaposvári Családsegítő és Gyermekjóléti Központ vezetője az, aki a tervezésben és a szakmai megvalósításban kulcsfontosságú szerepet játszott:

*„Gyakorlatilag ő az egyedüli személy jelenleg, aki a kezdetektől belelátott a GYEP munkájába, és nagyon-nagyon sokat dolgozott tényleg a projektvezető vele, hogy talpra állítsák a projektet.” (szakmai stáb tag, 2022).*

Ennek ellenére a fenntartóváltás következtében státusz nélkül maradt projektben csupán a szakmai vezető feletteseként lett megnevezve (ehhez azonban sem nevesített pozíció, sem költségkeret nem társult), mely problémát csak jóval később, 2021-ben sikerült rendezni. A központ szerepének tisztázatlansága összességében nehézségeket szült a megvalósítás során, amit eleinte egy szakmai asszisztens felvételével próbáltak orvosolni, akinek az adminisztratív tevékenységek ellátása, valamint a központ és az önkormányzat közötti összeköttetés biztosítása volt a feladata.

Az intézményvezető ennek ellenére a központ szolgáltatásainak bővítése és a szélesebb települési kör bevonása érdekében igyekezett a nyolc járási szolgálatot együttműködésre bírni, amit nehezített, hogy a központoknak hivatalosan nincs irányítási jogköre a szolgálatok fölött. Továbbá a szolgálatok munkatársai annyira túlterheltek, hogy hivatalosan első körben nem is vállaltak feladatot, ugyanakkor a szakmai együttműködés mégis megindult velük.<sup>13</sup> A szakmai team elmondása

<sup>13</sup> Hárman is vannak a szolgálatok munkatársai közül, akik már ismerték a programot, sőt dolgoztak is valamilyen minőségben (Ifi pont vezetőként a nagybajomi vezető, koordinátorként a kadarkúti szolgálatvezető, Kaposmérőben is volt kapcsolat a programmal).

szerint a járás 71 településének lefedése nem sikerülhetett volna a család- és gyermekjóléti szolgálatok és a központ munkatársainak segítségével.

*„Tehát gyakorlatilag nyilván ők azok, akik lefedik a teljes kaposvári járást, a család és gyermekjóléti szolgálatok. De a központ is, merthogy nyilván Kaposvár, illetve az esetmenedzserek vonatkozásában is a járás területén dolgoznak. És ugye ráadásul a mi projektünkben nyolc olyan munkatársunk van, aki valamelyik család és gyermekjóléti szolgálat vagy a központ dolgozója.” (szakmai stáb tag, 2022)*

Összességében tehát a kaposvári Családsegítő és Gyermekjóléti Központ (CSSK) vezetőjének (és munkatársainak) kardinális szerepe volt a program lebonyolításában. A tervezéstől kezdve, az átmeneti időszakok biztosításán keresztül, a szolgáltatások megszervezéséig és lebonyolításáig részt vettek minden munkafázisban és a vezető szakmai koncepciója erőteljesen érvényesült végig a program során.

*„... Nyolc szolgálatunk van család és gyermekjóléti szolgálattal a járásban. Abból az egyik a miénk, az összes többi az ugye vidéki. És mi mindent az ő közreműködésükkel valósítottunk meg. Tehát a szabadiós programoktól elkezdve a mobil szakemberek kimenetelének a megszervezése, rendezvények...” (szakmai stáb tag, 2022) (A részletesebb elemzést a szakmai munka megvalósításáról és a program hozadékaikról a CSSK szolgáltatásbővítésében lásd később.)*

A családsegítő és gyermekjóléti központnak hosszú távon a fenntartásban is jelentős szerepe lehet. A kaposvári közösségi házat ugyanis már a központ szolgáltatásainak bővítése érdekében – hosszú távú stratégia részeként – hozták létre a CSSK vezetőjének szívügyeként. A cél, hogy a nyári időszakban, illetve az iskolai szünetekben gyerekfelügyeletnek, táboroknak, és tanulássegítésnek tudjanak helyszínt biztosítani. A fenntartási elképzeléseket ecsetelve a központ vezetője elmondta, hogy egy héten kétszer kihelyezett ügyfélfogadást is tartának a közösségi házban. A kaposvári házzal kapcsolatos stratégiai szemléletmód (elkötelezett megvalósítással együtt) a nemzetközi szakirodalom szerint növeli a fenntarthatóság esélyét. A fenntartás mikéntjéről azonban az önkormányzat dönt, a konkrét tervek ez ideig a program-munkatársak számára ismeretlenek. Ez tehát azt mutatja, hogy a fő fenntartó szándékai és céljai nem transzparenssek, ami a fenntartási esélyeket egyértelműen csökkenti.

## II.4. A PROJEKTPARTNER, A KAPOSFŐI SZENT ERZSÉBET ALAPÍTVÁNY SZEREPE

Az elődprogram kezdetétől, azaz tíz éve projektpartnerként vesz részt a gyermekesély program megvalósításában a római katolikus egyház, melynek képviselőjét korábban a Kaposfői Plébánia Hivatal, a jelenlegi szakaszban a Szent Erzsébet Alapítvány látja el. Mindkét szervezet vezetője Somos atya, aki az egyházmegye területén élő roma családok felkarolásáról híres, munkáját több díjjal is jutalmazták. Különösen a gyerekek oktatását célzó szolgáltatások megvalósítását tartja fontosnak, ezért évtizedek óta működtet tanodát, és különböző felzárkóztató jellegű foglalkozásokat tart óvodás és iskoláskorú gyerekek számára. Mivel az atya működése a térségben széleskörű elismerésnek örvend, projektpartnerként nagyfokú függetlenséget élvezett a program lebonyolítása során. A projekt által kínált keretek között szinte szabad kezet kapott, hogy működtesse a programból a harmadik közösségi teret<sup>14</sup> Somogyárdon, és ezzel tovább folytathassa évtizedek óta tartó misszióját.

Az atya egy alaposan átgondolt stratégia mentén építette fel különböző források felhasználásával a közösségi terek és a tanoda működését. A legfőbb cél, hogy állandóságot biztosítson az ott élő családok számára a programok és szolgáltatások fenntartásával, valamint, hogy az ezeket működtető, kvalifikált, elkötelezett munkatársakat folyamatosan alkalmazni tudja. Szakmai programját (lásd később a közösségi terek leírásánál) – amelyet jó gyakorlatként szoktak bemutatni más programok számára – áthatja a vallási szemlélet, ami mind a közösségi terek programjában,<sup>15</sup> mind a munkatársak hozzáállásában, hétköznapi munkavégzésében megnyilvánul.

A helyi roma közösségek felzárkóztatása jelenti a munkaközösség számára a társadalmi missziót, amely lassan 15 éve tartó tevékenységüket meghatározza. Annak ellenére, hogy a szolgáltatásokat, programokat és szervezeti működésüket különböző projektekből tudják biztosítani, a munkatársak sokszor nincsenek is tudatában, hogy pontosan milyen keretek között és milyen hosszúságú programból finanszírozzák foglalkoztatásukat.

*„... gondolja el, hogy van, aki nyolc éve van itt, van, aki a tizenharmadik évet kezdi, nem is egy... elég, ha mi ketten (vezetők) idegeskedünk, ők meg örüljenek és dolgozzanak. Úgy nem*

<sup>14</sup> Azóta megépült egy negyedik ház is Pálmajorban a FETE-program keretében.

<sup>15</sup> A közösségi terekben mindenütt van oltár, az atya misézni, kereszteni is szokott a szegregátumokban. Az ilyen eseményeken az elmondottak alapján szinte teljes a részvétel, míg a templomba jóval kevesebben járnak el ezekről a településrészekről, mert úgy érzik, kinézik őket onnan. Az atya azonban ezt az elkülönülést szeretné a jövőben oldani a vallási eseményeken (is).

*lehet dolgozni, hogy szorong állandóan, hogy két hónap múlva valami lejár...”* (szakmai stáb tagszakmai stáb tag, 2019)

A szervezeti működésre jellemző továbbá, hogy a különböző helyszíneken és programokon dolgozó munkatársak minden héten találkoznak, mely találkozón megbeszélik a heti munkatervet, feladatokat, és összegzik az előző hét eseményeit, így biztosítva az együttműködés gördülékenységét és a munkatársak bevonódását, ami növeli a szervezet iránti elköteleződést. Ennek következtében egy demokratikus módon működő, összetartó, nagyságrendileg 25 fős munkaközösség alakult ki, ahol vannak olyan stabil munkatársak, akiket bár többször próbáltak magasabb fizetéssel elcsábítani más szervezetek, mégsem hagyták el a közösséget.

Összességében tehát egy erős társadalmi misszió köré szerveződő, hosszú távú programszemlélet jellemzi a működést, ahol a munkatársakat folyamatosan foglalkoztatják, amihez a különböző projektek bért és szolgáltatásokat nyújtanak, valamint nagyobb beruházásokat, eszközök beszerzését teszik lehetővé. A programszemlélet a hosszú távú fenntarthatóság egyik legfontosabb sarokköve, amit bizonyít a több mint 15 éves folyamatos működés, amiben a Gyerekesély program összesen hét-nyolc éven keresztül nyújtott finanszírozást egy közösségi tér építéséhez és kettő működtetéséhez. Ugyanakkor nem ez az egyetlen forrás, amire támaszkodhatnak: jelenleg fut egy komplex telepprogram a harmadik közösségi tér helyszínén, Baglaspusztán, Felzárkózó Települések<sup>16</sup>, egy Fókuszban a gyermek-program Pálmajorban és egy állami fenntartású tanoda Kaposfőn. A szervezeti működést tehát a források diverzitása jellemzi, amivel a komplex célrendszer folyamatossága többé-kevésbé megvalósítható, a pályázati ciklusok közötti átmeneti időszakok hosszabb-rövidebb ideig áthidalhatók. Ugyanakkor a pályázati ciklusokhoz kötött források, az átmeneti időszakok finanszírozási lehetőségeinek hiánya a relatíve rugalmasan működő egyházi szervezetet is folyamatosan próbára teszi.

Továbbá 2018-2020 között, a munkaerőhiány is elérte a szervezetet, jelentős bizonytalanságot és fluktuációt okozva a két, program által finanszírozott közösségi térben. Bár nem előírás, de a pályázati anyagba bekerült, hogy a közösségi terekben is felsőfokú végzettségű munkatársat kell alkalmazni, ami nagy nehézséget jelentett a programszakasz első felében. Végül engedélyezték számukra, hogy középfokú végzettségű munkatársak is elláthassák a házak vezetését, akiket segítenek a helyi munkatársak. Ez a változás – az interjúk alapján – leginkább a tanulássegítésben jelent időnként kihívást, a többi területen a házakban egyéb-

<sup>16</sup> 2019 februárjában indult el a 300 leghátrányosabb helyzetű település felzárkóztatására indított kormányzati program FETE néven.



ként régóta dolgozó, közösségi beágyazottsággal bíró munkatársak megfelelően el tudják látni a feladataikat.

### III. KÖZÖSSÉGI TEREK A KAPOSVÁRI JÁRÁSBAN

#### III.1. A VADÁSZDOMBI ÉS A SOMOGYSÁRDI KÖZÖSSÉGI TÉR

A Szent Erzsébet Alapítvány által a Gyerekesély programból fenntartott két közösségi tér szakmai program tekintetében hasonlóképpen működik, de kisebb eltérések, hangsúlyeltolódások a házvezetők szakmai kvalitásai és ambíciói, valamint a célcsoport eltérő összetétele miatt előfordulnak. A Vadászdombi ház már az elődprogram óta folyamatosan működik, a COVID-időszakban kötelező bezárást leszámítva. Megközelítőleg 50 gyerek él a szegregátumban, közülük látogatásaink során körülbelül 15 fő volt jelen a házban. Több házvezető is dolgozott itt az öt éves kutatási időszakban, legutóbb egy végzett teológus, jelenleg, alkalmas diplomás híján egy érettségizett helyi lakos a vezető. Az egyházi forrásból öt évvel ezelőtt épült somogysárdi ház esetében a bevonás nem volt olyan egyszerű, hiszen itt az egyház kevésbé volt beágyazott korábbi tevékenységei által, mint a többi helyszínen. A célcsoport számát 100-150 főre becsülik a telepen, akik közül 20-30 gyerek jár rendszeresen a házba. Jelenleg itt is középfokú végzettségű munkatárs vezeti a házat, aki korábban éveken keresztül a vadászombi közösségi tér munkatársa volt.

Mindegyik ház reggel 8 és délután 6 között tart nyitva. Délelőtt 8-10 között a helyi munkatársak takarítanak, valamint beindítják a mosógépeket, majd tíz órától a GYEP-munkatársak veszik át a terepet. A komfortszolgáltatások közül főként a mosás népszerű a telepeken, újabban szárítógéppel bővítették a házak felszereltségét, zuhanyzásra a nyári időszakban van nagyobb igény. A közösségi terek esetében alapvető, hogy az összes korosztály számára nyújtanak szolgáltatásokat, évek óta kialakult módszertan szerint. A két házban eltérő rendszerességgel valósul meg a 0-3 éves korosztály számára a baba-mama klub, ahol a szüléstől kezdve kísérik a babák fejlődését: tanácsadással, különböző szakemberek (védőnő, masször) és segítők által nyújtott szolgáltatásokkal, mint például szoptatási és táplálási tanácsadás, babatorna, súlymérés, gyógyszer és tápszerkiváltás. Fokozottan figyelnek a babák szilárd táplálkozásra való átszoktatására, ehhez közös főzéseket szerveznek a kismamákkal. A délelőtti időszakban emellett igény szerint ügyintézés és családlátogatások zajlanak, ami kötelező feladat a házakban dolgozók számára.

Korábban az óvodáskorúakhoz kijárt egy gyógypedagógus, aki játékos formában foglalkozott a gyerekekkel, melynek fő célja az óvodai szocializáció elő-

segítése volt. Később azonban ez a szolgáltatás áttevődött az óvodákba (lásd fejlesztő szakemberek-fejezet), mert a szakember munkaidejével nem tudták összehangolni, hogy minden közösségi térbe eljusson az óvoda, iskola után. Jelenleg az alapítvány által fenntartott közösségi terekben a helyi szakemberek tartanak hetente egyszer az óvodások számára foglalkozásokat, ahol továbbra is cél az intézményi szocializáció, valamint az iskolára való felkészítés játékos formában. A helyi munkatársakat egy helyi vezető óvodapedagógus szakmai anyagokkal, tanácsokkal látta el, így készültek fel a feladatra. Itt tehát a hiányzó szakembereket, szakértelmet a helyi munkatársak „képessé tételével” pótolták, ami a programelem fenntarthatóságát elősegítő tényező (Mancini-Marek 2004).

*Az iskolai felkészítő tevékenység előzményét és szükségességét jól leírja a következő idézet:*

*„Kaposváron van kiségitő iskola, különbusz jön értük, meg a környékbe, szedi össze őket. Egy az egyben bekerültek, és akkor volt itt egy ott dolgozó (a közösségi térben) és az bement erre a képességvizsgálatra ... Hát elment, bement, mert be lehet menni a szülőknek is, satöbbi, és azt mondja, hogy nem a képességükkel van a baj, nem is értik a feladatot. Ilyeneket mondanak neki, hogy zakó, azt se tudja, hogy mi a zakó, és akkor azt mondják, hogy értelmi gyöngé, menjen a kiségitőbe, holott, ha mi megmutattuk volna neki, hogy mi a zakó, akkor ott is tudta volna. De hát ott mindjárt kihozták, hogy gyöngé képességű. Na, akkor mindjárt ráálltunk ezekre a gyerekekre az óvodában, azóta szinte mind bejut, képzeld el, a normál iskolába.” (szakmai stáb tag, 2019)*

Az iskolásokra délután 4-től irányulnak tanulássegítő foglalkozások, amit korábban pedagógus végzettségű munkatársak, jelenleg a házvezetők végeznek korrepetálás formájában. Folyamatosan tartják a kapcsolatot a tanárokkal, és mentorálást is folytatnak. A 7-8. osztályosokat kiemelt figyelemmel kísérik, legnagyobb eredményként azt tartják számon, hogy csökken a kimaradás, lógás az iskolából, továbbá nincs magántanuló sem, és kitolódott a házasságkötés, gyerekvállalás időpontja. A tanulássegítés a COVID-időszakban itt is, és a járás többi közösségi terében is elsődleges fontosságú lett (lásd később), a megváltozott körülményekhez a házak nyitva tartásával is alkalmazkodtak.

A *kamaszok* részvétele a programokban a két házban eltérő. Míg Vadászdombon jelenleg csak egy-két fő sorolható e célcsoport tagjai közé, addig a somogyárdi telepen magasabb a számuk. Rendszeres program számukra a védőnő által tartott, egyébként nagy népszerűségnek örvendő, hat alkalmas prevenciós programon kívül nincs, de a közösségi alkalmakra meg lehet őket szólítani. A rendszeres programokban való alacsonyabb részvétel oka, az interjúk tanúsága szerint, hogy az általunk kamaszoknak tartott csoport, ezeken a településeken már gyakran aktív munkavállaló.

*„Mert akik vannak még ilyen 17-18 évesek, azok már a mi fogalmaink szerint kamasz, de az ő fogalmaik szerint azok már felnőttek. Tehát azok már eljárnak napszámba, akár már családjuk [is van]. Tehát az egy teljesen más életforma, az már nem az a kamasz, amit mi annak mondunk.” (szakmai stáb tag, 2022)*

A felnőttek számára évek óta szervezik a nyolc osztály megszerzésére irányuló képzést helyben, melynek következtében sokan megszerezték az általános iskolai végzettséget a két telepen. Volt év, amikor 14 ember vizsgázott, az elmúlt időszakban viszont csak néhány fő jelentkezett. Ez részben annak is következménye, hogy a pécsi iskolában, ahol támogatóan viszonyultak a programhoz, megszűnt a vizsgázási lehetőség. Emellett folyamatosan vannak az egész közösségre irányuló rendezvények, ünnepek, ahol a lakosok maguk alapította énekkarral, tánccsoporttal is fellépnek.

### III.2. ESÉLYPONTOK GIGÉN, MIKÉN ÉS HEDREHELYEN

#### Gige

A 400 fős Gige a járás egyik legszegényebb és leghátrányosabb helyzetű szegregált települése, ahol a polgármesterasszony több ciklus óta egy felépített, hármas szisztéma szerint igyekszik a helyiek életminőségén javítani.<sup>17</sup> A Gyerekesély programból Gigére egy *esélypontot* terveztek, mivel a településen relatíve magas a gyermekek száma (0-14 év közöttiek száma 89, további 31 fő 15-17 év közötti<sup>18</sup>). A legnehezebb feladatnak a megfelelő munkatárs megtalálása bizonyult, ami csak 2020 őszére sikerült. A korábban kiválasztott helyi munkatárs családi okok miatt nem vállalta a feladatot, majd az átmeneti időszakban a polgármesteri hivatal egyik munkatársa látta el a szükséges ügyek intézését.

Jelenleg egy frissen érettségizett lány került felvételre, aki az óvoda munkatársától kap szakmai segítséget. Nyolc órában dolgozik, több helyszín között megosztva: délelőttönként a polgármesteri hivatalban ügyintézését folytat, majd délután kettőtől az óvodában segít be, foglalkozásokat tart a kicsiknek, és hetente kétszer az Esélypont helyiségében várja a nagyobbakat.

*„... ha az idő engedi, jó idő van, akkor kint játszunk valami kis csoportos, összekovácsolókat. Például utoljára, még amikor jó idő volt a múlt héten, vagy előtte héten, akkor például*

<sup>17</sup> Konceptiója szerint először a mélyszegénységet kell megszüntetni, majd szociális-, kulturális- és lelki támogatást kell adni az embereknek.

<sup>18</sup> <https://www.teir.hu/tersegi-szocialis-adatok/>

olyat játszottunk, hogy körbeálltunk terpeszben, és akkor nem szabadott a labdát a másik átgurítsa a lábunk alatt. Olyat próbálok nekik keresni, amit ugye azért még ők is élveznek, mert még picikék. De nagyon jól meg lehet velük találni azért a hangot. ... Nagyon jó kapcsolatom van az óvónővel. ... ha bármi van, akkor nyugodtan szólhatok neki, mert ő is segít.” (helyi program munkatárs, 2022)

A helyi munkatárs megtalálása mellett további nehézséget okozott, hogy az Esélypontnak nincs külön épülete, emiatt a tevékenységek több helyszínen zajlanak. A nagyobb események a művelődési házban, az ügyintézés az önkormányzat épületében, a kicsikkel való foglalkozás az óvodában, és, mióta felújították az orvosi rendelő és a védőnő számára kialakított épületet, ott kapott a program egy kis szobát a délutáni foglalkozásokhoz. Egy héten két alkalommal az iskola után, négy és öt között van lehetőség szabadidős programokra, vagy tanulássegítésre, igény szerint. A helyiség korlátozott használatának oka, hogy nehéz fával felfűteni, így a fűtési szezonban csak akkor használják, amikor az orvos rendel. A nyári időszakban az épület nagy és árnyas udvarát jobban ki tudják használni szabadidős célokra, illetve táborozásra. Rendszeres tanulássegítésre nem igazán van igény – az interjúk szerint – ez a tevékenység inkább a COVID-időszakban zajlott intenzíven. A nyári időszakban nagyobb a létszám, főként a táborok népszerűek, ilyenkor akár 30 gyerek is részt vesz a programokon.

A program-munkatárs az ambiciózus és agilis polgármesterasszonnyal szoros együttműködésben dolgozik, aki pénzügyi- és munkatámogatást is nyújt a program megvalósításához. Az önkormányzat kipótolta például a programból finanszírozható mikuláscsomagokat, hogy minden gyereknek jusson, a nyári tábor lebonyolításához pedig szakmai segítséget nyújtott.

„(A kirándulásra) kisiskolásokat vittem, viszont a polgármester asszony megoldotta azt, hogy azzal a kisebb létszámmal, ami itt maradt, ő azoknak tartotta a tábort. Akkor arra a napra ő szervezett valamit. Szóval itt is volt a tábor, de így nagyon jól együtt tudunk működni a polgármester asszonnyal.” (helyi program-munkatárs, 2022)

## Mike

Mike a járás leghátrányosabb helyzetű települései közé tartozik, sokan munkanélküliek vagy feketén dolgoznak, a gyerekek, fiatalok között nagy a lemorzsolódók aránya. „Tényleg nagyon sok a krízisigénylés onnan, nagyon sok gyerkőcre, higiéniai problémák vannak, iskolai kimaradás és lemorzsolódás a vége.” (szakértő, 2019) Emiatt mindig prioritás volt, hogy Mikén működjön az Esélypont. Az elődprojekt lezárulása után az átmeneti időszakot eleinte közfoglalkoztatottal, majd máltás

segítséggel igyekeztek áthidalni, de így is volt egy hosszabb leállás. Amikor 2017-2018-ban újra elindult a program, sokáig nem találtak megfelelő végzettségű személyt a ház vezetésére, végül egy helyi pedagógus (volt tagiskolavezető) elvállalta a pozíciót, részmunkaidőben, iskola után.

Az Esélyponton dolgozó tanárnő – aki egyben közösségszervező munkát is végez és kiveszi a részét a falu irányítási ügyeiből is – délután három és hat óra között foglalkozik a gyerekekkel a tanítási időszakban. A 635 fős településen a csökkenő lakosságszám következtében a gyereklétszám is lecsökkent: 60 általános iskolás korú közül húszan tanulnak a helyi alsó tagozaton összevont osztályban, az óvodások száma 22 fő volt (2019-es adatok<sup>19</sup>).

A helyi program-munkatárs 35 családdal vette fel a kapcsolatot, megközelítőleg 15 gyerek jár rendszeresen a házba. Korcsoportos bontásban foglalkozik a gyerekekkel egy meghatározott beosztás szerint, közben párhuzamosan mindig vannak olyanok, akik egyedül, vagy a nagyobbak segítségével dolgoznak. Az őszi, téli időszakban a korai sötétedés miatt szűkebb az időkeret, a tanulás mellett egyéb szabadidős tevékenységekre kevesebb idő és tér marad.

*... mivelhogy egyedül vagyok, és nem tudok annyi felé menni, mert a tanuláshoz csend kell, meg oda kell figyelni. Pláne ilyen nehéz tantárgyakban, mint a biológia meg az irodalom meg a történelem. Ötödiktől kezdve nagyon húzós, nagyon sok olyan fogalom van, amit meg kell nekik magyarázni, és ezért is engedik a szülők ide őket, mert hogy ők nem tudnak segíteni ebben. A tanulás megsegítésének látom én nagy jelentőségét inkább ebben a programban, főleg a felső tagozatosoknál. (helyi program-munkatárs, 2019)*

Tavasszal, nyáron tovább elengedik a gyerekeket otthonról, ilyenkor a két kis helyiség mellett a tágas udvar adottságait is ki tudják használni.

*„A nyári időszakban játék volt, és megvolt, hogy mikor mi. Hogy például kézműves tevékenység, bábozás, mert én bábcsoport vezető is vagyok, tehát én nagyon szeretem a meséket feldolgozni, az iskolában is. Bábozási dolgokat csináltunk, bábokat készítettünk. És akkor kedden és pénteken könyvtárba járunk, ide az iskolába, van helyi könyvtárunk, az nagyon jól felszerelt. ... Aztán udvari játékok, azok folyamatosak voltak nyári időszakban. A csocsó az nagyon jó volt, akkor van ez a teniszütős játékunk, azt is nagyon szerették a gyerekek. Focibajnokságot csináltunk. ... Tehát minden napra be volt osztva. Kézműves. Színezni nagyon szeretnek, különböző színezőket, festettünk is, festeni is nagyon szeretnek.” (helyi program-munkatárs, 2019)*

<sup>19</sup> TEIR 2019-es adatok. <https://www.teir.hu/tersegi-szocialis-adatok/>

## Hedrehely

Hedrehely előregedő, 390 fős aprófalú, ahol a lakosságcsökkenés drasztikus mértékű volt az elmúlt évtizedben (az állandó lakosok száma 2010 és 2019 között 80 fővel csökkent). A lakosság jelentős része idős, 12 ovis és 33 körüli általános iskolás korú gyermek él a településen (2019-es adatok<sup>20</sup>). A falu – az alacsony lakosságszám ellenére – aktív közösségi életéről ismert a térségben, ami a társadalmi megbízatású polgármesterasszony (aki egyébként óvodavezető is) erőfeszítéseinek köszönhető. Évek óta szervezi a közösségi programokat, vezette az IFI-pontot, illetve egy 17-18 főből álló színjátszókört.

*„És most már több mint 10 éve van egy kulturális egyesületünk. Ez azért érdekes, mert az is úgy alakult ki, hogy az ovis szülőkkel akkor még úgy nagyon jól tartottuk a kapcsolatot, meg ugye kis falu, azért az ilyen kis faluk összetartóbbak szerintem, és több színdarabot játszottunk a gyerekeknek. A szülők a gyerekeknek ... Aztán el is jutottunk egyébként a Nemzeti Színházba is egy pajtászínház programban, és ott is felléptünk. Két éve.” (helyi döntéshozó, 2019)*

A korábbi IFI-pont (jelenleg Esélypont) a régi iskolaépület egyik fával fűthető helyiségében kapott helyet, ahol egy másik szobában e-Magyarország-pont, illetve egy konditerem is található. A megpályázott eszközöket elkülönítve tárolják és tartják nyilván, de ha szükség van rá, kölcsönveszik egy-egy program erejéig. A jelenlegi programidőszakban itt is nehezen sikerült megfelelő munkatársat találni a betervezett alacsony bérért. Végül egy Kaposvárról kijáró, logopédus végzettségű házvezető 2019 augusztusában kezdte meg félállásban a munkát. A régi épület adottságai azonban kihívást jelentenek, egyrészt mert a vastag falak nehezen fűthetők fel fával, másrészt, mert a szűk helyiségben nagy kreativitásra van szükség a párhuzamos tevékenységek megszervezéséhez (pl. különböző korosztályok számára).

2020-ban a COVID-19 járvány kitörésekor kezdte meg munkáját a jelenlegi házvezető, aki egy helyi származású, és jelenleg is a településen élő fiatal, érettségizett lány. Helyi beágyazottsága segítette a célcsoport elérésében és bevonásában, annak ellenére, hogy épp egy nehéz helyzetben, az intézménybezárások, az online oktatás időszakában kezdte meg a munkát. Mivel nem lehetett érintkezni a célcsoporttal, az online oktatásban közvetítő szerepet látott el a családok és az iskola között. Később kis csoportokban foglalkozott a gyerekekkel az Esélyponton.

A településen körülbelül 30 gyerek van, közülük 10-12 fő jár rendszeresen az esélypontra, közülük többen kollégisták. A tevékenységeket igény szerint formál-

<sup>20</sup> TEIR 2019-es adatok. <https://www.teir.hu/tersegi-szocialis-adatok/>

ják, de van egy menetrend, ami keretet ad: hétfőnként udvari sportfoglalkozás szokott lenni, keddenként benti társasjátékozás, szerdai napon csocsóparti, csütörtökönként kézműveskedés, pénteken filmklub. Hétvégenként a kollégistákkal és a szülőkkel együtt többen jönnek: ilyenkor sportfoglalkozásokat, szabadidős tevékenységeket, kirándulásokat szerveznek. Korábban volt citera klub is a házban, amit egy helyi, roma származású férfi önkéntesen tartott. Őt hangszeren játszottak, négy helyi fiú és a vezető alkotta a zenekart. Nagy sikereik voltak, rendszeresen felléptek.

Az ünnepeken megtartott rendezvények és a táborozás ezen a helyszínen is népszerű. A kirándulásokon való részvétel nagy motiváció a gyerekeknek, ezért hajlandók a jegyeik javításán is fáradozni.

*„A lényeg az, hogy volt egy olyan gyerkőcöm, aki hat tantárgyból állt bukásra, de ebben matek, magyar, idegen nyelv, természet, minden. ... És ez a kis gyerkőc bejött már reggel 8 órakor, és itt volt délután 4-ig. És nagyon sokat tanultunk, és ezt a hat tantárgyat konkrétan májusig ezt ki is javította. ... És mondtam neki, hogyha kijavítunk mindent, mondom, akkor elviszlek nyáron a Balatonra kirándulni ide-oda. És jött is egyébként és az utolsó kiránduláson augusztus 24-én, megjegyeztem, mert előtte nap volt 23-án a kisgyerek születésnapja. És mondtam, látod, mondom, születési ajándék is.” (helyi program-munkatárs, 2022)*

Emellett a kiválasztásban fontos szempont a rászorultság:

*„És én inkább azokat szoktam ide összeválogatni, akik részt vesznek programokon, akik úgy viselkednek, vagy tényleg, akiket nem engednek el. Mert van olyan gyerek, akit tudom, ... hogy otthon meg úgysem visznek el sehova, akkor én ezzel segítem őt, hogy akkor legyen neki is egy ilyen. Hát, azért úgy felnőni, hogy eltelik egy gyerekkor úgy, hogy na, hát, őt nem viszik el sehova, az azért nem lehet egy túl jó dolog. ...” (helyi program-munkatárs, 2022)*

### III.3. KÖZÖSSÉGI HÁZAK

#### Pálmajor

Pálmajor egy teljes mértékben szegregált falu, melynek állandó lakossága 2010-2015 között nőtt, azóta viszont rohamosan csökken, jelenleg 345 fő. A népesség összetétele ugyanakkor kifejezetten fiatal: 18 év alatti a falu 35 százaléka, a 19-59 közöttiek aránya 56%, míg az ennél idősebbek csupán a lakosok 9 százalékát teszik ki.<sup>21</sup> Ez tehát azt jelenti, hogy a Gyerekesély programba potenciálisan

<sup>21</sup> TEIR 2019-es adatok. <https://www.teir.hu/tersegi-szocialis-adatok/>

bevonható gyermekek száma 100 fölött van, ami indokoltá tette, hogy ezen a településen közösségi ház működjön. A közösségi ház az elődprogram idején jött létre, és sokáig a polgármesterasszony vezette, nagy sikerrel, majd a fenntartási időszakban közfoglalkoztatott segítségével üzemelt.

A jelenlegi programidőszakban – csakúgy, mint az egész programban – kissé hányattatott sors, vezetőváltások sora kísérte a ház életét. Sokáig nem találtak diplomás házvezetőt, majd 2018-2019-ben két családsegítő látta el a feladatot félállásban, egyikük már korábban is a településen dolgozott. Helyi munkatársként dolgozott hosszú ideig egy fiatal lány, aki korábban, közmunkavezetőként, jól ismerte a helyieket, és a gyerekekkel, fiatalokkal is kiválóan tudott bánni, a projektben dolgozók mind egyöntetűen elismerték érdemeit. Ugyanakkor a családsegítő kollégák leterheltsége és korlátozott energiái mellett nagyon sok dolga volt: egész nyarakon keresztül vigyázott az összes közmunkás és dolgozó gyerekére.<sup>22</sup>

2019-ben – az új projektvezető hatására és a program bedőlésének elkerülése érdekében – igyekeztek bepótolni a másfél éves lemaradást, amelynek eredményeként „erőltetett ütemű” táboroztatásba fogott a helyi szakmai stáb. Ez a megterhelő helyzet konfliktusokat hozott felszínre, melyek következtében felmondtak a házvezetők (majd később a szakmai vezető és a közösségi ház-koordinátor is).

2019 őszén új házvezető került Pálmajorba, aki korábban a gyerekvédelemnél dolgozott vezető beosztásban. Az új házvezető teljes alázattal és nyitottsággal látott munkához, a családok és a helyi viszonyok megismeréséhez. Mivel tanítói végzettsége is van,<sup>23</sup> nem okozott gondot számára kapcsolatot teremteni a gyerekekkel, és a helyi munkatárssal is jól tudtak együttműködni. A ház szakmai programját a helyi igények és saját ambíciói szerint alakította, tanulássegítés, varróklub, baba-mama klub, háztartásgazdálkodás, kamaszklub, szülőklub szerepelt tervei között. Mire azonban igazán belekezdtek a munkába, kitört a COVID járvány, majd 2021 januárjában a járási program – ismét, immáron harmadszorra – szakmai vezető nélkül maradt. E pozícióra szakmai érdemei miatt a pálmajori közösségi ház-vezetőt kérték fel, aki „*vérző szívvel, de a projekt érdekei miatt*” elhagyta a települést, amit – elmondása szerint – nagyon megszeretett.

Ekkor újabb hányattatott időszak következett, a ház fél évig vezető nélkül üzemelt, bár a helyi munkatárs „*nagyon klassz munkát végzett egyedül is, de nyilván azért neki ez megterhelő volt*” (szakmai stáb tagszakmai stáb tag, 2022). A pozícióra 2021 nyarán sikerült egy alkalmas, tanár végzettséggel rendelkező

<sup>22</sup> Egész nyáron 6.00-14.00 között vigyázott a közmunkások gyerekeire, kb. 10 fő 10 év alatti kislányokra.

<sup>23</sup> 14 évig család gondozó és esetenmenedzser volt, tanítói végzettsége is van, ezen kívül egészség és mentálhigiénés szakember is;



férfit találni, aki azóta immáron új helyi munkatárssal látja el a ház vezetését. Elmondása szerint a járvány nagyon megnehezítette a munkát, szétzilálódtak a rendszeres közösségi foglalkozások, 2022 tavaszától igyekeztek újjászervezni azokat. A ház reggel 8-tól délután 6-ig tart nyitva, a programok a helyiek igényei szerint alakulnak, 10-15 gyerek jár rendszeresen a házba. Délelőttönként mosás és ügyintézés zajlik, az előbbire kevesebb, utóbbira nagyobb igény mutatkozik:

*„(...) Akár fénymásolni jönnek. Van, akinek otthon telefonja nincs. Nagyon soknak, szegényebbeknek, se telefon, se e-mail cím. ... Igen, orvos, akkor ilyen Digi internet, meg hasonló ügyekben, hát, elmaradás meg internetkikötés miatt ügyet intézni. Bíróságra levelet írni. Tehát ilyen vegyes témájú ügyekben gyakorlatilag.” (helyi programelem vezetője, 2022)*

A gyerekek délután, négy óra után érkeznek meg busszal a nagybajomi iskolából, ezután mennek a közösségi házba, ahol igény szerint tanulássegítés és szabadidős programok zajlanak.

*„Az a tanulássegítés plusz szabadidős. Tehát mindenki, aki bejön, olyan is, aki szeretne tanulni, vagy korrepetálni, azzal ugye itt leülünk, helyet foglalunk, a többi körülöttünk játszik.” (helyi programelem vezetője, 2022)*

Minden nap van uzsonna, amit a helyi boltból szereznek be a házat látogató gyerekek számára. A sportprogramok jó idő esetén az udvaron zajlanak, rendszeres programként a varróklub újraindítása volt tervben, illetve a kijáró szakemberek közül a gyerekeknek szóló háztartásgazdálkodást, és a kamaszoknak szóló védőnői foglalkozást említették, valamint a közösségi házak koordinátora tart havonta közös sütéseket a gyerekeknek és az asszonyoknak.

Hétvégenként kialakult szokás szerint a házvezető a fiúkkal kijár a lóvására, míg a lányok a helyi munkatárssal, a házban töltik el az időt szabadidős tevékenységgel.

*„Én is szeretem a lovakat, nem mindenhol, de ugye soknak van lova. És ez csak így jött. Szeretnek eljönni, mindig körbejárjuk, simogatjuk a lovakat. Nyilván ők ebbe beleszülettek. Akkor mindig látunk alkudozást cigány módra. ... Mert városban ilyet nem látni. Úgyhogy ez a szombat délelőtti programunk, amikor van.” (helyi programelem vezetője, 2022).*

A hétvégi alkalmakon – amikor például sütést is szerveznek a koordinátor vezetésével – 25-30 fő is részt vesz, nyáron pedig még magasabb, 40-45 fő a létszám.

A ház életében újabb fordulatot hozott, amikor a településen megjelent a Gyerekesély programmal párhuzamosan a FETE-program. Eleinte nagy fejtörést okozott, hogy fogják megoldani az ugyanarra a célcsoportra irányuló tevékeny-

ségek összehangolását, illetve, hogy tudják megtartani a célcsoportot a jobban finanszírozott és több eszközzel ellátott program csábítása ellenére (pl. rendszeres adományok). Mivel azonban a Málta és a kaposfői plébánia érintettek mindkét programban, így mindenkinek érdeke volt a helyzet megoldása. Egyöntetű vélemény volt mindhárom oldalról, hogy jól sikerült kezelni a helyzetet, megosztják a tevékenységeket, és a nyitvatartási napokat, valamint folyamatos egyeztetés zajlik.

*„Összesen 5-6-an általában leülünk és megbeszéljük azt, hogy úgymond hogyan tudunk együttműködni. Maga a célcsoport mégis csak egy, tehát a gyerekereg. Most a legjobb, legközelebbi program, amikor együtt kell, amikor koordinálnunk kell, ez a húsvéti, azok a húsvéti programok lesznek. ... Tehát jövő csütörtökön kezdődik a szünet. A Jelenlétpont csomagot csütörtök délelőtt oszt igen, reggel 8-tól 10-ig. ... Mi tojást festünk hagymahéjjal, meg harisnya meg kis levelek egyéb segítségével. És akkor a prevenció foglalkozás délután 1-től kezdődik a Jelenlétponton. Tehát így néz ki a jövő csütörtökünk. Szombaton csak mi vagyunk nyitva. Utána jön a húsvét vasárnap, húsvét hétfő. Kedden ők sütnek.” (helyi programelem vezetője, 2022)*

### *Sörház utca, Kaposvár*

A kaposvári Sörház utcai közösségi ház indulása a megfelelő épület, a többszörös menedzsmentváltás és az Infrastrukturális pályázat (INFRA<sup>24</sup>) nehézségei miatt egészen 2021 áprilisáig elhúzódott. Az épületben kapott helyett a Gyerekesélyiroda is, aminek a megkérdezettek szerint előnyei és hátrányai is vannak:

*„... nyilván a munkatársaknak előny, meg hát, nyilván, amikor a közösségi házat itt átadtuk, akkor azért nagyon sok új munkatárs lépett a projektbe. Olyan szempontból előny volt, hogy közvetlen tudtuk őket segíteni felkészíteni a munkájukban. Ami aztán folyamatosan tart így azóta is, tehát egy picikét, azt gondolom, jobban belefolyunk a közösségi ház életébe. De lehet, hogy ez se probléma. Nekünk inkább kicsit több munka így, sokat jönnek hozzánk, sok a kérdés, sok mindent meg kell beszélnünk. ...” (szakmai stáb tag, 2022)*

Ugyan a közösségi ház helyszínének kiválasztása sokáig tartott, mégsem sikerült a megfelelő helyet megtalálni. Az a hátrányos helyzetű településrész, amit megcéloltak ezzel a programelemmel, öt-hat kilométerre helyezkedik el a háztól, és út közben jelentősek a szintkülönbségek is. Így a gyerekek önállóan nem tudnak közlekedni, ami azt eredményezi, hogy hétközben a telepről nincsenek rendszeres

<sup>24</sup> EFOP 2.1.2-16

igénybe vevők. Ezt a helyzetet a célcsoport által látogatott iskola megkeresésével próbálták orvosolni:

*„Tehát a Gárdonyi Iskola tudja, hogy létezőnk, tudják, hogy programjaink vannak, tudják, hogy hétközi programunk is van, tehát minden szombaton nyitva vagyunk, tudják, hogy van tanulássegítés. És egyáltalán minden plakátunk is a programokról eljut, már csak azért is, mert hogy az ottani iskolai szociális munkás is dolgozik a projektben. Tehát megvan az összekötés, megvan az összekötő személy is. Ennek ellenére nem megy máshogy, csak úgy, ha rendszeresen oda kimegyünk és programot hirdetünk.” (szakmai stáb tag, 2022)*

A szakmai stáb felajánlotta azt is, hogy a szociális munkás átkíséri a gyerekeket az iskolából a közösségi házba, de valójában az esti hazajutást nehéz megoldani. A ház dolgozói – elmondásuk szerint – sokat küzdöttek a célcsoport bevonásáért, végig járták a családokat (bevetve a családgondozó kolléga korábbi ismeretségeit is), iskolai nyílt napokon is részt vettek, de csak egy-egy program erejéig sikerül a célcsoportot elérni. A munkatársak célja, hogy hétköznapi módon rendszeres tanulássegítés folyjon, de nincs túl nagy igény erre a szolgáltatásra, négy-öt fő szokott időnként korrepetálást kérni, illetve feladatlapokat szoktak végeztetni az iskoláskorúakkal.

A látogatók száma hétköznapi nagyon hektikus, szombatonként viszont jóval nagyobb az érdeklődés, 15-30 gyerek és felnőtt is részt szokott venni a programokon.

*„Hát, eléggé kreatívok a munkatársak. Igen, én is azt mondom, hogy nem mindig rendezvényszintű a program. Van, amikor semmi mást, csak teadélután csinálnak, vagy kreatívkodnak. Egy program-munkatárs művészkedik egy kicsit velük, alkotgatnak. Ezt úgy képzeld el, hogy mondjuk, megjelenik három munkatárs. Mindegyiknek más a kis hobija, de mindenki készül valamivel. Tehát amikor, mondjuk, a festés már úgy, hogy kezd unalmassá válni, meg egyéb, akkor azt mondja az X kolléganő, jó, akkor most jó-gázzunk. Például. Vagy jó, akkor most kimegyünk az udvarra, mondjuk, hőembert nem építettünk, de teljesen mindegy. ... Vagy éppen most társasjátékozunk vagy éppen mást játszunk.” (szakmai stáb tag, 2022)*

## IV. KÖTELEZŐEN MEGVALÓSÍTANDÓ TEVÉKENYSÉGEK HANGSÚLYOS ELEMEI

### IV.1. A JÁRÁSI CSALÁD- ÉS GYERMEKJÓLÉTI KÖZPONT SZOLGÁLTATÁSAINAK BŐVÍTÉSE, ERŐSÍTÉSE, KIEGÉSZÍTÉSE

A járási családsegítő- és gyermekjóléti központ vezetőjétől azt is megkérdeztük, hogy a projekt mennyiben járult hozzá a szolgáltatásaik bővüléséhez. Az interjúk tanúsága szerint a központ és szolgálatok számára az egyik legnagyobb hozadék, hogy a mobil szakemberek (jogász, gyógypedagógus, pszichológus) által nyújtott hiányzó szolgáltatásokat ki tudták szervezni a járás településeire. Pszichológust például eddig is kellett biztosítani a központnak, de pénzügyi fedezet híján a szakember nem tudott kijárni a településekre, a klienseknek kellett bejárniuk Kaposvárra. Az interjúk tanúsága szerint szolgáltatásbővítést jelentettek a gyerekeknek szóló programok, táborok, annak ellenére, hogy ezek a tevékenységek is szerepelnek a gyermekjóléti szolgáltatás feladatai<sup>25</sup> között.

*„... Nem mindegy tudod azért, hogy most meghirdetsz mondjuk egy nyári tábort, ami arról szól, hogy oda beviszik a szolgálatokhoz a gyerekeket, és nem tudsz nekik semmit biztosítani, csak egy étkezést, mert ugye az kötelező. Vagy el tudod őket vinni ide-oda, és amoda, mert van rá pénz. Érted? Tehát, hogy nagyon nem mindegy, hogy akkor vagy az iskolába átmennek, és akkor ott felügyelik a gyerekeket és próbálják lekötni őket, vagy pedig tényleg az van, hogy programokkal tele, élményekkel tele lehet tüzdelni ezt, tehát, hogy igen, van különbség. ...” (szakmai stáb tag, 2022)*

Az óvodai, iskolai szociális munka biztosítása jelenleg már szintén a család- és gyermekjóléti központok kötelező feladatai közé tartozik, így a projekt itt sem annyira kapacitásbővítést, mint inkább szakmai, módszertani és anyagi segítséget tudott nyújtani. A gyerekekkel való csoportos foglalkozás eddig például nem volt jellemző a családsegítő kollégák eszköztárára, míg a projektben kötelező elem volt.

*„Profitáltak abból a szempontból egyébként, hogy nekiálltak csoportozni, mert muszáj volt a projektbe, mert vállalás volt. És ugye most már nemcsak ott csoportoznak, hanem mindenhol most már, az összes iskolában nekiálltak. És azért abból biztos, hogy tudtak ott, hogy öneik ilyen beszélgető köröket, meg klubfoglalkozásokat kellett tartani, meg konfliktuskezelést ... Tehát bátrabban álltak neki az összes többi iskolában csoportozni.” (szakmai stáb tag, 2022)*

<sup>25</sup> 1997. évi XXXI. törvény [Gyvt.] VI/B Fejezet.

A projekt hatására a módszertani repertoár bővülése mellett a munkatársak szemléletváltása is megfigyelhető volt, emellett a megítélésük is változott, azaz a hatósági szerep „fellazulása” is valamelyest érzékelhető volt a célcsoport körében. (A családsegítő és gyermekvédelmi szerepkörök a célcsoport szempontjából sokszor nem válnak el.)

*„Én szerintem más minőségben találkoztak a gyerekekkel és nem csak ez a gyerekvédelmi [szerep], az is egy pozitív hozadék. Mindamellett, hogy egy kicsit kikerültek ebből a mókuskerekből, amibe nap mint nap vannak. Tehát például ... ha tábor volt, nagyon elfáradtak, de becsatlakoztak, merthogy egy kicsit más, mint a hétköznapi feladat. Tehát hogy ez is egy pozitív hozadék.”* (szakmai stáb tag, 2022)

Kapacitásbővülés ugyanakkor a program hatására nem történt, aminek az oka, hogy egyébként sem tudják feltölteni a státuszokat, nincs elég szakképzett munkaerő.<sup>26</sup> A szakképzett munkaerő hiánya következtében kialakult helyzetet a párhuzamosan induló, hasonló célú programok csak tovább nehezítették. Az interjúk alapján körvonalazódott, hogy a projekt (és főként a vele járó adminisztráció) jelentős többletmunkát igényelt a központ és a szolgálatok munkatársaitól. Az, hogy ki mennyire aktívan vett részt, illetve mennyit profitált a programból, leginkább a szolgálatok vezetőinek hozzáállásától függött. Kritikaként megfogalmazódott, hogy projektjellege miatt a megvalósuló szolgáltatásbővítés nem tud tartóssá válni.

*„Tehát, mire hozzászoknak a szolgálatok, hogy van nekik ez is, az is, tudnak egy nyári tábort ebből biztosítani a klienseik gyerekeinek, meg ilyenek, addigra vége van.”* (program-munkatárs, 2022)

#### **IV.2. A HIÁNYZÓ, HELYI SZÜKSÉGLETRE ÉPÜLŐ SPECIÁLIS SZOLGÁLTATÁSOK BIZTOSÍTÁSA, FEJLESZTÉSE**

Eredetileg a szakmai tervben két mobil csoportot terveztek a 78 település hiányzó szolgáltatásaink biztosítására. Azonban a szakemberhiány és az alacsony bérek betervezése miatt sokáig nem tudták feltölteni az állásokat, 2019-ben még hiányzott a stábból a gyerekorvos, a pszichológus, a védőnő, a gyógypedagógus és szociális munkás is. Később módosították a pozíciókat, a gyerekorvosról például

<sup>26</sup> 18 fő az engedélyezett létszám, de csak 13 embert tudtak felvenni jelentkezők hiányában, közülük négyen szakképzetlenek, akiknek meg kell szerezniük a végzettséget. Az ő betanításuk jelentős energia- és időráfordítást igényel feletteseiktől.

le kellett mondaniuk. 2022-re nyolc mobil szakembert sikerült felvenni a stábba rész munkaidőben: egy gyógypedagógust, egy pszichológust, egy jogászt, egy szociális munkást és négy védőnőt.

A gyógypedagógus eleinte kijárt a közösségi házakba és terekbe, de mivel nem sikerült a szakember és az óvodások időbeosztását összehangolni (ugyanis délután 4-6 közötti időszak túl rövid arra, hogy a járás közösségi tereibe eljusson) így az a döntés született, hogy a szakember az óvodákban foglalkozik ezzel a célcsoporttal.

*„... De valahogy úgy alakult a dolog, hogy ő mindig valahogyan kora délutáni órákban volt nálunk (közösségi térben) az időpontja. Tehát ő akkor tudott hozzánk jönni. Viszont azok a gyerekek, akiket el kellett volna érni, akkor mind óvodában, vagy iskolában voltak. Tehát senkivel nem tudtuk összehangolni. És az oké, hogy az első pár alkalommal fölhasználtuk az időt arra, hogy a mi munkatársainknak mondott tanácsokat, meg adott ilyen játéktippeket, meg mondott ilyen fejlesztő játékokat, hogy mit szerezzünk be, ami hasznos meg ilyesmi. És akkor beszéltük (a menedzsmenttel), hogy hasznosabb lenne, hogyha ebben az időben, hogy akkor nem a házukhoz jönne, hanem elmenne az óvodába, mert ott vannak azok a gyerekek. És ezután akkor ők is ezt megbeszélték, és akkor utána ez így működött, hogy akkor áthelyeződött igazából az óvodához. ...” (szakmai stáb tag, 2019)*

A gazdasági programelem felelőse egy szociális munkás, akinek tevékenységét általában pozitív megítélés jellemezte. A szakember szerint a gyerekek majdani gazdasági magatartása még jobban befolyásolható, így rájuk koncentrált munkája során. Beosztotta, hogy melyik héten hova megy el, a házakat elvileg heti rendszerességgel látogatja, de össze szokta vonni az alkalmakat, hogy hosszabb időt tudjon ott-tartózkodni. A gazdaság és életvitel-programot rugalmasan kezeli, nem direkt foglalkozásokat tart, hanem mindig azokkal a problémákkal foglalkozik, amik éppen adóttak, és „belecsempészi” a gazdálkodási ismereteket:

*„Például tegnap korrepetáltam a kislányt, és akkor összeadást gyakoroltak, és akkor csináltam, hogy mondjuk, elmész bevásárolni, megveszed ezt meg ezt, és akkor az mennyibe kerül, és akkor mennyit kell fizetni. És akkor kérdeztem, hogy mit vásárolnál, és akkor elmondta, hogy csipszet, kólát, az a legfontosabb. És akkor próbáltam vele beszélgetni, hogy biztos, hogy jó ötlet-e, hogy csipszet meg kólát veszünk először, nem más kéne. És inkább így terelgetni kell őket. ...” (szociális szakember, 2019)*

A települések közül az egyik a szociális munkás családsegítői munkakörének helyszíne is. Eleinte a szakember úgy gondolta, hogy ez hátrány lehet, de most úgy látja, hogy előnyt is tud kovácsolni belőle. Példaként említette, hogy az egyik kislányt és testvéreit hiába próbálták korábban bevonni tanulássegítésbe, nem sikerült, pedig a kislány megbukott, a szülők pedig nem tudnak neki segíteni.

Ő is beszélt a szülőkkel, és hozzá elengedik, így hetente kétszer foglalkozott a gyermekekkel.

A védőnőket leginkább prevenciós tevékenységükkel kapcsolatban emlegették a közösségi házak, terek alkalmazottai. Általában elismeréssel beszéltek a programelemről, kiemelték, hogy a védőnő jól megtalálta a hangot a fiatalokkal.

*„Védőnők, úgy van, és az is tartott foglalkozást, a kamaszoknak. És annak is nagy sikere volt. ... – Megtalálják a hangot? (kérdőző) – Talán hat alkalmat, vagy mennyit tartott, ha jól emlékszem. Meg, meg, mert volt valami jó kis társas, amivel így jól el tudták indítani ott a beszélgetést is azzal. És annak nagy sikere volt. Mondom, a kamaszokat szólították meg, azoknak tartott, és az úgy jól össze is jött, nagyon tetszett nekik.” (szakmai stáb tag, 2022)*

A jogász és a pszichológus nem jár ki rendszeres időközönként a településekre, hanem a beérkező igények alapján látogat ki a közösségi terekbe, vagy a családsegítő szolgálatokhoz. A közösségi terekben elmondták, hogy mindenütt kint vannak a hirdetések, de nem túl gyakran érkezik megkeresés. Ugyanakkor „klienst delegálni” a szolgálatok munkatársai is szoktak. Egy szociális szakember szerint nagyon jó, hogy a helyszínen történik a szolgáltatás, és nem kell bemenni Kaposvárra a célcsoportnak. Ez valódi szolgáltatásbővítést jelent, hiszen eddig az alacsony bérért, amit a család- és gyermekjóléti központ fizetni tudott a szakemberek számára, nem mentek ki a településekre, míg a projektalkalmazott kiegészítő keresetért a kis falvakba is kiutazik. Pozitív hozadék továbbá, hogy jogással eddig nem rendelkeztek.

### IV.3. OKTATÁSI, NEVELÉSI PROGRAMEMEK SZÜLŐK ÉS GYEREKEK RÉSZÉRE

*Szülők számára gyermeknevelést támogató motivációs képzések, rendezvénysorozatok szervezése*

A 0-3 éves korosztályt célzó, gyereknevelési, úgynevezett „mini projekteket” egy gyógypedagógus kezdte el, aki 2019-ben elhagyta a programot. Ekkor a Vadvirág Alapítvánnyal történt megállapodás, akik hat alkalmas tematikus (helyi igényekhez igazított) csoportmunkákba vonták be a közösségi terek és házak közönségéből az óvodás kor alatti gyermekeket és szüleiket. Emellett korai fejlesztést is tartottak a rászoruló kisgyerekeknek. A foglalkozásokat heti rendszerességgel bonyolították, a közösségi terekben pedig előre megbeszélt időpontokban a helyi munkatárs által beszervezett családoknak nyújtottak szolgáltatást.

„... annak volt egy ilyen szép kis tematikája, és az alapján mentek végig. Azt kezdte egy gyógypedagógus hölgy, aztán utána átvette ez a Vadvirág Alapítvány, ők jártak utána. És akkor az lement mind a két helyen, de azt úgy tudom, szerették, meg az úgy tetszett is, akik részt vettek. De ezek ilyen babás témák voltak. Tehát, hogy ilyen kisebb gyerekkorúakat érintettek. Az megvolt, ők jöttek rendszeresen, hetente, ahogy be is volt tervezve.” (helyi program munkatárs, 2022)

A mini projektek mindenütt népszerűek voltak, bár volt, ahol nehézséget okozott a családok bevonása annak ellenére, hogy kis ajándécsomagot (pelenkát, fürdetőt) is kaptak a résztvevők. „Pedig a gyerekek élvezték. Volt egy csomó labda, karika, minden...” (helyi program-munkatárs, 2022) Ugyanakkor sikerélményekről is beszámoltak, ami kézzelfoghatóan mutatja a program hasznosságát.

„Van egy kisfű, ő betegebb is, és itt sikerült arra rávenni az anyukát, hogy igenis rajta kellett hagyni a kisgyereken a cipőt, meg minden, és most már feláll, néha kicsit totyog segítséggel, mert ő beteg. De most, hogy rajta van a cipő, most, mert kellett neki a lába végett, hogy nem jól tartotta, meg nem tett jót neki, és azóta meg... Úgyhogy elég sok mindenkinek segítettem [a bevonással]. És ő örül is.” (helyi program-munkatárs, 2022)

### *Pályaorientáció, tanácsadás a hátrányos helyzetű iskolákban*

2016-ban nagyszámú iskolai szociális munkást terveztek a programba, utána azonban ez a szolgáltatás a család- és gyermekjóléti központ számára kötelező feladat lett. A megfelelő végzettségű és rátermettségű szakemberek megtalálása ugyanakkor nagyon nagy kihívást jelentett a központ számára, ami egyben azt is jelentette, hogy nem reális pluszban a program számára is újabb emberek felvétele (főként nem a betervezett bérekért). Így tehát módosították ezt a tevékenységet, hogy ne legyen átfedés a központ kötelezően ellátandó tevékenységével, és a projektben résztvevő négy munkatárs feladata elsősorban az öt kiemelkedően hátrányos helyzetű iskolában<sup>27</sup> (Igal, Csököly, Gölle, Taszár, Kaposvár) a pályaorientációs tevékenység lett. Emellett azonban több témában végeznek tanácsadást és klubfoglalkozást is.

Prevenációs foglalkozások zajlanak a deviáns magatartás, korai terhesség, káros szenvedélyek megelőzése érdekében 5-20 fő közötti csoportokban, témától függően az osztályfőnök jelenlétében. Motivációs és pályaorientációs témában klubfoglalkozásokat tartanak, szintén csoportos formában, továbbtanulásról,

<sup>27</sup> Ezekre az iskolákra a mobil team munkatársai (szociális munkás, gyógypedagógus és pszichológus) is jobban koncentrálnak.



különböző szakmák bemutatásáról. Harmadik forma az egyéni beszélgetés, amit akár a szakember, a gyerek, vagy szülő is kezdeményezhet, de szükség esetén a gyerekvédelmi szakember is javasolhatja. Maximum öt alkalmas foglalkozást szoktak tartani a gyerekek részére. A tapasztalatok szerint partneri viszony alakult ki a pedagógusokkal, akik megtapasztalták, hogy a különböző módszerek és szemléletek jól kiegészítik egymást. A csoportos foglalkozás a szociális munkásoknak is új terület volt, ahol kedvező tapasztalatokkal gazdagodtak, amit az „együtt játszás” élménye nyújtott. Elmondták továbbá, hogy a pályaorientációra és a preventív foglalkozásokra nagy igény mutatkozik.

### *Tanulásegítés a közösségi terekben, házakban*

Tanulásegítés mindegyik közösségi térben, házban zajlik igény szerint, de rendszeres szisztéma szerint csak a miki Esélyponton végez ilyen jellegű feladatot a tanító végzettségű munkatárs. Ugyanakkor kiderült, hogy a tanulásegítés a COVID alatt nagyon nagy hangsúlyt kapott, az összes házban beszámoltak róla, hogy a célcsoport elérésében, a tananyagok közvetítésében, korrepetálásban, digitális kompetencia-fejlesztésben is intenzíven részt vettek. Ez a tevékenység végül egy módosítás értelmében bekerült az innovatív módszerek közé is.

Nagy igény mutatkozott az internetelérésre is, emiatt a házak egy része a nyitva tartáson is változtatott. Bár nagy volt a tanácstalanság és a projektek sokáig nem kaptak egyértelmű utasítást, hogy mit lehet tenni és mit nem, végül egy rövid bezárás után a házak kis csoportokban fogadták a diákokat, és együtt tanultak velük.

*„Akkor volt ez nagyon hangsúlyos dolog, amikor ezek a covidos időszakok voltak. Amikor az a rész volt, hogy az iskola is be volt zárva és ezek az online órák voltak, akkor nagyon be kellett kapcsolódnunk, hogy így mondjam. Internetet biztosítottuk, az eszközöket biztosítottuk, az órán való részvételt, akkor utána a feladatmegoldást, azoknak a visszajuttatását, tehát akkor nagyon sok segítséget kellett tényleg nyújtani. Akkor változott a nyitva tartás is, hogy akkor már 8-tól ott voltak a kollégák is, mert ugye, akinek már 8-tól órája volt, és föl kellett kapcsolódnia, akkor ott segíteni kellett abban.” (helyi program-munkatárs, 2022)*

Több helyen a kis tér és kapacitás miatt előre beosztott csoportokban érkeztek a gyerekek. A program helyi munkatársai több helyen kapcsolatban álltak a családokkal és az az iskolákkal, egyes tanárokkal, akikkel egyeztettek.

*„Hárman-négyen voltunk bent egyszerre. Tehát nem voltunk bent sokan, mert ugye ez is meg volt kötve, hogy nem lehattunk benn egyszerre annyian. És ők is úgy jöhettek be, hogy ugye*

egy háztartásban vannak, mondjuk, hárman gyerekek, akkor ők bejöhetnek. ... És akkor a szülőkkel így összebeszéltünk, megadták nekem a belépőkódot a KRÉTA rendszerbe,<sup>28</sup> és akkor fel volt írva mindenkié sorba. A tanároknak a nevük is, meg az e-mail címük, meg az elérhetőségük. Valahol még megvan papíron is. És akkor én nézegettem nekik a leckéjüket, és amikor ők elmentek haza, vagy még nem érkeztek meg, addig én szépen kiírogattam nekik. És ami kész volt, azt kipipáltam, és akkor mehetett a következő. Tehát nem volt sok esélyük arra, hogy azt mondják, hogy nincs lecke.” (helyi program-munkatárs, 2022)

### *Iskolai szünetekben és hétvégeken szervezett szabadidős és fejlesztő programok*

A hétvégi szabadidős, családi programokról, valamint a nyári táborokról részletelesen beszámoltunk az összes közösségi tér és ház kapcsán, így jelen fejezetben nem térünk ki részletesen rájuk. Összefoglalóan elmondható, hogy ezek a tevékenységek egyértelműen pozitív megítélésnek és népszerűségnek örvendenek mindenütt.

Nagy létszámú célcsoportot megmozgató programelem a *nyári táboroztatás*. Ennek keretei közt az évek során nagyon sok helyszínen jártak a gyerekek, nagy népszerűségnek örvendtek a balatoni táborok, ahol – bár nincs messze a térségtől – sok gyerek még nem járt azelőtt. Emellett több alkalommal meglátogatták a patcai Katica tanyát, voltak strandon, szarvasfarmon, állatkertben, dínó-parkban. Ezekre a kirándulásokra a közösségi terek és a családsegítő szolgálatok helyszíneiről gyűjtöttek résztvevőket meghatározott létszámban. A nyári táborokba így érkeztek minél több település rászoruló gyerekeit bevonni:

*„De gyakorlatilag én azt gondolom, hogy aktivizálni tudjuk a többieket is [értsd: a többi települést, ahol nincs közösségi tér], merthogy hát azért ezt bizonyítják a különböző programigények meg a tábor igényei. De ez elsősorban a családsegítők, illetve a mi mobil szakembereink azok, akik tudják mozgatni. ...” (szakmai stáb tag, 2022)*

A szervezésbe a közösségi terek alkalmazottai és a családsegítő szolgálatok kollégái (esetmenedzserek) voltak leginkább befogva, a lebonyolításban a koordinátorok, valamint a programba bevont művészeti oktató, védőnők is aktív szerepet játszottak. Mind a hétvégi, mind a nyári programokon rendszeresen részt vesznek továbbá az MMSZ helyi munkatársai, akik ugrálóvárral, kutyás terápiával járulnak hozzá a helyi (főként közösségi terekben zajló) programokhoz. Bár a nyári táborok megszervezése az összes szereplőtől (kiemelten a családsegítő szolgálatok munkatársai, akik nincsenek alkalmazva a Gyerekesély programban) nagyon nagy energiákat követel, egyértelműen ez az egyik legnépszerűbb elem a

<sup>28</sup> Köznevelési Regisztrációs és Tanulmányi Alaprendszer.

programban. Ez a tevékenység, ami a családsegítő- és gyermekjóléti központ és szolgálatok szolgáltatásait is bővíti, és minden szereplő – más elemek mellett – fenntartásra érdemesnek minősítette.

#### IV.4. KRÍZISALAP

A krízisalap célja a krízishelyzetek megelőzése, és az azokat kezelő esélynövelő megoldások támogatása. A kríziskérelmek vagy a célcsoport saját igénybenújtásán, vagy a családgondozók javaslatán alapszanak, az elbírálást a GYEB végzi. A következő támogatások a legjellemzőbbek: a legtöbb kérelem élelmiszerre, tisztítószerre, pelenkára és szemüvegre érkezett. Emellett gyógyszerrel, tápszerezrel, iskolaszerezrel és higiéniai gondokkal (tetű és rüh, valamint csótányirtás) kapcsolatos kérelem is befutott. Megközelítőleg 4,5 millió forint volt betervezve a program során erre a célra, ebből egy millió forintot a COVID járvány miatt csoportosítottak át. Az elbírálásra egy gyors és hatékony online módszert dolgoztak ki: *„nem összeülni szoktunk, hanem online megy a szavazás, így sokkal gyorsabb, meg így hatékonyabb, de az is nagyon jól működik, ahogy én látom, mert tényleg gyorsan lezáródnak így a dolgok.”* (szakmai stáb tag, 2022)

A krízisalap ugyan hatékonyan működik a pénzfelhasználás tekintetében, de fogalmával és megítélésével kapcsolatban szakmai ellentmondás feszül a családsegítő gyakorlat és a program megoldásai között. Kérdés, hogy ki az, aki el tudja dönteni, hogy az adott család valóban krízishelyzetben van-e, illetve, hogy az adott helyzet valóban krízisnek tekinthető-e. Ebben a kérdésben a szakmai következetesség érdekében érdemes a jövőben konszenzusra jutni, és pontosabban lefektetni ennek szabályait a program szintjén.

#### IV.5. EGYÜTTMŰKÖDÉSI PROGRAMELEMEK

A projektben együttműködő intézmények kapcsolatáról részletesen írtunk a tanulmány elején. A kezdeti nehézségek és sokszoros vezetőváltások után 2019-től az együttműködés rendeződni látszott. Mindhárom résztvevő intézmény (a kaposvári önkormányzat oldaláról a menedzsmentbe delegált tagok, mind a kaposvári Család- és Gyermekjóléti Központ, mind a kaposfői Szent Erzsébet Alapítvány munkatársai, valamint az MMSZ helyi munkatársai) is arról számoltak be, hogy gördülékenyen, hatékonyan tudnak együtt dolgozni.

A többféle együttműködési programelem közül kiemelünk néhányat: a járási *esetmegbeszélő team* havonta egy alkalommal, a *mikrotérségi munkacsoport* három havonta egyszer, a *mikrotérségi tapasztalatscere* évente kétszer és a *járási szintű*

*tapasztalatcsere* évente egy alkalommal lett betervezve. A mikrotérségi tapasztalatcsere keretében egymás tudását, tapasztalatait is igyekeznek becsatornázni a programba: „Én azt gondolom, hogy a szakmai együttműködés az jó. Mi minden szakmai programba bevonjuk az alapítvány munkatársait. Most akár tényleg a szakmai rendezvényekbe, a képzésekbe. Meg ugye nekünk van egy olyan tevékenységi adatlapunk, a 13-as számú, ami gyakorlatilag a Kaposfői Szent Erzsébet Alapítvány szemléletformáló tevékenységének a támogatását célozza. Azt gondolom, hogy most már az atyának minden egyes intézményében, a baglasi közösségi házban, a kaposfői tanodájába szerveztünk szakmai műhelyt. Én látogatást is szerveztem nem egyszer az Esélypontokon, illetve levittem a mobil szakembereket, amikor beléptek a településen a szolgáltatással.” (szakmai stáb tag, 2022)

Emellett a programelemek és -helyszínek közötti kapcsolattartás is cél volt, így voltak olyan egy napos kirándulások, amikor a közösségi terek a gyerekeket szekéren utaztatták a másik ház helyszínére.

Szakmai fórumokat is tartottak évente két alkalommal.

*„A fórum az arra való, hogy a különböző szakmai kapcsolatokat ápolgassuk egy kicsikét, különböző szakterületek munkatársaival vannak találkozók, és akkor ennek megfelelően, vagy aktualitásoknak megfelelően. Tehát itt már gyakorlatilag volt olyan program, hogy online tanítás nehézségei, vagy iskolai hiányzások elkerülése, de volt ilyen, hogy család és gyerekjóléti szolgálat, család és gyerekjóléti központ, tehát, hogy egy picit tanítsuk a kollégákat, hogy hogyan is működik. Vagy a jelzőrendszerrel kapcsolatos, vagy védőnőkkel kapcsolatos témájú.”* (szakmai stáb tag, 2022)

## V. KÖVETKEZTETÉSEK – FENNTARTÁSI PERSPEKTÍVÁK

A program többszörösen hátrányos helyzetből indult, amikor kistérségről járási szintre helyezték át a megvalósítást, ami megháromszorozta a résztvevő települések számát, míg a támogatási összeg nem követte ezt a változást. Nehezítő tényező volt, hogy a gesztor település Kaposvár lett, ami egyrészt az elődprojekt célterületének nem alkotta részét, másrészt megyeszékhelyként rengeteg feladatot lát el, így a Gyerekesély program nem tartozott a kiemelt projektek közé. Többszörös menedzsmentváltások követték egymást, három projektmenedzser és ugyanennyi szakmai vezető váltotta egymást. A folyamatos újrakezdés és az ezzel járó bizonytalanság, a személyi ellentétek és a huzavona, az önkormányzat eleinte passzív hozzáállása és bürokratikus működési módja olyan helyzetet eredményezett, amiről a legtöbb szakember már csak lemondással nyilatkozott még a programidőszak közepén is.

Ehhez képest szinte csodával határos módon 2019-2020-ban sikerült megküzdeni a sok kihívással, és szakmai tartalommal megtölteni a tevékenységeket. A programot kimentési kérelemmel kellett talpra állítani, amiben a jelenlegi menedzsmentnek – a projektvezetőnek és a Családsegítő- és Gyermekjóléti Központ vezetőjének<sup>29</sup> – vitathatatlan érdemei voltak. A szakmai tevékenységeket harmadszorra tervezték újra, a munka érdemi része félidőben kezdődött. A két-éves csúsztást – bár sokszor kényszertempóban megvalósított tevékenységekkel igyekeztek behozni – a programok beágyazottsága tekintetében nem sikerült teljes mértékben ledolgozni.

A szakmai megvalósítás terén bekövetkező csúsztásoknak és újratervezéseknek annyi pozitív hozadéka volt, hogy a szakmai vezetés megpróbálta a projektek közötti párhuzamosságokat kiküszöbölni azzal, hogy ahol Jó kis hely-, a Komplex telepprogram, vagy a Végtelen lehetőség-programok nyertek, oda nem telepítettek gyerekesélyes közösségi tereket, hanem ezeket más településekre tervezték át. Emellett igyekeztek reagálni olyan változásokra is, amelyek a betervezett szakembereket érintették (pl. iskolai szociális munkások), így át tudták tervezni a kapacitásokat olyan programelemekre, ahol nagyobb szükség volt rá. Ezt azonban nem sikerült maradéktalanul véghezvinni. Pálmajorban, ami az egyik legjobban működő programelem volt az elődprojekt idején, párhuzamosan FETE-program indult 2020-2021-ben, így két közösségi tér nyújt hasonló szolgáltatásokat a 300 fő körüli településen. Bár igyekeznek együttműködni és megosztani a nyitva tartást, valamint a programokat, a Gyerekesély program kevesebb pénzzel és eszközzel rendelkezik, így hátrányba került.

A szakemberhiány éveken keresztül tovább nehezítette, egyes esetekben ellehetetlenítette a működést, amihez a betervezett alacsony bérek is hozzájárultak. A hiányt az utazó szakemberek részfoglalkoztatásával, azaz néhány órás megbízási szerződésekkel próbálták megoldani, illetve csökkentett szolgáltatásokkal, amin szintén a program utolsó másfél-két évében sikerült csak változtatni. 2019 végére, 2020 elejére sikerült feltölteni az üres pozíciókat, összeállt a szakmai team, és végeredményben megvalósultak a beígért indikátorok.

A közösségi terek mindegyikében (kivéve Mike) gondot okozott, hogy a program tervezésekor a házvezetői státuszokat felsőfokú végzettséghez kötötték, még az Esélypontok esetében is. Végül módosítási kérelemmel sikerült elérni, hogy a közösségi terek (Esélypontok) esetében elég legyen a középfokú végzettség is, így sikerült stabil munkaerőt találni. A szükséges létszám feltöltése ugyanakkor

<sup>29</sup> A fenntartás szempontjából hátráltató tényezőnek tűnt, hogy bár a Családsegítő- és Gyermekjóléti Központ vezetőjének szakértelmére és kapcsolataira szükség volt és támaszkodott is rá a program, ugyanakkor az ő szerepe sokáig tisztázatlan volt, de a program második felében sikerült pozíciót biztosítani számára.

csak az utolsó két évben tudott megvalósulni, ami azt jelenti, hogy feleződött a programidőszak. Az első két évben a nagy fluktuáció miatt – ami a szakemberek és házvezetők körében volt jellemző – újra és újra meg kellett szerezni a célcsoport bizalmát, ami nem kedvezett a programelemek beágyazottságának és a célcsoport elköteleződésének.

Ugyanakkor ezek a cserék több tekintetben pozitívan is értelmezhetők, ugyanis a településeken ismert helyi közösség-szervezők gyakran fiatal koruk, lelkesedésük és nagyobb kapacitásuk révén könnyebben meg tudják szólítani a célcsoportot. Somogyárdon és Gigén is jellemző volt, hogy a helyi szakemberek (óvónők) segítettek egy-egy foglalkozáshoz szükséges tudás megszerzésében, így tehát mondhatjuk, hogy a helyi közösség tagjait felvértezték a szükséges tudással, ami a hosszú távú fenntarthatóságot elősegítő tényező. Az ugyanis látszik, hogy jelenleg ezekben a térségekben nincs annyi diplomás szakember, aki el tudná látni a sok párhuzamosan létrejött program munkaerőszükségletét. (A megkérdezett szakemberek egy része úgy véli, hogy nem is szükséges ezekbe a terekbe teljes állású, diplomás munkaerő, főként, ha az illetőnek nincs helyi beágyazottsága. A szakmai felügyelet ugyanakkor szükséges, tehát azt javasolják, hogy úgynevezett „koordinátorok” felügyeljék több ház munkáját.) A helyi, beágyazott munkatársak mellett szól továbbá, hogy (Gige, Mike, Hedrehely esetében) jó viszonyban állnak a településvezetéssel (akik a kiválasztásban is aktív szerepet játszottak), így az együttműködés mindenhol gördülékeny és támogató a kapcsolat. Ez megjelenik anyagi- és a munka jellegű támogatásokban is. Ugyanakkor helyenként az is látszik, hogy pont ezek az összefonódások időnként a munkatársak felé is jelenthetnek olyan plusz feladatokat, ami az önkormányzat, polgármesterek számára jelent kapacitásnövelést, de nem feltétlenül a program érdekeit szolgálja.

Az interjúk és a tereplátogatások tapasztalatai alapján elmondható, hogy a helyi adottságok több helyen nehezítik a közösségi terek működését: a fával fűtés és a szűkösség (Gige, Mike, Hedrehely) alapvetően befolyásolja a terek használhatóságát. Mindhárom fentebb említett helyszínen a tavaszi és nyári időszakban lehet megvalósítani a tevékenységek egy részét. Mind a közösségi terek, mind a házak életében nagy károkat okozott a COVID járvány, ami a szolgáltatások és a rendszeres programok tekintetében töréseket eredményezett. A program utolsó szakaszában igyekeztek újjáéleszteni, aktivizálni a közösségeket, amely folyamatot azonban valószínűsíthetően tovább nehezít a fenntartási időszakban az elérhető erőforrások korlátozottsága, vagy teljes hiánya.

Mivel nagyon alacsony költség van előirányozva a kőházas szolgáltatások működési költségeire (az egész projekt szintjén 1,5%, amiben a Gyerekesély Iroda is benne van), az önkormányzatok már az elejétől fogva rá voltak kényszerítve, hogy részt vegyenek a házak fenntartásában. A fenntarthatóság irodalma szerint a jövőbeni fenntartás szempontjából kifejezetten jó, ha nem a működéshez

szükséges teljes támogatást kapják a támogatási időszak alatt a projektek, hogy fel tudjanak készülni a későbbi teherviselésre (Savaya – Spiro 2012). Amennyiben tehát a polgármesterek a fenntartási költségek tudatában vállalják be már a támogatási időszak elején a közösségi terek és a szolgáltatások megvalósítását, úgy nagyobb eséllyel működtetik majd tovább azokat a támogatás befejeztével is. A jelenlegi helyzetben ugyanakkor komoly rizikótényező, hogy a hátrányos helyzetű aprófalvak önkormányzatai az energiaválság és egyéb, korábbi megszorító intézkedések miatt nem lesznek olyan helyzetben, hogy akárcsak egy munkatárs bérét is ki tudják gazdálkodni, bár az elszántság az összes közösségi szintér<sup>30</sup> esetében megvan.

Ebben a tekintetben az egyházi fenntartású közösségi terek előnyben vannak, ahol egyéb források és külföldi kapcsolatok révén a tovább működés talán biztosítható. Összességében, a kaposfői Szent Erzsébet Alapítvány (korábban plébánia) fenntartási sikerének titka a lassan egy évtizede zajló folyamatos, hosszú távú, programszemléletű építkezés, a programok helyi beágyazottsága, az elkötelezett programvezetés és munkatársi gárda, valamint a jó (egyházi) kapcsolatok együttese. Ugyanakkor az öt éves kutatási időszak áttekintésekor látszik, hogy a külső tényezők változásai nagyon érzékenyen érintik ezt a szervezetet is. Míg korábban jellemző volt a stabil és elkötelezett, magasabb képzettséggel bíró munkaközösség, az utóbbi években a munkaerő- és főként szakemberhiány következtében nem tudták megtartani több diplomás munkavállalójukat, ami a szolgáltatások rendszerességében és tartalmában okozott változásokat, csökkenéseket. Itt is érvényes azonban, hogy a helyüket átvevő helyi munkatársak beágyazottak a közösségbe, ami segíti a célcsoport elérését és bevonását. Összességében a Kaposvári járás Gyerekesély programjának tevékenységei közül – az előzmények és működési sajátosságok ismeretében – jelenleg leginkább az egyházi irányítású Esélypontok fenntartása látszik biztosnak.

A közösségi házak tekintetében a járási GYEP-program nem nevezhető szerencsésnek: Pálmajorban, ahol az előző programidőszak egyik legsikeresebb programelemeként működött a közösségi ház, a gyakori vezetőváltások, illetve a párhuzamosan elinduló FETE-program folyamatos kihívásokat jelentett. A kaposvári Sörház utcai házban pedig a felújítás elhúzódása, valamint a célcsoporttól való távolság nagyon megnehezítette a bevonást és a projekteam beágyazódását. Annak ellenére, hogy Kaposvár önkormányzatának tulajdonában áll a ház, látogatásunkig nem kaptak egyértelmű választ a fenntartással kapcsolatban. Így a vizsgálat időpontjában mindkét közösségi ház fenntartási esélyei erősen megkérdőjelezhetők, bár a megyei jogú város önkormányzatának pénzügyi lehetőségei nyilvánvalóan kedvezőbbek, mint a kistelepülésé. Ugyanakkor

<sup>30</sup> Kivéve Kaposvár, ahol ez az információ nem derült ki.

kérdéses, hogy sikerül-e a hátrányos helyzetű célcsoportot megtartani, ugyanis a ház a szegregált településrésztől két kilométerre fekszik, ahonnan jelenleg rossz a megközelíthetőség gyalog. Mivel buszt nem biztosít az önkormányzat, nehéz a célcsoport elérése és bevonása, kevés a rendszeres igénybe vevő.

A többi programelem tekintetében a családsegítő- és gyermekjóléti központ és a szolgálatok munkatársai, valamint a védőnők, az iskolákban, óvodákban dolgozó szakemberek szemléletében, munkamódszereiben történő változások is a fenntartás egy formáját jelentik. Mindennapi munkájukba beépülhetnek olyan tevékenységek, mint például a csoportos pályaorientációs vagy prevenciósz tevékenységek, háztartásgazdálkodásra tanító játékos foglalkozások.

Az együttműködés a járási szakemberek között, valamint a települések között egyértelműen javult a program hatására, ami egy következő közös projekt esetében erőforrásként értelmezhető. A fenntartást, illetve egy következő, potenciális program újraindulását elősegítő tényező továbbá a projektvezetés, illetve a bevont kistépülések polgármestereinek elkötelezettsége, akik folyamatosan keresik a lehetőségeket a közösségi terek megtartására. Ez bizakodásra ad okot, hiszen a szakirodalom szerint a menedzsment és a programelemek gesztorainak eltökéltsége az egyik legfontosabb tényező a fenntartás sikeres megvalósításában. Ugyanakkor, mivel a hiánypótló szolgáltatások biztosítása drága – hiszen ehhez kvalifikált szakemberek szükségesek –, valamint a gazdasági helyzet egyre kedvezőtlenebb, kérdéses a program utáni időszak alatti szakmai tartalom minőségi fenntartása.



## EXTENZÍV ÉS INTENZÍV FEJLESZTÉS: INTEGRÁLT TÉRSÉGI GYERMEKPROGRAM A HEVESI JÁRÁSBAN

### I. ELŐZMÉNYEK ÉS ELŐKÉSZÍTÉS

A jelenleg vizsgált, EFOP-1.4.2-16-00030 „Integrált térségi gyermekprogramok a Hevesi járásban” program 2018 januárjában indult és 2022. szeptember 30-ig tart, amit 2023. február 28-ig szeretnének meghosszabbítani a megvalósítók. A támogatási összeg közel 500 millió forint, a projektgazda Heves Város Önkormányzata. A pályázatot eredetileg a Dél-Hevesi Kistérségi Társulás nyújtotta be, amelyhez 17 település tartozik. A programban az új projektszakasz elején tehát kedvezményezett-váltás történt.

A Hevesi járás úgynevezett első körös térség, mivel, négy másik kistérséggel együtt, 2008-tól kezdődően vett részt a komplex kistérségi gyermekprogramok előkészítésében. Ezt követően a „Gyermekszegénység elleni program a Hevesi kistérségben” (azonosítószám: TÁMOP-5.2.3-09/1-2009-00042) elnevezésű program 2010. november 1-je és 2013. október 31-e között valósult meg. A kedvezményezett a Hevesi Kistérség Többcélú Társulás volt, a támogatási összeg meghaladta az 571 millió forintot. Tíz kötelező és tizennégy választott projekt-elemet valósítottak meg a korai képességgondozás, a közoktatás, a szociális- és gyermekvédelem, az egészség, az információs társadalom, a foglalkoztatás, az ifjúságügy és a közösségfejlesztés területén. A következő programszakasz, vagyis a közvetlen elődprojekt 2015-ben zárult.

A jelenlegi, legújabb pályázatot a Dél-Hevesi Kistérségi Társulás nyújtotta be, amelyhez 17 település tartozik. Az anyagot az FKKN,<sup>1</sup> illetve egy (pályázattíró) cég, a VANIN Consulting Management készítette úgy, hogy a szakmai rész összeállít-

<sup>1</sup> Fejlesztési és Koordinációs Központ Nonprofit Kft., korábban hevesi, majd 2016-tól hatvani székhellyel, Heves megye 37 önkormányzata részvételével, Kisköre Város Önkormányzata, Ecséd Község Önkormányzata, Heréd Község Önkormányzata és Heves Község Önkormányzata által alapítva 2015-ben. Heves 200.000, a többi település 100-100.000 forint tagi hozzájárulást fizetett a szervezetbe. Fő feladat: segítségnyújtás pályázatok előkészítésében, projektmenedzsmentben, elsősorban TOP- (terület- és településfejlesztés), BM- (önkormányzati pályázatok, pl. óvodai tornaszoba kialakítás)

tásához egy külsős egyéni vállalkozót (szakmai pályázatíró) vontak be. A pályázati anyag összeállítása csapatomunka volt, más-más ember készítette a helyzetelemzést, a költségvetést, a „projektes részeket” és a járási terepmunkát, igényfelmérést. Ez utóbbit a szakmai pályázatíró egy FKKN-es szakemberrel végezte, valamint az akkori Magyar Máltai Szeretetszolgálat (MMSZ) koordinátora is a segítségére volt.

A programtervezés során igyekeztek minél széleskörűbben feltárni az aktuális helyi igényeket, szükségleteket, és azokra kínáltak lehetséges megoldásokat a projekt keretein belül. Az elődprojekt megvalósítói által végzett elégedettségi vizsgálat tapasztalatait is beépítették a pályázati anyagba, ami egyfajta folytonosságot biztosít. Folytonosságról ugyanakkor nem beszélhetünk, mivel a korábbi programetap zárásához képest több év múlva indulhatott az új projektszakasz. A pályázat előkészítése során lényegében megvalósult a közösségi tervezés. Ennek motorja a szakmai pályázatíró volt, valamint a folyamatot az akkori MMSZ-koordinátor is elősegítette.

A programtervezés során a helyzet- és igényfelmérés részeként települési és módszertani adatlapokat töltettek ki a szakemberekkel (jegyző, védőnő, pedagógiai szakszolgálat, család- és gyermekjóléti központ és -szolgálat, foglalkoztatási osztály). Igaz, ezek visszaküldési aránya alacsony volt. Ezen felül különböző körökben műhelymunkákat szerveztek, valamint három alkalommal egyeztettek a készülő programról a kistérségi társulási üléseken. Készítettek továbbá összesen 19 egyéni interjút polgármesterekkel (10 db), jegyzővel (1 db), civil szervezettel (1 db), roma nemzetiségi önkormányzatokkal (2 db) és szakemberekkel (családsegítő – 2 db, óvodavezető – 2 db, iskolaigazgató – 1 db). A védőnők nem vettek részt az előkészítésben, és később sem sikerült őket megfelelően mobilizálni a programban (baba-mama klubok – lásd lentebb).

A fenntarthatóság szempontjából fontos tényező, hogy a különböző hullámú Gyerekesély-projektek az előző programszakasz zárása után jelentős kihagyással kezdődtek. A legújabb projektszakaszban a 2016-ban beadott új pályázathoz képest későn, 2018 év végén érkezett meg az előleg, addig a gesztor szervezet előfinanszírozta az elindított tevékenységeket. Az önkormányzat tehát prioritizált, számos programelemre nem volt fedezete, emiatt késve indultak a szociális, az egészségügyi és a civil területet érintő tevékenységek. Az előleg csúszásának több oka volt. Egyrészt, mert kedvezményezett-váltás történt (a társulás helyett az önkormányzat), másrészt, mert a társulás nem tudta kifizetni a több mint kilencmilliós pályázatírási költséget. Ezen kívül az egyébként korrekten adminisztrált elődprojektet egy szabálytalansági eljárás is terhelte.

---

és egyes EFOP-programokban. Az FKKN háttérsegítségét nyújtott az EFOP 1.4.2. tervezésében – ők szervezték az interjúkat, workshopokat, ők töltötték fel a pályázati anyagokat az EPTK rendszerbe, illetve részt vettek a költségvetés tervezésében.

## II. PROGRAMSZERVEZET

### II.1. MEGVALÓSÍTÓK

A projekt első alkalmazottjai – két szakterületi koordinátor és egy közösségi házi munkatárs – 2018. január 1-jén kezdték meg a munkájukat. A hevesi Gyerekesély program szakmai stábjá 2022 tavaszán hivatalosan 17 főből állt: a szakmai vezetőből, az asszisztensből, öt szakterületi koordinátorból (az egyikük a hevesi közösségi ház vezetője is), három közösségi ház-munkatársból, négy családmentorból, két iskolamentorból és egy projekt-munkatársból (M3. Melléklet). A programban megbízás keretében rendszeres munkát végez továbbá 19 intézményben hét utazó fejlesztőpedagógus és logopédus. Az egyikük, fejlesztőpedagógus és logopédus lévén, mindkét tevékenységet végzi. A fejlesztőpedagógusok az iskolákban és az óvodákban, a logopédusok pedig az óvodákban látják el feladataikat. További szakembereket egy-egy tevékenységre (csapatépítés, pályaválasztási tanácsadás, előadás, coaching, szupervízió stb.) alkalmaznak.

A 2018-as és 2019-es terepmunkák tapasztalatai alapján a projektben igen magas volt a betöltetlen álláshelyek száma. E téren lényeges előrelépés történt (M3. Melléklet szürke sorai), és a probléma mára – hivatalosan – megoldódott. 2019 őszén még hiányzott egyebek mellett 3 fő családmentor, iskolamentorok, családterapeuta, utazó orvos. 2022 tavaszáig 7 új embert találtak ezekre az álláshelyekre. Ekkor a betöltetlen pozíciók helyett az jelentette a legnagyobb problémát, hogy a betöltött álláshelyeken igen eltérő az elvégzett munka mennyisége és színvonala, a projektmegvalósítók teljesítményében nagy a szórás. A munkatársak egy részének verbuválását is kritika érte.

Ami a fluktuációt illeti a szakmai stábjában, az online monitoring rendszer adatai alapján a kezdetek óta 7 ember lépett ki a programból, akiket hivatalosan pótoltak. 2019 óta távozott egyebek mellett a hevesi közösségi ház vezetője (ezen a poszton két váltás is volt) és a közösségi szakterületi koordinátor. Ezt a két pozíciót összevonták, aminek a szakterületi koordinátorság látta kárát. Felvettek egy második közösségi ház-munkatársat a meglévő mellé, valamint új szakmai asszisztens került a programba, a régi ugyanis szakmai vezető lett. A korábbi iskolamentort elbocsátották. Elment a foglalkoztatás szakterületi koordinátor, akinek a helyét érdemben nem töltötték be.

A Gyerekesély iroda a városházához közel, a Deák Ferenc utcában, egy emeletes, polgári jellegű, régies, de elfogadható állapotba hozott épületben kapott helyet, ahol a munkatársak 2018 szeptemberében kezdték meg a munkát. Előtte a városházán volt néhány munkaállomásuk. Az épület emeletén két irodahelyiség áll a projekt rendelkezésére, a tárgyalón pedig másokkal osztoznak. Az iroda

folyamatos nyitva tartását a szakmai vezető és az asszisztens biztosítja, akik elméletileg reggel 8-tól délután 4-ig tartózkodnak ott.

## II.2. MUNKASZERVEZET ÉS ÜZEMSZERŰ MŰKÖDÉS

Ami a program munkaszervezetét és a munka megszervezését illeti, a projektet stratégiai szinten a teljes jelenlegi programszakaszban tulajdonképpen a hevesi önkormányzat „projektiroda vezetője” irányítja, a legfontosabb döntéseket ő hozza meg. Az új programszakasz kezdete óta a polgármester megbízásából és vele egyeztetve a projektiroda vezetője látja el a projektmenedzseri feladatokat, intézi a változásbejelentést, a munkatársak felvételét és elbocsátását, kommunikál az irányító hatósággal. A projektiroda vezető a számos fejlesztési projekt koordinálása és egyéb elfoglaltságai miatt limitált időmennyiséget tudott a projektre fordítani. A 2022. tavaszi terepmunka előtti hónapokban programirányító munkája a korábbinál még limitáltabbá vált, a stratégiai irányítást és az effektív projektmenedzsmentet érte némi kritika.

A félidős terepmunkához képest pozitív fejlemény, hogy 2019 vége óta van olyan rátermett helyi szakmai vezetője a programnak, aki a korábbi szakmai vezetőhöz képest nem hosszú táppénz mellett végzi a munkáját, hanem fizikálisan is jelen van. A szakmai vezető 2018 szeptemberétől szakmai asszisztensként dolgozott, így volt rálátása a projektre, és több programelemért ő felelt már a korábbi szakmai vezető hosszas betegeskedése alatt is. Ugyanakkor továbbra is jelentős maradt a hatalmi és információs aszimmetria a projektiroda vezető és a szakmai vezető között. A szakmai vezetőnek nincsen ugyanis egyértelmű és minden szakmai tevékenységre kiterjedő felhatalmazása, a „fentről” felé irányuló információáramlás hézagos, „alkalomszerű”. A projekt tehát még a szakmai vezető számára sem működik teljesen átláthatóan, transzparensen.

A hevesi Gyerekesély program üzemszerű működésében némi visszalépés tapasztalható 2019-hez képest. 2019-ben a Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság (TEF) szakértője tavaszi megjelenése jelentett elmozdulást a projektstáb üzemszerű működése felé, és ezt a vonalat képviselte az (új) MMSZ-koordinátor is, aki nem mellesleg az előző programszakasz projektmenedzsere volt.<sup>2</sup> A TEF-szakértő és az MMSZ-koordinátor havi gyakoriságú, rendszeresített stábuléseket kezdeményezett (minden hónap második keddjére), valamint havi

<sup>2</sup> Ezt megelőzően szakmai ügyekben a szakmai pályázatíróhoz, illetve egyes kérdésekben a korábbi máltás koordinátorhoz fordulhattak a kollégák. A projektirodavezető projektmenedzser nagy önállóságot adott a koordinátoroknak, és bár igen elfoglalt volt, hozzá is lehetett fordulni.

tervet kértek a szakterületi koordinátoroktól. Akkoriban ezen alkalmak során először a projektiroda vezetővel találkoztak, egyeztettek, majd pedig alkalmanként két koordinátor munkáját tekintették át. Ezeket a változásokat üdvözölték anno a stáb tagok.

Mára a stábülések megritkultak, ha vannak, azokat általában a TEF-szakértő hívja össze. A Gyerekesély irodába a szakmai vezetőn és az asszisztensen kívül csak a korai képességgondozás koordinátor jár be rendszeresen, illetve általában a közösségi ház dolgozói.

*„– A programban van-e munkaszervezet, vannak-e találkozóitok? Mint munkahely, hogy működik a Gyerekesély? – kérdés – Sőhajtottam egy nagyot... A szakmai vezető, a szakmai asszisztens és többnyire én vagyunk a Gyerekesély irodában. ... rendszeresen bejárók. Kezdetben több volt, és most nincs olyan sok összejövetel. A TEF-szakértő szokott minket összerántani és akkor beszélünk a munkánkról, ő a szakmai műhelyekre eljön, és a szakmai műhelyeken a kollégák viszont többnyire ott vannak. ... A közösségi ház-kollégák nagyon aktívak. Ők is gyakran jönnek az irodába.” (szakmai stáb tag, 2022)*

### III. INDIKÁTOROK, PROGRAMELEMEK, TEVÉKENYSÉGEK

A hevesi Gyerekesély programban a felhívásban szereplő indikátorok és számszerűsített szakmai elvárások teljesülnek. A 25 éven aluli résztvevők száma – az online monitoring rendszer 2022. decemberi adatai szerint – 1.393 fő (1. indikátor. Az elvárt érték a Hevesi járásban – 25.000 fő feletti lakosság szám mellett – 1.200 fő.). 2017-hez képest 2022-re a járásban jelentősen, 56 százalékról 76 százalékra nőtt az iskolaérettek aránya (a hevesi eredménymutató 1,36, ami jóval meghaladja az elvárt 1,15-ös értéket). A továbbtanulók aránya 2021-re szintén emelkedett: 2017-ben 61% volt, 2021-ben pedig 69% (a hevesi eredménymutató értéke 1,13, az elvárt 1,10), 2022-ben azonban csökkenés tapasztalható (56%). A rendszeres gyermekvédelmi kedvezményben részesülők aránya a rendszeres igénybe vevők körében 73%, ami az előirányzott 60% fölött van. (A program tevékenységeiről az M4. Melléklet tartalmaz áttekintést).

A következő alfejezet a program célrendszere és a fenntarthatóság szempontjából lényeges tevékenységekre tér ki.

### III.1. FŐBB SIKERES PROJEKTELEMEK

Egyöntetű vélemény, hogy a legsikeresebben a *korai képességgondozás* koordinátorához kapcsolódó tevékenységek működnek, különös tekintettel az utazó fejlesztő pedagógusra és a logopédusra.

*„Mind a két tevékenység – merem állítani –, hogy a projektben legsikeresebben fut. A papírmunkától kezdve a monitoringig rendben van, naprakész. Ezt külön kiemelném. Úgy tudom, hogy a gyerekek is szívesen fogadják, lelkiismeretes szakemberek végzik.”* (szakmai stáb tag, 2019)

A szolgáltatásokat a járás 19 intézményében, óvodákban és iskolákban nyújtják. Az óvodai tevékenységeket arra a hat településre nem célozták, ahol EFOP 3.9.2 vagy EFOP 1.5.3 keretében valósult meg fejlesztés (pl. Heves, Kisköre, Tarnaméra). A maradék települések közül Zaránk nem vehető számításba, mert ott nincs sem óvoda, sem iskola. Tarnaörs pedig nem kérte a szolgáltatásokat: *„Tarnaörssel nem boldogultam.”* (szakmai stáb tag) Az ellátott intézmények települései: Tiszanána, Erdőtelek, Átány, Hevesvezekény, Tarnaszentmiklós, Pély, Kömlő, Boconád, Tarnasdadány, Tarnabod.

A logopédiai foglalkozások csak óvodákban működnek. Nem SNI-s gyerekek esetében a pedagógiai szakszolgálat leghamarabb ötéves kortól nyújt fejlesztést. Ehhez képest a projekt keretében sokszor a fiatalabb korosztályt célozták meg:

*„A szakszolgálat csak a nagyon súlyos eseteket tudta ellátni. ... Viszont a projektből ... elé mentünk egy évet [az ötéves korban kezdődő fejlesztésnek]. Tehát már a négyévesek ... – volt hároméves is, hogyha nagyon súlyos volt – a projekt miatt ... részt vehettek logopédiai terápiában. Ezzel [a szakemberek] egy kicsit elő is készítették a következő évi szakszolgálati munkájukat, hogy a négyéveseket a projektből fejlesztették, mire betöltötték az öt évet és az alapfeladatban ellátandó fejlesztést végezték, már sokkal könnyebb dolguk volt.”* (szakmai stáb tag, 2022)

Az interjúrésztletből is kitűnik, hogy alapvetően a pedagógiai szakszolgálat munkatársait alkalmazzák a programban, akik ugyanazokban az intézményekben végzik a fejlesztést a projektben, mint a szakszolgálati munkájuk során. A szeptember a szűrés hónapja, és ezt követően egy gyerek fejlesztése főszabályként 11 hónapon át történik az óvodában (nyáron is), és kilenc hónapon át az iskolában. Indokolt esetben – ha a szakember, az intézmény, vagy a szülő úgy ítéli meg – ezen túl, ennél hosszabb időtartamban is fejleszthető egy gyerek. Ez a két programelem intenzív és egyben extenzív, sok településre kiterjedő beavatkozásnak tekinthető.

A COVID miatt voltak ugyan fennakadások, de átálltak online üzemmódra, amikor a helyzet megkívánta.

A fenntarthatóság szempontjából fontos programelem a *zaránki ifipont*, ami a helyi művelődési ház és a könyvtár épületében található. A 2019-től hivatalban levő polgármester szerint az épületet napi szinten használják, a falu egyetlen közösségi tereként „*közösségi élményt tudunk nyújtani*”. Elmondása alapján a ház – benne az ifiponttal – az EFOP-tól függetlenül is működik, és utána is fog. A folyamatos működést a főállású közművelődési szakasszisztens biztosítja (aki egyébként hobbiszintű festőművész), aki fele részben az önkormányzat, fele részben a zaránki idősök otthona alkalmazottja. Felmerül kérdésként, hogy mit ad hozzá a pályázat az ifiponthoz. A projekt eszközökkel, programokkal (pl. pályaválasztási tanácsadás), illetve többé-kevésbé intenzív hétvégi és szünidei jelenléttel támogatja az ifipont működését. Az orosz-ukrán háború miatt jó pár hétig egy ukrán család lakott az ifipont épületében, így arra az időre a közösségi tér-funkció háttérbe szorult.

A *szakmai műhelymunkák* programeleme a tevékenységi adatlap szerint a gyerekekkel és családjaikkal foglalkozó szakembereket célozza, évente hat alkalommal. Az elődprojektben ez kifejezetten sikeres tevékenység volt, ezekre az alapokra lehetett építeni. 2019-ben ez a projektelem ugyan már működött, de elmaradásban volt. A projekt végére sikerül teljesíteni az elvárásokat. „*A szakmai műhelyt azt nagyon jónak tartják, akik részt vettek benne.*” – összegezte a tevékenység sikerességét a koordinátor 2022-ben.

Eleinte ez a tevékenység óvodavezetők és óvodapedagógusok körében folyt a koordinátor (korábbi óvodavezető) vezetésével, majd a szakemberek és az előadók köre is bővült. A résztvevők között később az óvodákon kívül az iskolák, a család-és gyermekjóléti, valamint a gyermekvédelmi intézmények jelentek meg:

*„Eleinte az óvodákkal, az ő általuk javasolt témákkal foglalkoztunk, amit meg is enged a projekt: az éves tervet az alapján készítettem, amit ők szerettek volna. Utána jött egyre több igény, például a családsegítőktől, hogy merre induljunk el, milyen előadás [legyen], és akkor tudtunk hívni előadókat. Szerencsére ingyenest is, mert ehhez a tevékenységhez nem volt tervezve költség, előadói díj, az lemaradt. És akkor tudtunk ingyen is akár Miskolcra egy egyházi egyesülettől, ahol a bántalmazott anyák, meg gyermekek [a program célcsoportja]... Tehát az igazgatónő jött el a családsegítőknél előadást tartani arról, hogy mit tehetnek ők.”* (projekt munkatárs, 2022)

További témák a hátrányos helyzetű gyerekek hiányzásának csökkentése (törvényi háttér, dokumentáció), a munkajog (óvodapedagógusok alkalmazásának feltételei, körülményei – munkaszerződés, megbízási szerződés, nyugdíjasok alkalmazása

stb.), a gyermekrajz-elemzés (a műhelyt egy szakértő tartotta a rajzelemzési intézettől, online formában), a pozitív pedagógia, a gyermekbántalmazás (Solt Ágnes kriminológus részvételével – egyszer a COVID miatt elhalasztották, majd pótolták, volt személyes és online előadás is), és bántalmazott gyerekek és anyák témaköre (Miskolc, egyházi krízisközpont) voltak.

Jól működő programelem továbbá a Csillagpont *közösségi ház* Hevesen, a Dankó utcai szegregátumban, amit még az elődprojektben hoztak létre. A terepmunka idején a közösségi ház jó pár hónapja ideiglenes helyszínen működött egy rossz állapotú, régi házban, a 90-95 százalékbán felújított eredeti közösségi ház szomszédságában. Az eredeti közösségi házban az utolsó simítások és a használatba vételi engedély hiánya miatt nem működhetett a projekt. Az ideiglenes ház közösségi tere kicsi, az ablakai pedig éppen be voltak törve:

*„A kollégák komfortérzete bőven mínuszban van. ... Sajnálom őket ott, ha látod a közösségi házat. ... Szerintem ők is elfáradtak.” (szakértő, 2022)*

A gyerekfoglalkozások népszerűek a közösségi házban, a gyerekek megszokták, bíznak a házvezetőben, az asszisztensekben és a takarításért felelős helyi munkatársban:

*Alany1: „-Hálásak tényleg. A legapróbb dologért is. Ezért szeretünk itt dolgozni valószínű, mert ugye valamit azért érzünk ebből. Akármilyenek a körülmények.*

*Alany2: „- Tényleg szeretnek minket. Elbeszélgetünk velük. ...”*

*Alany1: „- Nevetünk velük. De a szó szoros értelmében.” (projekt munkatársak, 2022)*

A házat időjárástól, évszaktól és az iskolai elfoglaltságoktól függően alkalmanként 6-25 gyerek látogatja. 2019 óta beszereztek egy második mosógépet, amire nagy szükség volt. A mosás népszerű, a fürdés lehetőségével is élnek az utcabeliek, de kevesebben. Az internetet igény szerint használják. A közösségi ház munkatársai egyéb ügyekben is segítséget nyújtanak: önéletrajzírás, beadványok, levelek megfogalmazása stb. A házban kb. három évvel ezelőttig a komplex telepprogram munkatársai is tartottak néha foglalkozásokat, illetve egy-egy egyházi közösség összejöveteleinek is helyet adott. Ezek mára megszűntek. A közösségi házban és annak vonzáskörzetében végzi munkáját az egyik családmentor, ami új fejlemény 2019-hez képest. Ez határozottan pozitív lépés a közösségi ház intenzívebb használata felé.



### III.2. A CSALÁD- ÉS GYERMEKJÓLÉTHEZ KÖTHETŐ TEVÉKENYSÉGEK

A család- és gyermekjóléti központ és a szolgálatok a legutóbbi terepmunka óta új helyszínen és egy épületben, Hevesen, a Fő út 37. alatt kaptak helyet, nem túl messze a Dankó utcai közösségi háztól: „A [szolgálatért felelős intézményvezető helyettesként a] központtal egy épületben vagyunk, tehát mindent tudok, hallok, látok. Jönnék hozzám, azonnal tudunk intézkedni.” (szakmai stáb tag, 2022) A központ célterülete a járás mind a 17 települése, a szolgálatoké 12 település. Az interjúkból az derült ki, hogy a projekt jó kapcsolatot ápol a család- és gyermekjóléti központtal.

*„A család és gyermekjóléti központtal milyen a projekt kapcsolata? (kérdés) – Teljesen jó. Most a szupervízió tevékenységünket is felkínáltuk nekik ... segítőkészek. A máltai szakértő hozott adományt, együtt elmentünk a családsegítőkhöz, hogy segítsenek szétosztani az adományt. Teljesen készséges volt a vezető minden kérésre. ... Egyébként több megkeresés érkezett a pandémiás időszakban is. A pandémiás időszakot követően, hogy például nem járnak a gyerekek iskolába, akkor [a családmentor] vegye föl az iskolával a kapcsolatot, menjen ki, látogasson ki a családokhoz. Valóban kilátogatott a családokhoz, és akkor feljegyzést készített, és így besegített a családsegítő szolgálatba.” (szakmai stáb tag, 2022)*

A 2019-es terepmunka során kitűnt, hogy egy-egy konfliktus nehezítette az együttműködést: pl. nézeteltérések támadtak a nyári táborok kapcsán, a központ számára fontos szolgáltatások (családmentorok, gyermekpszichológus, családterápia) késve indultak el, kapacitáshiány miatt a központ és a szolgálatok munkatársai limitáltan tudtak részt venni a projekt eseményein, programjain. A járási család- és gyermekjóléti központ vezetője ebben a minőségében és önkormányzati képviselőként végig kísérte már az elődprojektet is. 2019-ig a központvezető volt a Gyerekesély Bizottság elnöke, azonban lemondott erről a tisztségéről.

A központtal és a szolgálatokkal való kapcsolat javult az elmúlt években. Ezt elősegítette, hogy a projekt szociális szakterületi koordinátora a család- és gyermekjóléti központ vezetőjének helyettese és intézményegység-vezető, ő fogja össze a járási szolgálatok munkáját. A szociális koordinátor az előző, 2019-es terepmunka során viszonylag frissen volt foglalkoztatva, érdemben még nem állt munkába. Akkoriban nem működött sem a gyermekpszichológiai, sem a családterápiás szolgáltatás. Ez a helyzet mára megváltozott, és a koordinátor lényegesen aktívabban látja el projektbeli feladatait:

*„Elég későn kezdtük ezt a [családterápiás] tevékenységet... viszont azóta nagyon szépen halad, nagyon örülök neki. Már az indikátorok is hamarosan teljesülnek. 80 fő, ha jól*

*emlékszem rá, és körülbelül 70 főt sikerült eddig bevonni. És velük folyamatos a terápia, tehát öttől többször találkozott [a családterapeuta] mindegyikkel, folyamatosan tartja velük a kapcsolatot. ...Az egész járás területét lefedi, tehát Tarnaörs, Tarnaméra, Erdőtelek, Kömlő, Tiszanána, Kisköre [és Tarnaszentmiklós].” (szakmai stáb tag, 2022)*

A projektben nem működő programelemekből kettő: az ártalomcsökkentő drogcsoport és a lakhatási tanácsadás a szociális szakterülethez tartozik. Ezen kívül három további programelem: a családterápia, a családmentorok és a gyermekpszichológus képezi a szakterület részét a programban. Ezek a tevékenységek tehát késve indultak el, ezért csak késve valósult meg a család- és gyermekjóléti kapacitásbővítés. A központ jelentős szerepet játszik a kliensek delegálásában, segíti a krízis alap működtetését, az adományozást és a megfelelő szakemberek megtalálásában is részt vettek mind a három működő tevékenység esetében. Az egyik, projektben foglalkoztatott családmentor a hevesi közösségi házban dolgozik, amit a koordinátor, aki egyben a család- és gyermekjóléti központ vezetőhelyettese, igen pozitívan ítél meg. A munkájáról – ami kb. 130 főt érint – több interjúalany is pozitívan nyilatkozott.

*... nagyon-nagyon szépen ... végzi a munkáját. Ő tulajdonképpen a családsegítő kezének a meghosszabbítása. Ő a Dankó utcai közösségi házban van helyileg, ott dolgozik, és ezt nagyon hatásosnak gondolom, mert sok ember van abban az utcában, a Krakkóban.<sup>3</sup> Ez egy telep. Nagyon sok ember van, akinek valamilyen problémája van. Ha bármilyen probléma is van, ha van közelebbi megoldás, akkor nem jönnek el még ilyen messzire sem, vagy a főútra, hanem bemennek helyben a közösségi házba és próbálnak ott segítséget kérni.” (szakmai stáb tag, 2022)*

A másik családmentor Tarnasárányban lát el hat családot, a harmadik Tiszanánán, Kiskörén és Kömlőn 11 családot.

Az első gyermekpszichológus Tarnabodon, Tarnasárányban és Erdőtelken végezte a munkáját, de a COVID hatására nem vállalta tovább a foglalkozást az igénybe vevőkkel. Az új gyermekpszichológus Hevesen a Hevesi József Általános Iskolában és Átányban tevékenykedik. A család- és gyermekjóléti központ és szolgálatok tevékenységét kiegészítő programelemeknél túl vannak olyanok is, amikben a család- és gyermekjóléti szakemberek célcsoportként vesznek részt. Ilyen pl. a szupervízió vagy a fentebb sikeres tevékenységként aposztrofált szakmai műhely, ahol egyre erősödött bevonódásuk, részvételük és kezdeményező készségük.

<sup>3</sup> Krakkónak Heves város romatelepét, szegregátumát hívja a köznyelv.

### III.3. TOVÁBBI PROJEKTELEMEK

2019-ben, a második terepmunka idején számos tevékenység még nem indult be. Ez a helyzet 2022-re sokat javult. Nem működik ugyanakkor *a módszertani alap-, a lakhatási tanácsadás-, az ártalomcsökkentő drogcsoport- és az önkéntesek bevonása*-programelem. Nem valósult meg még ezen felül a *konfliktuskezelő tréning*. Utóbbi elméletileg egy salgótarjáni cégnek, az ártalomcsökkentő drogcsoport pedig a baptista egyháznak kerül kiszervezésre. Zárva tart továbbá az infrastrukturális pályázatból felújított *erdőtelti közösségi ház*. Az erdőltelti polgármester jelezte, hogy ő több alkalmas munkatársat is talált a közösségi házba, azonban a projekt oldaláról a szerződéskötés nem történt meg velük, ezért munkájukat nem kezdték meg.

Számos tevékenység jelentős késéssel valósul(t) meg. *A prevenció programok* ugyan késve indultak, de úgy tűnik, a projekt végére sikerül behozni a lemaradást. Nagy késéssel, 2021. márciusban indult el a *pályaválasztási tanácsadás*. Azóta sikeresen, a szülők bevonásával működik a tevékenység, gyerekenként minimum három alkalommal. Elkezdődött a *szupervízió*, aminek a célcsoportja a Gyerekesély szakmai stáb volt 2021 őszén, és lett 2022 nyarán is. Ezen kívül a család- és gyermekjóléti szakembereknek tartanak szupervíziót. A *Gyerekesély Bizottság működik, tevékenysége inkább* formális.

Megkéssve, de elindultak az egészségügyi programok: a baba-mama klub és az utazó orvosi szolgálat. A *baba-mama klubok* működése Tarnabodra korlátozódik havi két alkalommal, négy-öt szülő részvételével, az egészségügyi koordinátor vezetésével, aki a helyi védőnő is egyben. A védőnői szolgálat és a Biztos Kezdet gyerekház egy épületben van, és ha több szülő jelen van, spontán baba-mama klubot is tart a védőnő-koordinátor a gyerekházban:

*„Sokszor úgy van, hogy rögtönözünk. ... És ez így jól működik.” (szakmai stáb tag, 2022)*  
*„A többi településen a védőnők nem voltak együttműködőek, úgyhogy ott nem működik ez a projekt. ... Van, aki arra hivatkozik, hogy túlterhelt, és emiatt nem tud vállalni, vagy más projektnek része volt a baba-mama klub szervezése... és ők ezt már csinálják. Vagy több védőnő nyugdíj előtt áll, vagy nyugdíj alatt dolgozik, és mondták, hogy ők már pluszt nem vállalnak. ... Elégé falakba ütköztem, amikor elkezdtem, nagyon negatívák voltak a kolléganők.” (szakmai stáb tag, 2022)*

A COVID idején fennálló korlátozásokat betartva, 2020-ban egyéni foglalkozásokat tartottak. Az utolsó terepmunka idején sikerült új védőnőket bevonni, és elvileg további településeken fog működni a szolgáltatás. A védőnők a programtervezésben sem vettek részt.

A budapesti *utazó orvosi* team (gyermekorvos, ortopéd orvos, fogorvos, szemész – Hajnalfény Egyesület) 2020-ban állt fel, ám a COVID megtörte a munkájukat. 2022. márciustól hetente újra végeznek szűrővizsgálatot, és probléma esetén beutalót adnak szakrendelésre. Azt, hogy a további vizsgálat vagy a kezelés megvalósult-e (terápiás utánkövetés), a védőnő vagy a háziorvos követi. A gyermekgyógyászati, fogászati, gyermek reumatológiai és szemészeti szűrések helyszíne 19 iskola és óvoda volt. Az intézmények együttműködők, pozitívak.

A *nyári táborok* zajlanak, 2022-re két bentlakásos tábort szerveztek, ahogyan a *családi napok* is működnek. Utóbbi azt takarja, hogy a települések által szervezett közösségi eseményeket, rendezvényeket (falunap, sportnap stb.) alkalmanként 68.000 forinttal támogatja a projekt. Korábban az összeg 40.000 Ft volt. Megvalósult a három alkalmas „*Hogyan érvényesüljünk civilként?*”-programelem.

A projektben még 2018 nyarán tartották meg a *csapatépítő tréninget* a szakmai pályázatíró és kollégája vezetésével. Hasonló módon teljesítették a *szinergia erősítő* és a különböző fejlesztési *projektek összehangolását* segítő programelemeket, illetve az első *Gyerekesély szakmai napot*. A másik szakmai napot 2022 augusztusában tartották. Még 2019-ben sikeresen befejeződött a „*települési és térségi szintű alap- és szakellátást nyújtó szakemberek együttműködésének erősítése*” elnevezésű programelem. A *krízisalap* működésének megítélése 2019-ben vegyes, 2022-ban ennél pozitívabb volt.

Vegyes sikerrel valósult meg a „*Biztos kezdet szemléletet elősegítő szülői csoport foglalkozás*”, amit nyolc településre terveztek öt alkalommal rendszeres gyermekvédelmi kedvezményben részesülő (RGYK-s) gyerekek szüleinek. A szülői csoportfoglalkozás workshop jellegű, célja, hogy segítse a szülőket a gyermeknevelésben (időbeosztás, tanulás és munka összehangolása, játék és mese szerepe, álláskeresés stb.).

Minimum nyolc szülő jelenléte volt az előírás – ezt nem volt mindig könnyű biztosítani. A szolgáltatás olyan településen valósítható meg, ahol nincs Biztos Kezdet gyerekház. Így például Kömlő és Pély nem jöhetett szóba, ezért módosítottak a tervezésen. A szülők aktivitása viszonylag alacsony volt ebben a programelemben:

„*Őszinte leszek, a Biztos kezdet szülői csoportot nagyon nehéz volt összeszedni, mert akinek szüksége lenne rá, nem igazán jön el ... Mindig megvolt a létszámunk, de volt olyan, amikor nem tudtunk nyolc kisgyerekest összeszedni. Volt köztük nagymama is, aminek örültünk. ... még a helyi családsegítő kolléganő nyomására is nagyon nehéz volt. Aztán volt, ahol a polgármester segítségét kértük, hogy találjunk 8 anyukát.*” (szakmai stáb tag, 2022) „*Ettől csodát nem várhatunk.*” (szakmai stáb tag, 2019)

### III.4. PROGRAM-MEGVALÓSÍTÁS A COVID IDEJÉN

A pandémia első szakaszában, a komoly lezárások idején a tevékenységek egy részét sikerült áttenni az online térbe. Ilyen volt a szakmai műhely és a Gyerekesély szakmai nap. A Gyerekesély Bizottság működése e-mailes határozathozatallá alakult. Pozitívum, hogy a hevesi közösségi házban viszonylag rövid idő után találtak jelenléten alapuló megoldást. A ház összesen másfél hétig tartott zárva a korlátozások alatt. Ezt követően az iskolák igényeire reagálva a közösségi ház-munkatársak részt vettek a digitális oktatás támogatásában. A ház többi szolgáltatása (mosás, fürdés, ügyintézés) szünetelt:

*„A közösségi ház nem volt nyitva másfél hétig, viszont utána érkezett megkeresés a hevesi általános iskolából, hogy nem érik el a gyerekeket, természetesen digitális eszközök híján sem, meg postai úton is kiküldték a tananyagot. Vissza kellett volna küldeni a gyerkőcnek kitéve, de ez sem történt meg. És így több gyerek miatt kinyitott a közösségi ház. Úgyhogy hál’ Istennek az online oktatásban elég keményen részt vettek a kollégák. Három számítógép volt, és az osztályfőnökkel tartották a kapcsolatot. ... Volt, hogy négy gyereket be tudtuk engedni, ketten ültek a számítógép teremben, ketten a gyerekfoglalkoztató részen, az asztal egy-egy sarkán. ... A hidegebb időszakban nagyon szorgalmasan bejártak [a gyerekek].”* (szakmai stáb tag, 2022)

A projekt ezen felül tárgyi eszközökkel, a munkatársak által varrt és vásárolt maszkokkal, higiéniai csomagokkal segített. Továbbá, a járás mind a húsz iskolájába eljuttattak két karton A/4-es fénymásolópapírt, illetve 826 tanszercsomagot osztottak szét 17 településen hátrányos helyzetű gyerekeknek. A recipiensek listáját az iskolák állították össze:

*„Az iskolától kértünk segítséget, hogy ki az, akinek szétoszthatjuk, és az iskolák készítettek egy listát, és a kiosztásban segítettek. Rászoruló hátrányos helyzetű gyerekek kapták meg ezeket.”* (szakmai stáb tag, 2022)

Összességében, a projekttevékenységek beszűkültek a pandémia okozta korlátozások idején. A jelenléti tanulástámogatás és két, online térbe áthelyezett tevékenység esetében azonban rugalmasan alkalmazkodtak a megváltozott körülményekhez.

## IV. FENNTARTHATÓSÁG-PREDIKTOROK

A következőkben a Savaya-Spiro szerzőpáros (2012) és Kiss (2018) korábbi eredményei alapján azokat a tényezőket vesszük számba, amik előre jelzik a program fenntarthatóságát. Saját csoportosítás alapján négy fő területre: a megvalósítókra, a projekt minőségére, a beágyazottságra és a fenntartás érdekében tett lépésekre fókuszálunk.

### IV.1. MEGVALÓSÍTÓK: FOLYTONOSSÁG, KVALITÁSOK, ELKÖTELEZETTSÉG

#### 1. Fenntartó, gesztor szervezet

A pályázatot a Dél-Hevesi Kistérségi Társulás nyújtotta be, amelyhez 17 település tartozik. A programban az új programszakasz elején kedvezményezett-váltás történt, és a projektgazda „a törvény erejénél fogva” (helyi döntéshozó, 2018) Heves önkormányzata lett. Az első két terepmunka során a gesztor szervezet részéről támogató hozzáállás volt érzékelhető. A megvalósító költségráfordítással mérhető elkötelezettségét jelzi, hogy a projektelőleg kései megérkezéséig (2018. év vége) előfinanszírozta a béreket és az az elindított tevékenységeket. Négy munkatársat 2018. január 1-től, kettőt pedig szeptember 1-től foglalkoztattak az előleg megérkezése előtt. Az elődprojekt fenntartási időszakában az önkormányzat hozzájárult a hevesi közösségi ház csökkentett üzemmódú fenntartásához is.

Az új projektszakasz elején, 2018-ban Heves városnak több mint húsz pályázati projektje futott, pl. a milliárdos nagyságrendű zöldmezős hevesi ipari park beruházás, négy 400-500 milliós nagyságrendű projekt, köztük az 500 milliós EFOP 1.4.2., illetve TOP-os és belügyminisztériumi pályázatok. Projektbőség jellemezte a várost, „*túlnyerte magát*” (szakértő, 2018). Emiatt a Gyerekesély programra nem juthatott osztatlan figyelem. A hevesi polgármestert az új programszakasz elején a problémák ismerete és pozitív, megoldás-centrikus hozzáállás jellemezte („*elég kreatívak vagyunk, mindent ki fogunk találni*”). A polgármester delegáltja a Gyerekesély programban a projektiroda-vezető, aki informálisan a döntéshozó is és a projektmenedzser szerepét látja el. 2022 tavaszán és az azt megelőző hónapokban ezt a szerepkört kevésbé intenzíven töltötte be.

#### 2. Az elődprojekttel való folytonosság

A tervezés, a beadott pályázati anyag szintjén – különös tekintettel a megvalósíthatósági tanulmányra – feltétlenül létezik az elődprojekttel való folytonosság.

A folytonosságot azonban megtörte a korábbi programszakasz zárása és a jelenlegi szakasz elindulása között eltelt hosszú idő. Az elődprojekt megvalósítói által végzett elégedettségi vizsgálat tapasztalatai beépítésre kerültek a pályázati anyagba a programtervezéskor. A közösséginek nevezhető tervezés során építettek az elődprojekt megvalósítási tapasztalataira, azok jó gyakorlatait folytatni és tovább fejleszteni, valamint újabb célterületekre kiterjeszteni tervezték (Megvalósíthatósági tanulmány 2016). A jelenlegi projektszakasz megvalósítása során azonban ezek az elképzelések csak részben valósultak meg. Ez egyes esetekben objektív okoknak, többek között a térségben végbement változásoknak, munkaerőpiaci folyamatoknak tudható be.

A *menedzsment* esetében folytonosságról nem beszélhetünk. A megvalósítók és szakértők között ugyanakkor vannak olyanok, akik a korábbi projektszakaszokban is részt vettek. Ilyen pl. a közösségi ház egyik munkatársa, aki az elődprojektben iskolai szociális munkás volt. Az MMSZ-szakértő volt a korábbi szakasz projektmenedzsere. A korai képességgondozás-koordinátor az elődprojektben, óvodavezető lévén, kapcsolatba került a programmal.

### 3. *A menedzsment és a szakmai megvalósítók kvalitásai*

A menedzsment és a szakmai megvalósítók kvalitásai megfelelőek abban az értelemben, hogy bár késésekkel, de végül a saját területükön jó szakembereket sikerült a projektben alkalmazni. Az önálló munkavégzésben, az asszertivitásban, a program elvárásainak teljesítésében, az elvégzett munka minőségében és mennyiségében azonban jelentős szórás tapasztalható.

A hevesi program irányításának egyik jellegzetessége, hogy a projekt 2018 nyara és 2019 ősze között lényegében *szakmai vezető* nélkül működött. Az első szakmai vezető még a megvalósítás elején munkahelyi balesetet szenvedett a csapatépítő tréningen, 2018 nyarán. Először táppénzen volt, majd szabadsága terhére rehabilitálódott úgy, hogy eközben néhány tevékenységet koordinált. A balesettől függetlenül sem biztos, hogy sikerült személyében a megfelelő embert megtalálni. Volt, aki azt említette hátrányaként, hogy nem volt helyi, nem rendelkezett a sikeres program megvalósításához szükséges kapcsolatrendszerrel. A csökkentett üzemmódú szakmai vezetői és projektmenedzserei feladatokat egyben lényegében a hevesi projektiroda-vezető látta el ebben az időszakban, akit a polgármester delegált a programba. Saját megfogalmazásában a szakmai vezetést két szakterületi koordinátorral együtt látta el, de ez a percepció más interjúkban nem jelent meg. A projektiroda-vezető az önkormányzat számos projektjét menedzseli, így a Gyerekesélyre csak korlátozottan maradt ideje. Az új programszakasz kezdetén a szakmai pályázatíró nagyban segítette a projektmegvalósítást, hozzá fordulhattak a koordinátorok, és a projektiroda-vezetővel is szoros kapcsolatban álltak.

2019 végére lett igazi szakmai vezetője a programnak, aki ezt megelőzően szakmai asszisztensként dolgozott, és átlátta a projektet. Felhatalmazása azonban nem teljeskörű, és nem minden releváns információ jut el hozzá (időben). A projektiroda-vezető tölti be a döntéshozó szerepét továbbra is. A szakterületi koordinátorok közül kvalitásban, munkavégzésben, hozzáállásban, kezdeményező-készségben kiemelkedik a teljes állású korai képességgondozás szakterületi koordinátor, aki jól beágyazott korábbi óvodavezetőként aktívan részt vett az elődprojekt által kezdeményezett, szakmán belüli együttműködésben. Kifejezetten jó megítélésű volt a közösségi koordinátor és a hevesi közösségi ház vezetője, de ők időközben távoztak. Szintén elhagyta a projektet a kevésbé intenzív munkát végző foglalkoztatási koordinátor is. A közösségi ház négy fős csapata elkötelezett, közülük ketten új munkatársak, egyikük pedig még az elődprojektben is dolgozott iskolai szociális munkásként.

A köznevelés szakterületi koordinátor *„politikai meggyőződésből jó egyéniség... ő a kapocs a térség jegyzői és polgármesterei felé.”* (helyi döntéshozó, 2019). A havi 30 órában dolgozó szociális koordinátor (a család- és gyermekjóléti központ intézményvezető helyettese) és egészségügyi koordinátor (a tarnabodi védőnő) foglalkoztatásának kezdetéhez képest későn kezdte meg a tevékenységét. Kifejezetten jó a megítélése a budapesti szakmai pályázatírónak, aki néhány tevékenység erejéig részt vett a program megvalósításban is. A program-megvalósítás elején különösen fontos volt a jelenléte, az, hogy lehetett hozzá fordulni tanácsért:

*„Nagyon szeretek az ő programjaikra elmenni meg részt venni, mert nagyon érzik ezt a dolgot, hogy hogyan szólítsanak meg, és hogy hogyan adjanak segítséget, támpontot, fejlesztészenek... Jó ott lenni, nagyon jól csinálják. Nagyon szeretek [a szakmai pályázatíróval] dolgozni.”* (ex-szakmai stáb tag, 2019)

#### 4. A projektmisszió, az ügy iránti elkötelezettség

A hevesi Gyerekesély programban van egy elkötelezett mag: a szakmai vezető, a korai képességgondozás-koordinátor és a hevesi közösségi ház csapata. A közösségi házban dolgozók lendületét megtörte, és számukra csalódás volt, hogy nem tudták birtokba venni a felújított, de át nem adott közösségi házat. Munkakörülményeik emiatt méltatlanok voltak az utolsó terepmunka idején, és a célcsoportot sem tudták megfelelő adottságú helyen fogadni. Mindenesre jelenlétük állandó, és nagyon szeretnék, ha folytatódna a munka a közösségi házban a program befejeztével. A szociális és az egészségügyi koordinátorok az eredeti állásuk mellett végzik programbeli tevékenységüket.



## IV.2. A PROJEKT MINŐSÉGE: TERVEZÉS, CÉLZOTTSÁG, STRATÉGIA

### 5. Szükségletalapú tervezés, célzottság, elégedettségmérés

A programtervezés során igyekeztek minél széleskörűbben feltárni az aktuális helyi igényeket, szükségleteket, és azokra kínálni lehetséges megoldásokat a projekt keretein belül. A pályázat előkészítése során lényegében megvalósult a közösségi tervezés. A működés alapját szolgáló megvalósíthatósági tanulmány jól strukturált, átgondolt, vizuálisan is megjelenített problématerképen alapszik, megfelelően keretezi a megvalósítást. A pályázatot második körben, 2016 decemberében adták be, és az igényelt támogatás 100 százalékát megkapták. A fenntarthatóság szempontjából fontos, a megvalósíthatósági tanulmányban is hangsúlyozott momentum a közösségi tervezés, amelynek a motorjai a szakmai pályázatiíró és az akkori MMSZ-koordinátor voltak.

Az eredeti szakmai koncepció szintjén tehát összességében a program jól célzott. Ugyanakkor a záránki ifipont tevékenységét a polgármesterekkel (személyi változás volt a választáskor) való egyeztetések után átszervezték. A működő tevékenységek nagyrészt szintén jól célzottak. Teljes mértékben megfelel ennek a kritériumnak a hevesi Dankó utcai szegregátumban működő közösségi ház, benne egy családmentorral, az utazó fejlesztő pedagógus- és logopédus-szolgáltatás, a szakmai műhely és jórészt a nyári táborok.

A projekt tehát jól célzott és nagy igény mutatkozik az utazó fejlesztő pedagógusra és logopédusra. A szolgáltatások ismertek és elismertek az óvodák és iskolák szakemberei körében, és a szülők is üdvözlik a gyerekeknek biztosított fejlesztéseket. A szülők jórészt közreműködők, és részt vesznek a projekt kötelező dokumentálásában is. A hevesi közösségi ház szolgáltatásaira is van igény – nagyrészt a gyerekek körében, de a mosást (kis mértékben a fürdést) és az internetet a felnőttek is használják. A felnőttek további adminisztratív ügyekben, álláskeresési dokumentumok elkészítésében is igénybe veszik a munkatársak segítségét. A ház még az elődprojekt idején jött létre, a szegregátum Dankó utcájában jól ismerik az ott lakók. A korábbi terepmunkához képest fontos és pozitív változás, hogy az egyik családmentor székhelye a közösségi házban van, kliensei pedig a ház vonzáskörzetéből kerülnek ki. Mindhárom programelem folytatása kulcsfontosságú lenne a jövőben.

A záránki ifipont más funkciókat tölt be: ez a viszonylag jó helyzetű település egyetlen közösségi tere, aminek a működéséhez az EFOP-1.4.2 hozzájárul. A záránki ifipontra eredetileg heti tíz órás jelenlétet terveztek be hétköznaponként. Mivel azonban a településen nincs se iskola, se óvoda, a bejáró gyerekek csak késő délután kerülnének az ifipontra, és szüleik ezt nem támogatják. Pozitívum, hogy az új igényfelmérés során megismert szükségletekre reagált a program,

és nyári, illetve szombatonkénti nyitva tartást biztosítottak. A záránki ifipont működtetését helyben megoldja a lelkes polgármester egy szintén lelkes, főállású közművelődési szakasszisztens segítségével.

A megvalósítás szakaszában való tervezése, előkészítése példa értékű a szakemberek együttműködését elősegítő programelemnek, amelynek célcsoportját a járási szakemberek jelentik. Ennek keretében külső szakértő koordinálásával településenként fókuszcsoportos interjúkat szerveztek az igények felmérésére az RGYK-s gyerekekkel foglalkozó szakembereknek a járás településein. Ezek során fogalmazódott meg, hogy mi legyen az összejövetelek tartalma. A tevékenység megvalósítása során, illetve után a tapasztalatok összegzésére elkészült egy módszertani tanulmány, ajánlás, amelynek tartalmát megosztották a résztvevőkkel és az érintettekkel: minden település minden iskolájával, óvodájával, védőnőjével, a családsegítőkkal és a rendőrséggel.

Közvetett módon a célcsoport igényeire való reagálást hivatott szolgálni a prevenció és pályaorientációs programelem tervezése során a folyamatok kapcsolattartás és egyeztetés az iskolákkal azokról a témákról, amikre a legnagyobb igény mutatkozik, továbbá a szolgáltatás kivitelezésének módjáról.

A projektben elégedettségmérés valósult meg, a kiemelt program kezdeményezésére és annak ún. beágyazottság-kérdőívét alapul véve, majd módosítva. Az alábbi idézetből is kitűnik, hogy a beágyazottság-kérdőív elsődleges célcsoportja az intézmények voltak, ugyanakkor készült egy rövid, leegyszerűsített változat a közösségi ház igénybe vevőinek is:

*„Most csináltuk meg [az elégedettségmérést]. Még most készítem a kiértékelését. Beágyazottsági kérdőív. Önkormányzatok, intézmények, óvodák, iskolák, védőnők, házi orvosok részére küldtük ki, civil szervezeteknek, a közösségi házba. A közösségi házat használó embereknek egy külön, leegyszerűsített, hétkérdéses kérdőívet készítettem.”*  
(szakmai stáb tag, 2022)

## 6. Hosszú távú fejlesztési stratégia, misszió

A Hevesi járásban hivatalosan, dokumentum szinten jelen van a stratégiai tervezés és gondolkodás. Jó minőségben készült el 2012-ben a Gyerekesély Stratégia, aminek a 2018-as felülvizsgálata is érdemi értékelésen alapszik. A Kistérségi Gyerekesély Stratégia, Cselekvési Terv és Forrástérkép (2012) hosszú távú (10 éves) és középtávú (3 éves) célokat, illetve egy éven belül megvalósítható intézkedéseket jelölt meg. A stratégia három prioritásterületet nevezett meg:

- ✦ Korai képességgondozás
- ✦ Közoktatás, ezen belül:

- A gyermekek korai nevelése, fejlesztése, óvodáztatás
- Általános és középfokú iskolai nevelés – oktatás, pedagógiai szakszolgáltatás
- Egészségesebb gyermekkor biztosítása

A stratégiában a célokhoz tevékenységeket és indikátorokat rendeltek, és ezek teljesülését tételesen értékelték a „Kistérségi Gyerekesély stratégia felülvizsgálata 2016” (2018) című dokumentumban, amely így fogalmaz a középtávú célokat illetően:

*„A Hevesi járásban a rendelkezésre álló – humán és anyagi – erőforrások hiányosságai miatt a Gyerekesély Stratégia cselekvési tervének középtávú megvalósítása nem maradéktalanul sikerült, azonban általánosságában elmondható, hogy minden prioritás tekintetében történtek előre lépések. Több esetben jogszabályváltozás vagy átszervezés is érintette a szakterületeket, amelyek intézkedései szintén hozzájárultak a stratégiai célkitűzések megvalósításához.”*

A járásban tehát megfelelő stratégiai látásmód és -dokumentum áll rendelkezésre. Ugyanakkor, a terepmunka és a projekt követése (online értekezletek, események, megbeszélések) alapján a fő csapásirány a projektszemlélet, összességében programszemlélet és stratégiai tervezés nincs jelen a mindennapokban. Az indikátorok elérése, a jelenlegi feladatok teljesítése is nagy kihívás a helyiek számára. A 2018-as terepmunka során a kilátásokról, a projekt vége utáni időszakról a fenntartó azt fogalmazta meg, hogy a szoft jellegű projekteknél forráshiány miatt „nem engedhetik meg maguknak”, hogy hosszabb távon, perspektivikusan gondolkodjanak. Amellett is érvelt, hogy a körülmények, például a munkaerőpiac is folyamatosan változik, most nem lehet tudni, hogy mi lesz hosszú évek múlva, milyenek lesznek az igények. *„Örülünk, hogy túlélünk egy-két évet.”* – összegezte 2018-ban.

A zaránki polgármester egyértelműen hosszú távban gondolkodik az ifipontot illetően. Hozzá kell azonban tenni, hogy az ifipontot nem önmagában a Gyerekesély-projekt működteti, csak hozzájárul ahhoz. A korábbi terepmunkák során a hevesi városvezetés részéről a Dankó utcai közösségi ház esetében érzékelhető volt hosszabb távú gondolkodás. Bár a korábbi fenntartási időszakra jellemző volt egy csökkentett üzemmódú fenntartás, amit az önkormányzat valamennyi saját forrással is támogatott, a helyiek pesszimisták voltak a fenntartást illetően.

### IV.3. BEÁGYAZOTTSÁG: ISMERTSÉG, ELFOGADOTTSÁG, EGYÜTTMŰKÖDÉSEK

#### 7. A projekt helyi beágyazottsága

Az elődprojekt révén a Gyerekesély program ismert volt a járásban, hiszen az előző szakaszokban a projektmenedzsmenst részt vett a kistérségi társulási üléseken, beszámolt az elért eredményekről. Még 2018-ban több interjúban szóba került, hogy rontott a program presztízsén az elődprojekt ellen indított szabálytalansági eljárás, egyes polgármesterek szemében ezért szálka lett a program. *„Emiatt eléggé viharosan érkezünk.”* – mondta a pályázatíró az újabb projektszakasz megtervezésének kezdeteiről 2018-ban.

2018-ban több interjúalany is kiemelte, hogy a járási polgármesterek egy része a megfogható, infrastrukturális beruházást megvalósító projektekhez képest nem érti a hosszútávon megtérülő, stratégiai gondolkodásmódon alapuló szoft projektekhez. Ami az új programszakasz kezdetét illeti, egyes polgármesterek azt érezték, hogy az ő településükre nem jutott semmi a programból. Kezdetben még a szakmai stáb is nehezen értette a szükségletalapú és rotációs szolgáltatásokat. A terepjárásuk során elégedetlenséggel is találkoztak a településeken, ugyanis sokkal több hiányzó szolgáltatás pótlására lenne szükség, mint amit a pályázat biztosít. Ez bizonyos értelemben a szolgáltatásokért való harchoz, konfrontációhoz vezet. Ezeket a problémákat szüntelen kommunikációval, egyeztetéssel, a program kereteinek ismertetésével, valamint a rotáció, a többi pályázati lehetőség és a szinergia hangsúlyozásával lehet ellensúlyozni. Ugyanakkor, végül legalább az utazó szolgáltatások minden, a projekt szolgáltatásaira nyitott településre eljutottak. Az interjúk alapján úgy tűnik, a program megítélése és elfogadottsága összességében javult a járásban a település- és az intézményvezetők körében:

*„A családi napokból rengeteget tudnak hasznosítani a polgármesterek, évente négy alkalommal, és most felemeltük ennek a keretösszegét 40 ezerről 68 ezer forintra... Érkezett megkeresés családterápia miatt, utazó pszichológus miatt, nyári táborokba rendszeresen a polgármesterek saját maguk szállítják ki a gyerekeket kisbusszal ...*

– Iskolák, óvodák, tudnál példát mondani...? (kérdés)

– Logopédia, fejlesztőpedagógia, és a családi napokban ők is részt vesznek.

– Konkrét visszajelzés is érkezik hozzátok? (kérdés)

– Igen. És megkeresés is pluszban. Például Erdőtelekről az iskolaigazgató hívott fel, hogy nagy szükség lenne pszichológusra, ... hogy rengeteg gyerek lenne, aki terápiára szorulna. ... Most például tegnap Tenkről telefonáltak, hogy két családnak lenne szüksége családterapeutára, és egy harmadik családban viszont gyermekpszichológus kellene.

- ... Tenkről ki telefonált? (kérdés)
- Szülő. ... *Átányról az iskolaigazgató.*” (szakmai stáb tag, 2022)

Az új szakasz kezdeti beágyazását néhány, a járásban elismert szakember személye szavatolta. Ilyen például a korai képességgondozás-koordinátor vagy a szakmai asszisztensből lett szakmai vezető is, aki korábban hét évig a LEADER programban tevékenykedett.

## 8. Együttműködések

*Menedzsment-megvalósítók:* A projekt elején a szakmai vezető betegség miatti hiánya nagy problémát jelentett, ez gyengítette a projekt összefogottságát. Nagy előrelépés, hogy 2019 vége óta van igazi szakmai vezetője a programnak. Ugyanakkor a szakmai vezető sem kapott teljes jogkört és felhatalmazást a pozíciójához. Ez egyfajta szokatlan, központosított működési módot eredményezett, ami kellően intenzív kommunikáció mellett – aminek rendszeres időközönként részese volt a TEF- és az MMSZ-koordinátor – működőképes struktúra volt. Ez a struktúra problematikussá vált, amikor az utolsó terepmunkát megelőző hónapokban a projektiroda-vezető irányából hiányosabb lett a kommunikáció. A szakmai vezető és a koordinátorok így információhiány és információs aszimmetria mellett végzik tevékenységüket.

*Menedzsment-önkormányzatok, megvalósítók-önkormányzatok:* A projektiroda-vezető korábban jó kapcsolatot ápolt a települések polgármestereivel, ez a kommunikáció azonban az utóbbi hónapokban hézagossá vált. A szakmai vezető, a korai képességgondozás-koordinátor (nyugdíjas óvodavezető) és a köznevelés szakterületi koordinátor (nyugdíjas könyvtárvezető) szintén kapcsolatban áll a polgármesterek nagy részével. Úgy tűnik, az elődprojekthez képest javult, erősödött az önkormányzatokkal való együttműködés. Nem láthatók ugyanakkor a fenntarthatóság szempontjából fontos stratégiai partnerségek egy-egy programelem kapcsán.

*Megvalósítók-célcsoport:* Ahol szakemberek képzik a tevékenység célcsoportját, ott jó együttműködésről beszélhetünk. A szülőkkel, mint célcsoporttalk vegyesek a tapasztalatok, a megvalósítók nem mindig tudják őket sikeresen bevonni a program-elemekbe (pl. Biztos Kezdet szemléletet népszerűsítő szülőcsoport). Megvalósul a szülőkkel való együttműködés a minimum három alkalmas, egyénre szabott pályaválasztási tanácsadásban, aminek egy része a szülőkkel közösen zajlik. A közösségi ház munkatársainak a gyerekekkel kifejezetten jó a kapcsolata, illetve a mélyfúrás tapasztalatai alapján számos családdal is. Már az első terepmunka rámutatott, hogy a közösségi házban sikerült „házsabályt” kialakítani, amit tapasztalataim szerint is

betartottak a foglalkozáson résztvevő gyerekek. A közösségi házban a felnőttekkel vegyes, néha konfliktusokkal terhelt (mosás, nyitva tartás kapcsán előfordult pl. fenyegetés, zsarolás) együttműködésre is volt példa (igaz, azóta voltak személyi cserék a házban, és az utolsó terepmunka során alig esett szó konfliktusokról).

Magában a projektben önkéntesként érdemben sem a szülőket, sem a projekten kívüli szakembereket nem sikerült mozgósítani. Ugyanakkor, a hevesi közösségi házban a nagyobb volumenű rendezvényeken (pl. sütögetés) aktivizálták a szülőket. Egyébiránt pedig érzékelhető a lakossági önkéntes aktivitás Zaránkon, az ifipontnak helyet adó településen. Erre azt a példát hozta fel a polgármester, hogy az idén tavasszal megrendezett települési főzőverseny kifejezetten alulról, a helyi lakosoktól (anyukáktól) induló kezdeményezés volt.

*Civilek:* A 2018-as tereplátogatás során reménytelen volt az együttműködés az ETTF-fel (Egyesület a Társadalmi Tőke Fejlesztéséért). A komplex telepprogram keretében ők működtették a Csillagház nevű közösségi házat Hevesen, a Fő utca 20-ban, nem túl messze a szegregátumbeli Dankó utcai közösségi háztól. A két háznak volt egy közös Facebook-oldala, ahol közérdekű információkat is megosztottak, bár inkább a Csillagház tartalmai kerültek fel rá. A komplex telepprogrammal, és így az ETTF-fel való együttműködés a második terepmunka idejére meggyengült, azóta pedig megszűnt.

#### IV.4. TUDATOS FENNTARTÁS ÉS FENNTARTHATÓ TEVÉKENYSÉGEK

##### 9. Tudatos terv a fenntarthatósággal kapcsolatban. Konkrét lépések

A terepmunka tapasztalatai szerint a megvalósítók tudatosan csupán a kötelező fenntartásra (M8. Melléklet) készülnek. A stáb tagjainak tovább foglalkoztatásáról nincsen szó. Egy-egy programelem kapcsán ugyanakkor megjelentek tervek, kezdeményezések. Az első és a második terepmunka során a hevesi közösségi házzal kapcsolatban fogalmazódtak meg hosszabb távú tervek, az utolsó terepmunka idején inkább a lemondás volt jellemző.

Az előző programszakasz végén, az elődprojekt fenntartása keretében vállalták a hevesi Csillagpont közösségi ház (Heves, Dankó utca) és a zaránki ifjúsági pont „rendelkezésre állásának biztosítását”. „Lájtos projektfenntartás” – így jellemezte 2018-ban a helyi döntéshozó a Csillagpont közösségi ház működését a program 2015-ös zárultával.<sup>4</sup> Ezek alapján akár esély is lehetne a kötelezőnél nagyobb

<sup>4</sup> Ez a hevesi közösségi ház esetében a következőket jelentette: az épület rezsiköltségeinek biztosítása, csökkentett üzemmódú nyitva tartás, legalapvetőbb kellékek (pl. ceruzák) uzsonna, minimális szakmai foglalkozás biztosítása – ehhez két hölgy alkalmazása három-

volumenű és intenzitású fenntartásra. Az egyik interjúalany véleménye szerint közfoglalkoztatással oldják majd meg a fenntartást:

*„A fenntartási idő kötelező. Heti egy napot írnak kötelezően elő. ... mivel az önkormányzat saját költségéből nem tud fizetni munkavállalót, én úgy gondolom, hogy közmunkásokkal fogják megoldani. Úgy tudom, hogy a Gyerekesély irodát is fenn kell tartani, ugye az nincs megszabva, hogy milyen nyitva tartással stb. És a felsőbb vezetés azt mondta, hogy a Dankó úti közösségi házba kihelyezi a közösségi irodát, és ugyanúgy a közmunkás fogja ellátni, ha lesz feladat.” (szakmai stáb tag, 2022)*

Többen a projekt folytatásában vagy egyéb projekt finanszírozásban látnák a jövőt:

*„Nem vagyunk felzárkóztató település. Ez a gond. Már régen meg lenne oldva a történet.” (projekt-munkatárs, 2022)*

Saját forrásból és erőfeszítésből a *zaránki ifipont* és a *szakmai műhely* tovább működtetésére fogalmazódtak meg tervek a kötelező fenntartáson felül. A *zaránki ifipont*, ami minden bizonnyal az EFOP nélkül is működne, a jelenlegi tervek szerint megmarad a falu közösségi helyszínének. Az ifipont folyamatos működését a főállású, fele részben az önkormányzat, fele részben a *zaránki idősök* otthona által alkalmazott közművelődési szakasszisztens biztosítja. Ezt a projektől független pozíciót a jövőben is fenn kívánják tartani.

Az interjúk során a szakmai műhelymunkákkal kapcsolatban került szóba mindhárom terepmunka során, hogy azok anyagi ráfordítás nélkül is tovább működtethetők lennének. Az óvónők részéről nyitottság, szándék és terv is van a folytatásra (az iskolában és a „családsegítőben” dolgozó szakemberek részéről nem látható ilyen szándék). A szakmai műhelyek kapcsán így nyilatkozott az egyik projekt-munkatárs:

---

három, négy-négy órában, megbízási szerződéssel, a munkájuk mellett, az önkormányzat finanszírozásában (nem közfoglalkoztatás!). Az előző fenntartási időszakban tehát a hevesi közösségi házat egyfajta több lábon álló, csökkentett üzemmódú fenntartás jellemezte. Szerepet vállalt benne a komplex telepfejlesztési program, ami az elődprojekt zárása után nyolc hónapig tartotta fenn a házat. Ezt követően az önkormányzat fedezte a rezsiköltségeket, a szakmai munkát pedig 2015 decemberétől kezdődően két korábbi munkatárs kb. tíz hónapig önkéntesen vállalta a munkaideje után. Utólag ezt az önkormányzat kifizette nekik és három-négy órában alkalmazta a két munkatársat. 2017 júliusától az ETTF égisze alatt működő komplex telepfejlesztési program megkezdésével kapott új lendületet a közösségi ház. A Gyerekesély program elindulásával pedig elkezdett teljes üzemmódban működni. A Gyerekesély és a komplex telepfejlesztési program együttműködése hatékonynak bizonyult az elődprojekt végén, mára azonban megszűnt.

„Az óvodavezetők vetették föl, főleg a COVID idején, hogy nem is tudnak egymásról. Hogy annyira szeretnének akár munkaközösség-jelleggel találkozni, hogy folytatódjon ez, mert nem is ismerik egymást. ... és van olyan óvodavezető, aki ezt fölkarolná, »összerántaná« őket. Mi meg a helyszínt tudnánk biztosítani, és a témákhoz találnánk vagy előadót, vagy egymás közt is megosztani tapasztalatokat, jó gyakorlatokat.” (szakmai stáb tag, 2022)

A forráshiányos önkormányzatoknak a többi projektem működtetésére gyakorlatilag nincsen lehetőségük:

„Szerintem az önkormányzatok biztos, hogy nem fognak tudni saját költségen pszichológust vagy fejlesztőpedagógust foglalkoztatni. ... mert rengeteg támogatást elvettek tőlünk az adókkal kapcsolatban, és rengeteg önkormányzat nagyon rossz anyagi helyzetben van, és ezt biztos, hogy nem fogja egy önkormányzat sem finanszírozni. Tehát, hogy hiába hasznos, biztos, hogy nem. Itt Hevesen évekig nem volt pszichológus.” (szakmai stáb tag, 2022)

Többen érveltek tehát amellet, hogy nagy szükség lenne a logopédiai és fejlesztő pedagógiai tevékenység folytatására. Ennek a forráshiányon túl azonban gátja lehet a szakemberhiány is:

„Ha véletlenül folytatódna ez a projekt, nem tudom, hogy honnan vennénk szakembereket. És már közben hárman nyugdíjba mentek, és csak ketten jelezték, hogy ha esetleg folytatódna, részt vennének benne. Közben egy logopédusunk el is költözik.” (szakmai stáb tag)

## 10. Erőforrás bevonás

Ami az ingatlan erőforrásokat illeti, az önkormányzatok és intézmények (iskolák, óvodák) sokféle helyszínt, termet bocsátottak a projekt rendelkezésére (pl. egészségügyi szűrésre) számos településen. Néhány példa a szakmai műhely programelem kapcsán:

„A... [hevesi] művelődési házat elkértem. El kellett kérni, de mivel önkormányzati tulajdonú, nem kellett bérleti díjat fizetnünk. ... Ugyanúgy a művelődési háznak vannak kisebb termei, ott is tartottuk. ... Volt olyan is például, amikor óvodák ajánlották föl. Voltunk Tiszánánán, meg a tarnazsádányi óvodában is tartottunk szakmai műhelyt.” (szakmai stáb tag, 2022)



Az önkéntesség a zaránki ifiponton jellemző a helyi közösségi események során. Továbbá, a hevesi közösségi házban a nagy létszámú rendezvényekre sikerült a szülőket mozgósítani. A jövőt és a fenntarthatóságot illetően a zaránki ifiponttal kapcsolatosan bizakodó kijelentések hangzottak el:

„Zaránkban bízom.” (szakértő, 2022)

## V. ÖSSZEFOGLALÁS

A hevesi projektet egy sajátos programszervezet és működés jellemzi. Ami a projektvezetést illeti, a stratégiai vezetői és projektmenedzseri funkciókat a polgármester megbízásából a projektiroda-vezető látja el. A szakmai vezetőnek nincsen egyértelmű és minden szakmai tevékenységre kiterjedő felhatalmazása, a felé irányuló információáramlás olykor hézagos és alkalmoszerű. Egyes ügyekben tehát a projekt még a szakmai vezető számára sem működik átláthatóan, transzparensszen.

A hevesi egy közösségi alapon, magas színvonalon megtervezett program. A projekt ugyanakkor jelentős késéseket szenvedett el. Egyfelől az egyes projektszakaszok között hosszú idő telt el. Másfelől egyes szakemberek alkalmazása, illetve a tevékenységek megvalósítása jelentős időbeli késéssel valósult meg. Komoly lemaradások voltak a program célrendszere szempontjából kulcsfontosságú szociális programelemek, illetve a mellékáramba tartozó egészségügyi programelemek terén. A tevékenységcsoportok közül a legsikeresebben a korai képesség gondozás koordinátorához kapcsolódó tevékenységek működnek, különös tekintettel az utazó fejlesztő pedagógusra és logopédusra. A szolgáltatásokat a járás 19 intézményében, óvodákban és iskolákban nyújtják, összesen 478 gyerek egyenként legalább kilenc hónapon át tartó fejlesztésével. A projekt egyik hozzáadott értéke, hogy a szűréseket és a fejlesztéseket már ötéves kor előtt elkezdik a pedagógiai szakszolgálatban dolgozó szakemberek.

Jól működő programelem továbbá a Csillagpont közösségi ház Heves Dankó utcai szegregátumában, amit még az elődprojektben hoztak létre. A 2022-es terepmunka idején a közösségi ház jó pár hónapja ideiglenes helyszínen működött. Egy rossz állapotú, régi házban, a felújított, de be nem fejezett eredeti közösségi ház szomszédságában. A fenntarthatóság szempontjából fontos programelem a zaránki ifipont, ami a művelődési ház és a könyvtár épületében található. A ház – benne az ifiponttal – az EFOP-tól függetlenül is működik, és minden bizonnyal utána is fog. A folyamatos működést a főállású közművelődési szakasszisztens biztosítja, aki fele részben az önkormányzat, fele részben a zaránki idősek otthona

alkalmazottja. A projekt eszközökkel, egy-egy programmal, illetve többé-kevésbé intenzív hétvégi és szünidei jelenléttel támogatja az ifipont működését.

Nagy sikerrel valósult meg a gyerekekkel és családjukkal foglalkozó szakembereket megcélzó szakmai műhelymunkák programeleme, eleinte az óvodavezetők, majd az iskolák, a család- és gyermekjóléti, valamint a gyermekvédelmi intézmények szakemberei körében. Olyan, az előzetes igényfelmérésnek megfelelő témákban hívtak előadókat és szerveztek műhelyeket, mint munkajog, gyermekrajz elemzés, pozitív pedagógia, gyermekbántalmazás. Ez a programelem a jövőben is fenntarthatónak tűnik.

Ami a program megvalósítás teljes ívét illeti, a kiemelt program egyik munkatársa úgy jellemezte a projektet, hogy az mindig lendületet vett egy-egy beszámoló, találkozó, workshop, változásbejelentés előtt; ezek ösztönzőleg hatottak a működésére. Összegzően így fogalmaz:

*„Nekem egy picit rossz érzésem van. Több lehetőség volt benne. Fáj az ember szíve érte.”*  
(szakértő)

A pandémia első szakaszában, a komoly lezárások idején a tevékenységeknek csak egy kis részét sikerült áttenni az online térbe. Ilyen volt a szakmai műhely és a Gyerekesély szakmai nap. A Gyerekesély Bizottság működése e-mailes határozathozattá alakult, zsugorodott. A közösségi ház mindössze másfél hétig tartott zárva, ezt követően személyes tanulástámogatást végeztek a projektben. Összességében a projekttevékenységek beszűkültek a pandémia okozta korlátozások idején. Mindössze a – nagyon lényeges – jelenléti tanulástámogatás és két, online térbe áthelyezett tevékenység esetében alkalmazkodtak rugalmasan a megváltozott körülményekhez.

A program fenntarthatóságát előrejelző indikátorokat négy fő területre: a megvalósítókra, a projekt minőségére, a beágyazottságra és a tudatos fenntartásra koncentrálnak vizsgáltuk. Ami a *megvalósítók*at illeti, a gesztor szervezet, Heves Város Önkormányzata részéről az első két terepmunka során támogató hozzáállás volt érzékelhető a program felé. A megvalósító költségráfördítással mérhető elkötelezettségét jelzi, hogy a projektelőleg kései megérkezéséig előfinanszírozta a béreket és az elindított tevékenységeket. Az önkormányzatot lényegében a polgármester bizalmasa, a projektiroda-vezető képviseli a programban, és a legfontosabb döntéseket (pl. munkatársak felvétele, szerződéskötés stb.) is ő hozza meg.

A programban a tervezés, a beadott pályázati anyag – különös tekintettel a megvalósíthatósági tanulmányra – szintjén létezik az elődprojekttel való folytonosság. A közösségi tervezés során építettek az elődprojekt elégedettség-vizsgálatára, megvalósítási tapasztalataira, azok jó gyakorlatait folytatni és tovább fejleszteni, valamint újabb célterületekre kiterjeszteni tervezték. A folytonosságot azonban

megtörte a pályázat kései kiírása és az új programszakasz megkésétt elindulása. A menedzsment esetében folytonosságról nem beszélhetünk. A megvalósítók és szakértők között ugyanakkor vannak olyanok, akik a korábbi projektszakaszokban is részt vettek.

A menedzsment és a szakmai megvalósítók kvalitásai megfelelőek abban az értelemben, hogy, bár késésekkel, de végül a saját területükön jó szakembereket sikerült találni. Az önálló munkavégzésben, az asszertivitásban, a program elvárásainak teljesítésében azonban jelentős szórás tapasztalható. 2019 végére végre lett igazi szakmai vezetője a programnak, aki már egy ideje szakmai asszisztensként dolgozott, és átlátta a projektet. Felhatalmazása azonban hiányos, és nem minden releváns információ jut el hozzá (időben).

Ami a projekt missziót és az ügy iránti elkötelezettséget illeti, van egy elkötelezett mag: a szakmai vezető, a korai képességgondozás-koordinátor és a közösségi ház csapata. A közösségi házban dolgozók lendületét megtörte, és számukra csalódás, hogy nem tudják birtokba venni a 90-95 százaléban felújított közösségi házat. Jelenlegi munkakörülményeik méltatlanok, és a célcsoportot sem tudják megfelelő adottságú helyen fogadni. A szociális és az egészségügyi koordinátor munkája időhiány miatt nem tud igazán kiteljesedni. Korábban elkötelezettnek tűnt a döntéshozó-projektmenedzser projektiroda-vezető is, ez mára már nincs így.

A projekttervezés jó minőségét jelzi, hogy a közösségi tervezés során igyekeztek minél széleskörűbben feltárni az aktuális helyi igényeket, szükségleteket, és azokra kínáltak lehetséges megoldásokat a program keretein belül. Az elődprojekt megvalósítói által végzett elégedettségi vizsgálat tapasztalatait is beépítették a pályázati anyagba (egyfajta folytonosság). A működés alapját szolgáló megvalósíthatósági tanulmány jól strukturált, összeszedett, átgondolt, vizuálisan is megjelenített problématerképben alapszik, megfelelően keretezi a megvalósítást. Az eredeti szakmai koncepció szintjén a program jól célzott (6). Voltak azonban kivételek, pl. a zaránki ifipont, aminek a tevékenységét a polgármesterekkel (személyi változás volt a választáskor) való egyeztetések után átszervezték. A működő tevékenységek nagyrészt szintén jól célzottak. A megvalósítás szakaszában való tervezése, előkészítése példaértékű a szakemberek együttműködését elősegítő programelemnek, amelynek célcsoportja a járási szakemberek. A projektben elégedettségmérés valósult meg, a kiemelt program kezdeményezésére és az ún. beágyazottság kérdőívét alapul véve, majd módosítva.

A Hevesi járásban hivatalosan, dokumentum szinten jelen van a hosszú távú stratégiai tervezés és gondolkodás. Jó minőségben készült el 2012-ben a Gyerekesély Stratégia, aminek a 2018-as felülvizsgálata is érdemi értékelésen alapszik. A stratégia hosszú távú (tíz éves) és középtávú (hároméves) célokat, illetve egy éven belül megvalósítható intézkedéseket jelölt meg. Ugyanakkor, a terepmunka és a projekt követése (online értekezletek, események, megbeszélések) alapján a

fő csapásirány a projektszemlélet, összességében programszemlélet és stratégiai tervezés nincs jelen a mindennapokban. Az indikátorkipipálás, a jelenlegi feladatok teljesítése is nagy kihívás a helyiek számára. Ehhez képest a zaránki polgármester egyértelműen hosszú távban gondolkodik az ifipontot illetően. Hozzá kell azonban tenni, hogy az ifipontot nem önmagában a Gyerekesély projekt működteti, az csak hozzájárul ahhoz. A szakmai műhelyek esetében is észrevehető a hosszú távú gondolkodás és tervezés.

Az elődprojekt révén a Gyerekesély ismert és valamilyen szinten *beágyazott* (3) volt a járásban, az elismertsége ugyanakkor hagyott kívánni valót maga után. Ennek oka egyebek mellett az elődprojekt ellen indított szabálytalansági eljárás volt. Továbbá, egyes polgármesterek azt érezték az új szakasz előtt és annak kezdetén, hogy az ő településükre nem jutott semmi a programból. Ugyanakkor, végül legalább az utazó szolgáltatások minden, a program szolgáltatásaira nyitott településre eljutottak. Úgy tűnik, a projekt megítélése javult a járásban a településvezetők és az intézményvezetők körében. A projektek települési és intézményi beágyazottságát segíti elő a szakmai stáb néhány tagja: a szakmai vezető, a nyugdíjas óvodavezető korai, avagy a képességgondozás-koordinátor, valamint a nyugdíjas közművelődési vezető, avagy a köznevelés-koordinátor.

Ami a menedzsment és a megvalósítók együttműködését illeti, a szakmai vezető nem kapott elegendő jogkört és felhatalmazást a pozíciójához, a legfontosabb döntéseket a projektiroda-vezető hozza meg. Ez egyfajta szokatlan, központosított működési módot eredményezett, ami kellően intenzív kommunikáció mellett bár szuboptimális, de működőképes struktúra volt. Ez a struktúra különösen problematikusá vált, amikor a projektiroda-vezető irányából igen hiányos lett a kommunikáció, illetve néhány esetben teljesen megszűnt. A szakmai vezető és a koordinátorok így információhiány és jelentős információs aszimmetria mellett végzik tevékenységüket. Az információs aszimmetria a projekt kezdetétől fogva fennállt, a projekt végére azonban még nagyobb lett. A tevékenységek célcsoportjaival való együttműködés vegyes. Ahol a szakemberek a tevékenység célcsoportja, ott jó együttműködésről beszélhetünk. A szülőkkkel, mint célcsoporttal vegyesek a tapasztalatok, a megvalósítók nem mindig tudják őket sikeresen bevonni a programelemekbe (pl. Biztos Kezdet szemléletet népszerűsítő szülőcsoport). A közösségi ház munkatársainak a gyerekekkel kifejezetten jó a kapcsolata, illetve a mélyfúrás tapasztalatai alapján számos családdal is, bár a korábbi terepmunkák konfliktusokra is rámutattak (igaz, azóta voltak személyi cserék a házban).

A programnak *tudatos fenntarthatósági* koncepciója, terve nincsen, csupán a kötelező fenntartásra készülnek. A stáb tagjainak tovább foglalkoztatásáról nincsen szó. Egy-egy programelem kapcsán ugyanakkor megjelentek tervek, kezdeményezések. Az első és a második terepmunka során a hevesi közösségi házzal kapcsolatban fogalmazódtak meg hosszabb távú tervek, az utolsó terep-

munka idején inkább a lemondás volt jellemző. Az előző programszakasz végén „lájtos projektfenntartás”-ként jellemezték a hevesi Csillagpont közösségi ház működését a program 2015-ös zárultával. Ezek alapján akár esély is lehetne a kötelezőnél nagyobb volumenű és intenzitású fenntartásra.

Saját forrásból és erőfeszítésből a zaránki ifipont és a szakmai műhely tovább működtetésére fogalmazódtak meg tervek a kötelező fenntartáson felül. A forráshiányos önkormányzatoknak ennél többre alig van lehetőségük. Többen a projekt folytatásában vagy egyéb projekt-finanszírozásban látnák a jövőt.

Az interjúk során a szakmai műhelymunkákkal kapcsolatban került szóba mindhárom terepmunka során, hogy azok anyagi ráfordítás nélkül is tovább működtethetők lennének. Az óvónők részéről nyitottság, szándék és terv is van a folytatásra (az iskolában és a „családsegítőben” dolgozó szakemberek részéről nem látható ilyen szándék). A zaránki ifipont, ami minden bizonnyal az EFOP nélkül is működne, a jelenlegi tervek szerint megmarad a falu közösségi helyszínének. Az ifipont folyamatos működését a főállású, fele részben az önkormányzat, fele részben a zaránki idősek otthona által alkalmazott közművelődési szakasszisztens biztosítja. Ezt a projekttől független pozíciót a jövőben is fenn kívánják tartani. Továbbá, itt önkéntesek bevonására is van példa. Ezen felül a hevesi közösségi házban a nagy létszámú rendezvényekre sikerült a szülőket önkéntesként mozgósítani. Utóbbi fenntarthatósága kérdéses. Ami az ingatlan erőforrásokat illeti, az önkormányzatok és intézmények (iskolák, óvodák) sokféle helyszínt, termet bocsátottak a projekt rendelkezésére (pl. egészségügyi szűrésre, szakmai műhelyekre) számos településen.

## MELLÉKLET

M3. A szakmai stáb a 2022. április-májusi terepmunka idején

	Beosztás	Projektelemek	Heti munkaidő	Munkakezdés dátuma	Megjegyzés
1	Szakmai vezető		40	2018.09.01	Szakmai asszisztens volt 2019 végéig
2	Szakmai asszisztens		8	2020.02.03	Csere történt
3	Korai képesség-gondozás szakterületi koordinátor	Fejlesztő pedagógus, logopédus, szakmai műhely, BK-szemlélet szülőcsoport	40	2018.01.01	
4	Szociális szakterületi koordinátor	Családterápia, ártalomcsökkentő drogcsoport, családmentor, gyermekpszichológus, lakhatási tanácsadás	30	2018.09.01	
5	Egészségügyi szakterületi koordinátor	Baba-mama klub, utazó orvosi szolgálat	10	2019.05.01	
6	Tanulásegítés és köznevelés, információs társadalom, ifjúsági terület szakterületi koordinátor	nyári tábor, családi nap	40	2018.01.01	
7	Közösségi ház vezető Közösségi koordinátor	Közösségi Ház tovább működtetése Hevesen, zaránki Ifjúsági Pont, új közösségi ház kialakítása és működtetése Erdőtellen, iskolamentor program, prevenció programok	40	2021.06.01	Csere történt
8	Közösségi Ház munkatárs 1	Közösségi Ház Heves	40	2018.01.01	
9	Közösségi Ház munkatárs 2	Közösségi Ház Heves	40	2021.02.01	Új 2019 őszéhez képest
10	Iskolamentor 1	Zaránki Ifjúsági Pont, iskolamentor program	10	NA	Új 2019 őszéhez képest

11	Iskolamentor 2	Iskolamentor program	10	NA	Új 2019 őszéhez képest
12	Családmentor 1	Tiszanána, Kisköre, Kömlő	10	NA	Új 2019 őszéhez képest
13	Családmentor 2	Tarnazsadány	10	2021.05.15	Új 2019 őszéhez képest
14	Családmentor 3	Heves – Krakkó	40	2019.12.01	Új 2019 őszéhez képest
15	Családmentor 4		40	2018.01.01	
16	Projekt munkatárs 1				

Forrás: TK online monitoring rendszer, terepmunka

M4. A tevékenységek főbb jellemzői a hevesi Gyerekesély programban\*

Ssz	Tevékenység, programelem	Felelős, lebonyolító	Működik	Működés, megjegyzés
1/a	Családterápia szolgáltatás	szociális és gyermek- jóléti koordinátor	✓	
1/b	Gyermekpszichológus	szociális és gyermek- jóléti koordinátor	Késve ✓	Elsősorban iskolákban (érkezett megkeresés óvodából is)
2/a	Gyerekesély Iroda működtetése	szakmai vezető	✓	
2/b	Gyerekesély Bizottság működése	szakmai vezető	Nem	
4	Módszertani Alap létrehozása	szakmai vezető	Nem	
5	Krízis Alap létrehozása	szakmai vezető	✓	
6/a	Települési és térségi szintű alap- és szakellátást nyújtó szakemberek együtműködésének erősítése	korai képességgondo- zás-koordinátor, külső szolgáltató – Vanin	✓	A tevékenység még 2019-ben sikeresen befejeződött. Módszer- tani ajánlás – iskolák, óvodák, védőnők, rendőrség, családsegítők ✓
6/b	Gyerekesély szakmai nap	külső szolgáltató – Vanin: tanácsadó, szakmai pályázatíró	✓	

6/c	Gyermekek, fiatalok és családjaik érdekében működő kiegészítő szolgáltatások szinergiájának megteremtése és erősítése	külső szolgáltató: tanácsadó, szakmai pályázatíró	✓	
7	Családmentorok foglalkoztatása	szociális és gyermek-jóléti koordinátor	Késve ✓	
8/a	Ártalomcsökkentő drogcsoport	szociális és gyermek-jóléti koordinátor	Nem	Előkészítés alatt
8/b	Lakharási tanácsadás	szociális és gyermek-jóléti koordinátor	Nem	
9/a	Közösségi Ház továbbműködtetése – Heves	közösségi koordinátor	✓	95%-os készültség, felújítás, ideiglenes helyszín
9/b	Zaránki Ifjúsági Ponton programok működtetése	zaránki önkormányzat	✓	Áttervezett formában
9/c	Új közösségi ház kialakítása és működtetése Erdőtelken		Nem	A ház elkészült, de zárva tart
10/a	Iskolamentor program	közösségi koordinátor	Késve ✓	
10/b	Prevenációs programok	közösségi koordinátor (+ külső szakértő)	Késve ✓	
11/a	Nyári táborok szervezése	köznevelés koordinátor	✓	
11/b	Hétfégi családi programok szervezése (családi nap)	köznevelés koordinátor	✓	Önkormányzatok rendezvényeinek támogatása
12	Pályaválasztási tanácsadás	szakmai vezető, külső szakértő	Késve ✓	
13/a	Hogyan érvényesüljünk civilként?	foglalkoztatás-koordinátor, külső szakértő, előadó	✓	
13/b	Önkéntesek bevonása	foglalkoztatás koordinátor	Nem	
15/aa	Szupervízió	szakmai vezető, külső szakértő	✓	Stábtagnak, CSGYJK munkatársainak
14	Szakmai műhelymunkák	korai képességgondozás-koordinátor	✓	
15/aa	Coaching	törölve		



15/ba	Csapatépítő tréning	tanácsadó, szakmai pályázatíró	✓	
15/bb	Projekt új szolgáltatásait és az alapellátást nyújtó szakemberek feladatainak összehangolása	tanácsadó, szakmai pályázatíró	✓	
15/c	Konfliktuskezelő tréning	Szakmai vezető, külső szakértő	Nem	Kiszervezés alatt
16	Baba-mama klub működtetése	egészségügyi koordinátor	✓	Tarnabod
17	Biztos kezdet szemléletet elősegítő szülői csoportfoglalkozás	korai képességgondozás-koordinátor, külső szolgáltató	✓	Tarnaszentmiklós, Átány, Tenk
18/a	Utazó orvosi szolgálat	egészségügyi koordinátor	Késve ✓	Erdőtelek, Tarnabod, Tarnazsadány, Tarnaszentmiklós. További szűrések: Pély, Kisköre, Erdőtelek, Tarnazsadány
18/b	Utazó fejlesztő pedagógus – óvodákban és iskolákban*	korai képességgondozás-koordinátor	✓	Indikátor ✓ <b>túlteljesítve. Monitoring 2022.04: 322 gyerek (elvárás: 150).</b>
18/c	Logopédus – óvodákban*	korai képességgondozás-koordinátor	✓	Indikátor ✓ <b>túlteljesítve. Monitoring 2022.04: 156 gyerek (elvárás: 100).</b>
19	Szakemberek részvétele a Kiemelt projekt programjain	szakmai asszisztens	✓	
20.	Monitoring adatok szolgáltatása – Kiemelt programmal	több munkatárs	✓	
21	Együttműködés a kiemelt projekt szakértőivel, munkatársaival.	szakmai asszisztens	✓	
22/a	Programnépszerűsítés és disszemináció: szakmai napok	szakmai asszisztens	✓	
22/b	Tájékoztató anyagok a programokról	külső szolgáltató: tanácsadó, szakmai pályázatíró	✓	Elkészült egy ilyen, frissítésre kerül.

\* A programban több módosítás került benyújtásra az Irányító Hatóság felé. Ezek elfogadásáról a szakmai vezetés nem rendelkezik teljeskörű információkkal.



## ELŐRE A BIZTOS ÚTON(?!) GYEREKESÉLY PROGRAM AZ ENCSI JÁRÁSBAN

### I. ELŐZMÉNYEK: A HOSSZÚRA NYÚLT ÁTMENET

Az Encsi járásban „Előre a biztos úton!” címmel indult el a második Gyerekesély program 2017-ben. A program főpályázója Encs Város Önkormányzata, konzorciumi partnere pedig az Encsi Többcélú Kistérségi Társulás volt. A kistérségben a 2007-2013 közötti fejlesztési időszakban is megvalósult Gyerekesély program (melynek részletes értékelő bemutatását Kende és Vajda 2015-ben végezték el). Az első program befejezése (2015. június) és az új, jelenlegi szerződés aláírása (2017. október) között azonban több mint két év telt el, és ez alapvetően meghatározta a jelenlegi program működését és „hangulatát”. Az interjúk tanúsága szerint az első program zárásakor, amikor élessé vált a fenntartás kérdése, alapvetően az „összetartásra”, vagyis a helyi szereplők közötti viszonyrendszerekre és a társulásban dolgozó szakemberek és vezetők elköteleződésére apelláltak a projekt vezetői. *„... korábban is itt az összetartás az Encsi kistérségben ... az önkormányzatok között valamilyen szinten mindig is működött...”* (szakmai stáb tag). Fenntartásra vonatkozó tervek nem voltak, ezt akkor nem írta elő kötelezően a pályázati kiírás (ez alól kivételt csak a Gyerekesély Bizottság és a helyi stratégia képzett), és a pályázati ígéretetek alapján rövid átmeneti időszakban bíztak.

#### I.1. A KÖZÖSSÉGI HÁZAK FENNTARTÁSA

Ebben – a hosszúra nyúlt – átmeneti időszakban, a közösségi házak egy részét bezárták, több helyszínen pedig az állami normatívát biztosító Biztos Kezdet (BK) gyerekházzal együtt működtették tovább. Általánosan jellemző volt, hogy a humán erőforrást az önkormányzat közmunka program keretében oldotta meg, azonban a házak és programelemek szakmai fenntartását nagyban nehezítette, hogy a közmunkás bér a korábbinál jóval kevesebb volt, így több dolgozó is távozott a házaktól. Ez mind az igénybe vevő, az állandóságot kedvelő lakosság, szempontjából, mind a megfelelő szakmai dolgozók biztosítása miatt komoly problémának bizonyult. A legtöbb helyen a működést emellett úgy oldották meg,

hogy a technikai és részben a programköltségekre (telefon, internet, eszközök stb.), illetve néhol a humánerőforrás-szükséglet kielégítésére a BK-ház költségvetését és erőforrásait használták. Az önkormányzatok több helyen fával segítettek (csak Méra gázfűtéses a házak közül; Csenyétén például az önkormányzat vett fát). Általánosan problémát jelentett a fenntartási időszakban a közüzemi díjak kifizetése, hiszen ezt már nem vállalta a járás. A munkavégzéshez elengedhetetlen villany és internet költsége többszáz ezer forint évente.

*„Egyébként is nehéz anyagi helyzetben vannak az önkormányzatok, igencsak meg vannak nyírva a költségek. És elég nehéz kigazdálkodni ezt a plusz terhet.”* (helyi döntéshozó)

Volt olyan település (Méra), ahol a működéshez kapcsolódó fontosabb dolgokat is az önkormányzat finanszírozta a fenntartási időszakban (tisztítószer, uzsonna a gyerekeknek, rózsza a kertben, kreatív eszközök gyereknapokra, mikuláscsomagok a gyerekeknek stb.). Több településen említették a Magyar Máltai Szeretetszolgálat (MMSZ) segítségét a fenntartási időszakban a programok szervezésében, illetve eszközök és adományok biztosításában. A falvak lakosságát több településen bevonták – a fenntartási időszakban is – a programokba, de jellemzően inkább résztvevőként, igazi „közösségi kezdeményezések” ekkor általában nem voltak jellemzőek. Volt, ahol elmondták, hogy a programidőszak alatt ez még előfordult, volt például közös kiskert vagy közös készülés a rendezvényekre. Mérán a falu (idősebb) lakosai már a programidőszak alatt is többször megjelentek, őket önkéntesnek tekintették. Segítettek apróságokkal: hoztak ruhát, cipőt, szendvicseket készítettek, gyerekekre vigyáztak stb. Ez a fenntartási időszakban is megmaradt. A szolgáltatásokért sehol sem kértek pénzt a fenntartási időszakban (sem), illetve az egyéb pályázatokból történő finanszírozás sem volt jellemző.

*„Azt gondolom, hogy a fenntartásban mi ennyit tudtunk megcsinálni. Külön programelemeket már nem tudtunk, mert abhoz vagy előadókat, vagy valakit fizetni kellett volna.”* (szakmai stáb tag)

## I.2. A GYEP IRODA ÉS A MENEDZSMENT MŰKÖDÉSE

Az első projekt végén a kistérségi társulási ülésen, az encsi polgármester kezdeményezésére született közös döntés a *projektiroda megmaradásáról*, ami a szakmai vezető, a projektmenedzser és az egyik koordinátor foglalkoztatását jelentette. Őket tehát folyamatosan foglalkoztatta a társulási tanács – az érintett önkormányzatok gyakorlatilag összeadták a bérüket (az ő bérük is csökkent, de nem közmunkás-szintre), cserébe a pénzügyi menedzsmet a társulás ügyeit

is intézte. Egy idő után – az átmeneti időszak kb. utolsó fél évében – már nem finanszírozták tovább a menedzsmentet sem, akkor átvett két főt Encs önkormányzata köztisztviselőnek (szakmai vezetőből pályázati koordinátor lett) és csak egy ember maradt a társulásnál. Az iroda tehát folyamatosan működött, ez idő alatt legfontosabb feladatuk az új pályázat előkészítése volt. A fenntartási időszakban a projektelemek megvalósítóinak segítése nem tartozott a feladataik közé, illetve az interjúk tanúsága szerint a fennmaradt elemeket is csak részben követték, a nagyobb elemekre koncentráltak.

### I.3. A GYEREKESÉLY BIZOTTSÁG ÉS A SZAKMAI PROGRAMELEMEK

A Gyerekesély Bizottság rendszeresen működött a fenntartási időszakban, az új pályázat terveit is megvitatták. Az egyéb szakmai elemek működését a fenntartási időszakban „elengedték”: néhány működő intézmény tovább folytatott egyes programelemeket, de ezt alapvetően nem követték nyomon. Az iskolák a kompetenciafejlesztő foglalkozásokat folytatták több helyen is (ezek most kikerültek a programból, egy másik kiemelt programba kerültek át), hasonlóképpen, az egészségfejlesztő foglalkozások is folytatódtak néhány iskolákban. A szakmaközi együttműködések néhány helyen a BK vonalán folytatódtak tovább.

A kiszámíthatatlanul hosszúra nyúlt átmeneti időszak – gyakorlatilag valamennyi megkérdezett szakember szerint – alapvetően nehezítette jelen projekt tervezhetőségét, működtetését. A szolgáltatások működésének megszakítása lakossági bizalmatlanságot, hiteltelenséget eredményez, ami jelentősen megnehezíti az újrakezdést.

*„Nálunk szerencsés helyzetben vagyunk, mert tudtunk tovább működni. Adtunk egy kicsit az embereknek, másfél-két évet, aztán megszakítottuk ezt a kapcsolatot. Ezek az emberek nehezen bíznak, és ha egyszer elveszítjük a bizalmat, utána nagyon nehéz azt visszaszerezni. Ez az én véleményem.” (projekt-munkatárs)*

A szakértők jellemzően kiemelték, hogy a Gyerekesély programban a célul kitűzött változások elérésének nem megfelelő formája a projekt-forma, probléma a ciklikus finanszírozás, a rövid időtávok és a megszakítások. A hosszabb távú és kiszámítható működés és finanszírozás alapvető feltétele lenne a célok elérésének.

*„Nem biztos, hogy az a legszerencsésebb, ha ilyen pályázati ciklusokban gondolkodunk. És most van segítség, most nem lesz, most lepusztulnak az elért eredmények, aztán majd megint kezdünk építkezni, megint lesz egy darabig, megint véget ér a pályázati ciklus... Szóval ez így nem.... Igazából, hogyha már valamit elérünk, vagy valahová eljutunk, és*

*abból tényleg egyértelműen látható, hogy ez jó, hogy erre ott szükség van, vagy ez ott segít, akkor azt... őrizzük, tartjuk.*” (helyi döntéshozó)

Összefoglalva, a projektelemek *fenntartásának* átmeneti időszakban jellemző *legfontosabb tényezői* – Savaya és Spiro (2012) elméleti keretében vizsgálva – a következők voltak:

- ♦ bizonyos elemek esetében (menedzsment és GYEP iroda fenntartása): a fenntartó szervezet vagy főpályázó elköteleződése (a Társulásnál kezdeményezte és elérte a menedzsment a fenntartásának közös finanszírozását);
- ♦ több interjúalany véleménye szerint nagyon elkötelezett a projektvezetés, szívügyüknek tekintik a programot, és a fenntartási időszakban a következő projektciklus előkészítésén dolgoztak;
- ♦ a megvalósító, befogadó szervezet vezetőinek támogatása: a házak fenntartása egyértelműen a helyi polgármesterek döntésén múlt, azt a menedzsment és a pályázó szervezet már nem segítette;
- ♦ források diverzitása: a BK forrásainak rendelkezésre állása, több helyen ez tette lehetővé a házak fennmaradását;
- ♦ elkötelezett szakemberek, akik források nélkül is folytatták a kialakított projektelemeket (például óvodai dolgozók);
- ♦ néhol a közösség, a kisebbségi önkormányzat, illetve az MMSZ segítőkészsége.

Ami kimondottan *nem volt jellemző*:

- ♦ források diverzitása – a BK-ház forrásain túl;
- ♦ alapképző stratégiák – ahol volt is próbálkozás, arról számoltak be, hogy például a helyi vállalkozók nem voltak elkötelezettek a program támogatása iránt, a szolgáltatásokat semmilyen módon nem piacositották, egyéb pályázati forrásokat nem tudtak bevonni.
- ♦ Az interjúkból az is kiderül, hogy a kistérségben a pályázati források koordinációja nem megoldott, nincs összehangolás, pedig sok pályázat és forrás érkezik – ez kétféleképpen is nehezíti a fenntartást: egyrésztől nem gazdaságos párhuzamos szolgáltatásokat működtetni, majd lehetetlen őket fenntartani, másrésztől a bevonható szakemberek köre is korlátozott.

## II. A FENNTARTHATÓSÁG ALAPJA: A JELENLEGI PROJEKT TERVEZÉSE

A jelenleg vizsgált projektben a főpályázó Encs városa, a konzorciumi partnere a 34 települést tömörítő kistérségi társulás. Encsen tehát megmaradt a kistérségi társulás, továbbra is aktív az együttműködés az önkormányzatok között, sőt bővült is a társulás feladatköre az elmúlt időszakban (például a közterületfelügyelettel, néhány település társulásában). Mindemellett – a pályázati kiírás feltételei miatt – a társulás csak az Encsi járás településeire pályázhatott, így néhány önkormányzat kimaradt a jelenlegi Gyerekesély programból (amik a járásnak nem, csak a kistérségi társulásnak a tagjai).

A MMSZ szerepe az előző projekthez képest a jelenlegi projekt tervezésében erősen visszaesett. Ezt akár úgy is lehet tekinteni, hogy az MMSZ az előző projektidőszakban fontos fenntartási feladatot teljesített: „kinevelődött” a kistérségben egy helyi, projektet tervezni és megvalósítani képes szakembergárda, a jelenlegi projekt tervezését már ők irányították és ők írták a pályázatot.

A projekt tervezését és megírását *helyi szakemberek*, a fenntartási időben is foglalkoztatott menedzsment-tagok végezték, a – potenciális – résztvevők széles körének megszólításával. A szakmai vezető és a korábbi projektmenedzser adatlapokat készítettek, megkérdezték az egyes szakterületek dolgozóit (szociális intézmények, védőnők, pedagógiai szakszolgálat, civil szervezet, önkormányzatok), tőlük gyűjtöttek ötleteket. Megkeresték a KLIK-et (Klebersberg Intézményfenntartó Központ), az intézményvezetőket (óvodák, iskolák), a Gyerekesély Bizottság tagjait, illetve mikrotérségi ötletbörzéket tartottak. Ezt követően egyeztetések zajlottak a beérkezett ötletekről.

A tervezést, a kialakított struktúrát végül alapvetően befolyásolták, irányították az *előző projektben szerzett tapasztalatok* és működtetett tevékenységek, ezt a menedzsment erőteljesen képviselte is.

*„Mivel már van tapasztalat az előző körből, megértették azt, ahol a gyereklétszám magas, ahol a 2H – 3H roma lakosság száma magas és már egy szolgáltatás ott van, újat nem lehet létrehozni, azt kell működtetni, ami már meg van. Tudomásul vették.”* (szakmai stáb tag)

Akkoriban a kutatásunkban nyilatkozó polgármesterek is megerősítették: szerintük nem lesz nagy eltérés az előző programhoz képest, biztos lesznek új elemek, de nagyjából ugyanazt fogják megvalósítani. Az egyik polgármester mindemellett megjegyezte, hogy a lakossági igények és szükségletek felmérésre kerültek, egyeztettek a polgármesterek, hogy mi legyen benne, bevonták őket, megbeszélték, hogy milyen programok és lehetőségek vannak, hogy ki mit szeretne, azonban még nem tudja, milyen új elemek lesznek, mert még nem látta a kész pályázatot.

„Most hogy visszakerült az eredeti vágányra... Most már teljesen a kistérség fogja irányítani a szakmai oldalát is. Én, mint polgármester, nekem csak a fenntartást kell hozzátennem. Mert most már ők a dolgozók, kistérségi dolgozók, és ők a kistérség felé fognak minden papírral elszámolni, dokumentálni mindent. Mi csak háttérnek vagyunk... Én csak be fogok menni megnézni, hogy mit csinálnak.” (polgármester)

A külső szakemberek ezt így értékelték:

„- Akkor összességében szerintetek kinek az érdekei köszönnek vissza az új programban? Sok szereplő, sok vélemény, tapasztalat stb. benne van... (kérdés)

- Szerintem a helyiek igénye benne van. Nyilván nem mindig van lehetőség arra, hogy a legalsó szintre lemenjünk, hanem az intézményvezetőknek, vagy településvezetőknek képviselni kell a saját maga csoportját, akik körülötte vannak. Én szerintem beépült, legalábbis amit mi láttunk a pályázatból, márpedig láttuk a pályázatot, megjelentek ezek, úgyhogy benne van. Biztos, hogy vannak olyan tevékenységek, amik kiestek, vagy ami hiányzik, mert lehet, hogy csak egy-két helyen voltak rá kíváncsiak, vagy egy-két helyen szerették volna, de tevékenységtömböket is csináltak, hogy össze tudják vonni, hogy bele tudják tenni, valamilyen szinten muszáj volt szelektálni.” (szakértő)

### III. A JELENLEGI PROJEKT SZEREPLŐI

A *menedzsmentben* a projekt során jelentősebb személyi változás nem volt, e tekintetben az állandóság teljes mértékben biztosított. A főpályázó és a konzorciumi partner (Encsés a kistérségi társulás), valamint a koordinátorok irodái egy folyosón vannak, rendszeres, napi szintű az együttműködésük. A menedzsment vezetői (szakmai vezető, vezető szakértő) nagyon beágyazottak a térségben, több mint húsz éve itt dolgoznak, gyakorlatilag minden (potenciális) szereplővel kapcsolatban vannak – ez a *beágyazottság* nagyban segíti a projekt előrehaladását.

A *család- és gyermekjóléti központnak* nagyobb szerepe volt a tervezésben, az ötletelésben a jelenlegi pályázati szakaszban. Viszont a projekt szakmai megvalósítóinak megítélése szerint nehezítette az együttműködést, hogy a központ komoly humán erőforrás-problémákkal küzd: a szakemberhiány és a kollégák komoly leterheltsége napi szintű probléma. Jelentős hatást gyakoroltak azok a jogszabály-változások, melyek a programtervezés időszakához képest átalakították és bővítették a család- és gyermekjóléti központok feladatkörét. A központ esetében a humán erőforrás-problémákat nehezítik a „szabadjárá engedett pályázatok” is, hogy ugyanarra a megvalósítói körre nagyon sok



pályázat van. A központ szakmai vezetője úgy fogalmazott, hogy a pályázati feladatokban igyekeznek elkerülni a duplikációkat, törekednek a projektfeladatokat a napi munkájukba beépíteni. Ebben a projektben kevesebb feladatot vállaltak, mint az előzőben.

A védőnők esetében hasonló humánerőforrás-nehézségek figyelhetők meg (cserélődések, az új vagy a helyettesítő szakember nem vállalja a feladatot, szakemberhiány, „szabadjára engedett pályázatok”). Nehéz volt őket szakmaközi vagy szakmai együttműködésre összehívni, mert:

*„sajnos itt most a kormányhivatalnál nincs vezető védőnő, nincs, aki összehívja az embereket. Szegények ők is magukra maradnak, ők sem találnak választ a kérdéseikre, de nekünk meg nincs jogunk úgy összehívni őket, hogy mi hívjuk.”* (szakmai stáb tag)

Az iskolákkal, óvodákkal jó a kapcsolat, de amióta a tankerület átvette az intézményeket, kevésbé jutnak el az információk a menedzsmenthez. Előtte, amíg az intézmény vagy az önkormányzat pályázott, tudták és összehangolták a projekteket (volt, hogy a GYEP-menedzsment írta a pályázatot), de ez jelenleg már nincs így. Sokszor az intézmények is csak utólag tudják meg (amikor a pályázat nyert), hogy mire pályáztak a számukra. Ez nagy nehézséget okoz a szakemberek tekintetében (korlátozott a foglalkozásokat megtartani képes szakemberek köre), és a célcsoport szempontjából is (nem szeretnék többször is ugyanarra a foglalkozásra menni).

A pedagógiai szakszolgálat a Gyerekesély Bizottság rendszeres résztvevője, élő velük a kapcsolat, rendszeresek a konzultációk, a koordinátorral ápolják a legszorosabb kapcsolatot.

## IV. A PROJEKT MEGVALÓSÍTÁSÁNAK NEHÉZSÉGEI

### IV.1. HUMÁNERŐFORRÁS-PROBLÉMA

A projekt megvalósítása során több szinten is jelentkezett humánerőforrás-probléma. Egyrészt a közösségi házakban a dolgozóknak középiskolai végzettség, a vezetőknek felsőfokú végzettség kell az állás betöltéséhez. A korábban ott dolgozók egy részének ez nincs meg, pedig motiváltak, beágyazottak a közösségbe és kitartottak eddig. Ráadásul mindkét szinten nehéz (jó) munkatársat találni a járásban.

*„Óriási gondjaink lesznek a létszámmal. És lehet, hogy ez lesz az oka, hogy a házak be fognak zárni.”* (szakmai stáb tag)

Ez ugyancsak problémát jelent a szakembereknél is: kevesen vannak és végesek a kapacitásaik. Több interjúalany megfogalmazta, hogy a fenntarthatóság szempontjából elengedhetetlenül szükséges (lett volna) a potenciális munkatársak és szakemberek támogatott (ki)képzése, akár az érettségi, akár a felsőfokú végzettség, akár a speciális szakképzettség megszerzése (például logopédia):

*„Folyamatosan mondom, hogy... vagy kiemelt projekt keretében, vagy a minisztériumnak... pont arra kellett volna gondolnia, hogy az itt élő embereket kiképzzi. Tehát támogatja azzal, hogy megfizeti a tandíját és kiképzzi, mert lennének emberek, lennének a roma származásúak között is olyanok.”* (szakmai stáb tag)

Az egyik fejlesztő szakember fogalmazta meg, hogy a pályázatban a pedagógiai szakszolgálat nem kap HR-bővítést, sem számban, sem képzettséget tekintve. A korábbi pályázatokban volt képzési lehetőség, most nem volt szó ilyenről. Jó lenne olyan képzés, ami hasznosítható lenne nekik is, például tehetséggondozással, logopédiával, családterápiával kapcsolatos képzés, ez sokat tudna könnyíteni a dolgukon. De az a baj, hogyha lenne is képzési elem, nem tudja, kit képezzenek, mert olyan kevesen vannak.

*„Az lenne az igazi, hogyha úgy lehetne – hát álmvilágban élek lassan –, hogy külső embereket, akik egyébként alkalmasak erre a feladatra, akik nem fognak máshonnan hiányozni – tehát nem ... óvodából, iskolából kell őket elcsábítani –, és akkor őket kiképezni, tudunk majd nekik munkát adni, és akkor hurrá, mindenki boldog.”* (fejlesztő szakember)

Megnőtt a térségből a mobilitás is az utóbbi években, így komoly szakemberhiány van, szinte minden területen, sok képesítés nélküli kolléga dolgozik. A pedagógiai szakszolgálatnál például hat-nyolc szakember hiányzik. A foglalkozás-vezetők megtalálását nehezítik az adminisztrációs terhek is (lásd lentebb):

*„Volt, aki azt mondta, hogy nem akar ennyit dokumentálni, köszöni szépen, nem akar foglalkozás-vezető lenni a 25 000 Ft bruttó összegért. Ez ellen nagyon-nagyon sokan ágnak. Nem is tudok olyan foglalkozás-vezetőt mondani, aki ezt ne jegyezte volna meg. Megcsinálja, mert muszáj, de minden egyes alkalommal elmondják.”* (szakmai stáb tag)

A humánerőforrás megtalálását – főként a közösségi házak vezetői, dolgozói esetében – nehezítik az alacsony, rugalmatlan bérek is: mivel régen tervezték a projektet, azóta nőtt az átlagbér, nagyon nehéz munkát végeznek, nehéz körül-

mények között, az útiköltségnek csak egy részét tudják fizetni, kicsi a különbség a házvezető és a dolgozó bérszintje között, holott a felelősségük egészen más. Összehasonlításképp: a környéken a gyári fizetés bruttó 420 000 Ft. A projektmenedzsment bérének kérdését továbbra is megoldatlannak érzik.

*„Most a pályázati kiírás egyébként megoldotta ezt a helyzetet, hogy nem 20 órát kell dolgozni a bruttó 86 000-ért, hanem 10 órára le lehet venni a munkaidejét a projektmenedzsmentnek. Tehát így oldották meg, hogy mindig jeleztük, hogy a projektmenedzsmentnek kevés-kevés. ... Gondoljuk el, hogy az előző pályázatban volt 9000 számlánk. ... Most azt mondom, hogy 5 év alatt 50000 körül lesz. Na, ezt azért kezelni. És kap érte havi 86000 Ft-ot bruttóban.”* (szakmai stáb tag)

## IV.2. ADMINISZTRÁCIÓS NEHÉZSÉGEK

Az interjúk tanulsága szerint többféleképpen is jellemzik a projektet adminisztrációs nehézségek. Egyrészről az egyes foglalkozások adminisztrációs terheltsége nagyon nagy.

*„A programban öt alkalmas foglalkozás számít indikátornak. Mi például úgy terveztük be, hogy az öt év alatt a foglalkozás kétszer kerül vissza ugyanarra a településre. És azt mondják, hogy az öt alkalomból minimum kettő elmegy a dokumentáció elkészítésére, de akkor még tematikát készítek hozzá, jelenléti ívet készítek hozzá, fotót készít és azt mondja, hogy neki ez nem éri meg, hogy az idejét az energiáját a családjától elvegye 5000 Ft-os bruttó óradíjért.”*(szakmai stáb tag)

Másrészről komoly terhet jelent az az adminisztráció, amit az egyes személyek részvétele kapcsán teljesíteni kell: sokan nem értik meg az aláírandó és kitöltendő dokumentumokat (beleegyező nyilatkozat, ESZA-kérdőív), vagy egyszerűen csak nem akarják aláírni, kitölteni (hiszen szenzitív adatokat kérdeznek). Van, hogy a gyerekek elviszik a kitöltendő papírt, de nem hozzák vissza.

*„És azt kérdezték, hogy azért, hogy én meghallgatok egy ilyen előadást vagy részt veszek a babamasszázsban, mi köze is van hozzá, hogy én hol dolgozom, mit csinállok, van-e főiskolám, van-e végzettségem, roma vagyok vagy nem. ... Ezzel nagyon-nagyon sokat küzdünk az első perctől kezdve. ... Tudjuk, hogy aki támogatást nyújtott, annak statisztikai adatot kell kinyernie belőle – csak a célcsoporttal ezt megértetni..., végigolvasni a 8 oldalas kérdőívet és elmagyarázni mindent ... ez rengeteg időt és energiát elvesz az emberektől és ezt rengetegen nem vállalják fel.”* (szakmai stáb tag)

Néhány foglalkozás esetében különösen nehéz az adminisztráció, mert sokaknak még mindig szégyent jelent a részvétel: ilyen a pszichológiai tanácsadás, a jogsegély, de még a babamasszázs esetében is előfordult ilyen.

*„Van, aki azt mondta, hogy eljön, szeretne részt venni a babamasszázsos, de nem hajlandó aláírni semmit és semmilyen fotón ne jelenjen meg, mert neki ez szégyen, hogy itt van, és nem értjük, hogy miért.”* (szakmai stáb tag)

Ráadásul a térségben jelen lévő nagyszámú pályázat miatt a résztvevők számára sokszorozódhatnak az adatbekérő lapok, és

*„anyuéknak is tele van a hócipőjük azzal, hogy minden nap hazahoz a gyerek egy kérdőívet vagy nyilatkozatot, amit alá kell írni”.* (szakmai stáb tag)

A projekt (koordinátorai) számára is rendkívül nehéz az adatok követése, ezért jellemzően inkább kitöltetik újra az adatlapokat egy újbóli részvétel esetében.

*„És ami még óriási problémát jelent nekünk a szakterületi koordinátorok esetében, hogy részt vesz mondjuk Kis János az egészségügyi szűrővizsgálaton, két hónap múlva elmegy ugyanez a gyerek az önismeret-fejlesztő klubba, vagy tegyük fel, elmegy Fájba a közösségi házba, mindenhol kitöltetjük, mert nem tudjuk, hogy az adatok hol szerepelnek, hol vannak, tehát ezt összehozni, rendezni óriási idő és energia, tehát inkább kitöltetik.”* (szakmai stáb tag)

Új elem, hogy együttműködési megállapodást is alá kell íratni a célcsoporttal, ez nem érthető a projekt szakmai stábjának (ugyanazok az adatok vannak benne, mint az ESZA-kérdőívben), az sem világos, hogy minden gyerekkel egyszer kell megkötni a teljes időszakra, minden tevékenységre, vagy tevékenységenként stb. Projektszinten is nagyok az adminisztrációs terhek: a TK (Társadalomtudományi Kutatóközpont), az MMSZ, az SZGYF (Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság) adatkérései sokszor nem érnek össze.

### IV.3. NEHÉZ EGYÜTTMŰKÖDÉS AZ IRÁNYÍTÓ HATÓSÁGGAL

A projektmegvalósítók többször jelezték, hogy nehéz az együttműködés a pályázató szervvel. Az irányító hatóság (IH) dokumentálhatóan több esetben nem tartotta be a rá vonatkozó határidőket, ez pedig a programelemek csúszását okozza és végső soron a pályázat megvalósítását veszélyezteti. Arra is volt példa, hogy bizonyos változtatási kéréseknek (például mérőföldkövek száma) nem tudtak

eleget tenni – de nem szakmai alapon, hanem mert az informatikai rendszer nem tudja kezelni a változást.

A megvalósítást nehezítette a pályázati felhívás és az indikátorok utólagos módosítása. A projektben nehézségekbe ütköztek a beszerzések is, például az árajánlatok esetében, mert sok cég nem hajlandó illet adni. Gondot jelentett az IH számára egy esetben az egyedi árajánlat. A pedagógusok képzése-programelem esetében ugyanis a megvalósítani kívánt képzést engedéllyel csak egy szervezet végzi Magyarországon, az IH ennek ellenére három árajánlatot kért, és emiatt elmaradt ez a programelem. Előfordult, hogy a betervezett forrás nem volt elég, mivel a tervezés óta sok év telt el, bizonyos területeken jelentős áremelkedés ment végbe.

#### IV.4. PÁLYÁZATOKHOZ KÖTHETŐ AKADÁLYOK

##### *Az infrastrukturális pályázat csúszása*

Az ún. infrastrukturális pályázatot nem hangolták össze időben a GYEP-pel: később írták ki, nagyon elhúzódott a bírálata, hiába pályázhattak csak a GYEP-győztesek. Ez a GYEP tevékenységeit is korlátozhatja (például eszközbeszerzés a pedagógiai szakszolgálat tevékenységéhez – régi eszközökkel mérnek és dolgoznak a kollégák). Nehézséget jelent az időközben az egyéb kormányzati intézkedések hatására „berobbant” építőipar is, ahol nehéz szakembert találni a rendelkezésre álló összegért. Nehézségeik vannak az árajánlatok beszerzésével is, továbbá költséget jelentett, hogy a csúszás miatt a régi eszközöket fel kellett újítani, megjavíttatni, ha valami elromlott.

##### *„Szabadjára engedett pályázatok”*

Bár a menedzsment tett lépéseket arra vonatkozóan, hogy információkat szerezzen a térségben induló pályázatokról, sok – potenciális – szereplő elképzeléseiről és tevékenységéről még sincs információjuk.

*„Nagyon nehéz, mert minden pályázat ugyanarról szól... . Akármit nézünk, akár az egyesületeknek kiírt roma lányos pályázatot. Mind ugyanazt célozza meg. És meg kell találni azokat a dolgokat, hogy hogy lehet kiegészíteni, vagy összehangolni, hogy ne ... ugyanaz a téma legyen, legyen picit másabb. Ezekkel nincs gondunk szerintem, akiket így tényleg ismerünk. De a külsőkre semmilyen ráhatásunk. És ott szokott előfordulni, hogy tők ugyanazt a programot [hajtják végre, amit a GYEP.]” (szakmai stáb tag)*

*„Hát egyrészt örülünk neki, mert annál többet kap a célcsoport, minél több pályázat fog itt megvalósulni, csak itt valóban fontos lenne az, hogy ne egymást kiűssük. És ugye volt az a másfél éves időszak, ami kiesett a pályázatok életéből ..., alig bírtuk átvészelni azt az időszakot, és most pedig ömlik, valóban ömlik a pénz, viszont – szerintem – egymást kioltják sokszor a programok, mert annyira leterheltek az emberek.” (szakmai stáb tag)*

*„Tehát ez így biztos, hogy nem jó, és ezt itt helyben mi kevésbé tudjuk kezelni, ezt magasabb szinten kellene, és tényleg, hogy ne adják tíz szervezetnek ugyanarra a területre pénzt. Nincs értelme. Nincs értelme, hogy elaprózom, hogy ő is kap egy kicsit, ő is kap egy kicsit... Ha van szerencsénk, össze tudjuk hozni, meg ha olyan a kapcsolat. És nem mindenhol olyan a kapcsolat.” (szakmai stáb tag)*

Mindez nem csak a menedzsmentnek nehéz, hanem a célcsoport számára is sok:

*„Szét vannak cincálva a célcsoport tagjai is, gyerekek is, szülők is. Lehet, hogy ugyanazon a héten öt szervezet jelenik meg, hogy ugyanazt akarja neki csinálni. Ő meg azt mondja, hogy nekem már elegendő van, nem vagyok hajlandó menni. Ilyen gond is adódik ebből a rengeteg pályázati lehetőségéből, ami ide zúdult a térségre.” (szakmai stáb tag)*

Véleményük szerint általánosságban is jellemző, hogy a pályázati felhívások nincsenek szinergiában egymással, ehhez képest a pályázóktól mindig megkérdezik, milyen szinergikus hatásokat terveznek elérni. A szinergiát pályázattói szinten kellene megteremteni, és elkerülni olyan helyzeteket, hogy ugyanarra a tevékenységre lehessen pályázni.

A projekt időtartama alatt, 2019 februárjában indult(ak) el a 300 leghátrányosabb helyzetű település felzárkóztatására indított kormányzati program(ok) (FETE). A projekt megvalósítói több helyen jelezték már, és az interjúkban is kiemelték, hogy a FETE, FAGYI (Fókuszban a gyermek), és egyéb programok elindulása „keresztülhúzta a gyerekprogram számításait”, terveit, hiszen a célcsoport és a település gyakran ugyanaz. Számukra nem igazán érthető mindez, hiszen a gyerekprogramokat jóval korábban tervezték, mindenki számára világos volt, hogy milyen programot hol fognak megvalósítani, ennek ellenére indultak el ezek a „Máltás” programok. Sok helyen a programok gyakorlatilag halásszák el egymás elől a célcsoportot, vagy akár a szakmai munkatársakat is. A FETE „szinte minden településen” „üti” a gyerekprogramot: Hernádvécse, Fáj, Hernádszentandrás, Csenyéte (ott át is vették a BK-házat), Krasznokvajda ilyen. Sőt, inkább úgy fogalmazznak, hogy legfeljebb öt olyan település van a kistérségben, amely nem érintett a FETE programmal (például Méra). Véleményük szerint lehetett volna úgy tervezni, hogy ha zár a Gyerekesély Program 2022-ben, akkor

2023-tól indulhattak volna a FETE-programok, hogy ne legyen szakadék egy esetleges újabb körhöz képest.

Összességében nem látják az országos koncepciót. Az a szerencse, hogy az indikátorok teljesítését mindez nem befolyásolja, mert úgy tervezték a programokat, hogy a valós szükségletekre alapoztak, és például komolyan vették a felhívásnak azt a részét, hogy vigyék minél közelebb a szolgáltatásokat a célcsoporthoz. A járás területén 29 település van, és nagyon sok az olyan programjuk, ami ebből 24 települést érintett. A maradék pár település pedig olyan, ahol alig van gyerek. Mindemellett utólag már úgy gondolják, nem volt jó ötlet ennyi települést bevonni, inkább mikrotérségi szinten lenne jó a megvalósítás: olyan területeken, ahol vannak már eleve intézmények, amelyekhez lehet csatlakozni, mert úgy könnyebb a célcsoport bevonása, és a helyi szakemberek is tudnak segíteni (például azzal, hogy ismerik a helyi lakosokat, tudják ajánlani a programokat), akik felé bizalommal vannak a helyiek. Összességében elmondható, hogy minden település lakói kaptak valamilyen szolgáltatást. Ennek következtében magasan teljesülnek az indikátorok.

A megvalósítók azt érzékelik, hogy a hozzájuk a kiemelt programból kirendelt Máltás mentorkollégák nagyon segítőkészek (például kimennek foglalkozásokat vezetni, adományt gyűjtenek, közvetlen kapcsolatban vannak a célcsoporttal.) Központilag azonban nem volt egyeztetés a programok között. Sőt, volt olyan, hogy a lakosságtól tudták meg, hogy egy-egy szolgáltatás megjelent a településen, és ők forszírozták utólag, hogy a Máltával üljenek le egyeztetni. Először tavasszal kérték az egyeztetést, ami végül szeptember vége, október eleje tájékán valósult meg. Persze vannak olyan elemei a Máltás projektnek, amelyek a gyerekprogramból hiányoznak, de olyan is van, ahol átfedések vannak. Ezeknek a projekteknek az lenne az egyik lényege, hogy erősítsék a szakmaközi együttműködéseket. A gyerekorvos, védőnő, szociális munkás közösen, komplexen kezeljen egy-egy esetet, családot. Elméletben nagyon jó lenne az esetmegbeszélés, jelzőrendszer, de ezek a gyakorlatban nem működnek.

#### IV.5. A FOLYAMATOSSÁG HIÁNYA

A folyamatosság hiánya nagy hatással volt az egész projektre. Az első hullámban kialakult egy jó csapat mindenhol, odatették magukat, de nem volt folytatás. A szakemberek elmentek más helyre dolgozni. Újra kellett kezdeni valamit, amit amúgy is nagyon nehéz volt elindítani. A másfél éves csökkentett működés (leállás) bizalmatlanságot eredményezett a célcsoport részéről és ez nehézséget jelentett az újbóli bevonásnál.

„A pályázat indulásánál az volt a nehézség ..., hogy bevonni az embereket újra. ... Ha akkor nulláról indultunk, akkor most mínusz tízről indultunk. Végül is most már, hogy eltelt két év – 2017 szeptemberében kezdtük – azért most már tudják, meg érzik, hogy csináljuk.” (szakmai stáb tag)

#### IV.6. EGYÉB TÉNYEZŐK

A projekt nagy előnye, hogy a tevékenységek jelentős része nem a centrumtelepülésre, hanem a kisebb, periférián lévő településekre céloz. Viszont ez nehezíti a megvalósítást, ugyanis meg kell találni azokat a szakembereket, akik hajlandóak elmenni több településre, vagy több szakember szükséges ugyanarra a feladatra, útiköltséget viszont nem tudnak fizetni, ez az óradíjból vonódik le.

Egyes tevékenységek megítélése még mindig kedvezőtlen a lakosság körében. Ilyen a pszichológiai tanácsadás vagy a jogsegély (ez utóbbi csak bizonyos településeken, van, ahol kimondottan népszerű).

„A pszichológus megint olyan személy, aki a családoknál azt jelenti, hogy gyereket elvesznek mert most megvizsgálják vagy éppen nem tudják, hogy mit mondhatnak el.” (fejlesztő szakember)

A szülők elérése néha nehézkes, de kéri az önkormányzatok (köz munkások), illetve a szociális ágazat segítségét. Az átlaglétszámok jellemzően megvannak a foglalkozásokon.

Finanszírozási bizonytalanságok továbbra is előfordulnak olyan esetekben, ahol nem egyértelmű a szereplők feladata (hogy a GYEP-nek vagy az önkormányzatnak kellene-e vállalnia az adott feladatot).

### V. FŐBB PROGRAMELEMEK

Az Encs járási Gyerekesély program főbb programelemeiről részletes bemutatást nyújt a program internetes oldala,<sup>1</sup> ezért a programelemek részletes ismertetésétől eltekintünk. Jelen tanulmányban a megvalósítás – interjúalanyok által megfogalmazott – örömeiről és kihívásairól írunk néhány programelem esetén.

A közösségi házak kapcsán a nehézségeket tekintve mind a menedzsment, mind a helyi megvalósítók a szakemberhiányból, valamint a projektek folytonosságának hiányából eredő problémákat (bevonás nehézségei, a lakosság nem

<sup>1</sup> <http://www.gyerekeselyencs.hu/>



motivált újrapcsolódni egy korábban megszűnt szolgáltatás újraindulásakor) emelték ki elsősorban. Több helyen említették, hogy az indulás azért sem volt gördülékeny, mert alapvető feltételek hiányoztak (például nem volt tüzelőanyag télen) – nem volt tisztázva, hogy ezek biztosítása kinek a feladata lenne a kistérség és az önkormányzat között, vagy nem voltak megfelelő eszközeik, mert a beszerzésük később történt. Mindemellett számtalan programról (kreatív foglalkozások, tanulás a gyerekekkel, filmnézés, főzőklub, babamasszázs, számítógépes klub, helyi, internethasználatot oktató klub, de ugyanígy felnőtteknek, illetve időseknek szóló programok is) beszámoltak. Több helyen nyújtottak olyan alapvető szolgáltatásokat, amelyek a lakosság számára nem, vagy nagyon nehezen érhetőek el (például fénymásolási lehetőség, segítség az ügyintézésben). Van, ahol más egészségügyi-szociális szolgáltatások is átkerültek a közösségi házba teljesen (például védőnői szolgálat) vagy időről időre nyújtott szolgáltatások formájában (például az EFI – Egészségfejlesztési Iroda – gyógytornász, illetve diétetikus szakembereinek rendelése). Több olyan közösségi ház volt, ahol a helyi közösség aktív önkéntes tevékenységgel segítette a munkát (például gyümölcsöt, zöldséget hoztak be). Viszont olyan közösségi ház is volt, amelyet végül a helyiek ellenséges magatartása miatt be kellett zárni (Füged).

A pedagógiai szakszolgálatnál a GYEP növelte a kapacitást a gyerekszámot illetően. A fejlesztő foglalkozásoknál nem tudnának ennyi gyereket bevonni. Családterápiás tevékenység a GYEP nélkül biztosan nem lenne. Fontos, hogy a GYEP-ben kimennek a kistelepülésekre szolgáltatni

*„Kistelepülésekről Encsre nem jön be kb. senki, ha a GYEP-ben ők kimennek a településre szolgáltatást nyújtani, akkor elmennek. Ha vége lesz a projektnek, akkor megint nem kapnak majd szolgáltatást ezek a kis településen élő emberek.”* (fejlesztő szakember)

A szakemberek szerint a programban való részvétel során nehézséget jelentett az adminisztráció (jelenléti ív, fotó stb.), így a gyerekekre is kevesebb idő jutott. A családterápiás elemnél van, ahol nehézség a megfelelő helyszín megtalálása, illetve, ahol nincs szolgáltató intézmény, ott a családok megszólítása is nehezebb. A közösségi házakban, ha mennek a kollégák fejleszteni, jellemzően a saját eszközeiket viszik – ez egy problémás pontja a GYEP-projektnek (lásd: az infrastrukturális pályázat-pontnál leírtak). Nincsenek korai fejlesztős eszközök, így ezeket nem is tudják vinni – ebben fontos lenne együttműködés a BK-házakkal. A fenntartással kapcsolatban úgy vélekedtek, hogy ha lenne több munkatárs, akkor lehetne tovább vinni a programelemeket. Lehetséges, hogy tovább tudják vinni a fejlesztéseket, de valószínűleg kisebb óraszámban, kisebb kapacitással. A szülőknek nyújtott mentálhigiénés elem valószínűleg nem tovább vihető.

„A korábbi pályázatnál hamis remény volt sokakban, ami nem valósult meg, hogy lesz majd folytatás. Sokan csalódtak és ez tud gondot okozni.” (fejlesztő szakember)

A program sikerességét tekintve több szempontot kell figyelembe venni a szakszolgálatos szakemberek szerint. Az ő szempontjukból ők megcsinálták a tevékenységet, amire megbízták őket, de a lényeg, hogy vajon a résztvevő család profitált-e belőle. Azt remélik, hogy volt pozitív haszna. Azt is nehéz mérni, hogy az elért fejlődésből pontosan mi a GYEP hatása. Ez igaz minden fejlesztőmunkára is, hogy több tényező együttállása hozhatja meg a gyereket, a család fejlesztését. Illetve ez egy hosszú távú folyamat, mert most még nem biztos, hogy látható a hatás, hanem az a pályaválasztásnál, továbbtanulásnál jelentkezik.

Volt néhány programelem, amelynek a megvalósulása a COVID miatt részben vagy egészben meghiúsult. Ilyen elem a *gerinc- és talpvizsgálat*, mert nem engedték be az iskolába a vizsgálatokat végző szakembert. Amikor pedig már jöhetett volna, annyira lecsökkent a vizsgálatot igénybe vevők száma, hogy nem érte meg a szolgáltatást nyújtónak elmenni a járásba, ezért felbontották a szerződést (a gerincvizsgálatnál 30 százalékban valósult meg a vállalt indikátor). A *szemvizsgálat* is hasonlóan alakult: a Málta januárban elindította a saját szemvizsgálatát, amely teljes mértékben állja a költségeket, ők viszont csak hozzájárulást tudnak adni, ezért a szemvizsgálat esetében vállalt indikátor csak ötven százalékban valósult meg.

A *pedagógusok képzése* az egyetlen programelem, amely az interjúk időpontjában jelentős csúszásban volt, és feltételezhetően nem is fog megvalósulni. A megvalósítani kívánt képzést csak egy szervezet végezheti Magyarországon, de az IH a külön engedélykérés után is három árajánlatot kért. Így általánosabbá tették a képzés témáját és változásbejelentőt nyújtottak be, amelyre a határidőn túl érkezett csak válasz. A képzés megtartásának lehetséges ideje pedig korlátozott, a tanév sajátos időbeosztása miatt (évkezdet, kompetencia mérések stb.) Ráadásul három egymásra épülő blokkból áll a tervezett képzés, a blokkok között kipróbálási, elmélyülési idővel – a projekt időkorlátja miatt már az is kérdéses, hogy egyáltalán végigvihető-e a képzés.

A projekt szakmai stábjának tagjai és a résztvevők szerint egyaránt sikeresek voltak viszont a *nyári táborok és a szünidei programok*. Az első időszakban kisebb nehézséget jelentett az összehangolás a tankerületes táborokkal: mindkét projektben magasak voltak az indikátorszámok, volt olyan gyerek, aki egész nyáron táborozott. A táborok megvalósítását egyébként a COVID jelentősen korlátozta, és az elmaradt táborokat 2022-ben pótolták be. Erre azért is van lehetőség, mert az iskolák már nem annyira pályáznak az Erzsébet-táborokra, mert nagyon sok adminisztrációval járnak, így van értelme a Gyerekesély programnak táboroztatnia. A táborokkal kapcsolatban megfogalmazott fontos tanulság, hogy több

külsős programot kell szervezni a jövőben (például színház, mozi, kirándulások), ahova a gyerekek egyébként nem jutnának el.

*Kiskert program:* 29 településből 26 településen működik, a program félidejében 142 családot, 243 főt érintett közvetlenül (a maradék három településen alacsony a lakosságszám, főként idős emberek lakják őket). A családok kaptak zöldségeket, fűszernövényeket, csemetéket, amiket elültethetnek. Kaptak hozzá szerszámokat is – ásót, kapát, gereblyét stb. Az előző programban önkormányzati területet műveltek meg, most viszont a saját kiskertjüket. A program elején felkészítést tartott egy hernádszentandrás kolléga, ezen a családokból minimum egy embernek részt kellett vennie. A tanácsadás borult a COVID miatt: az első évben még volt személyes találkozó, a második évben viszont már csak írásos anyagok és telefonos segítségnyújtás volt lehetséges. Nem volt közvetlen felügyelve a családok tevékenysége (az előző programban az önkormányzati területek kapcsán volt), de a koordinátor kérte az önkormányzatokat, hogy figyeljenek oda.

A kiemelt program szakemberei konfliktusokról számoltak be a *kiskert program* kapcsán. A kiválasztás – véleményük szerint – nem volt elég körültekintő.

*„Ha egy kis településre, ... elvisznek öt kapát meg 30 bokrot, azt elég necces elosztani. Ezekon a településeken, ha nincs megfelelően előkészítve a program vagy nem mindenki kap, ... nagy bajok lehetnek belőle, egy kapa miatt is egymásnak ugorhatnak családok, akár örökre. Az ötlet nagyon jó amúgy, és nyilván nem lehet a járás összes települése összes lakosának adni, de át kellene gondolni, hogy ez milyen formában működjön. Az is komoly gond, hogy milyen a polgármester, kinek adja az eszközt. Ezzel most is sok probléma volt, nem volt előkészítve a programelem.” (szakértő)*

A szakmai megvalósítók megítélése szerint ez a programelem 65-70 százalékban tekinthető sikeresnek.

A *pályaaorientációs tevékenység* keretében gyerekeket vittek üzemlátogatásra (miskolci Hell és Bosch, környékbeli faüzem). A szakemberek az interjúk során felvetették, hogy érdemes lenne helyi vállalkozásokhoz (Anyukám mondta, helyi fodrászat, virágbolt stb.) (is) elvinni a gyerekeket. Az iskolákban tartottak interaktív, tapasztalati, szakértő által tartott pályaválasztási tájékoztatót is. Kimondottan munkaerő-piaci képzést, illetve szolgáltatást nem nyújtanak, de a házakban – mint alacsony küszöbű szolgáltatás – segítettek ilyen kérdések esetében is (önéletrajz írás, álláskeresés).

## VI. SIKERES PROGRAMELEMEK

Válaszadóink legjellemzőbben a résztvevők visszajelzései alapján ítélték sikeresnek egy-egy programelemet. Összességében sikeresnek tekinthetők a következő tevékenységek:

- nyári táborok és szünidei programok (résztvevők visszajelzései alapján)
- szülői kompetencia-fejlesztő programok: talán ez a legnépszerűbb program (résztvevők visszajelzései alapján)
- babamasszázs (résztvevők visszajelzései alapján)
- közösségi házak: népszerűek az időseknek szóló programok (résztvevők visszajelzései alapján)
- „Kicsikhez hajolni, hogy magasodjál”-programelem (résztvevők visszajelzései alapján)
- jogi tanácsadás: volt, ahol még a szomszéd településre is elmentek a lakosok, hogy több idejük legyen kérdezni. De volt olyan is, ahol egyáltalán nem működött.

Ahogy a fentiekben is jeleztük több programelem megítélése vegyes. Ilyen a kiskert-program és a pályorientáció.

## VII. GONDOLATOK A FENNTARTHATÓSÁGRÓL

Az interjúk tanulsága szerint ebben a pályázati időszakban *sincs stratégiai gondolkodás a fenntartással kapcsolatosan*. Gyakorlatilag valamennyi interjúalany a fenntartással kapcsolatosan csak a normatív finanszírozásba való átkerülést említi, hasonlóan a BK-házakhoz.

Nem minden szereplő van tisztában a *család- és gyermekjóléti központok* (CSGYJK) kiemelt szerepével a projekt lezárultát követően (eszközök, szolgáltatások átkerülése). Többen említették, hogy a leghatékosabb az önkormányzathoz való átkerülés és normatív finanszírozás lenne.

*„Hosszútávon gondolkodunk. Most öt évre szól a pályázat, hogyha ez... öt év eltelik, én bízok benne, hogy megcsinálják majd úgy, hogy átteszik az önkormányzathoz szépen, és akkor állami finanszírozással fog működni.”* (helyi döntéshozó)

*„Ez a ház, ebben a formában, amennyiben nem lesz anyagi forrás bármilyen tekintetben, akkor szerintem életképtelenné válik. Mert magának az önkormányzatnak, aki úgymond szóba jöhet, mint fenntartó, ennyit nem tud elszakítani sehonnan. Ez több milliós, vagy több tízmilliós tétel egy évben, ha az ember csak gyorsan kiszámolja a béreket, vagy bármi*

*más dolgokat. Tehát normatíva, vagy bármilyen anyagi jellegű segítség nélkül... de nem csak az önkormányzat, de a kistérség sem lenne képes fenntartani.”* (szakmai stáb tag)

Több interjúalany megfogalmazta a BK-programmal való további együttműködés szükségességét a fenntartás szempontjából. Megítélésük szerint a fenntarthatósággal, amit a pályázat, illetve a projekt előír, nem lesz nagyon nagy gond (GYEB fenntartása, egy ember a Gyerekesély irodába stb.) A CSGYJK (Családsegítő és Gyermejköléti Központ), ha átadják neki a programelemeket, ilyen szinten megvalósítani, pénz nélkül, biztos, hogy nem fogja tudni. Az intézményekhez kötött programok (iskola, óvoda) valószínűleg továbbra is zajlani fognak. Azok a tevékenységek, amelyek a CSGYJK-k alapfeladatai közé tartoznak, ugyancsak zajlanak majd tovább (például jogsegély), az egészségügyi központ is biztosít szűréseket, de valószínűleg Encsen, kisebb kapacitással, nem jutnak ki a kistelepülésekre. Van olyan önkormányzat, amelyik fogja tudni működtetni tovább a közösségi házakat, de lényegesen kisebb „lángon” (közfoglalkoztatottal, valameddig). A közösségi házaknál akkor van esély a fennmaradásra, ha normatív alapon finanszírozzák őket, de akkor sem mindegy – a tevékenységek szempontjából –, hogy mennyivel (finanszírozni tudnak-e például kijáró szakembereket). Emellett normatív finanszírozás esetében is nagyon fontos, hogy melyik településen van a ház, hogy az önkormányzat várhatóan hozzá tud-e járulni a működéshez vagy sem. BK-s tapasztalat, hogy kulcskérdés az önkormányzat elköteleződése a fenntartandó intézmény iránt.

Az „önjáróságról” így vélekednek a megvalósító szakemberek:

*„Hát ez egy olyan programelem, amit nem lehet önjáróvá tenni. Önjáróvá lehetne tenni, ha lenne olyan tevékenység, ami bevételt hoz. De hát itt sem a közösségi házakban, sehol nem lehet olyan tevékenységet kialakítani, ami bevételt is hoz. ... azt még elő sem tudjuk készíteni, meg sem tudjuk alapozni, mert bevétele nem lehet a pályázatnak. Úgyhogy azt gondolom, hogy az a fenntartás, ami le van írva, az nem okoz gondot.”* (szakmai stáb tag)

A Magyar Máltai Szeretetszolgálat szakemberei a fenntarthatóság egyik kulcsát a közösségi házak hálózatosodásban látják. Encsen egyelőre kevés a tapasztalatuk, a folyamat elején járnak.

*„Azt szoktuk csinálni korábban is, hogy ha van egy ház, akkor általában szakmaközi megbeszéléseket javasolunk nekik. Ez már bekerült elemként az új EFOP-os projektbe, a TÁMOP-os időszakban még nem volt ilyen. Ez azt jelentette, hogy egy településen, ahol van egy szolgáltatás, minden szakember tudjon az előre haladásukról, és ebbe a szakembercsapatba kapcsolódik be a másik projektnek is a vezetője. Az a lényeg, hogy ők tartsák majd a kapcsolatot. Ez egy ösztönző, ötlet, amit bedobunk, vagy van erre*

*azonnal kapacitás vagy nincs, van olyan is, hogy elhal az első érdeklődés, de azt gondolom, hogy ahhoz, hogy fenntarthatóak legyenek, mindenképpen kell tudniuk egymásra támaszkodni.” (szakértő)*

Úgy látják, hogy a BK-házak esetében ott tudtak szakmailag sikeresen megmaradni a szolgáltatások, ahol tudtak a szereplők ilyen módon egymásra támaszkodni. Ez akkor is segít, ha valahol szakember-cserélődés van, mert nem légiüres térbe érkezik az új szakember. A következő projektek szempontjából is fontosnak látják a szakemberek együttműködését, mert így a különböző szakterületek szemléletmódja (és ezen keresztül igényei, elképzelései) bővíülhetnek a más szakterületek szemléletmódjával.

*„Ami mindig nagyon fontos szerintem, hogy hogyan sikerül a különböző szakterületeknek együttműködni. Hogy ott folyamatos a konzultáció, meg egymás támogatása, egymás szakterületének támogatása, az is a fenntartásnak az alapja. Azért jó, hogyha van egy ilyen rendszeres GYEB-es működés, mert ez ugye meg tudja alapozni az igényt a folytatásra. És hogyha ennek megvan a fóruma és úgy látják, hogy ezeken közösen kell gondolkodniuk, akkor ez is egy jó dolog, hogy tovább tudják vinni.” (szakértő)*

Az egyik válaszadó szakember a települések lakosságának a házak működtetésébe (önkéntes munkával) történő bevonása kapcsán úgy látja, hogy ennek jó alapjai vannak Encsen, volt is erre néhány példa. De mindemellert így fogalmaz:

*„Az a baj, hogy ezt a szemléletmódot a megvalósítók fejében is egy kicsit át kellene alakítani, hogy nem csak szolgáltatunk, hanem – na, az lenne a fenntarthatóság egyébként, ha a helyieket sikerülne rávenni arra, hogy azon gondolkozzanak, hogy hogyan lehet ezt tovább csinálni.” (szakértő)*

A menedzsment – a korábbiakban bemutatott külső körülmények miatti – csökkent elköteleződése több szakértő szerint is kedvezőtlen hatással lehet a fenntartásra. Megfogalmazták, hogy nagyon küzdenek a megvalósítás nehézségeivel:

*„Ezek azért letörik őket időnként. Meg hogy nem találják meg az embert fontos helyekre, meg hogy elmennek közben a házából vagy nem. Nagyon döcögős. Hiába lelkesek, ezzel azért meg kell küzdeni. ... most felállt a rutin és most működtetik a rutint.” (szakértő)*

Mindemellert a projektet kissé távolabbról szemlélő szakemberek alapvetően inkább elkötelezettnek látják az encsi menedzsmentet. Ezt főleg a megírás komolyan vételéből, a helyi igényekre való reagálás szándékából látják. Alapvetően úgy érzékelik, hogy a célokkal egyetértenek, örülnek, hogy van a megvalósításra forrás.

A közösségi házak kapcsán válaszadóink arra számítanak, hogy ugyanaz lesz, mint az előző projekt végén. A fenntartást érdemben nehezíti, hogy a projekt-helyszínek (általában) nagyon szegény önkormányzatok, nincs forrásuk. Több nyilatkozó szakember szerint a polgármesterek fenntartás irányába megmutatkozó elköteleződését nehezíti, hogy a fejlesztések eredményeként nincs „látványos változás” sem, nem olyan, mint egy útépités.

*„Az, hogy egy kisfűt azt mondja neked, hogy kezit csókolom és nem azt, hogy bá, vagy hogy ki tudja fűjni az orrát – az nekik sokszor nem pálya.” (szakértő)*

Az egyik szakmai szereplő szerint a program vezetői hosszú távon gondolkoznak és keresik a pályázati lehetőségeket, amivel ez fenntartható, folytatható lesz. Kérdés, hogy például jogszabályba bekerülnek-e a közösségi házak, a családsegítő és gyerekjóléti szolgálatok kötelező szakfeladatai közé, és kapcsolnak-e majd hozzájuk állami normatívát. Ez biztosítaná a jövőt. Ha nem kerülnek be a gyermekvédelmi törvénybe, akkor nem hiszi a megkérdezett, hogy fenntartható lesz a program.

## VIII. FENNTARTHATÓSÁGI HELYZETKÉP A PROJEKT VÉGÉHEZ KÖZELEDVE

A projektelemek fenntartásának legfontosabb tényezői, illetve ezek változása tekintetében – Savaya és Spiro (2012) elméleti keretében vizsgálva<sup>2</sup> – a következők voltak megfigyelhetők a projekt végéhez közeledve:

Míg az első mérés idején – több interjúalany véleménye szerint – *nagyon elkötelezett volt a projektvezetés, szívügyüknek tekintették a programot* (a fenntartási időszakban a következő projektciklus előkészítésén dolgoztak), a projekt végéhez közeledve többen jelezték a menedzsment túlterheltségét, a megvalósítás főként rajtuk kívül álló okból mutatkozó nehézségeit, folyamatos harcát, ebből következően *elfáradásukat, a lelkesedés csökkenését, a rutinszerű működést.*

A megvalósító, befogadó szervezet vezetőinek támogatása: a házak fenntartása egyértelműen a helyi polgármesterek döntésén múlt, külső támogatást ehhez nem kaptak. Az átmeneti időszak negatív tapasztalatai azonban – egyes interjúk tanulsága szerint – nyomott hagytak a polgármesterek hozzáállásán.

Az első mérésben többen említették az átmeneti időszak vonatkozásában az *elkötelezett szakembereket*, akik források nélkül is folytatták a kialakított projekt-elemeket. A szakemberek *túlterheltsége* és a projekt sokszor *irreális adminisztratív*

<sup>2</sup> Lásd részletesen Kiss Márta elméleti bevezető tanulmányát a kötetben.

*kötelezettségei* miatt féltő, hogy ez az elköteleződés az ő esetükben is csökkenhetett. Néhol az *aktív közösség*, illetve az *MMSZ* segíthetik a fenntartást.

A szakpolitikai környezet megváltozása, „ellenérdekelt”, a „*konkurens*” *fejlesztési program* bevezetése (lásd: FETE) majdhogynem ellehetetleníti a Gyerekesély program fenntartását. Egyrésztől nem gazdaságos párhuzamos szolgáltatásokat működtetni, amiket aztán majd lehetetlen fenntartani, másrésztől a bevonható szakemberek és a célcsoport köre is korlátozott.

A megvalósítók részéről *hiányzik a jövőorientáltság*, nincsenek helyi alapkezelő stratégiák, sem diverz források. Nagy kérdés persze, hogy egy ilyen jellegű projektnél mennyire és mennyiben életszerűek ilyen elvárások.



CSURGÓ BERNADETT

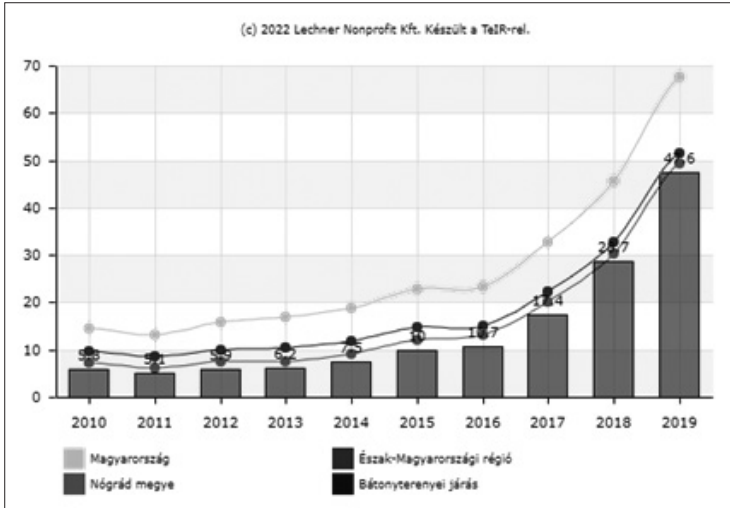
---

ÉLMÉNYEKKEL ÉS BELSŐ  
ERŐFORRÁSOKKAL  
A GYERMEKSZEGÉNYSÉG ELLEN.  
A GYEREKESÉLY PROGRAM  
A BÁTONYTERENYEI JÁRÁSBAN

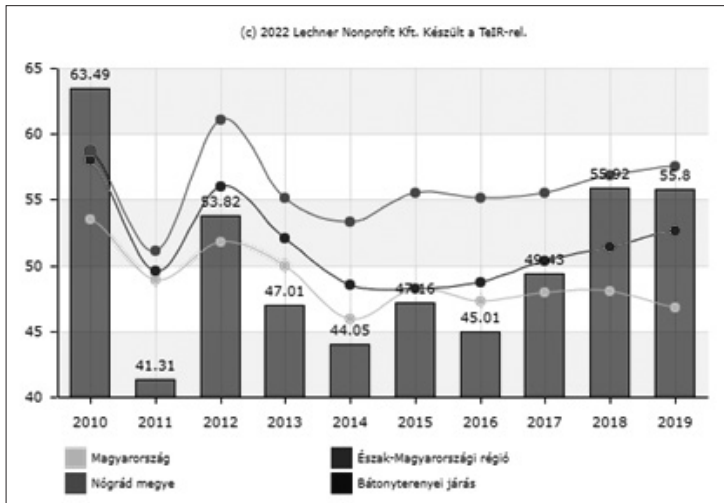
I. A BÁTONYTERENYEI JÁRÁS FŐBB JELLEMZŐI

A Bátonyterenyi járás az észak-magyarországi régióban, Nógrád megye keleti részén helyezkedik el. A 2013-ban a járások között teljesen újonnan létrehozott Bátonyterenyi járás nem esik egybe a korábbi kistérséggel, amely a korábbi Gyerekesély program megvalósítási területét jelentette. A kistérség hat települése (Kisbárcány, Lucfalva, Márkháza, Nagybárcány, Nagykeresztúr, Sámsonháza) 2013 óta a Salgótarjáni járáshoz tartozik, a Bátonyterenyi járást pedig a megmaradt nyolc település (Bátonyterenye, Dorogháza, Mátramindszent, Mátranovák, Mátraterenye, Mátraverebély, Nemti, Szuha) alkotja, Bátonyterenye központtal. A program tervezése során ez a nyolc település szerepelt a kistérségi társulás vezetésével, ez azonban a program indítását megelőzően módosult és a vezetést Bátonyterenye Város Önkormányzata vette át, és az új struktúrában már csak öt település maradt bent, azaz vállalt a projekthez való csatlakozást, ezek: Bátonyterenye, Mátraverebély, Mátranovák, Dorogháza és Szuha.

1. ábra. Magas, illetve alacsony jövedelműek aránya (fő)  
 (Az 5 millió Ft feletti adósávon adózók száma  
 száz, 1 millió Ft alatti adósávon adózóra vetítve)



2. ábra. Tartós munkanélküliek aránya (%)  
 (180 napnál hosszabb ideje regisztrált munkanélküliek  
 az összes munkanélküli százalékában)



További változást jelent a térség számára, hogy a területfejlesztés új, járás alapú rendszerében a Bátorlyterenyei járás a mutatók alapján a 108 kedvezményezett járás között a 73. a rangsorban. Ez azt is jelenti, hogy nem szerepel sem az 55 fejlesztendő, sem pedig a 36 komplex programmal fejlesztendő járás között. Ha a 36 komplex programmal rendelkező járást tekintjük a 33 LHH kistérség utódjának, akkor ez azt is jelenti, hogy a Bátorlyterenyei járás ma már nem szerepel az ország leghátrányosabb helyzetű térségei között. Mindezek ellenére a Bátorlyterenyei járás gazdasági-társadalmi mutatói továbbra is kedvezőtlen képet mutatnak, és a hátrányos helyzetű családok aránya meglehetősen magas a projektben résztvevő és a projektből kimaradó településeken egyaránt.

A módosítások szerint a Gyerekesély programot a Bátorlyterenyei járásban 2022. szeptember 30-án zárják. A fenntarthatósági vizsgálat harmadik szakaszát 2022 áprilisában végeztük, arra keresve a választ, hogy a zárás előtti hónapokban hogyan értékelik az érintettek a megvalósult programot és milyen lehetőségeket látnak a különböző programelemek fenntartására.

## II. VIZSGÁLATI ELŐZMÉNYEK

Az előző program, a Táguló világ a Bátorlyterenyei Kistérségben (TÁMOP-5.2.3-09/1.-2009-0002) című projekt 2010 decembere és 2014 augusztusa között zajlott. Az új programot tervező és irányító szakembergárda szerint az előző program nem volt túl sikeres, nem volt pozitív visszhangja. Leginkább személyi problémák álltak fenn (*„nem a megfelelő megvalósítók voltak a programban”*) a kérdezettek véleménye szerint. Fontos problémát jelentett, hogy nagyon sok embert alkalmaztak, nehéz volt a koordináció: *„90 foglalkoztatottal működött a program korábban, akik sokszor nem csináltak semmit”* – hangzott el többször is az interjúk során.

Ennek ellenére az előző program tapasztalatait felhasználták a jelenlegi program tervezése során. Az előző programban nagy problémát jelentett, hogy olyan tevékenységeket terveztek, amelyek a helyi igényekhez nem illeszkedtek és nem voltak helyben megvalósíthatók. Azokat az elemeket azonban, amelyeket jónak találtak, beépítették a mostani programba is. A képhez hozzátartozik, hogy a részterületeken dolgozó szakemberek, illetve a kistérségi vezetők és szakemberek kevésbé látták negatívan a korábbi programot, ők sokkal inkább a pozitív tapasztalatokra koncentráltak és azokat igyekeztek beépíteni az új, most záró programba is, ettől várták a program sikerét.

Említést kell tenni arról, hogy 2014-ig a kistérségi központi óvodához 14 tagóvoda tartozott, és ezek mindegyike érintve volt a korábbi GYEP-projektben. A jelenlegi programban csak a bátorlyterenyei óvoda 4 tagintézménye és a résztvevő

4 kistélepülés óvodái vesznek részt, ez utóbbiak önkormányzati fenntartásúak és nagyon változó programelemeket valósítottak meg, amit a COVID-járványhelyzet még tovább nehezített.

Jellemző probléma volt, hogy az előző, 2010-2014 közötti programban a kistépülések nem kaptak vezető szerepet, a programelemek ugyan megjelentek a településen, de ebbe nem sok beleszólásuk volt a helyieknek, ezen is igyekeztek változtatni a tervezés során, de a kevesebb résztvevő település nem sokat javított a kistépülések programon belüli pozícióján. Elmondható, hogy, bár a program járási szintű, lényegesen kevesebb intézmény vesz részt benne, mint az előző programban, ami jelentős változásnak tekinthető. A család- és gyermekjóléti központok a jelenlegi programszakaszban kiemelt szereplők, így a bátonyterenyei központ is részt vett az előkészítésben és megvalósításban egyaránt.

A 2019-es vizsgálatunk tapasztalatai szerint már jól látszott, hogy a program jelentős csúszással, 2018 novemberében indult el, és a fajsúlyos tevékenységek, rendezvények ennél is később, 2019 tavaszától kezdődtek el. A projekt szakemberének körében a vizsgálat időpontjában is jelentős változások zajlottak, lényegében a szakember-stáb a vizsgálatunk körüli időkben állt fel, de még ekkor sem volt teljes. Összességében tehát, ha a COVID nem hátráltatta volna a megvalósítást, akkor is komoly kihívásokkal és csúszásokkal vette volna kezdetét a program.

A projekt indulását és első időszakát egyaránt a változások és a jelentősebb megtorpanások jellemzik. A késve és kisebb területen, azaz öt település részvételével zajló projekt indulása sem volt zökkenőmentes. 2019 júliusától komoly gondok jelentkeztek a menedzsmentben, amit új projektmenedzserrel igyekeztek orvosolni. Ő egy másik projektben már menedzseri tapasztalatokat szerzett helyi pedagógus, akit a korábbi sikerei miatt kértek fel. A szakmai vezető szülési szabadsága miatt 2019 őszén még új szakmai vezetőre várt a projekt. A projekt jelentős szakemberhiánnyal küzdött, amit 2019 őszére az új projektmenedzser már számos ponton megoldott, de még a vizsgálat időpontjában is voltak betöltetlen szakmai pozíciók. A projekt infrastrukturális háttere a szakmai és humán erőforrás-problémáktól függetlenül biztosított volt, a projektiroda a kezdetektől a polgármesteri hivatal épületében működik.

2019 őszén tehát még új szakmai vezetőt kerestek, emellett a gyógypedagógus, a gyógytornász és az ifjúsági mentor is hiányzott. Továbbá kérvényezték, hogy az iskolai szociális munkás helyett pedagógiai asszisztenseket alkalmazhassanak, mert ilyen jellegű végzettséggel könnyebben találtak jelentkezőket. Ezt a változtatási kérelmüket el is fogadták, és így zajlott le végül a program. Az új projektmenedzser jelentősebb módosításokat indítványozott, amelyeket éppen a 2019-es vizsgálatunk időpontjában nyújtottak be, ezekkel főként a szakemberhiányra próbáltak megoldást találni, például a bérek emelésével. Az eredeti terv az volt, hogy az alapellátásban dolgozó szakemberek számára kínálnak többletfel-

adatot kiegészítő bérezéssel, de a helyi szakemberek annyira túlterheltek voltak már ekkor is, hogy nem vállalták plusz pénzért sem a több munkát. A beállított bérek viszont főállású munkavégzésre nem voltak elegendők. Ezt a problémát a program végéig nem sikerült maradéktalanul megoldani.

A projekt alapvetően ettől függetlenül is a már meglévő helyi szakemberekre épít, a helyi intézményrendszer és a projekt között történnek a szakembermozgások, új szakemberek alig jelennek meg a rendszerben. Így a stáb, különösen az új projektmenedzser 2019 nyarán történő megjelenése óta, alapvetően összehangoltan működik, köszönhetően a korábbi ismeretségeknek és szakmai kapcsolatoknak, annak ellenére, hogy 2019 nyarán egyfajta restart, újraindítás történt a projektben. Az új menedzsmet számára az elsődleges feladatot a projekt működés biztosítása jelentette még 2019 őszén is. A korábbi menedzsmet alatt nem történtek meg a szerződéskötések és a monitoring rendszert sem töltötték. Ennek az egyik legsúlyosabb következménye az lett, hogy a rendezvények, amiket a projekthez kapcsolódóan a projekt munkatársai bonyolítottak le, nem kerültek be a projekt elszámolható költségei közé, mert a korábbi menedzsmet nem szerződte le ezeket a tevékenységeket, így azok az önkormányzat költségvetését terhelték meg.

A képzések teljesítése szempontjából komoly problémát jelentett az induláskor és lényegében a program teljes futamideje alatt, hogy eredetileg nyolc településre készült a projektterv, de csak öt település vesz benne részt, ami a képzésre küldhető szakemberek számát is jelentősen csökkenti. A vállalat 84 képzési tanúsítvány volt, amiből 2019 őszére még mindössze egyet sikerült teljesíteniük. Itt az is problémát jelent, hogy a képzések felsőfokú végzettségűeknek szólnak, de a bátonyterenyei projekt szakemberei között mindössze nyolc felsőfokú végzettségű volt, és számuk idő közben csökkent is, és ők azok, akik egyébként is túlterheltek. A módosításon túl a projektmenedzsmet a Magyar Máltai Szeretetszolgálat (Málta) segítséget is kérte, hogy középfokú végzettséggel rendelkezők számára is szervezzenek elszámolható képzéseket, ebből néhány meg is valósult a későbbiek folyamán.

A célcsoport adminisztratíván is bizonyítható elérése jelentette a másik alapvető problémát a 2019-es vizsgálatunk szerint, amire vonatkozóan szintén módosításokat nyújtott be a projekt vezetése. A terv szerint – és ami fontos, a nyolc településen – 800 hátrányos helyzetű gyermek elérését jelölték meg indikátorként. Az azonban már ekkor is jól látszott, hogy a gyerekeket a helyi szakemberek segítségével sikerül csak bevonni a programokba, így elmennek a rendezvényekre, táborokba, foglalkozásokra, de a szülők csak nagyon ritkán hajlandóak kitölteni az adatlapokat, ami pedig az elszámolhatóság alapját jelenti. Ez, minél hátrányosabb helyzetű egy gyermek, annál nagyobb nehézségeket jelent a projekt végrehajtói számára. A kiküldött kérdőíveket nem küldik vissza, a helyszínen pedig nem

hajlandók kitölteni, vagy aláírni az adatlapokat. Többféle módon, például kisebb ajándékokkal is próbálják motiválni a rendezvények résztvevőit az adatlapok kitöltésére, de a szakemberek elmondása szerint, ha a résztvevők fele kitölti az adatlapot, azt már nagy eredmények kell, hogy elkönnyeljék.

A kérdezettek többsége a 2019-es kutatás idején jónak tartotta a kapcsolatot a résztvevő önkormányzatokkal és a fenntartó, bátonyterenyi önkormányzattal egyaránt. A 2019-es vizsgálat idején az új menedzsment új igényfelméréseket indított el a helyi intézményekben, amelyekről azt várták, hogy pozitívan hatnak a helyi együttműködésekre is. Fontos megjegyezni, hogy a projekt erőteljesen Bátonyterenye-centrikus volt már a tervezés pillanatában is, a legtöbb tevékenység a központi településen történt, annak ellenére, hogy 2019-ben az új menedzsment megkezdte a kistelepülések erőteljesebb bekapcsolását is a projektbe. Ez a 2019-es vizsgálat időpontjában inkább csak az igényfelmérés és a kapcsolatfelvétel szintjéig jutott, annak ellenére, hogy a projekt ekkor már hivatalosan közel egy éve zajlott.

Fontos eleme a projekthez kapcsolódó együttműködésnek a Máltával való kapcsolat, ez a bátonyterenyi térségben már a korábbi Gyerekesély program esetében is központi jelentőségű volt. Új fejezet a bátonyterenyi projekt és a Málta kapcsolatában, hogy ebben a projektidőszakban egyfajta nyitás indult meg. Az új projektmenedzser felvette a kapcsolatot a Máltával, a Málta pedig új kapcsolattartót nevezett ki a bátonyterenyi projekt számára. Meg is indult az együttműködés és kapcsolattartás, bár még csak a kezdeti lépések történtek meg 2019-ben a vizsgálatunk időpontjában.

Összességében az látszik az előzetes vizsgálatokból, hogy a projekt egy erős, már meglévő helyi kapcsolathálóra épül, ami kissé Bátonyterenye-centrikus és külső szereplők irányába kevésbé nyitott. Ugyanígy a helyi lakosság inkább csak használója a projektnek, de nem jellemző, hogy önkéntesként bevonód-nának. Az érintettek elmondása szerint az önkéntességnek nincs a térségben hagyománya. A kistelepülések közül csak azok vesznek részt a projektben eleve, akik készek az együttműködésre, a többiek a teljes távolmaradást választották.

### III. A PROGRAM-MEGVALÓSÍTÁS ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

2018. novemberben, jelentős késéssel kezdődött el tehát az EFOP-1.4.2-16-2016-00025 – „Integrált térségi gyermekprogramok Bátonyterenye járásban”-projekt. A kései indulás legfőbb oka, hogy a programirányító a kistérségi társulás helyett a bátonyterenyi önkormányzat lett és emiatt módosítást adtak be, amely hosszabb időt vett igénybe. A kiírás szerint ugyanis a család- és gyermekjóléti központ

fenntartója pályázhatott, és ez közben, a program indulásáig, megváltozott: a kistérség helyett az önkormányzat lett a fenntartó.

A jelenlegi program előkészítése a bátonyterenyi térségben a gyermekekkel foglalkozó szervezetek, szakemberek bevonásával kezdődött. Több személyes egyeztetés zajlott a helyi szakemberekkel, és az intézményvezetőkkel. A polgármesterek igényei is bekerültek a települési szintű programok tervezésébe. A kisteleplülések a programból leginkább a jóléti elemeket szerették volna megvalósítani, tehát a kirándulásokat, az iskolán kívüli programokat, és, természetesen, a szakemberek biztosítását. A kisteleplüléseken egyébként viszonylag kisebb létszámban élnek hátrányos helyzetű családok – ebben kivételnek Mátraterenye számít.

A lakosságot is megszólították a tervezés során. Az óvónők, tanítók és a gyermekjóléti szakemberek is felmérték az igényeket, valamint az előző Gyerekesély program tapasztalatait is összegyűjtötték. Ami akkor népszerű volt, azokat az elemeket igyekeztek megtartani, mint közösségi rendezvények, kirándulások, játékkölcsönzés. A COVID járvány hatására számos változtatást kellett végrehajtaniuk az eredeti elképzelésekhez képest.

### III.1. A PROJEKT FŐBB JELLEGZETESSÉGEI ÉS SZEREPLŐI

Mivel csak öt település, Mátranovák, Szuha, Mátraverebély, Dorogháza és Bátonyterenye vesz részt hivatalosan, települési szinten is a programban, a járási lefedettség kevésbé valósul meg. A programból való kimaradasegyik oka, hogy a TOP-os (Területfejlesztési Operatív Program) pályázatok a GYEP-pel párhuzamosan indultak el, ezért sem akartak részt venni a GYEP-ben a kisteleplülések, valamint ezt megerősítették az előző időszak kellemetlenségei, rossz tapasztalatai is. Intézményi szinten részt vesznek az általános iskolák, az óvodák, a pedagógiai szakszolgálat, a középiskolák, illetve az egészségügy is képviselve van.

A belső kapcsolattartás és együttműködés szempontjából kulcsfontosságú a Gyerekesély Bizottság, ami a helyi szakembereket tömöríti, akik Bátonyterenyén több szálon is kapcsolódnak a projekthez. Tagjai esetében 2019 és 2022 között történt némi változás. 2019-ben is a koordinátorok voltak a tagok: a szociális központ vezetője, egy pedagógus, egy kultúrház vezető, az egyik bátonyterenyi védőnő, a helyi oktatási intézmények vezetői, valamint a projekt menedzsmenje, azaz a helyi oktatási és szociális szféra szakemberei. Később a szociális és gyermekjóléti központ vezetőjének helyét, aki lemondott posztjáról, a szakmai vezető vette át. Külső – például Málta – meghívott nem volt a teljes program alatt a bizottságban. Hosszú évek együttműködésének köszönhetően a helyi szakemberek megítélése szerint a Gyerekesély Bizottság az egyik legjobban működő szerve-

zeti eleme a projektnek. Rendszeresen üléseznek, jellemzően kéthavonta, de, ha úgy adódik, ennél akár gyakrabban is. Szoros informális, sokszor mindennapi kapcsolat van az egyes tagok között, ami megkönnyíti az információáramlást és kapcsolatfelvételt egyaránt.

*„...Év elején, év végén mindig és alkalmanként, amikor vannak ügyek, amit meg kell vitatni, akkor szoktunk ülésezni. ... A legnagyobb ügyeket, a munkatervet meg az éves történéseket megbeszéljük év végén. ... Például most tavaly októberben is volt [GYEP ülés] meg decemberben. Októberben azért, mert akkor nagyon sok ösztöndíjra jött pályázatunk és nagyon sokan voltak olyan gyerekek, akik nem érték el a 16 éves kort, ami egyébként benne volt a szabályzatban, és nem érték el 3,5-ös súlyozott átlagot, ami szintén benne volt a szabályzatban. Akkor így megkértük a bizottságot, hogy ha ezt eltörölnék, vagy ha ezt tudnák módosítani, akkor az összes gyerek megkaphatná. ... Mert akkor már tudtuk, hogy most szeptemberben már nem lesz ösztöndíjprogram és ez nagy segítség a gyerekeknek.”*  
(projektszakember)

A jelenlegi programban az *oktatás és közösség* a legfontosabb, amit már a tervezésben résztvevő szakemberek is hangsúlyoztak a kezdés pillanatában is. Az előző program tanulásaiból kiindulva, a jelenlegi program célja az volt, hogy a helyi szakemberek saját tapasztalatait hozzák be és az ő ötleteiket valósítsák meg. Úgy gondolták a program tervezésében résztvevő szakemberek, hogy eredményesebb az ismert, helyi szakemberek alkalmazása, mintha külső szereplők indítanak új programokat, mivel az idegentől nehezebben fogadják el a foglalkozásokat a célcsoport tagjai is. Persze vannak szakemberek, akik hiányoznak, például pszichológust nagyon kevés óraszámban tudnak csak jelenleg foglalkoztatni, az ilyen esetekben a plusz óraszámot kívánják a programból finanszírozni, és igyekeznek ugyanazokat a szakembereket bevonni, akik már egyébként is jelen vannak a térségben. Ez a szakemberek és a pedagógusok túlterheltsége, valamint a COVID negatív következményei okán nem mindig volt maradéktalanul sikeres.

A programelemek egy része tehát hasonló jelenleg, mint az előző programban, de nagy változás, hogy nem külső, hanem *belső szakemberekre* épül. Emellett a legnagyobb hangsúly a *közösségfejlesztésen és az élmény alapú* programelemek van, úgymint a családok megszólítását is célzó kirándulások és rendezvények. Ezek azonban a COVID miatt sokszor csak korlátozottan voltak kivitelezhetők. Fontos változásnak tekinthető, hogy az egészségügyi programelemek kisebb hangsúlyt kaptak, mert ezek problémásak voltak az előző szakaszban. Az egészségügyi szinten csak egy ún. krízisalapot hoztak létre, amit a Gyerekesély Bizottságon keresztül lehet elérni. Így a védőnőknek nem lett olyan hangsúlyos szerepe, nem volt gyógyszer- és cipőtámogatás, és egyéb egészségügyi szolgáltatás.



Többen azt hangsúlyozták a kérdezettek közül, hogy nem az innováció a cél, hanem a helyi pedagógusokat és az egyenlő tanulási lehetőséget kívánják megerősíteni. Az iskolák elérése a COVID hatására sokszor nehézségekbe ütközött, és a 2018-ban megfogalmazott célok megvalósítását ez tovább nehezítette. A fenntarthatóságot alapvető problémaként érzékelték már a tervezés időszakában is, mert nincs forrásuk erre a célra, alapvetően a programidőszakra terveznek. Összességében azonban elmondható, hogy az induláskor az érintettek úgy érezték, hogy ez a projekt sokkal inkább illeszkedik a helyi igényekhez.

A kezdetektől pozitívan értékelték a projekt vezető szakemberei és munkatársai a család- és gyermekjóléti központ bevonását a projektbe. Ez egyrészt abból adódik, hogy a központ vezetője a korábbi, 2010-2014-es programban is kulcsszereplőként vett részt, elismert helyi szakember, aki 2019-ben még ebben a projektidőszakban is megőrizte ezt a szerepét. Később ő lemondott a pozíciójáról és a GYEP-koordinátori szerepéről is, de utódja igyekszik folytatni a munkáját. Bár kevesebb a tapasztalata, ő is jó kapcsolatot alakított ki a GYEP munkatársaival. Aktívan részt vesz a programokban, a helyi jelzőrendszer működtetésében, az érintettek elérésében. A bátonyterenyi Gyerekesély program a gyermekjóléti központ szerepe kapcsán jó példaként működött. A központ szerepe fontos maradt a program zárásig, de a vezetésben történt személyi változások érintették a GYEP-pel való kapcsolatot is.

*„A projekt indulásakor az akkori vezetőjük benne volt a bizottságban, ösztöndíj albizottságban, a krízisalapban ..., mindenben benne volt, így voltak bevonva rajta keresztül a központ munkatársai is ... Ő maga a volt az egyik szakmai koordinátor is ..., aztán elment, és a helyére a szakmai vezető került a bizottságba és a helyére kerülő vezető a központból átvette a szakmai koordinátori szerepét.” (projektszakember)*

A fenti előzményekből is jól látszik, hogy a program az elejétől késve indult a bátonyterenyi térségben és rengeteg változáson ment keresztül. A kimentési kérelemmel induló projektben csak 2019 decemberében állt fel az azt irányító csapat, ami a projekt végéig sem tudott fennmaradni teljes egészében, bár legalább a menedzsment lényegében nem változott. 2019 végén egy újraindítással, teljesen új igényfelméréssel indítottak, de mire megindult a program, kitört a COVID járvány.

A program kulcselemének a kérdezettek egyöntetűen a közösségfejlesztést tekintik. Már a COVID járvány kitörése előtt is megvalósult néhány sikeres rendezvény. Ezek között találunk egyszeri rendezvényeket, például „Tök jó délután” vagy „Szüreti Multság”, de a bátonyterenyi és a kistéleplések (például Mátraterenye) civil vagy közösségi házainak is voltak rendszeres foglalkozásai (például csapatépítő játék Mátraterenyén, kézműves foglalkozások a Civil Házban

és az iskolákban Bátorterenyén, ismertterjesztő előadások stb.). Ezek azok a programelemek, amivel a legtöbb embert képesek megszólítani, amire igény van az intézmények és a lakosság oldaláról egyaránt.

A helyi rendezvények mellett megtalálhatóak a célzottan gyermekeknek szóló foglalkozások és táborok is a programelemek között, amiket igyekeztek a járvány ellenére is valahogy megrendezni, illetve fenntartani. A projekt zárása előtt általánosnak tekinthető véleményként fogalmazódott meg a programban dolgozó szakemberekben, hogy a kései indulás és a COVID járvány miatt a zárás előtti hónapokban érzik úgy, hogy most vált igazán jól működővé a program, most lehetne hatékonyan működni.

*„Hát jó lenne még ha lenne időnk vagy folytatásunk. Mert most vagyunk már a jó irányban szerintem, tehát most jutottunk el oda, egy nagyon hosszú idő volt a nulláról felépítkezni, mert eleve a projekt jóval később indult el, és aztán megjött a COVID...”* (szakmai stáb tag)

### III.2. FÓKUSZBAN AZ INTÉZMÉNYEK

A nehéz indulás végig rányomta a bélyegét a projektre. A jelenlegi projektmenedzser akkor kezdte meg a munkáját, amikor a projekt a kimentési kérelemmel elindulhatott, ezzel párhuzamosan a szakmai vezető pozíciójába is új emberre volt szükség az előző vezető szülési szabadsága miatt. 2019 decemberében kezdték meg működésüket a közösségi terek, ekkor töltötték be az álláshelyeket és kötötték meg a szükséges szerződéseket. Az új vezetés már ekkor úgy ítélte meg, hogy a közösségi terek önmagukban nem tudják elérni a célcsoportot az elhelyezkedésük miatt (mindkét hely távol esik a célcsoport lakóhelyétől). Ezért 2019 végétől megkezdték a tevékenységeket hangsúlyosan behelyezni és áthelyezni a helyi intézményekbe: az iskolákba és az óvodákba.

*„Akkor közösen megbeszéltük, hogy intézményekre kell áthelyezni a hangsúlyt, tehát ez a közösségi tér önmagában nem működőképes, hanem ahhoz, hogy a bevonásokat meg tudjuk valósítani, szükséges az intézményi kapcsolat, és elkezdtük felépíteni. Most jelenleg 18 intézménnyel vagyunk kapcsolatban, kivel szorosabb, kivel kevésbé szoros kapcsolatban.”* (projektszakember)

Fontos változást jelentett a projektben, és egyfajta módszertani váltást is, hogy a módosítási kérelem értelmében az iskolai szociális munkások helyett pedagógiai asszisztenseket vettek fel és őket alkalmazzák a projekt terhére a helyi intézményekben.

*„... be lett adva egy módosítási kérelmünk, hogy iskolai szociális munkás volt eredetileg a projektben –tudjuk, felsőfokú végzettség köteles. Itt nagyon kevés ilyen van, ezért áttettük pedasszisztensekre, és elkezdtünk az intézmények számára embert találni. Nem meglepő módon az igényfelmérésben ez igen hangsúlyosan jelent meg, hogy segítő személyre szükségük lenne, arra, hogy bent valaki ezt a programot koordinálja és ne az újabb terhet kapja meg a pedagógus, nevelő egy intézményvezető.” (projektszakember)*

Komoly nehézséget jelentett a program teljes lebonyolítása alatt a célcsoport elérése, amit több tényező is nehezített. Ezek közül az egyik, hogy a jelenlegi Gyerekesély programból kimaradt számos olyan település, amelyben a hátrányos helyzetű családok aránya nagyon magas, mint például Mátraterenye, ahol a korábbi Gyerekesély programban felépült egy közösségi ház is a szegregátum területén. Ugyanakkor, a rossz tapasztalatok miatt a település vezetése nem akart bekapcsolódni a Gyerekesély programba, inkább más forrásból valósított meg hasonló tevékenységeket.

*„... sajnos nem tudtunk velük kiegyezésre jutni, a polgármester nem akart már még egyszer ebbe a programba belépni. Így rájöttünk, hogy mivel viszont arról a településről sok gyerek jár Mátránovákra és Dorogházára, így tudjuk őket elérni, hogy a programokat, a lehetőségeket megkapják az intézményen belül.” (projektszakember)*

A résztvevő települések többsége nem tekinthető kiemelten hátrányos helyzetűnek. A kivétel Mátránovák, ahol viszont jelentős civil részvétel is van, például tanoda működtetésével, ami pedig a párhuzamosságok miatt jelent kihívást a program tervezése és még inkább a célcsoport megszólítása kapcsán. Másrészt a közösségi házak Bányaterenyén működnek, de egyik sem célzottan a szegregátumban, vagy annak közelében. Az egyik a városközpontban, kifejezetten távol a célcsoport lakóhelyétől, a másik valamivel közelebb, az érintettek iskoláihoz, de még így is jelentős távolságra.

*„Szerettük volna, ha a kastély épülete lett volna a közösségi tér, ami a legközelebb van a szegregátumhoz, de évek óta felújítás alatt áll, nem működik a fűtés ..., ott nem volt lehetőség arra, hogy olyan körülményeket biztosítsunk. Így viszont kikerültünk a körforgásból, mert ez nem kifejezetten [ideális] sem ez, sem a másik hely. Ott meg a Petőfi házat szerettük volna, mert az a faluban van közelebb a szegregátumhoz. A Petőfivel sajnos ugyanez a helyzet, nem működnek a mosdók, most pályázik az önkormányzat a felújítására...” (szakmai stáb tag)* „Mindig emlegetjük a szegregátumot, de nincs ez sem és a bányai közösségi ház sem a szegregátum közepén. De ide túlságosan messze bejönni, mert ott van a négy sávos út párhuzamosan, még akkor a második utca után a vasútállomás, és csak ott mögötte kezdődik, az sétával szerintem egy negyed óra...” (szakmai stáb tag)

A célcsoport elérését így az intézményeken (iskolák, óvodák) keresztül próbálják megoldani, növelni. Ez részben megoldja a kimaradó települések problémáját, mivel a gyerekek egy része a környező települések iskoláiba jár, és megoldja a közösségi házak elérésének problémáját is azzal, hogy a foglalkozásokat részben vagy egészében az intézményeken belül szervezik meg. Ugyanakkor ebben a kezdeményezésben nem minden intézmény volt partner, tehát ezt sem sikerült maradéktalanul megvalósítani a projekt során.

### III.3. MŰKÖDÉS A COVID IDEJÉN

A COVID-járványhelyzet lényegében a tényleges megindulás pillanatában blokkolta a programot. 2020 elején, mikor már elkezdődtek volna a foglalkozások és rendezvények, egy új helyzettel kellett szembenézniük a programban résztvevő szakembereknek. Az intézményeken keresztül történő célcsoport-elérést a COVID különösen megnehezítette, hiszen a bezárásokkal ez a csatorna lényegében megszűnt. Egy időre a közösségi tereket is le kellett zárni, így a programokat azokban sem tudták megtartani. Maradt tehát az online elérés, amihez a segítséget leginkább az intézményekhez, óvodákhoz, iskolákhoz csatlakozva tudták megteremteni, hiszen korábban nem voltak ilyen online közösségek a közösségi terekhez kapcsolva. Emellett a lakosságot igyekeztek elérni más csatornákon is, például saját Facebook-oldalukon és csoportokon keresztül.

*„Sajnos nekünk a COVID járvány hatalmas nehézséget okozott. Másról is, tudom, de itt nálunk ezzel, hogy intézményi bevonással csináltuk, talán még nagyobb. Ezeket az intézményeket nehéz volt elérni, nagyon nehéz volt a családokkal egyezkedni ebben, hogy ne engedjék, hogy a gyerekek kiessenek ezekből a szolgáltatásokból. Igyekezünk felvenni a kapcsolatot mind az online, mind a nem online oktatásokon keresztül. ... indítottunk egy internetes oldalt is, ahova a lányok továbbra is tettek fel foglalkozásokat, de nem tudtunk olyan nagy elérést biztosítani.” (projektszakember)*

A járványhelyzetet és az alkalmazkodást az új szituációhoz az érintettek nehéznek ítélték meg, de többen hangsúlyozták, hogy büszkéek is arra, hogy milyen gyorsan tudtak reagálni és lépni ebben a nem várt helyzetben. A lezárások idején úgy tűnt, hogy a programok intézményi központú végrehajtása lehetetlenné válik, és emiatt elakadhat a megvalósítás. Ezzel szemben később éppen ez a hátrány jelentette a legnagyobb előnyt, hisz az iskolák, óvodák korlátozott nyitva tartása alatt a külső szereplők nem, de az intézményekben alkalmazott pedagógiai asszisztensek be tudták vinni a legfontosabb programelemeket. Így a *pedagógiai asszisztensek kulcsszereplőivé* váltak a program járvány alatti működésének.

*„Amint engedték azt, hogy ugyan ügyfelet nem fogadhattak, de ők már az intézményekbe bemehettek, mert beengedték őket. Az ... ingyenes étkezés biztosítása miatt az ételért bejártak, és a pedaszisztensek kivitték a fejlesztő feladatokat papíron, és a gyerekek hozták vissza. Cserébe adtunk valami pici dolgot, hogy motiváljuk őket.” (projektszakember)*

A versenyfutás az idővel-érzést, ami az egész bátonyterenyei programot átlengi a kései indulás óta, a COVID csak felerősítette. Ennek köszönhetően a helyi szakemberek minden lehetőséget megragadtak, hogy végre tudják hajtani a tervezett programelemeket és nagyon sok kreatív, innovatív megoldás került elő.

*„Mi ... a márciusban kezdődő első hullámos lezárás után már májusban nyitottuk a közösségi teret, amikor még minden nagyon szigorú volt, és betartva a járványügyi szabályokat tízesével tanulássegítést tartottak a kollegák a gyerekeknek, akkor megláttuk az első reménysugarat.” (projektvezető)*

Izgalmas, innovatív megoldás volt például a játszótéri kavalkád-program, melynek lényege, hogy a zárt térből ad hoc közösségi terekbe, azaz a játszóterekbe helyzeték ki a programjaikat. Ez olyan sikeres lett, hogy még a korlátozásokat követően is fennmaradt.

### III.4. A SZAKMAI STÁB

A zárás előtti hónapokban 24 fő dolgozott a programban főfoglalkozásban, a menedzsment munkatársai, a mentorok, a közösségi házak munkatársai, a pedagógiai asszisztensek, valamint a fejlesztő szakemberek részmunkaidőben (pszichológus, gyógypedagógus, jogász, korrepetáló tanár). Nagyon nagy a bizonytalanság, ami rányomja a bélyegét a programok szervezésére is: bár mindenki teszi a dolgát, de közben próbálja megtalálni a helyét, ahol a program zárása után is dolgozni tud. Nagyon kevés olyan alkalmazottja van a programnak, aki már tudja, hogy maradhat abban az intézményben, ahol jelenleg – például pedagógiai asszisztensként – dolgozik. Ezek azok a kevesek, akik felvételt nyertek a tanárképző főiskolára, és őket így napközis tanári pozícióban tudják foglalkoztatni az iskolák, illetve van néhány intézmény, ahol részmunkaidőben tovább alkalmaznák a pedagógiai asszisztentst. A többi pozícióban dolgozó szakember, köztük a menedzsment munkatársainak a helyzete is bizonytalan.

*„Igen, itt van rajtam kívül 22 ember, aki már most körülbelül napi vagy heti szinten kérdezi meg, mert tudják, hogy lesz folytatás... hogy mikor, hogyan, milyen formában, hány ember kell, milyen ember kell milyen iskolákban... nem tudunk semmit mondani. ... Úgyhogy azt*

*kell mondanom, hogy itt szeptember 30-án elbúcsúzik mindenki és nem tudjuk, hogy mi lesz. ... ha lehet, ha még decemberig tudnánk hosszabbítani, akkor megtesszük. Azzal fél év még lenne mindenkinek, akkor januárban talán már látnánk, hogy lesz-e még folytatás vagy nem...”* (projektszakember)

A személyi bizonytalanságok mellett a programelemek fenntartása is bizonytalan. Források nélkül biztos, hogy csak a kötelező programelemeket tartják fent a kötelező ideig. A szakemberek abban reménykednek, hogy talán néhány jó gyakorlat fennmaradhat, beépülhet a helyi szakemberek munkájába, de ezekre szervezett fenntartási programok nincsenek, csak abban bíznak, hogy spontán átmentődik néhány dolog a jövőbe.

#### IV. A LEGFONTOSABB PROGRAMELEMEK ÉS MEGVALÓSULÁSAIK

A bátonyterenyi Gyerekesély programban a közösségfejlesztésre és a gyermekek számára nyújtott fejlesztési lehetőségek kibővítésére, illetve ezek kombinációjára helyezték a legnagyobb hangsúlyt. A legfontosabb programelemek tehát a rendezvények, a különböző programok és a táborok. A legtöbb tervezett programelemet végrehajtották valamilyen formában. Rendeztek és rendeznek a program befejezéséig foglalkozásokat, eseményeket a közösségi terekben (civil és közösségi házak minden településen vannak), van baba-mama klub több településen. Kiemelten fontosak az iskolákhoz, óvodákhoz köthető tevékenységek is, amik a pedagógiai asszisztensek bevonásával valósulnak meg, és ez azért is fontos, mert a járvány alatt is fent tudták őket tartani. Bátonyterenyén öt óvoda és három általános iskola van, és a négy kistelepülésen is van egy-egy iskola és óvoda, ezek jelentik a fő tereit a megvalósításnak.

A program teljes ideje alatt működött az ingyenes jogi tanácsadás, ami az érintettek szerint nagyon sikeres volt. A jelenleg rögzített információk szerint 2020. január 15-e és 2021. augusztus 4-e között 34 alkalommal hirdették ezt meg, nagy sikerrel. Működtettek még egy krízisalapot is, ahova az érintettek pályázhattak és a Gyerekesély Bizottság bírálta el a beérkezett kérelmeket. Emellett meghirdettek egy ösztöndíjprogramot hátrányos helyzetű középiskolások számára minden évben, melynek keretében kilenc hónapra havi bruttó 12.500 Ft-os támogatást nyújtottak az elkülönített ösztöndíjalapból a pályázatot elnyert tanulók számára.

2019-ben a rendezvények még alapvetően a közösségi terekben és döntően a térség teljes lakosságának meghirdetve célozták meg a helyi hátrányos helyzetű gyermekeket. 21 rendezvényt valósítottak meg, és különösen aktív volt az új

menedzsment csapat felállítását követően a 2019. évi adventi időszak. Ekkor szinte naponta valósult meg egy-egy közösségi program, főként Bátonyterenyén, úgy, mint a Karácsonyi kavalkád, az Ünnepváró délután, és számos karácsonnyal kapcsolatos kreatív foglalkozás.

A szemléletváltásnak köszönhetően 2020-tól a programok egy része bekerült az intézményekbe és a rendezvények, foglalkozások száma is jelentősen megnőtt, 2020-ban például 79 rendezvény valósult meg offline formában és még számos online feladatot is kidolgoztak a program munkatársai. A programok egy része a kistélepülési óvodákban és iskolákban valósult meg, egy részük pedig a közösségi terekben: a Gyerekesély irodában és a Civil Házban, Bátonyterenyén.

Az intézményen belüli programok közül külön érdemes kiemelni az óvodakert programot, amit a programban résztvevő óvodákban valósítottak meg. A program keretében konyhakerteket alakítottak ki az adott óvodában, amit a gyerekek bevonásával műveltek meg.

*„A GYEP biztosított virágföldet, magot; ágyást készítettek, locsolták, gondozták a paradicsomot a gyerekek” (szakmai stáb tag)*

Összességében elmondható, hogy a bátonyterenyei Gyerekesély programra egy komplex szemléletmód és tevékenységstruktúra jellemző, amelynek az élmény alapú fejlesztés áll a középpontjában. Minden rendezvény, program, program-elem és foglalkozás ennek a szemléletnek felel meg. A többi programelem pedig inkább a krízishelyzetekre próbál reagálni (jogi segítség, ösztöndíj, krízisalap), de ezek sokkal kevésbé vannak jelen a programban. A hátrányos helyzetű családok napi szintű problémáinak kezelésében a program munkatársai nem közvetlenül vesznek részt, sokkal inkább *egyfajta integrált szemléletben* igyekeznek a helyi gyerekek számára közösségi-fejlesztő programokat kínálni és ezekkel elérni a célcsoportot is.

#### IV.1. KÖZÖSSÉGI TEREK

A bátonyterenyei program célkitűzéseiből adódóan a legfontosabb programelemeként a kérdezettek a rendezvényeket, különös tekintettel a közösségi tereken megvalósuló rendezvényeket és ezen belül is a táborokat emelték ki. A továbbiakban ezekkel foglalkozunk.

Bátonyterenyén a Gyerekesély program két közösségi helyszínen van jelen. Az egyik a Civil Ház, ami a város kisterenyei részén van, emellett a Gyerekesély irodában (nagybátonyi rész) is valósulnak meg közösségi foglalkozások és programok. A Civil Házban két közösségszervező dolgozik, a Gyerekesély Irodában

pedig egy fő közösség-szervező van jelenleg. Egy üres közösség-szervezői hely a program zárása előtti hónapokban még mindig volt, a program vezetői szerint ezt már biztosan nem sikerül a zárásig betölteni.

Emellett néhány program külső helyszíneken valósul meg, például a kistéleplések közösségi tereiben, illetve több programelem az Ady Endre Művelődési Központban került megrendezésre, ami a város központi, nagybátonyi részén található.

Minden közösségi helyszínen elérhetőek a fejlesztő játékok, és az ifjúságfejlesztő mentorok sok kézműves foglalkozáshoz szükséges anyagot készítenek elő, amiket eljuttatnak a helyi oktatási intézményekbe is. Így tehát nem csak a közösségi tereken belül, hanem azokon kívülre is igyeksenek kiterjeszteni a tevékenységeiket, ez a fajta szemlélet a COVID járvány miatt különösen megerősödött. Erre azért is szükség van, mert a célcsoport elérése a közösségi terek elhelyezkedése miatt nagyon nehéz, ezért igyekeznek más módokon eljuttatni a szolgáltatásokat a célcsoporthoz, és ezek közül kiemelkedik az intézményeken belüli jelenlét.

A nagyobb rendezvények sikeresebbek az érintettek véleménye szerint. Az ingyenes rendezvényekkel, adományozásokkal inkább meg lehet szólítani a célcsoportot, de a rendszeres foglalkozásokra nagyon nehéz alanyokat találni, akik tényleg rendszeresen látogatják a foglalkozásokat.

*„A programok, olyan, hogy gyereknap, ami a nagyközönségnek szól, arra mindig nagyon sokan jönnek. Azok tényleg nagyon jól meg vannak tervezve. Az ingyen dolgokat ... szeretik ..., amikor adományozásaink vannak, ezekre ... mindig jönnek. De hogy napi szinten ide a lányokhoz bejöjjen 25 nem tudom hány gyerek, ez ... borzasztó nehéz.”* (projektszakember) *„Rendezvényeknél fontos, hogy legyen ennivaló, mindig van valami: üdítő, víz, szörp, kenyér, kukorica, süti. Éhesek a gyerekek: van, aki melegezni jön a közösségi térbe. Sok mindent látunk itt, van, hogy bölgve elvonulunk... Megteszünk mindent, próbálunk segíteni, ahol tudunk...”* (szakmai stáb tag)

A kérdezettek szerint az egyik a legnépszerűbb programelem a tábor. 2020-ban és 2021-ben is lefedték szinte a teljes nyári szünetet, tíz héten át hirdették meg a tematikus napközis táboraikat, ingyenesen, elsősorban a célcsoport számára, de a helyek függvényében a nem hátrányos helyzetű helyi gyerekek is részt tudtak venni a táborokban. Volt például sport tábor, kézműves tábor, tudós tábor stb. Ezekre a táborokra nagyon nagy az igény, 2020-ban és 2021-ben is volt olyan tábor, amit a jelentkezések miatt párhuzamosan szerveztek meg 30-30 gyereknek két helyszínen. Nagy figyelmet szentelnek annak, hogy integrált szemléletben valósuljanak meg ezek a táborok és a tábor ideje alatt a társadalmi különbségeket a gyerekek a legkevésbé érzékeljék, ezért például saját játékot, élelmiszert nem lehet bevinni a táborba.



A kistelepülések számára évről évre meghirdetnek egy-egy hetet, amikor a gyerekeket beviszik táborozni a GYEP közösségi tereibe. 2021-ben a mátranováki, 2020-ban a dorogházai gyerekek kaptak egy-egy hét táborozási lehetőséget, ahova szervezeten szállították őket naponta. A projektzárás nyarára, 2022-re, már csak négy 30 fős táborra maradt keretük. Ez komoly fejtörést okoz a GYEP szakembereinek, mert a táborokra óriási a túljelentkezés és ez az a programelem, amit szerintük nagyon fontos fenntartani. Ha költségterítésesen hirdetnék meg, akkor éppen a célcsoportot veszítenék el, ami tovább növeli a fenntarthatósággal kapcsolatos problémát. Lehetséges, hogy néhány jó gyakorlat megmaradhat, de nem azokat érnék el, akiknek a legnagyobb szükségük lenne rá.

*„Most van 4 hét táborunk, ennyi maradt ... tíz tábort is fel tudtuk tölteni úgy, hogy 60 gyerekünk volt, nem 30. Most meg csak négy hét van, és mit csinálnak a maradék 6 hétben ... Pont tegnap volt egy workshopunk erről, hogy hogy mi lenne, amiket fenn kellene tartani: a tábor! Mert vannak az Erzsébet táborok, de ez csak egy hét. ... aki nálunk van és nincs szabadságon iskolai szünetekben, mind bejön ide mentorkodni a táborokba. Nyáron mindenki a táborban volt és tavalyi már úgy tudtuk megoldani, hogy mindig ketten voltunk, egy pihent.” (szakmai stáb tag)*

Összességében elmondható, hogy a közösségi terekben alapvetően háromféle program valósul meg. Egyrészt vannak a *nagyobb rendezvények*, amik a teljes lakosságnak meghirdetésre kerülnek. Az iskolákon, gyermekjóléti szolgálatokon keresztül próbálják a célcsoportot elérni, a rendezvény helyszínén pedig ajándékokkal motiválnak az adatlapok kitöltésére. A programok második típusát a *táborok* jelentik, ezek szintén a teljes lakosság körében meghirdetésre kerülnek, itt a hátrányos helyzetű gyerekek előnyt élveznek, de ezekre a programokra társadalmi státusztól függetlenül óriási az igény helyben. A harmadik típusú programot a közösségi térben a *rendszeres foglalkozások* jelentik (korrepetálás, kézműveskedés stb.). Ezekbe alapvetően kevés gyereket, családot sikerül bevonni, annak ellenére, hogy akik látogatják ezeket a programokat, azok nagyon elégedettek vele a célcsoport körében végzett interjúk szerint.

#### **IV.2. MEGVALÓSÍTÁS AZ INTÉZMÉNYEKEN BELÜL: A PEDAGÓGIAI ASSZISZTENSEK SZEREPE**

A bátonyterenyei GYEP egyik sajátossága az intézményeken belüli tevékenység beépítése a projektbe, melynek kulcsszereplői a pedagógiai asszisztensek. Megjelenésük a programban a menedzsment átalakuláshoz kötődik, amikor 2019-ben a program újraindítását követően az igényfelmérések és a helyi humánerőforrás-

adottságok figyelembevételével módosítási kérelmet nyújtottak be, és a tervezett felsőfokú végzettséghez kötött iskolai szociális munkások helyett középiskolai végzettséggel rendelkező pedagógiai asszisztenseket kezdtek el alkalmazni a projektben. A pedagógiai asszisztensek célzottan a helyi oktatási intézményekbe kerültek, ahol a szakemberhiány és a pedagógusok túlterheltsége miatt égető szükség volt segítő személyekre és erre az igényre válaszul hajtották végre az eredeti tervekhez képest a GYEP-en belül a szemléletváltást.

Ez azt is jelentette, hogy a pedagógiai asszisztensek a mindennapi segítő munkájuk mellett, illetve ahhoz kapcsolódóan viszik be a GYEP által kidolgozott és célzott foglalkozásokat a helyi oktatási intézményekbe. Szerepük tehát kettős, egyrészt a helyi oktatási intézményekben jelentkező égető munkaerőhiányra kínálnak egy sajátos, projekt által finanszírozott megoldást, másrészt beviszik az iskolákba, óvodákba a GYEP-módszereket és -szemléletet a foglalkozásokon, programokon keresztül. A pedagógiai asszisztenseken keresztül közvetlen kapcsolat alakul ki a GYEP szakemberei és a szülők között, ami nagyobb elérést biztosít a többi programelem esetében is, illetve közvetlenül tudnak reagálni a krízishelyzetekre. Az egyik megkérdezett pedagógiai asszisztens például kiemelte, hogy szerinte az nagyon fontos, hogy ismerik a szülők, bizalom van közöttük: *„Személyesen is megkeresnek, ha például probléma van a gyerekekkel.”* Két esetet is említett, amikor a szülők megkeresték és ő a GYEP projektvezetőhöz fordult, *„és sikerült mindkét SNI-s gyerekek fejlesztőpedagógust találni, akikkel azóta a gyerekek rendszeresen találkoznak, kellett hozzá a szülői szándék is, anyuka törődése segített.”*

A pedagógiai asszisztensek tapasztalatai szerint a helyi óvodák és iskolák alapvetően nyitottak a GYEP rendezvényeire, és ezeken keresztül látják a GYEP tevékenységét. A legtöbben minden nehézség nélkül tudnak programokat szervezni. Ennek ellenére azért sokszor azt érzik, hogy ami nem helyben van, arra kisebb a nyitottság:

*„Még nagyobb támogatottságra lenne szükség, nincsenek eléggé benne a köztudatban, nem jutunk el mindenkihez, a szülők elvárják, hogy mindent helyben kapjanak, nem hozzák át más településre a gyerekeket.”* (szakmai stáb tag)

A pedagógiai asszisztensek helybe viszik a GYEP tematikus programjait is. Van például az iskolákban, óvodákban mindenhol GYEP által szervezett és támogatott halloween (tökfaragó verseny), gyereknap (kézműves foglalkozások), online rajzverseny, Víz világnapja. A programok forgatókönyvét, az előre elkészített kézműves foglalkozás-elemeket stb. a közösségi ház munkatársai állítják össze, és szükség esetén be is tanítják a pedagógiai asszisztenseket. Az asszisztensek feladata a programokhoz kapcsolódó adminisztratív feladatok ellátása, a szervezés, a rendezvények fotózása, dokumentálása. Emellett aktívan részt vesznek az

adományozásokban is, tartós élelmiszert, ruhát, tanszereket, játékokat osztanak szét a rászorulóknak között.

Az érintettek szerint jó az együttműködés a koordinátorok, a mentorok és a pedagógiai asszisztensek között. A pedagógiai asszisztensek hatékonyan tartják a GYEP-et,

*„Akiket elérünk, azoknak a mindennapi életében ott van a GYEP. ... Most kevesebben vagyunk, többen elmentek, volt, aki nem vált be, mert hiányzott belőlük az a hozzáállás...”*  
(szakmai stáb tag)

Ez a fajta közelség a célcsoporthoz és az érintett intézményekhez a COVID járvány alatt is fontos erőforrásnak bizonyult. Könnyebben teremtettek kapcsolatot és tartották fenn a foglalkozásokat az online térben is, majd az iskolák újraindításakor egyedül rajtuk keresztül tudtak megvalósulni a programok, foglalkozások, ők voltak kapcsolatban a célcsoporttal akkor, amikor még a közösségi terek zárva tartottak és nem lehetett rendezvényeket sem tartani.

*„Verebélyen például a kolleganőm vitte ki a tananyagokat, amint már lehetett ... Az óvodát a COVID idején nem lehetett elérni, ők teljesen kiestek abban az időszakban, mert egy óvodást nem lehet online elérni. Akkor, amikor már visszamehettek ők, de mi még nem mehettünk be az intézményekbe, akkor kezdtük el a pedasszisztenseken keresztül a különböző tevékenységek bevitelét, illetve akkor találtuk ki, hogy például Biztos Kezdet tájékoztató füzeteket készítettünk, mert az intézményen keresztül megkaphatták ezeket a tájékoztatásokat. Próbáltunk innovatív módszereket hozni a rendszerbe, hogy ne álljunk meg. A lányokat sem hagytuk magukra egy ilyen krízis időszakban, amikor nagyon elkecserepedtek nyilván nem tudták úgy csinálni a munkájukat, ahogy szeretnék volna és akkor jöttünk rá, hogy ez a helyzet nem fog megváltozni, más irányú foglalkozásokat kell találni.”*  
(vezető szakember)

A pedagógiai asszisztensek sajátos hibrid helyzetben vannak a helyi intézményekben azáltal, hogy a GYEP alkalmazásában vannak, de mégis számos olyan feladatot is ellátnak, amivel az iskola, óvoda mindennapi működését segítik, nélkülük szinte működésképtelenné válnának az intézmények, tehát alapvetően egy élető humán erőforrás-hiányt is megold a jelenlétük.

*„Egy óvodapedagógusunk van, én egy nyugdíjba ment dajka helyére jöttem, én vagyok a pedasszisztens, a »mindenes«: papírmunka, gyerekek beszoktatása, eszközök bevásárlása (papír, filctoll, csillámtetkő, arcfesték stb.) programokra, havi jelentés a Bátorterenyi GYEP iroda felé.”* (szakmai stáb tag)

Másrészről pedig ők képviselik a GYEP-et az intézményekben, ami egy felelősségteljes szerep. Ők menedzselik például az óvodakert-programot a térség óvodáiban, ami egy sikeres és emblematikus programja a GYEP-nek. Elmondásuk szerint az intézményekben mind az intézményvezetővel, mind a tanárokkal, óvopedagógusokkal jól tudnak közösen dolgozni, együttműködők. Többnyire a pedagógusok látják, hogy melyik gyermeknek van szüksége tanulássegítésre, így ők keresik meg a pedagógiai asszisztentst.

*„Minden esetben az adott tárgy tanárával együttműködésben zajlik a tanulássegítés, korrepetálás – a tanárok mondják meg, hogy mi az, amire figyeljünk oda a fejlesztés során, mi az, ami a gyermeknek nehezebben megy.” (szakmai stáb tag)*

Ez egy fontos szempont, hogy a GYEP szemléletmódjához és módszereihez kapcsolódva azokat is bevonva, de mindig a pedagógussal együttműködve foglalkozik a pedagógiai asszisztens a gyerekekkel, és, hogy általában a tanárok keresik meg, hogy melyik gyereknek lenne szüksége fejlesztésre, ki van lemaradva a többiekől és ráférne egy kis segítség a tanulásban.

*„Hogyha kisebb a gyerek, akkor a pedagógus küldi őket, de hogyha nagyobbak, ők is kérhetik.” (szakmai stáb tag)*

Fontos azonban, hogy az oktatási-nevelési intézmények estében is igaz az, hogy nemcsak a hátrányos helyzetű gyermekek látogathatják a programelemet, kapnak felzárkóztatást, hanem mindenki, aki kéri, akinek szüksége van rá. Ez növeli a program beágyazottságát helyben és az érintettek szerint a célcsoport elérését is segíti ez az integrált szemlélet.

*„Azoknak a gyerekeknek, akik le vannak maradva, akiknek elkél a segítség tanulás során.” (szakmai stáb tag)*

Számos Gyerekesély program valósul meg az oktatási tevékenység részeként, ahhoz integrálva. Van olyan iskola, ahol az alsósoknak havonta egyszer osztályfőnöki órán kézműves foglalkozásokat tart a pedagógiai asszisztens.

*„Azokat a foglalkozásokat, amik csoportban vagy osztályban vannak, azokat kifejezetten várják a gyerekek, érdeklődnek, hogy mikor lesz újra – szeretik a foglalkozásokat. Jók a visszajelzések.” (szakmai stáb tag)*

A legtöbb pedagógiai asszisztens sikeresnek érzi a munkáját, úgy érzik, szükség van rájuk és a munka, amit végeznek hasznos.

„A fejlesztések, foglalkozások után láthatóan jobban teljesítenek, jobbak a jegyeik, motivációjuk is más, de ugyanúgy a magatartásban is meglátszik ez a fajta eredmény. ... Kérdeztem őket, hogy van-e fogalmatok, hogy mi az az életminőség, testi-lelki, fizikai jóllét ... és mondtam nekik, hogy hogy érhetjük el ezt – a munkával. És, hogy találunk mi jó munkahelyet – hát tanulunk. És mondták, és mondták, na, mondom, nagyon helyes! ... Látom, mintha okosodtak volna, és ez jó érzés, hogy mégis azért valamit tesz az ember ezzel kapcsolatban, ebből látok úgy visszajelzést.” (szakmai stáb tagok)

Az egyik pedagógiai asszisztens például négy hónapig táppénzen volt, örültek neki a gyerekek, amikor visszatért, a kollégái is azt mondták:

„De jó, hogy már vagy. ... Szükség van ránk. Rengeteg gyereken, családon segítünk, kedves szóval, adománnyal, programokkal. ... Emberileg és erkölcsileg jóval túlszárnyaljuk. ... Ilyen munkát csak úgy lehet csinálni, ha szereted a gyerekeket. ... Amikor egy gyerek azt mondja: úgy szeretlek téged, óvó néni... annál jobb dolog nincs. ... Van olyan gyerek, aki nem tudott írni-olvasni, mondtam neki, hogy »Te ennél sokkal többet tudsz«, és láttam rajta, hogy elkezdett hinni magában, mert valaki hisz benne. Az a célunk, hogy a gyerekeknek meg tudjuk adni, amit lehet.” (szakmai stáb tag)

Nagyon fontos, hogy értelmet tulajdonítanak a munkájuknak, sokkal jobban érzik a tevékenységük hatását, mint például a közösségi terekben dolgozó mentorok.

„Azoknak a gyerekeknek, akiknek nem adatik meg sok minden, próbáljuk segíteni, hogy valamit elérjenek az életben, ne kallódjanak el, találjanak célokat, ne csak az utcán kalldójanak. ... Nem régóta vagyok közöttük... mindent elmondok, hogy lesz. Szermentes fesztivál, gyereknap stb. ... Szülőknek is mondom, programokról tudnak. ... [A cél, hogy] felkeltsük minden korosztály érdeklődését... Bízom benne, hogy van, lesz változás... A gyerekek szeretnek összejárni, együttműködni, a szülők fogékonyak... Ha valaki nem jön el, az nem egy közösségi ember” (szakmai stáb tag)

Mindenki nagyon szeretné folytatni a munkáját és a megkérdezett pedagógiai asszisztensek reménykednek, hogy lesz folytatása a GYEP-nek, mert csak nagyon kevés intézménynek van erőforrása arra, hogy esetleg más státuszban – például, mint dajka vagy napközis tanár – tovább foglalkoztassa őket a GYEP zárását követően is.

„2022. szeptember 30-ig van a szerződés: egyelőre projektszemlélet van. ... Hosszú távon: szeretnénk folytatni... Bízok benne, hogy lesz még ilyen, igény van rá.” (szakmai stáb tag)

## V. ÖSSZEGZÉS

A Gyerekesély program a Bátonyterenyi járásban 2019 novemberében egy kimentési kérelemmel vette kezdetét. 2019 őszén szinte a nulláról kezdődött el a program: betöltetlen álláshelyekkel, szakmai vezető és koordinátorok, iskolai szociális munkások nélkül, egy megvalósíthatatlannak tűnő programmal. Az új projektmenedzser módosítási kérelmek sorával kezdte a munkáját, majd igényfelmérést indított a helyi intézményekben és ezt követően töltötte fel az álláshelyeket.

Az eredeti elképzeléseknek megfelelően a bátonyterenyi Gyerekesély program a helyi szakemberekre építve a helyi intézményekre alapozva próbálja a helyi igényeket kielégíteni. Két fő sajátossága ragadható meg. Egyrészt az iskolai szociális munkások helyett a módosítási kérelemnek megfelelően pedagógiai asszisztenseket alkalmaznak, akik az *intézményeken belül*, a helyi intézményeket segítve, jellemzően a humánerőforrást pótolva igyekeznek elérni a célcsoportot.

Másrészt, mivel a közösségi terek nem a célcsoporthoz közel, hanem a központi település belső részein helyezkednek el, ezért a tevékenységük kulcsát nem a közösségi házakban folyó rendszeres munka, hanem a *rendezvények, táborok* jelentik. Ide az intézmények segítségével verbuválják a célcsoport tagjait. A jellegzetessége ezeknek, hogy a célcsoport, azaz a hátrányos helyzetű családok gyermekei és a középosztálybeli családok gyermekei *integráltan* vesznek részt rajtuk. Innovatív módszerekkel igyekeznek a helyi szakemberek ezt az integrációt segíteni, és azt a hiányosságot kompenzálni, hogy a közösségi terek nem a szegregátumokban helyezkednek el.

A Gyerekesély program Bátonyterenyén jelentős hátrányból indult. Késve, a leginkább érintett települések (például Mátraterenyé) kiválásával, szakemberhiánnyal, amit a COVID járvány tovább nehezített. Mire valamennyire felállt a program, megkezdődött a járvány első hulláma és a teljes lezárás, ami meggátolta az eredetileg tervezett tevékenységek megvalósítását.

A kezdeti nehézségek ellenére a Gyerekesély program irányítói és a szakemberek viszonylag gyorsan alkalmazkodtak a helyzethez, és igyekeztek a tevékenységeiket a körülményekhez alakítani, illetve amint lehetett, a közösségi tevékenységeket a COVID-helyzetnek megfelelően megtartani (kültér, távolságtartás stb.).

Ugyanakkor a résztvevő szakemberek és az érintettek egyaránt úgy látják, hogy mire elindult és láthatóvá, érezhetővé vált a program, addigra pont véget ér. Mindenki úgy érzi, hogy a program folytatásért kiállt, és a jelenlegi időkeret, az újra- és újrakezdés az ilyen jellegű programokat nagy mértékben hátráltatja.

SZEREPI ANNA

---

# FOLYTONOSSÁG A GYEREKESÉLYBEN, A SZOCIÁLIS ELLÁTÓRENDSZER ÉS A CIVIL SZERVEZETEK ÖSSZEFOGÁSA A MÁTÉSZALKAI JÁRÁSBAN

## I. SZAKMAI MEGVALÓSÍTÓK

Az „Integrált térségi gyermekprogramok a Mátészalkai Járásban – EFOP-1.4.2-16-2016-00015” azonosítószámú projekt 2017. szeptember 1-je és 2022. február 28-a között valósult meg. A projekt kedvezményezettje a Szatmári Egyesített Szociális és Egészségügyi Alapellátási Intézményi Társulás (továbbiakban ESZI), a „Boldog Családokért» Szociális és Gyermekvédelmi Egyesület, és a «Jót s Jól» a Szatmári Kistérségben Egyesület. A projektmenedzser véleménye szerint a Gyerekesély programnak a Családsegítő Szolgálatra való „rátelepítése” szerencsés volt, elsősorban azért, mivel a helyi intézményi szakemberekkel dolgoztak együtt, így napi szintű kapcsolat volt a projektmegvalósító stáb és a helyi szociális szakemberek között. Ez lehetővé tette, hogy naprakészen ismerjék a családok, gyerekek igényeit, tudjanak ezekre reagálni, és képesek legyenek a megfelelő célcsoportot bevonni, elérni. A legtöbb esetben maga a célcsoport is az ESZI-ben jelentkezik a problémáival, akiket így könnyen össze tudták kötni a projekt szolgáltatásaival. Az, hogy a települések legtöbbször esetében az ott dolgozó családgondozó az ESZI-hez tartozik, nagyon sokat jelentett, mivel nyitottabbak, segítőkészebbek voltak, könnyebben lehetett őket szervezési munkákba bevonni (például meghívók kiküldése, rendezvények népszerűsítése), és általuk a települési infrastruktúrát is a projekt szolgálatába állítani.

A projekt lezárulta után minden, a projektben dolgozó kolléga megmaradt a szervezeteknél (kivéve néhány főt, aki munkahelyet váltott), jelenleg más projektben vagy intézményben dolgoznak. Azok, akik a projektben főállású kollégaként láttak el feladatokat, most is így dolgoznak. A projektmenedzser és a szakmai vezető pozíció a Társuláshoz tartozott, most mindkét szakember az ESZI foglalkoztatásában áll. Ugyanakkor fontos, hogy rajtuk kívül a Jót s Jól Egyesületnél és a Boldog Családokért Egyesületnél is csak két-két fő állt főállású alkalmazottként a projekt rendelkezésére, mindenki más (kb. 25 fő) megbízási szerződés keretében látta el projektfeladatait, melyeket a projekt elejétől a végéig kötöttek, így állandó fizetés-kiegészítést tudtak biztosítani a munkatársak számára, ami

fontos motiváció volt, és a folyamatos működést is segített fenntartani. Több interjúalany is megerősítette, hogy a kollégáknak nagyon fontos volt a projekt által biztosított többlet-jövedelem.

Azt is fontos megjegyezni, hogy a projekt időszaka alatt meglepően alacsony volt a fluktuáció, csak költözés, tanulás, vagy GYES miatt volt változás a stáiban, így sikerült egy állandó, stabil együttműködési hálót kiépíteniük mind a célcsoporttal, mind a térség szakembereivel.

A szakmai vezető személyében 2020. január 1-től történt változás. Az előző szakmai vezető részben tanulás, részben betegség miatt távozott, de – az interjúk tanúsága szerint – már a projekt kezdetekor jelezte, hogy más területre szeretne fókuszálni, és diplomája megszerzése után karrierváltást tervez, amely így is lett. Az őt – vezetői döntés alapján – váltó szakember már az előző projektben is dolgozott, ismerte a program felépítését, ugyanakkor nehezítette a munkáját, hogy megbízása után gyakorlatilag azonnal elkezdődött a pandémiás időszak, ami bizonytalanságot hozott a megvalósításban, és folyamatos rugalmas alkalmazkodást kívánt a változó körülményekhez, szabályokhoz, a járvány terjedésének üteméhez. Szakmai beilleszkedését segítette az, hogy a projektet ismerte, a kollégáknak már 2020 előtt is segített egy-egy rendezvényre való felkészülésben és a megvalósításban (ahogy a menekült-helyzettel is a teljes csapat együttműködésével küzdöttek, küzdenek meg). Szintén segítette, hogy ismerte a projektmenedzsert, akivel jó emberi és szakmai kapcsolatot ápolt, és aki folyamatosan támogatta az új szakmai vezető felkészülését, a döntések meghozatalában is részt vállalva. A megvalósító konzorcium mindhárom szervezet esetében ismerős volt a szakember számára, így könnyen tudott a teljes stábhoz kapcsolódni, és ugyanez mondható el a többi térségi stakeholderrel kapcsolatban is. Összességében elmondható, hogy a szakmai vezető-váltás gördülékenyen történt, a megvalósításra nem volt negatív hatása, sőt, a stábot erősítette az új vezető személye: „... mindketten maximalisták voltak és közvetlenek.” (szakmai stáb tagja)

## I.1. A KONZORCIUM MŰKÖDÉSE ÉS JÖVŐJE

A konzorcium két tagja (Társulás és BCSE), illetve a projektmegvalósításban aktívan részt vevő ESZI munkatársai is azt jelezték, hogy a következő projekt-körben is ebben a felállásban, ezzel a három szervezettel dolgoznának együtt. A Jót s Jól Egyesület vezetője azonban úgy látja, hogy az ő szervezetüknek ez a szakmai tartalom túl sok, nincs akkora humánerőforrásuk, amelyet egy ilyen szélesspektrumú projekt igényelne. Kisebb léptékben, akár egy-egy projektelemben továbbra is szívesen dolgoznának, elsősorban a szociális szolgáltatások területén, mivel munkatársaik ebben jártasak, ehhez van meg a megfelelő végzettségük és



tapasztalatuk is. A konzorcium többi tagjával, a projekt stábjával jó kapcsolat alakult ki, így nem emberi, hanem szakmai okok miatt döntenének a kimaradás mellett. Az Egyesület számára az is nagyon megterhelő volt, hogy a konzorciumi partnerek számára projektvezetői díj nem volt elszámolható, és amikor 2021 szeptemberében az addig a szervezet részéről projektmenedzseri feladatot ellátó kolléga felmondott, nagyon nehéz volt megfelelő kompetenciákkal rendelkező szakembert találni, aki ekkora feladatot vállalni akar, és tud is. Végül sikerült, és a projektmenedzserrel szoros együttműködésben meg tudták oldani a feladatot, sőt, az utolsó fél évben egyre szorosabb lett közöttük a kapcsolat – ennek ellenére szervezeti szinten ez komoly kihívást okozott.

## I.2. EGYÜTTMŰKÖDÉSEK

A félidős értékeléshez képest nagy változás történt a Magyar Máltai Szeretetszolgálat munkatársaival való együttműködésben. A projektmegvalósítók egyre nyitottabbá váltak a máltás kollégákkal való együttműködésre, az addigi ellenállás – melyre mindkét fél utalt a félidős interjúk során – abból fakadt, hogy a máltások szerepe nem volt egyértelmű a projektstáb számára. Az első időszakban ellenőrként tekintettek rájuk, a projekt második felében már inkább mentorként, amelyet az is segített, hogy a máltás munkatársak szinte minden rendezvényen részt vettek, és folyamatosan rendelkezésre álltak, amikor a stábnak szakmai támogatásra volt szüksége, vagy elakadtak valamiben. Ezt elsősorban bizonyos programelemek esetében emelte ki mindkét fél: e programok (pl. a jelzőrendszeri tagok érzékenyítése-programelem) esetében a máltások segítségével erősebb szakmai tartalmat tudtak biztosítani, akár úgy, hogy a tervezett programokat megmutatták, megvitatták, akár úgy, hogy a máltások hoztak be új tartalmakat, előadókat. A máltások a stáb szerint folyamatosan járták a járás településeit, és a projekten kívül is alakultak ki együttműködések (pl. krízishelyzet esetén történő adománykoordináció kapcsán). A projekt végére mintha megtalálták volna a „közös hangot”, ami mindkét fél számára pozitív élményt jelentett – sőt, a projekt lezárulta után, a mai napig is jó kapcsolat van a projekt vezetése és a máltás munkatársak között.

Szintén változás a félidős értékeléshez képest a Felzárkózó Települések (FETE) projekt által létrejött Jelenlét pontok megjelenése, melyből a Nyírkátai Jelenlét pontot a Magyar Máltai Szeretetszolgálat, a nagyecsedit pedig a Magyar Református Szeretetszolgálat állította fel. Nyírkátán, ahol hamarabb indult a FETE-projekt, nagyon szoros együttműködést sikerült kialakítani (mely az elhangzottak szerint nagymértékben köszönhető a településen családgondozói munkakörben dolgozó szakembernek), már a projekt keretében a Jelenlét pon-

ton biztosították a jogi tanácsadás-szolgáltatást. Sőt, a FETE egy korrepetáló projektemébe a Gyerekesély Program is bekapcsolódott,

*„...egész nyáron mentek velük a diákmunkások, minden szegregátumba eljutottak, minden gyereknek sikerült a pótvizsga egy személyen kívül!” (szakmai stáb tag)*

Nagyecsedden kevésbé alakult még ki együttműködés a projektmegvalósítók és a FETE stábjá között, amelynek részben oka az, hogy a projekt később indult, részben az, hogy a nagyecsedei közösségi ház egyik munkatársát (a projekt zárásával egyidőben) a FETE „átcsábította”, és ez szült némi ellenérzést a szervezetek között. Többen említették, hogy a FETE itt nem kereste az együttműködést sem a közösségi házzal, sem a Jót s Jól Egyesülettel. A közösségi ház jelenlegi – önkormányzati alkalmazásban lévő – vezetője felajánlotta az elmúlt években kialakított teljes infrastruktúrát és eszközparkot, illetve a kapcsolati tőkét a FETE számára, akik nem éltek ezzel, és a település központi részén vásároltak önálló ingatlant – ennek felújításáig a régebben az önkormányzatnak helyet adó épületben bérelnek két helyiséget.

A Jelenlét pontokkal kapcsolatban álló, azok munkáját jól ismerő interjúalanyok szerint ez a típusú közösségi, jelenlét-alapú szolgáltatás nagyon különleges és fontos, hiánypótló szereppel bír, nagyon jól egészíti ki az állami és önkormányzati szolgáltatásokat, és a családsegítő és gyermekjóléti szakemberek kapacitását – olyannyira, hogy volt, aki szerint minden településre kellene ilyen Jelenlét pontot telepíteni.

## II. PROGRAMELEMEK ÉS AZOK FENNTARTHATÓSÁGA

Ebben a fejezetben sorra vesszük azokat a programelemeket, amelyeket az interjúalanyok a legfontosabbnak tartottak. A programelemek kapcsán külön kitérünk a fenntartásra, fenntarthatóságra. A mátészalkai Gyerekesély program két legjelentősebb eleme a – már az előző programidőszakban létrehozott – közösségi házak voltak. A házak többfunkciós közösségi térként szolgáltak, illetve helyet adtak rendszeres programelemeknek is. Ezek közül azokat mutatjuk be, amelyeket az interjúalanyok a legfontosabbnak, legeredményesebbnek tartottak.

## II.1. KÖZÖSSÉGI HÁZ, ÓPÁLYI

Az Ópályi közösségi ház a szegregátumtól körülbelül két kilométerre, a falu szélén helyezkedik el, a Boldog Családokért Egyesület fenntartásában működő nappali ellátó intézménnyel egy telken, illetve szintén az Egyesület által fenntartott Biztos Kezdet gyerekházzal (BK-ház) egy épületben. Ez utóbbi intézmény külön bejárattal rendelkezik, de a nagy, fedett teraszra mindkét intézményből nyílik kijárási lehetőség. A BK-ház munkatársával történt beszélgetés, és a közösségi ház munkatársaival készült interjú alapján elmondható, hogy a két intézmény nagyon szoros együttműködésben dolgozik. Nemcsak programjaikat hangolják össze, hanem a célcsoport szükségleteinek kielégítését is megosztják: az anyák a 0-3 éves gyerekekkel, illetve az ovisokkal a BK-házban kapnak szolgáltatásokat, programokat. A nagyobb testvérek, felnőttek pedig a közösségi házba mennek át, így a BK-házban zavartalanul folyhat a munka, és a kamaszok, fiatal felnőttek is elérik a számukra fontos szolgáltatásokat.

A közösségi házat már a kutatás első szakaszában érte kritika azzal kapcsolatban, hogy nem a szegregátumban épült meg, hanem attól távolabb, a település egy rendezettebb részén. Mind az interjúalanyok, mind az elért célcsoport-tagok, illetve más, projektben dolgozó szakemberek azt jelezték, hogy visszatekintve mégis jó döntésnek bizonyult a ház helyszínének kiválasztása. Az elmúlt program tapasztalata különösen ráerősített arra, hogy az, hogy a ház messzebb van, azt is magával hozza, hogy az anyukák és gyerekek kiszakadnak a napi rutinból, a saját közösségükből, és a Biztos Kezdet gyerekházzal együtt lehetőséget kínál a szegregátumban élő családok számára az idő eltöltésére, illetve a fejlődésre, fejlesztésre is. A rendszeresen bejáró családoknál több megkérdezett szerint érezhető volt a változás, *„...akárhány családot is érint, az is számít »lehet, hogy ha énekelek neki, jobban el fog aludni, mennyivel jobb a tiszta ruha, a tiszta ház«.*” (szakmai stáb tag)

Az interjúk alapján úgy látszik, hogy a szegregátumokban az elmúlt években nem nagyon történt változás. Továbbra is nagyon magas az iskolai lemorzsolódás, a lányok korai terhessége ugyanígy jellemző, de már van néhány lány, aki elkezdi a középiskolát (még ha nem is fejezi be). A férfiak között sokan dolgoznak építkezéseken, illetve külföldön, így a családtámogatások és szociális támogatások mellett bérjövdelemmel is sok család rendelkezik már. Az állami otthonderemelési támogatásokat ugyanakkor nagy számban nem tudták igénybe venni, mivel a férfiak jellemzően nem bejelentett munkaerőként dolgoznak, vagy sokkal alacsonyabb óraszámban, béren jelentette be őket a munkáltató, mint ami a valóság, így a családok nem tudtak megfelelni a támogatások jogszerzési feltételeinek.

### II.1.1. Napi működés és komfortszolgáltatások

A közösségi ház napi működésében a délelőtti folyamán elsősorban a fiatal felnőttek és az idősebbek térnek be, a délután már a gyerekeké, akik nemcsak időt tölteni jönnek el, hanem a tanulásban is kérnek és kapnak is segítséget a munkatársaktól. Két főállású munkatárs foglalkozik az ügyfelekkel, valamint a program ideje alatt egy szakember tanulásfelkészítést, korrepetálást is biztosított, illetve a magántanulók felkészítésével foglalkozott (mivel a hiányzások magas száma miatt sok gyermek magántanulói státuszba került, ami időközben egyéni tanrendi státusszá alakult át). Az online oktatás időszakában sokan a közösségi házba jártak be tanulni, részt venni az online órákon, mivel otthon nem volt elérhető számukra az ehhez szükséges infrastruktúra. Ez utóbbi téma kapcsán fontos megjegyezni, hogy a szakemberek úgy élték meg a pandémiás helyzetet, hogy az a már kialakított, jól működő rendszert „felrúgta”, és a lezárások alatt, majd azok feloldása után is – gyakorlatilag kétszer – kellett újraépíteni az egész működési struktúrát, a gyerekek és a szülők bevonását, a foglalkozásokat.

Állandó kihívást jelent, hogy a házba betérő gyerekek éhesek. Az interjúalanyok szerint ez nem feltétlenül azért van, mert a családok nem rendelkeznek elég jövedelemmel, hanem azért, mert nem képesek beosztani azt: a hónap elején mindent megvesznek, amit meglátnak, a gyerekek minden igényét azonnal ki akarják elégíteni, így a hónap második felében már élelemre sem marad pénzük. A munkatársak a pályázatban a közösségi napokra allokált forrásokat osztották be havi szintre, így tudtak élelmet biztosítani a gyerekeknek, illetve gyakran a BK-házból kértek ételt. Ez a probléma a szünetekben hatványozottan jelentkezik.

A mosás és a tisztálkodás elérhetősége nagyon fontossá vált a szegregátumban élő célcsoport számára, mivel otthon csak kevesek rendelkeznek az ehhez szükséges infrastruktúrával (bár van olyan család, aki a program hatására gyűjtött pénzt és vásárolt egy keverőtárcsás mosógépet és centrifugát, felismerve ennek fontosságát). A mosógépek folyamatosan mennek, a családok rendszeresen hozzák „fel” a ruhaneműt, ágyneműt, plédeket. A mosószert a program biztosítja számukra, a sorrendet a munkatársak állítják fel, és ők is kezelik a mosógépeket. A program végén egy szárítógép is beszerzésre került, ami a téli időszakban játszik fontos szerepet, hiszen a fűtési nehézségek miatt a ruhák szárítása a hideg hónapokban nehezen oldható meg a családok otthonaiban. A szárítógép ugyanakkor önmagában nem elég, mivel minden program hosszú, így egy eszköz nem tudja lefedni az igényeket. Ottjártunkkor a kertben kifeszített szárítókötél tele volt mosott ruhákkal, de inkább az a jellemző, hogy a tiszta ruhaneműt a családok hazaviszik.

A kamaszok, fiatal felnőttek és idősebbek gyakran kérnek segítséget ügyintézésben, hivatalos ügyekben (a COVID oltások elérhetővé tétele után például a munkatársak a betérők, oltásra regisztrálni szándékozók számára segítettek

e-mail fiókot létrehozni, Ügyfélkaput nyitni), illetve használják a számítógépeket, játékokat is. A munkatársak gyakran írnak önéletrajzot is az ügyfelek számára.

### II.1.3. Tanulásfelkészítés, korrepetálás

A tanulásfelkészítő szakember az online oktatás során meg tudta mutatni, hogy az egyéni tanulás során hol kereshet a diák segítséget, közösen nézték meg a kiadott videókat, közösen oldották meg a feladatokat. A szakember próbált játékosan dolgozni a gyerekekkel, egy-egy tanulóval töltött óra után átmentek a sportudvarra, fociztak, megmozgatta őket, próbálta élményszerűvé tenni a tanulást. Nagy szükség volt a tanulás segítésére, mivel az alsós és felsős gyerekek jó része is le van maradva, az alapkompenciák sincsenek meg – a 4-5. osztályos gyerekekkel például írni-olvasni tanultak. A szakember elsődleges feladatának a tanulás megszerettetését tartotta, amely gyakran a szülők felől érkező ellenkezés, a támogatás hiánya miatt különösen nagy kihívás volt.

A tanulásfelkészítést, korrepetálást végző szakember elmondása szerint nehezen lehet megmondani, hogy átlagosan hány gyermekkel foglalkozott: minden tanévben volt 10-12 tanuló, akik jártak hozzá, de rendszerességről nehezen tudott beszélni, hiszen ez a gyerekek életmódjából alapvetően hiányzik. A szakember hetente kétszer volt kint a házban, volt, aki mindkétszer kijött tanulni, volt, aki havi egyszer, vagy három-négy alkalommal, ahogy éppen sikerült. A szakember mindig nyár végén kapta meg a magántanulói státuszban lévők listáját az ópályi általános iskolától, őket az iskolával történő egyeztetés után felkereste otthonukban, és a gyerekekkel és a szülőkkel is egyeztetett arról, hogy mire van leginkább szükségük. Nyáron nagyon sok gyerek (20-30 fő) van a házban, ilyenkor a lemaradásokkal foglalkozott, a nyári feladatokat, pl. kötelező olvasmányokat dolgozták fel közösen (megnézték az olvasmányt feldolgozó filmet, és közösen olvasták el a regényt, novellát).

Eredménynek tartja, hogy:

- + a magántanulók legalább elmentek vizsgázni,
- + a tanárokkal folyamatos kapcsolatot tartott, minden segítséget megkapott tőlük a gyermek fejlesztéséhez, és
- + bár az eredményeket mérni nem tudta, de talán könnyebben ment nekik a szövegértés, az írás és az olvasás, a matematikai alpműveletek elvégzése, illetve
- + érezhetően változott a gyerekek tanuláshoz való hozzáállása.

Általános tapasztalat, hogy azok a szülők, akik járnak a Biztos Kezdet házba, nyitottabbak lettek, könnyebben kérnek segítséget. Ugyanakkor nem minden

gyermek szüleivel tudtak kapcsolatba lépni – a szülőkkel való kapcsolattartást a következő program alatt sokkal hangsúlyosabbá szeretnék tenni. Volt, aki szerint (a pályázati indikátorok nyomása miatt kialakult) szemléletbeli probléma van, mivel „*nagyon rámennek arra, hogy minél több embert vonzzanak be*” (szakértő), miközben nagyobb eredményt lehetne elérni a kisebb létszámú, de intenzívebb mentorálással. Több energia kellene a családlátogatásra, arra, hogy havi egy-két alkalommal legalább találkozzanak a szülőkkel, kialakuljon a folyamatos kommunikáció, visszacsatolás a gyermek fejlődéséről, és a szülők esetében is el tudják érni, hogy az iskolai teljesítményt prioritásként kezeljék. Önkritikaként fogalmazódott meg még az, hogy a nyarakat jobban meg kellene oldani, napközis tábor jellegű foglalkozásokra lenne szükség, hogy a gyerekek értelmesen és hasznosan töltsék a házban az időt.

A fenti tevékenységeken túl a *roma lány program* két éven keresztül zajlott, és nemcsak a lányokkal foglalkoztak, hanem családi mentorálás is zajlott ebben az időszakban.

#### *II.1.4. Fenntartás*

Az ópályi közösségi ház – hasonlóan az előző, két projektciklus közötti időszakhoz – fenntartásra kerül, ami egyébként kötelező is. Az a két munkatárs, aki a projekt időszaka alatt a házban dolgozott, továbbra is a Boldog Családokért Egyesület alkalmazásában áll, és bár kaptak plusz feladatokat, a napi működést teljes mértékben biztosítani tudják. Mellettük két közfoglalkoztatott segíti a ház működtetését. A ház minden nap 8.00 és 16.00 között tart nyitva, ebben nem történt változás. Öröndetes tény, hogy a munkatársak és a ház elérhetőségének folytonossága megmaradt, mivel így a célcsoport számára nem érezhető igazán változás. A működtetést az egyesület költségvetéséből oldják meg. Továbbra is működik a házban lévő varroda, ahol farmertáskák készülnek, illetve vannak közösségi programok is. A fejlesztő pedagógus-szolgáltatás is elérhető, még ha kisebb óraszámban, kevésbé rendszeresen is, mivel a szolgáltatást végző szakember továbbra is a BCSE alkalmazásában áll, helyileg is a közösségi ház mellett lévő nappali ellátóban dolgozik, és bármikor foglalkozik a gyerekekkel, ha szükség van rá – a helyi boltban meg is szokták állítani a gyerekek, ha szeretnék vele leülni tanulni. A jogi és pszichológiai tanácsadás mindenki szerint hiányzik, a célcsoport tagok keresik, hiányolják ezeket a szolgáltatásokat.

## II.2. KÖZÖSSÉGI HÁZ, NAGYECSED

A nagyecsedői közösségi ház a Síp utcai, kiterjedt szegregátumban helyezkedik el, könnyen elérhetően a kliensek számára. A ház maga több közösségi térrel, teremmel, konyhával, közösségi kerttel és üvegházzal rendelkezik, és egy népkonyhát is üzemeltet. A projekt ideje alatt a Jót s Jól Egyesület fenntartásában működött. A házban egy önkormányzat által, és egy, az egyesület által foglalkoztatott dolgozó vitte a feladatokat, mellettük közfoglalkoztatottak segítettek a napi működésben.

A COVID járvány ezt a házat is alaposan felforgatta: át kellett gondolniuk a feladatokat, ideértve a digitális átállást is, ami ugyanakkor a teleti szociális munkában szinte kivitelezhetetlen feladat volt, folyamatosan próbálták új utakat találni arra, hogy hogyan ériék el ebben az időszakban is a családokat. A pandémia a házba járó célcsoport összetételén is módosított: előtte inkább a gyerekeket érték el, ők jöttek be szívesen közösségi rendezvényekre, foglalkozásokra, a járvány kitörése után viszont már egyre több felnőtt érkezett be a gondjaival, a közösségi ház volt az egyetlen pont, ahol minden igény és probléma összeért. Ez azt is magával hozta, hogy a munkatársak többféle szerepet is elláttak (amellett, hogy minden egyéb helyi szereplővel tartották a kapcsolatot). A járvány idején ráadásul az egyik tanácsadó elköltözött, új embert kellett találniuk, de végül ez a változás nagyon sikeres volt, mivel az új munkatárs, aki az utolsó másfél évben dolgozott velük, pszichológus végzettséggel rendelkezett, és erre a szaktudásra a járvány ideje alatt éppen óriási igény merült fel.

Ottjártunkkor, kora délutáni időszakban, a házban felnőttek és gyerekek is voltak: volt, aki számítógépet használt, volt, aki játszott, mások csak beszélgettek, zenét hallgattak (az, hogy a házban internetelérés van, óriási vonzóerő a gyerekek és a kamasz korosztály számára).

### II.2.1. Tevékenységek és szolgáltatások

A ház minden évben szervezett napközis *táborokat*, ami az első időszakban nem volt egyszerű, mivel a családok nem szívesen engedték el a gyerekeket, féltették őket a víztől, a vízi programokról, és sok esetben a gyerekek váltóruhával sem rendelkeztek. Emellett a pandémia előtt nehézséget okozott az is, hogy egy adott időben több tábor is indult (ekkor lettek általánosak az Erzsébet-táborok), mindenki el volt árasztva, a pedagógusok és a gyerekek is, túl nagy volt a választék – a COVID után viszont már mindenki várta a táborokat, hiányzott a közösség a gyerekeknek. A járvány első nyarán ugyanakkor folyamatosan változtak az egészségügyi rendelkezések, szabályok, nehézzé téve a tervezést a létszámra, utazásra nézve.

Az *okoskonyha* programelemben a géberjéni és a nagyecsed-i iskolákból vettek részt a gyerekek, melynek során közösen tanultak főzni, illetve közösen is fogyasztották el az elkészített ételeket. A COVID alatt lezárták ezt a programelemet, az indikátorok elérése érdekében a nyári időszakban emelték meg az óraszámot, így tudták sikeresen teljesíteni a vállalásokat. Az *ifjúsági klub* keretében néhány alkalmat online tartottak meg, de inkább személyes jelenlétre törekedtek.

### II.2.2. Fenntartás

A nagyecsed-i közösségi ház – hasonlóan az ópályihoz – szintén fenntartásra kerül, ugyanakkor nem a Jót s Jól Egyesület, hanem – hasonlóan az előző, forráshiányos időszakhoz – az önkormányzat működteti tovább. Az önkormányzat egy kollégát tud erre a feladatra foglalkoztatni, akinek egy másik intézménynél is vannak feladatai, ugyanakkor öt fő közfoglalkoztatott folyamatosan jelen van a házban, közülük van, aki már évek óta dolgozik itt, ismeri a rendszert, képes arra, hogy érdemben segítsen a betérőknek. A népkonyha továbbra is működik, napi 300 fő jár ebédelni a házba. Ez a programelem is fenntartásra kerül, illetve – hasonlóan az előző időszakhoz – a telep-programba is beépítik a közösségi házat, ezzel biztosítva a finanszírozást.

A házban a személyes tanácsadás, az ügyintézésben történő segítségnyújtás, a más szolgáltatókhoz történő átirányítás, az internetezési lehetőség, a tisztálkodási és a mosási lehetőség, valamint a melegítő konyha is megmaradnak, továbbá a ház ad helyet felzárkóztató, iskolarendszerű képzéseknek is.

## II.3. PSZICHOLÓGIAI ÉS JOGI TANÁCSADÁS

A *pszichológiai tanácsadás* programelemét 150 órára tervezték Vaja, Nagyecsed, később Nagydobos településen. A tapasztalatok azt mutatták, hogy sajnos ez az óraszám túl alacsony, és, bár helyszínmódosítás történt, az óraszám nem került emelésre. Ugyanakkor a BK-szemlélet népszerűsítésében és az ópályi házban is ugyanez a pszichológus dolgozott, más programelemben építve, de a szolgáltatást legalább biztosítva. Mégis, az igény sokkal nagyobb lett volna erre a szolgáltatásra, és minden település lakói számára jó lett volna elérhetővé tenni. Bár óriási igény lenne rá, a pszichológiai tanácsadás csak Mátészalkán érhető el, heti húsz órában, az ESZI központjában, és forrás nélkül ez a programelem nem fenntartható.

A *jogi tanácsadás* azért volt kiemelt jelentőségű, mert a program célcsoportjába tartozó ügyfelek nagyon sok olyan problémával élnek együtt, amelyet egyedül képtelenek megoldani. A szolgáltatóktól, hatóságoktól érkező leveleket jellemzően



nem tudják értelmezni, családjogi, ingatlanjogi stb. ügyekben „kérdést feltenniük is nehéz” (szociális szakember), és jogászhoz fordulni számukra lehetetlen lenne egyrészt annak költségessége, másrészt az utazási nehézségek miatt.

A programelemben két jogász dolgozott, előbb Vaján és Nyírkátán, majd a szükségleteknek megfelelően a nyírkátai Máltai Jelenlét pontra települt. Később Nagyecsed, Nyírcsaholy, Nyírmeggyes és Hodász településeken is elérhetővé vált, egy módosítás következtében, amikor helyszínbővítés és óraszám emelés is történt. A jogi tanácsadás jelenleg csak Mátészalkán, heti húsz órában érhető el az ESZI központjában, forrás nélkül ez a programelem nem fenntartható.

#### II.4. TERMEJ HELYBEN

A programelem 2018-ban kezdődött el, és minden évben április és szeptember vége között valósult meg. A Boldog Családokért Egyesület közreműködésével ötven család került bevonásra, ezen felül a Jót s Jól Egyesület további családokat vont be a termelésbe. Elsősorban a szegregátumból vonták be a családokat, de néhány „magyar”, hátrányos helyzetű család is részt vett benne. A bevont családok a program teljes időszaka alatt végig bent maradtak a programelemben, alig néhány család esett ki az utolsó két évben (három család Vaján és egy Nyírcsaholy községben maradt ki).

A folyamat áprilisban a vetőmagok kiosztásával kezdődött, a paradicsomot és a paprikát palántában kapták meg a családok (10 db/fő), pétsisót 5 dkg/fő mennyiségben kaptak, és permetszert is biztosítottak számukra, bár volt, aki inkább leszedte a krumplibogarakat és nem permetezett. A vetőmagokat Ópályiba vitték és ott csomagolták ki, a munkatársak pedig segítettek elültetni őket. Szerszámokat a családok az első évben kaptak, azzal kezdtek dolgozni (bár volt, akinél eltűnt, ezt az egyesület pótolta). Innentől a munkatársak minden hónapban meglátogatták a résztvevő családokat, megnézték, mi kelt ki, júniusban már el is kezdték fogyasztani, ami megtermett. Emellett minden év júliusában az egyesület barackot vásárolt, és a célcsoporttal közösen lekvárt főztek, amelyből minden család kapott egy-egy üveggel. Ez közösségi alkalom is volt, szerették a résztvevők. Nyár végén közös lecsófőzés is zajlott, ehhez is vettek alapanyagot, és ebből is vihettek haza, augusztusban vegyes savanyúságot is készítettek, amiből szintén mindenki kapott. A szezon zárásakor, szeptemberben került sor a szilvalekvár főzésére, amely egy teljes napot vett igénybe, 24 órán át, váltott műszakban készítették a munkatársak és a célcsoport-tagok közösen.

Az elmondottak szerint ez sikeres, jó programelem volt: egyrészt a nélkülöző családok számára nagyon hasznos volt, hiszen megtanulták megtermelni a család számára szükséges növényeket, másrészt a gyerekek is bekapcsolódtak,

a vetésben még az egészen kicsik is segítettek. Ritkán előfordult, hogy nyáron a szárazság és a nap kiégette a palántákat, de jellemzően mindenhol megmaradt minden elvetett zöldség. A kertészeti, földművelési tudás mellett a résztvevők egyéb kompetenciái – az együttműködés, a felelősségvállalás, a kommunikáció – is fejlődtek, sőt, közösségépítő hatása is volt a programelemnek, mert a családok egymás között megbeszélték a kérdéseiket, tapasztalataikat.

Ami a *fenntartást* illeti, a programelemben részt vevő családok vállalták, hogy a projekt lezárulta után is tovább viszik a már megkezdett munkát: Nyírcsaholy, Ópályi, Nyírparasznya, Vaja, és Nyírkáta tíz-tíz fővel vesz részt a továbbiakban is a termelésben, de mivel a vetőmagot nem fogják tudni megfizetni, ezt a tervek szerint az egyesület fogja számukra saját forrásból biztosítani. 2022-ben, a projekt zárása után nem tudták elindítani a vetőmagok kiosztását, amit minden résztvevő hiányol, kérdezik, hogy idén miért nincs.

## II.5. ADÓSSÁGKEZELÉS

Az adósságkezelési szolgáltatást az ESZI előző projektben célzott képzést elvégző munkatársai biztosították. Igény esetén az adott településen került sor tanácsadásra, a családgondozó kollégák jelzése alapján tudtak arról, hogy kinek lehet szüksége rá. A szolgáltatást nagyon fontosnak tartották, hiszen a családok szinte mindegyike anyagi nehézségekkel, tartozásokkal, hitelekkel küzd, nem tudják beosztani a rendelkezésükre álló pénzt, és ebben a projekt szolgáltatásán kívül más nem nyújtott nekik segítséget. A programelem települési szinten nem fenntartható, de a szolgáltatást az ESZI a tervek szerint a mátészalkai központban továbbra is biztosítja majd.

## II.6. PÁLYAORIENTÁCIÓS TANÁCSADÁS

A pályorientációs tanácsadás volt az egyik legkomplexebb, minden iskolába, minden településre elérő program, amelyet az ESZI egyik munkatársa valósított meg. Ő Gödöllőn tanulta az ötlépcsős Szilágyi-féle modellt, és ezt alkalmazta 7-8., illetve 11-12. osztályos diákok, és fiatal felnőttek esetében. Egy csoporttal öt alkalommal találkozott. A program során az első alkalom figyelemfelhívást szolgált, általában a pályákról, pályaválasztásról beszélgettek, illetve online kérdőíveket kaptak a gyerekek (munka.hu, felvi.hu – ezek mellett a Pályaérdeklődés 2. kérdőív általános és középiskolásoknál című kérdőívet használta, mivel ezek 10-15 perc alatt eredményt adnak, és a diákok rögtön, automatikusan kapnak kézzelfogható eredményt, konkrét szakma-javaslatokat). A második alkalom-

mal az online tesztek eredményeit hozták a gyerekek, és az óra célja a szélesebb pályaismeretek, rokon szakmák csokorba szedése volt. A diákok átlagosan 80-100 szakmával ismerkedtek meg, ami azért is kiemelkedően fontos, mert a 7-8 osztályosok csak azokat a szakmákat ismerik, amelyekkel helyben találkoznak, egyáltalán nincs rálátásuk a munkaerőpiacra.

A következő alkalommal a teszteredményeket és a diákok elképzeléseit egyesével nézték meg, végig vették a szakmák mindennapi tevékenységeit, a szükséges képességeket, és azt is átbeszélték, hogy milyen felvételi követelmények vannak az e szakmákat oktató intézményekhez, hány ponttal lehet bekerülni a képzésekre, és megnézték a gyerekek jegyeit, akik iránymutatást kaptak arra nézve, hogy melyik tantárgyakból kell felhozniuk magukat a sikeres felvételi reményében. A következő alkalommal, miután a diákok egyéni irányait már rögzítették, az osztályfőnökkel együtt tartottak szülői értekezletet, és közösen beszélték végig, hogy a diáknak milyen lehetőségei vannak, és milyen költséget jelenthet majd ez a szülők számára. A tapasztalat azt mutatja, hogy a foglalkozás sikerességéhez nagyban hozzájárult az, hogy a szakemberek a gyerekekkel és a szülővel is beszéltek, akik egy külsős szereplővel bátrabban beszélgettek és nyitottabbak voltak a tanácsaik iránt. A foglalkozást tartó szakember szerint azokban az esetekben, amikor a szülői értekezlet összejött, nagyon jó eredménnyel dolgozott.

A szolgáltatás a járás mind a 26 településére, minden iskolába eljutott. Összesen körülbelül 1400 gyerek került bevonásra, a fiatal felnőttek száma ebben 100 fő körül mozog. Az iskolákban az öt alkalmat nehezen engedélyezték az órarendi túlterheltség miatt, jellemzően az osztályfőnöki és testnevelés órákat kapták meg a pályaaorientációs tanácsadás megvalósítása érdekében, az iskolák nem látták át, hogy mennyire fontos és hiánypótló ez a szolgáltatás (sőt, volt olyan intézmény is, aki nem kérte őket, mondván: nekik van saját pályaaorientációs tanáruk).

Az egyik legnagyobb sikert Mátészalkán érték el, egy olyan osztályban, ahová főleg a gyermekvárosban élő roma gyerekek járnak. Ez az osztály híres volt arról, hogy „minden tanárt kicsináltak már”, sok pedagógus nem is megy be hozzájuk tanítani, a programot ugyanakkor végig tudták velük csinálni, pedig a diákok azt sem tudták, miért mennek hozzájuk, mi lesz a foglalkozás célja. A tanácsadás és a beszélgetések után az osztályból három lánynak is sikerült gimnáziumba menni továbbtanulni.

*„... ez óriási volt, mert szomjaztak erre az egészre, más meg sem hallotta a hangjukat”.  
(szakmai stáb tag)*

A pályaaorientációs tanácsadó fiatal felnőttek számára elsősorban álláskeresési technikákat oktatót, mivel ez a korosztály elsősorban azzal küzd, hogy a munka

világával nem kerültek még kapcsolatba, nem tudják, hogyan gondolkodik a munkáltató, mi a folyamata a felvételinek, hogyan tudja meggyőzni a munkáltatót a jelölt arról, hogy ő lesz a megfelelő az adott munkakörre. Érdekes meglátás volt az interjúalany részéről az, hogy az utóbbi években már nem a bármilyen munkahely megtalálása fontos, hanem a vágyott munkahelyé, és az, hogy a fiatal ott jól érezze magát. Szintén érdekes az a folyamat, ami szerint több mint tíz éve a Hoya vezetőjével beszélgettek arról, hogy operátori munkára miért kér a munkáltató magasabb végzettséget és nyelvtudást, mire a cég képviselőjének válasza az volt: „mert megtehetjük”. Ehhez képest 2022-ben már a hátrányos helyzetűek is beléptek a munkaerőpiacra, a munkáltatók már nem tudnak annyira válogatni, és például a Hoya, vagy a Rosenberg is bevezették azt a rendszert, hogy a három hónap próbaidő alatt akár négy-öt pozícióban is kipróbálják a munkavállalókat, és végül abban a pozícióban alkalmazzák őket, ahol a legjobban beválnak. A munkába járás sem jelent már olyan problémát, mint néhány évvel ezelőtt, hiszen a nagyvállalatok saját céges buszjáratokkal utaztatják a dolgozóikat. A pályaorientációs programelem nem kerül fenntartásra.

## II.7. AZ ISKOLÁS KOROSZTÁLYT CÉLZÓ TOVÁBBI TEVÉKENYSÉGEK

A *roma fiúk* programeleme 13-14 évesek számára szóló, összetett program volt az ópályi közösségi házban, melybe alapvetően a sport, a futball vonzotta be a résztvevőket. Április és október között zajlottak edzések, kéthetente, de minden héten volt valamilyen program, törekedtek a változatosságra, és arra, hogy a fiúkat minél több ideig bent tudják tartani a házban. Minden évben volt bajnokság is, a kistérségből hoztak más foci csapatokat, összesen hat település vett részt benne. A sport mellett mentálhigiénés programelem, korrepetálás, tanszoba, informatikai képzések zajlottak. Ez utóbbi kapcsán, mivel a legnagyobb gond az a diákok esetében, hogy nem férnek hozzá az eszközökhöz, arra koncentráltak, hogy mindenkinek legyen Google-fiókja, és megtanuljanak elektronikusan kommunikálni. Emellett kommunikációs képzést is kaptak, melynek során kérdezni, kérni tanultak meg. A programelemnek 2022 februárjában lett vége, de a ház működik továbbra is, ott vannak a szakemberek is – így a mentálhigiénés szolgáltatás és a tanulássegítés folyamatosan tovább tud működni. A focit is szeretnék tovább vinni, volt olyan diák, aki sportiskolába járt és a közösségi szolgálatot a BCSE-nál végezte el, rájuk a későbbiekben is lehet számítani. A programelem forrás hiányában hosszú távon nem kerül fenntartásra.

Az *iskolai egészségnevelési programok* is sikerrel, hiánypótló jelleggel zajlottak az iskolákba kitelepülve, elsődleges céljuk pedig az volt, hogy olyan témákról lehessen kötetlenül beszélgetni, tanácsot kérni, amelyek más platformokon nem

kerülnek szóba. Ilyenek például a függőségek megelőzése, a személyes higiénia, az edzettség mérése, az egészséges táplálkozás. A pedagógus-ellátottság alapvetően rossz a járás településein, és az oktatók más szemléletben dolgoznak, mint amit a digitalizálódott világban felnőtt gyerekek igényelnének, így ezt a hiányt igyekeztek pótolni, alkalmazkodva a jelenlegi fiatal generáció igényeihez.

A program eredményeként a megkérdezettek azt emelték ki, hogy a programban részt vevő gyerekek hoztak ötleteket, proaktívak lettek, sőt, a pedagógusok is bevonásra kerültek, és jelezték, hogy mire kell ráerősíteni. További eredményként könyvelhető el, hogy a gyerekek mernek jobban kérdezni, még ha nem is a közösség előtt, de tudják, hogy kihez fordulhatnak.

Az *iskolai egészségnevelési program* nem fut tovább a GYEP lezárta után, de iskolai-óvodai kollégák bevisznek belőle elemeket az órákra, foglalkozásokra, például az iskolai segítők próbálják mini csoportokban folytatni a munkát, utánkövetni a problémás gyerekeket.

A programelem forrás hiányában nem kerül fenntartásra.

Az *ifjúsági klubok* Nagyecsedén és Mátészalkán futottak: Nagyecsedén a helyi fiatalok, Mátészalkán pedig a térségből érkező kollégisták részvételével. Mindkét helyszínen szinte állandó létszámmal működött a klub, Mátészalkán a fiatalok aktívak voltak, inkább ide jöttek, mint, hogy a kollégiumban maradtak volna. A klubokra meghívtak más programelemekből is előadókat, mindenről tudtak beszélgetni a programok során, közvetlen kapcsolat alakult ki a klubvezetők és a diákok között, nagyon jó közösségfejlesztő ereje volt. Mátészalkán az egyik kollégiumi nevelő volt az aktivitás kulcsa, aki mindig elkísérte a gyerekeket, ő volt a motor – jó volt vele az együttműködés, ami nagyon fontos, mert így látnak rá a fiatalok problémáira.

Nagyecsedén a közösségi ház egyik munkatársa vitte a klub vezetését, aki helyi, akit a fiatalok is jól ismernek, és akivel így kialakítható volt a bizalmi kapcsolat. Ez a munkatárs most a FETE-programban dolgozik, és szeretné ott újjáéleszteni a klubfoglalkozásokat. A programelem a zárás óta nem fut.

## II.8. A BIZTOS KEZDET-SZEMLÉLET NÉPSZERŰSÍTÉSE

Ez a programelem elsősorban a fejlesztő pedagógus- és pszichológus-szolgáltatást vitte helybe a célcsoport számára. Mivel ezek a szakemberek a településeken teljesen hiányoznak, és a védőnők önmagukban nem tudják célzottan ellátni a gyerekek fejlesztési igényeit, ennek a szolgáltatásnak volt a legnagyobb jelentősége. A szolgáltatásokra nagyon magas igény is mutatkozott, mindig túljelentkezés volt mindkét szolgáltatásra, amelyeket a településen havi egyszeri alkalommal tudtak biztosítani. Különösen a pszichológus esetén fájó pont, hogy nem volt

elég ideje a gyerekekre – általában négy órát töltött el egy-egy alkalommal a településeken, de gyakran maradt tovább is. Jellemzően a helyi családgondozók jelezték, ha szükség volt valamelyik családnak, gyermeknek a szolgáltatásra, ők voltak a kapocs a szakemberek és a célcsoport között. Pszichológus egyébként az ESZI mátészalkai központjában is elérhető, de nem főállásban dolgozik – ezt nem is tudnák megfizetni, hiszen a magánpraxisban elérhető jövedelemmel az állami szektor semmilyen mértékben nem tud versenyezni –, és jelenleg három hónapot kell várni időpontra, ami nyilvánvalóan nem tartható.

A fejlesztő pedagógusok az online időszak alatt sokkal több munkát tettek a szolgáltatás biztosításába, rengeteget készültek egy-egy alkalomra, és igyekeztek a digitális térbe áthelyezve dolgozni, új módszerekkel, eszközökkel segítve a gyerekeket. A lezárások alatt a pszichológus is online foglalkozott a kliensekkel, de mindkét szolgáltatás kapcsán elmondható, hogy a személyes találkozás elhagyhatatlan, mert az online alkalmak sokkal kevésbé hatékonyak, mint a jelenléti segítség.

Abban minden megkérdezett egyetért, hogy a fejlesztő pedagógus és a pszichológus alkalmazására nagyon nagy szükség van, mivel a családok és a gyerekek komoly problémákkal küzdenek. Volt, aki szerint, ha a közösségi házakban állandó jelenléttel tudna fejlesztő pedagógus dolgozni, akkor sem lenne ez mindenre megoldás – az iskolai hiányzások felszámolásához ez önmagában nem lenne elég.

A fejlesztőpedagógiai program során bemeneti és kimeneti mérőlapot használtak, ami összesítve sok javulást mutatott. Ugyanakkor legalább heti, de inkább napi gyakoriságra lenne szükség, és sok gyereknek teljesen egyénileg lenne szükséges a fejlesztést biztosítani. A programmegvalósító szerint az elmúlt négy évben nemhogy csökkent volna, hanem nőtt a fejlesztésre szoruló gyerekek száma, és ugyanez mondható el a pszichológus-szolgáltatásról is: a COVID után a gyerekek nehezen tudtak visszailleszkedni, veszteségeket is elszenvedtek, sokan árvák lettek, így megnőtt a segítségre szoruló gyerekek száma.

Ami a *fenntartást* illeti, az ópályi közösségi házban a projekt vége felé belépő pszichológus szakember *korlátozott mértékben, de tud biztosítani* pszichológiai segítséget, de közel sem úgy, mint amire szükség lenne.

## II.9. JELZŐRENDSZERI TAGOK ÉRZÉKENYÍTÉSE

A jelzőrendszeri tagok érzékenyítése-programelem nagy aktivitással zajlott, különleges hangsúlyt kapott a program megvalósítása során. Ezt mutatja az a tény is, hogy mind a 26 településen megvalósították, és mivel ez a programelem személyes jelenlét során a leghatékonyabb, a pandémia idején inkább csúszhattak

rajta, minthogy online „tudják le”. A találkozások során minden, településen dolgozó szakembert el tudtak érni – kivéve a házi orvosokat –, és a résztvevők szerint nagyon hasznos volt, „kibuktak a gondolatok, vélemények, volt, hogy a rendőrök 30 percig beszéltek” (szociális szakember). Nem csak a véleménycserére volt alkalmas ez a programelem, hanem arra is, hogy a települések sajátosságait minél jobban meg tudják ismerni.

Ez is olyan programelem, ahol a tapasztalatok szerint a helyi vezetők fellépésén múlik az aktivitás – Nagydoboson például mindig minden pedagógus ott volt, mert az igazgató kötelezővé tette számukra a részvételt. Amennyiben – kevés esetben, kevés településen – a házi orvos is részt vett a megbeszéléseken, az összes résztvevő aktívabb volt, a házi orvosok tekintélye még mindig a legnagyobb a vidéki térségekben, és ami mellé ők odaállnak, az mindenki számára követendő példa lesz. Az interjúalanyok szerint a házi orvosok azért nem járnak el ezekre az alkalmakra, mert egyébként sem vesznek részt a gyermekvédelmi feladatok ellátásában, szerintük ez kizárólag a védőnő dolga, és nekik nem szükséges foglalkozni a jelzőrendszeri kérdésekkel.

A jelzőrendszeri tagok érzékenyítése-programelem fenntartásra kerül: egy kolléga félállásban továbbra is ellátja ezt a feladatot, és a térség minden településére eljut.

## II.10. KRÍZISALAP, SZUPERVÍZIÓ, SZOCIÁLIS ASSZISZTENS

A *krízisalap*-szolgáltatás szemüvegek beszerzését takarta rászoruló gyermekek részére, úgy, hogy az igények elbírálását a Gyerekesély Bizottság végezte. Az elmúlt öt évben 24 gyermek kapott szemüveget, egy gyermek két alkalommal is, az igényeket a családsegítő szolgálatok munkatársai jelezték. 19.000 Ft állt rendelkezésre egy szemüveg beszerzésére, ugyanakkor a programmal együttműködő optikus nagyon rugalmas volt, ha többre is került a szemüveg, akkor is vállalta annak elkészítését ezért az összegért. Amikor a pandémia miatt a gyerekek nem jutottak el szakrendelésre, az optikus a vizsgálatot is vállalta, és nem számított fel érte külön díjat. A programelem forrás hiányában nem kerül fenntartásra.

A *szupervíziót* a projektmegvalósítók csapatépítéssel összekötve, csoportos formában használták ki: első alkalommal 60 fő volt ott Mezőkövesden a projektben részt vevők közül, majd még két alkalommal 12 és 13 fő vett részt a programon. Ez a plusz elem az elmondottak szerint nagyon fontos volt, kiegészítette a család- és gyermekjóléti központ munkáját. A Jót s Jól Egyesület a szupervízió lehetőségét úgy használta ki, hogy kisebb csoportban vagy egyénileg, de nagyobb gyakorisággal állt a szolgáltatás a projektben dolgozó munkatársak rendelkezésére.

Az új törvényi szabályozás szerint a gyermekjóléti ellátásban dolgozó szakemberek számára kötelező biztosítani a *szupervíziót*, így ezt most a mátészalkai önkormányzat finanszírozza. A járás többi településén a szolgáltatás a projekt zárultával már nem érhető el.

A *szociális asszisztens* programeleme alapvetően a központi stáb és a terep közötti kapcsolattartást szolgálta. Két szakember végezte ezt a feladatot, kijártak a településekre, a szociális szakembereket és a családokat tájékoztatták a szolgáltatásokról, illetve részt vettek a programok megvalósításában, a nyomtatványok kitöltésében is. A tapasztalat ugyanakkor azt mutatja, hogy ez a feladatkör valójában az ESZI kötelékébe tartozó családgondozó munkatársak által lefedésre kerül, így nincs különösebb szükség a szociális asszisztensek által biztosított kiegészítő kapacitásra – ezért a következő időszakban inkább az adminisztráció erősítésére szeretnének plusz kapacitást tervezni. A programelem nem kerül fenntartásra, és nem is terveznek vele a következő projektciklusban.

### III. EREDMÉNYEK

Az interjúk során igyekeztünk megragadni azt, hogy mitől függ, miben rejlik a Gyerekesély program sikeressége, mi a kulcsa az eredményességnek.

#### III.1. AZ EREDMÉNYESSÉGET BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A tapasztalatok szerint a következő szempontok, tényezők játszanak szerepet a sikerességben és eredményességben:

A jól képzett szakemberek, akik megtalálják a hangot az ügyfelekkel – ez már a bevonás, tájékoztatás esetén is nagyon fontos, itt dől el ugyanis, hogy mennyire sikerül elérni a célcsoportot. Az interjúk szerint a stáb meg tudta ugrani ezt, mivel a családgondozók mind a 26 településen ismerik az ügyfeleket, és a többi, az adott településen dolgozó szakembert is. Alapvető jelentőségű, hogy hogyan történik a célcsoport bevonása, annak ismerete, hogy kit hogyan kell és lehet megközelíteni, hogy milyen nyelven szóljanak hozzájuk – ez pedig a szakemberek felkészültségén és önismeretén, erősségeik és gyengeségeik tudatán múlik.

További lényeges sikertényező a *jó együttműködés az önkormányzatokkal*. A program első felében voltak olyan polgármesterek, akik nem szerettek volna együttműködni (Szamosszeg, Szamoskér, Kocsord), később mégis beléptek a programba. Az attitűdváltás a személyes kommunikáción, az új szakmai vezető személyiségén múlt, illetve azon, hogy pontos információkat kaptak mindenről.



A közösségek fejlődése kapcsán nagy sikereket nem értek el, de mindenki egyetértett abban, hogy a mákszemnyi változás is számít, hogy apró változások minden közösségben történtek, a programok, a foglalkozások hoztak újat a gyerekek és a szülők számára. Ahhoz, hogy a közösségek valóban fejlődjenek, „*nagyon sok idő, ember, pénz kell*” (helyi döntéshozó). Fontos, hogy a fejlesztést a gyerek és a család esetében is mielőbb el kell kezdeni. Bár mind a 26, a programterülethez tartozó település más és más, alapvetően a települési vezetőségtől (ami egyben a jelzőrendszer is) függ minden – ideértve az iskola és óvoda vezetőjét, a háziorvost, a polgármestert –, mert ha ők jó csapatot alkotnak, akkor pozitív hatást tudnak gyakorolni a település életére.

A közösségi házakban a legfontosabb eredményességi faktor a *segítő személye és a helyi, járási kapcsolati háló*: a családsegítő- és gyermekjóléti szolgálattal való szoros viszony, az orvosi rendelőkkel, általános iskolákkal, óvodákkal kialakított jó kapcsolat. Szintén segít, ha a település polgármestere is támogatja a ház létét, és lehetőségeihez képest segíti azt.

### III.2. ELÉRT EREDMÉNYEK

Konkrét eredményként a következők kerültek beazonosításra: helyi szinten, a saját településükön érhatték el a szolgáltatásokat a szülők és a gyerekek – hiszen a járási központba jellemzően nem tudnak bejutni.

A pszichológiai tanácsadás során nagyon sok gyermek esetében feltérképezésre került, hogy kell-e terápia, pszichiátriai kezelés, vagy a pedagógiai szakszolgálat segítsége – a tanácsadók nélkül nem tárták volna fel a problémát és nem lett volna beavatkozás.

A jogi tanácsadás során a jogászok megírtak kérelmeket, elindítottak ügyeket, és sok sikeresen záruló ügy is volt, de kisebb léptékben is értek el eredményeket, például a kapcsolattartás megszervezésében, vagy örökbefogadással kapcsolatban is hasznos tanácsokat tudtak adni az ügyfelek számára. A másik oldalról az is fontos eredmény, hogy maguk a családgondozó munkatársak is kaptak jogi felkészítést a kellemetlen esetek elkerülése érdekében. A munkatársak megtanulták, hogy egy-egy ügycsoport esetében mi a hivatalos eljárás, és, hogy hol vannak a kompetencia-határaik, ami a későbbi munkájuk, a következő projekt során is fontos ismeretanyag lesz.

A programban részt vevő munkatársaknak – bár a projekt plusz feladatokkal járt – fontos jövedelem-kiegészítést jelentett a megbízási díjból érkező stabil jövedelem, ami némileg csökkentette a szociális területre jellemző alacsony, még az inflációt sem követő béreket.

Ahol az óvodákban fejlesztő pedagógus foglalkozott a gyerekekkel, ott látványos volt a fejlődés: a gyerekek azután jobban be tudtak vonódni a foglalkozásokba, ügyesebbek lettek, megnőtt az iskolaérettnek minősített gyerekek száma. A szülők is visszajelezték, hogy a gyerekek igénye lett a játékra, a szülő is megtanult játszani a gyerekekkel, mesélni neki, és már otthon is igényük lett a közösen eltöltött, értelmes időre.

Az ópályi közösségi ház kapcsán az elmúlt években talán sikerült némileg csökkenteni a „magyarok” és „romák” közötti ellentéteket, *„a romáknak kétszer annyit kell tenni azért, hogy bebizonyítsák, tisztességesen tudnak dolgozni”* (szociális szakember). A szegregátum lakói kapcsán a legfontosabb eredmény az, hogy elfogadták a szakembereket, számítanak rájuk, kérnek segítséget, ha szükségük van rá, és olyan hiányszolgáltatásokat tudtak számukra biztosítani, amelyekhez egyébként nem jutnának hozzá. Sok gyerek esetében az is eredmény, hogy *„jó helyen vannak, nem csinálnak semmi rosszat”* (szakmai stáb tag). A közösségi házak további eredménye, hogy a felnőttek megtanulták, kit milyen problémával lehet keresni, felismerték, hogy a munkatársak nem azért vannak, hogy bírálják, kritizálják őket, hanem hogy segítsenek.

A szegregátumban élőkkel kapcsolatban elmondható, hogy bár nagy volumenű változást nem értek el, nem váltották meg a világot, mégis, minden apró történés siker volt. Például, ha fél év ottlét után a gyerek magától kért zsebkendőt és kifújta az orrát, vagy betartotta az időkereteket, vagy egyáltalán ott maradt a programokon, az már sikernek számított. Mivel apránként felépült a bizalmi kapcsolat, lassan természetessé vált a köszönés, a kézmosás, a rendszeres bejárás. A házak munkatársai szerint ők is küzdöttek ezért, de a gyerekek is kellett küzdeni, sokszor elfelejtődött, amit tanultak, a családi, szocializációs minták állandó visszatartó, visszahúzó erőként működnek, amelyet a gyerek csak saját erőfeszítései árán tud átlépni, leküzdeni. A megkérdezettek legtöbbször szerint kora gyermekkortól kellene végig követni a gyerekeket, nem projektciklusokban gondolkodni – így ki lehetne küszöbölni azt is, hogy a 7-8. osztályos gyerekek kezét a szülők kvázi elengedik, így, ha ők későn kerülnek be a fejlesztési programokba, már nincs lehetőség nagy eredményeket és tömegesen elérni. Ennek is tudható be, hogy talán nem voltak akkora eredmények, mint amennyit beterveztek, amivel számoltak, *„sokkal több ilyen program kellene és hosszabb távú, hogy komoly eredményeket érjenek el”*. (szakmai stáb tag)

A roma lány-program során érezték azt a megvalósítók, hogy a szülők már kezdenek rájönni, kell a gyerekeknek az iskola, de addig még nem jutottak el, hogy rá is nézzenek a gyerekre, nem nézik a Krétát (Köznevelési Regisztrációs és Tanulmányi Alaprendszer), nem követik nyomon a gyerek előrehaladását. Volt olyan interjúalany, aki részmunkaidőben roma szegregált osztállyal dolgozik, és látja a változást, hiszen a mostani nyolcadikosai közül mindenki beadta a felvételi

jelentkezését, és várhatóan fele részük el is fogja végezni a középiskolát. Ugyanakkor a gyerekek még mindig nagyon szűk világban gondolkodnak, még mindig nem látják a lehetőségeiket, „*még álmodni sem mernek nagyot*”. (szakmai stáb tag)

A Jót s Jól Egyesület elnöke elmondta, hogy a térségben végzett tizenöt éves munka után most azt látja, hogy az emberek életminősége általában javult a járásban, saját klienseik között is van, aki „*újítgatja a házat, el tud menni programokra, meg tud engedni magának dolgokat*.” Ugyanakkor a roma szegregátumokban nem nagyon van változás, és ennek a célcsoportnak egy részével nem is tudnak mit kezdeni, mert bár a romák tudják, hogy hol van munkalehetőség, de nem tesznek a munkavállalásba energiát, nem akarnak utazni, és főleg nem akarnak a szabadidejükből veszíteni, így esetükben nincs esélye a társadalmi integrációnak – az interjúalanyok szerint. Az egyik, gazdasági végzettségű interjúalany szerint a járásban az elmúlt években csökkent a munkanélküliek száma, és a közfoglalkoztatottak száma is, összességében pozitívabb az emberek helyzete, mint a programot megelőző időszakban volt. A legtöbb településen van általános iskola, Mátészalka vonzáskörzetében a hitelképes családok olcsón tudtak házakat venni, sokan a környéken és nagyvárosokban zajló építkezéseken, beruházásokban dolgoznak, jó fizetésért, a fiatalok körében már nem divat a reggeli kocsmázás. Ennek a rétegnek már jó a keresete, autóval jár, és van veszíteni valója, ám ez nem – csak – a GYEP-nek köszönhető, hanem a többi beavatkozásnak is.

A projekt az indikátorok és a műszaki-szakmai tartalom kapcsán is magasan túlteljesítette az elvárást (25 év alatti gyerekek és fiatalok: 1200 helyett 4800 fő került bevonásra), és az volt az alapelvük, hogy az indikátorok elérését ne egy fő-egy alkalom szemlélettel oldják meg, hanem legalább öt alkalommal vegyen részt mindenki valamilyen programelemben – így összesen 3000 fő vett részt szolgáltatásokban.

## IV. FENNTARTÁS ÉS JÖVŐKÉP

### IV.1. A FENNTARTÁSSAL KAPCSOLATOS DILEMMÁK

A fenntartási kötelezettségnek, a pályázati kiírásban foglaltaknak, illetve az irányító hatóság (IH) írásos állásfoglalásában leírtaknak (M8. Melléklet) próbáltak a projektgazda konzorcium tagjai megfelelni. Bár az elvárások szerint csak heti 16 órában szükséges fenntartani a közösségi házakat, mindkét ház heti 40 órában várja az ügyfeleket. A mosási szolgáltatás biztosításához próbáltak még a projekt időszaka alatt „betárazni” mosószerrekből, így ennek egyelőre nem merült fel költsége. A fenntartási kötelezettség teljesítése kapcsán konzorciumi találkozáson egyeztetett a három megvalósító szervezet, illetve a nagyecsed-i önkormányzattal

is folytattak egyeztetéseket. Mindkét önkormányzat partner volt a közösségi házak fenntartásában. A projektben foglalkoztatott szociális asszisztensek más feladatkörben dolgoznak már. A BCSE keretében a félállású kolléga a fogyatékkal élők nappali ellátásában dolgozik.

Folyamatos probléma a szakemberhiány, illetve – még az utóbbi idők béremelését figyelembe véve is – a szakemberek alulfizetettsége, és az, hogy más induló projekteknél magasabb fizetést ajánlanak a megvalósító szervezetek. Így féltő, hogy még a meglévő, a következő projekt stábjának akár alapjául is szolgálható gardából is fognak elveszíteni munkatársakat.

#### IV.2. TERVEK

Minden megkérdezett biztos abban, hogy a Gyerekesély program folytatódni fog. Szintén mindenki egyetértett abban is, hogy akkor várhatóak eredmények, ha a gyerekeket kora gyermekkortól végig tudják kísérni – ehhez azonban szükség lenne a folyamatosságra.

A jövőben a következő programelemeket szeretnék mindenképpen tovább vinni:

- ✦ Biztos Kezdet-szemlélet terjesztése
- ✦ Jogi és pszichológiai tanácsadások
- ✦ Pályaorientáció – felmenő rendszerben
- ✦ Krízisalap
- ✦ Szupervízió
- ✦ Nyári táborok – napközis és bentlakásos táborok
- ✦ Családi napok – közösségfejlesztés, közösségi napok
- ✦ Workshopok
- ✦ Jelzőrendszeri tagok érzékenyítése
- ✦ Közösségi házak
- ✦ Fejlesztő pedagógusok
- ✦ Termelj helyben

#### IV.3. JAVASOLT VÁLTOZTATÁSOK A PÁLYÁZATI FELHÍVÁSBAN

Mindenki egyetértett abban is, hogy a pályázat rugalmasabb kellene, hogy legyen, mind a költségtervezés, mind a programelemek tekintetében. A szakemberek bérezésében mindenképp nagyobb rugalmasságot kell engedni, részben a változó minimálbérek, részben az infláció, részben a munkaerőpiac változásai miatt. Majdnem el is veszítettek szakembereket, mert ahhoz, hogy a leszerződött összeget tartani tudják, csökkenteni kellett az óraszámukat.

Több technikai eszközre lenne szükség a közösségi házakban. Egy házban két számítógépes munkaállomás kevés, legalább hat-hét kellene annak érdekében, hogy ne várjanak a gyerekek, a felnőttek egymásra.

Szükség lenne infrastrukturális fejlesztésekre a közösségi házak elérhetőségének javítása érdekében: fedett biciklitárolót, bicikliutat kellene építeni, a kisgyerekeseknek a szállításban kellene segítséget nyújtani, illetve a házak környékét is tovább kellene fejleszteni, színesíteni (kert, játszótér már van, de további fejlesztésekre is szükség lenne). A szabad tér nagyon fontos, a romák szívesen ülnek össze együtt, ők *„jobban élük meg a közösségi szellemiséget, mint mi”*. (szakmai stáb tag)

A Biztos Kezdet-szemlélet terjesztése kapcsán az informatikai fejlesztéseket az iskolákba, vagy a közösségi házakba kellene telepíteni, ugyanakkor a felnőtt társadalmat, a szülőket is fel kell hozni a digitális kompetenciát tekintve (a Kréta-rendszert például épp azok nem követik, akiknek a gyermek problémái miatt fontos lenne), de a digitális biztonság témája is minden célcsoport számára alapvető ismeretanyag kellene, hogy legyen. Jobb lenne huzamosabb ideig egy településen dolgozni, ezáltal folyamatosságot biztosítva, mint minden településen párhuzamosan folytatni a programelemeket.

## V. ÉRTÉKELŐI VÉLEMÉNY

A mátészalkai Gyerekesély program megvalósítási ideje alatt nyomon követtük a program illeszkedését az előző projektidőszakhoz, a megvalósítás folyamatát, illetve megvizsgáltuk azt, hogy a projekt milyen kézzelfogható eredményeket ért el, és, hogy mennyiben fenntarthatóak ezek az eredmények. Mindezek alapján a következő megállapítások tehetők:

A projekt szervesen illeszkedett az előző projektidőszakban megvalósított tevékenységekhez, nagyon sok programelem folytatásra, vagy módosított formában tovább vitelre került, illeszkedve a megszerzett tapasztalatokhoz és a célcsoport változó igényeihez.

A vizsgált projektidőszakban megvalósult pályázati cél, miszerint a program a család- és gyermekjóléti központok kapacitásnövelésére (is) szolgál, teljes mértékben megvalósulni látszik, sőt, kiemelkedően eredményesnek mondható.

A projekt nemcsak a műszaki-szakmai tartalom kapcsán tekinthető sikeresnek, hanem eredményesnek is mondható, mivel konkrét, kézzel fogható változásokat sikerült elérnie a stábnak – még ha nem is olyan mértékben, mint azt tervezték. Ugyanakkor, mivel nem történt meg a projekt eredményességét objektív módon vizsgálni képes hatásvizsgálat, elsősorban szubjektív véleményekre, tapasztalatokra hivatkozhatunk az eredményesség tekintetében.

A fenntarthatóság vonatkozásában nem csak a minimálisan kötelező vállalatokat teljesítették, hanem ezen túlmutatva, külső erőforrásokat is becsatornázva törekedtek arra, hogy a célcsoport a lehető legkevésbé érezze meg a projekt – átmenetinek tekintett – hiányát. Ez részben a megvalósító szervezetek saját forrásaiból, részben önkormányzati forrásokból, részben a közmunka-program által biztosított kapacitások jó kiaknázásából adódik. Amennyiben a következő pályázati ciklus elindul, gyakorlatilag azonnal képesek lesznek a megtartott erőforrásokra (infrastruktúrára, emberi erőforrásra, kapcsolati tőkére) építve újraindítani a projektet, és folytonosságot biztosítani a két projekt között.

Az eredményesség, illetve a fenntarthatóság részben annak köszönhető, hogy a megvalósító szervezetek között személyi átfedések vannak (az ESZI munkatársai és vezetősége közül többen tagjai a Boldog Családokért Egyesületnek is), részben pedig annak, hogy a megvalósító szervezetek a Gyerekesély projekttől függetlenül is régóta aktív szereplői a térségi szociális szférának, több szociális feladatellátásban is részt vesznek, és olyan kapcsolatrendszert építettek ki a járás szakembereivel, stakeholdereivel, valamint a térség fejlesztéséért felelős vezetőivel, amelyek pótolhatatlannak bizonyulnak.

KISS MÁRTA

---

## HOGYAN TOVÁBB? A JÁRÁSI GYEREKESÉLY PROGRAMOK FENNTARTHATÓSÁGA – ÖSSZEFOGLALÓ GONDOLATOK

A járási programok fenntarthatóságát kombinált eszköztár („mixed methods”) segítségével vizsgáltuk. A kötetben közölt hat esettanulmány egységes módszertanra épülő, három időpontban megvalósuló terepmunkán alapszik, ahol kvalitatív módszerekkel, azaz interjúkkal és tereplátogatással, helyszíni megfigyelésekkel dolgozott a kutatói csapat. Emellett évente készült a 31 járásban két kérdőíves felmérés a szakmai vezetők körében. A program felétől (azaz először 2020-ban) a fenntarthatóságról is bekerült egy kérdésblokk, amit a 2021-es záró kérdezőskor megismételtünk – kisebb módosításokkal és kiegészítéssel – az összehasonlíthatóság szempontját alapul véve.

A kérdésblokkban a fenntarthatóság aktuális állapotát jártuk körül. Célzott kérdéseket tettünk fel arra vonatkozóan, hogy a szakmai vezetők miként vélekednek a fenntartási feladatok megvalósíthatóságáról, mely programelemeket látják leginkább tovább vihetőnek, valamint, hogy milyen mértékű és típusú helyi (közösségi) támogatást érzékelnek a jelenlegi szakaszban. Végetül arra kérdeztünk rá, hogy milyen konkrét lépések történtek a későbbi fenntartás érdekében, valamint, hogy milyen további tervek vannak ezen a téren. Az eredmények időbeli összehasonlítása lehetővé tette a folyamat dinamikájának megismerését.

Jelen fejezet célja, hogy átfogó képet alkosson a 31 járásban végzett felmérés eredményeinek összefoglalása és a hat járásban lezajlott kutatások tapasztalatai alapján – meghatározott értékelési szempontok mentén –, és, hogy levonja a következtetéseket a megvalósulás sajátosságaival kapcsolatosan, melyek a jövőbeli fenntartásra, folytatásra hatást gyakorolnak.

# I. A SZAKMAI VEZETŐK KÉRDŐÍVES VIZSGÁLATÁNAK FŐBB TANULSÁGAI

## I.1. A „FENNTARTÁSI FELHŐ” – A FENNTARTÁSI ESÉLYEK MEGÍTÉLÉSE

Értelmezésünk szerint a fenntarthatóság egy olyan állapot, amelynek kialakulásához egy hosszú felkészülési időszak vezet, ami már a programtervezéssel megkezdődik. A programidőszak első felében többnyire a beruházásokon és eszközbeszerzéseken, a munkaerő megtalálásán és felkészítésén van a hangsúly, míg a támogatási időszak második felében a programelemek intézményesülése és beágyazódása zajlik a helyi társadalomba.

A fenntartás szempontjai tapasztalataink szerint néhány tudatosabb pályázó esetében valójában már a tervezéskor megjelentek (például eleve csak olyan településre terveztek közösségi házat vagy -teret, ahol ígéretet kaptak azok fenntartására), de ez jellemzően a programok végéhez közeledve vált a többség számára egyre fontosabb kérdéssé. Ezt a lassú tudatosodási folyamatot támasztja alá, hogy a konkrét, fenntartás iránt tett lépéseket illetően pozitív irányú elmozdulás jellemző a félidős és a záró kérdőíves kutatás eredményeinek összehasonlítása alapján. 2021-re ugyanis nagyjából megduplázódott azon programok száma (13), ahol legalább egy olyan tevékenységről számoltak be a megkérdezettek, melynek fenntartásával kapcsolatban történt előrelépés. Bár ez még mindig csak a járások egyharmadát jelenti, valószínű, hogy a program végéhez közeledve, 2022-ben nőtt a tudatosság és a kényszer, melynek hatására tovább emelkedett a konkrét, fenntarthatóság irányába tett lépések száma is.

Az eredmények vizsgálatakor ugyanakkor szembeötlő, hogy a program végéhez közeledve a fenntartási esélyek megítélése kifejezetten pesszimista volt, a félidős kérdéshez képest még negatívabb várakozások jellemezték a szakmai vezetőket. A nemzetközi irodalomban is megemlített „fenntartási felhő” (CCG 2002) kifejezés jól leírja azt az általános félelmet és negatív közérzetet, ami beárnyékolja a támogatási időszak végén a megvalósítást. Ezt a hangulatot alátámasztják a tereptapasztalatok is. Mind a hat vizsgált járásban megfogalmazták az interjúalanyok a program folytatását körülvevő bizonytalanság, az információk és további lehetőségek hiánya miatti aggodalmukat, valamint, hogy ennek hatására a munkatársak egy része idő előtt elhagyja a programot, megnehezítve ezáltal a program befejezését.

A kérdőíves eredmények alapján elmondható, hogy a programelemek fenntartási esélyeinek megítélése a záráshoz közeledve (lásd Melléklet M5. ábra) a legtöbb tevékenységcsoport, szolgáltatástípus esetében az ötös skálán átlagosan a közepes szintet sem érte el (ami az előző felméréshez képest 0,6 átlagpon-



tos esést jelent). A közösségi házak fenntartása kötelező,<sup>1</sup> így nem meglepő, hogy ezek fenntartását (nyitvatartásának biztosítását) értékelték relatíve legesélyesebbnek a megkérdezettek.<sup>2</sup> Azonban árnyalja a képet a közösségi házak „szakmai tartalommal” (rendszeres foglalkozások, fejlesztések, ifjúsági programok stb.) történő tovább-működtetése, aminek esélyét a megkérdezettek csaknem 70 százaléka ötből egyes vagy kettes értékkel jelölt. Ez azt mutatja, hogy a fenntartási kötelezettség miatt nagy valószínűséggel a házak nyitvatartására fognak koncentrálni a programok, viszont szinte mindenütt problémát jelent majd a házakban és a terekben zajló tevékenységek szakmai tartalmának biztosítása.

A fenntartás tekintetében az előző mérés alkalmával a második legesélyesebbnek a családsegítő- és gyermekjóléti szolgáltatások fejlesztése tűnt, ami viszont 2021 végére már a kettes átlagot sem érte el az ötös skálán.<sup>3</sup> A programelemek fenntartási esélyeinek értékelése összességében azt mutatja, hogy a szakmai vezetők azokat a költségesebb programelemeket ítélik a legkevésbé fenntarthatónak, amelyek speciális tudást, szakembereket igényelnek [pl. prevenciós és kortárssegítő (pl. tanulássegítés) tevékenységek, jogi tanácsadás, egyéb speciális ismeretek], vagy amelyek a szakmai stáb működéséhez köthetők (együttműködési programelemek, szupervízió, szakmai műhelyek stb.). Ez negatív előrejelzője a menedzsment és szakembergárda tovább-foglalkoztatásának.

## I.2. A HELYI SZINTŰ TÁMOGATOTTSÁG MEGÍTÉLÉSE

A programok és programelemek helyi szintű támogatottsága a beágyazottság mértékére utaló tényező. Ezt a kérdőívben a szakmai vezetők megítélése alapján tudtuk mérni, ami ugyan egy szubjektív vélekedés, de a tereptapasztalatokkal kiegészítve értékes információkat hordoz. Hasonlóan az előző évhez, 2021 végén is a települési önkormányzatok támogatásait értékelték a helyi, közösségi támogatási formák közül a legmagasabbra a járási programok szakmai vezetői (lásd Melléklet M6. ábra.) Az önkormányzati támogatások közül pedig a helyiség és

<sup>1</sup> Lásd a fenntartásra vonatkozó előírásokat az M8. mellékletben.

<sup>2</sup> Ugyanakkor, ha megnézzük a válaszok eloszlását, kiderül, hogy csupán hét esetben tartották „inkább” vagy „teljesen” esélyesnek a házak és terek fenntartását, míg a programok nagyjából felében (15 járásban) a szakmai vezetők „egyáltalán”, vagy „inkább nem” tartották esélyesnek a fenntartást.

<sup>3</sup> 21 szakmai vezető teljesen, vagy inkább esélytelennek látja e tevékenységek fenntartását, míg csupán hárman voltak bizakodók, a többiek közepesnek ítélték az esélyeket.

rezi terén nyújtott segítség volt a legáltalánosabb.<sup>4</sup> A rezsitámogatás mértékének megítélése nőtt az előző évhez képest, és az energiaválság valószínűleg tovább növeli e segítségnyújtási forma szükségességét.

Az előző felméréshez hasonlóan 2021 végén is a helyi lakosság és a vállalkozók tevékenységekben való aktivitását (pl. szervezési munka), valamint materiális támogatásait értékelték legalacsonyabbra a szakmai vezetők a felsorolt tényezők közül, véleményük szerint ez csupán a járások egyharmadában jellemző. Nem jellemző továbbá a helyi civil szervezetek aktív és rendszeres támogatása sem a válaszadók szerint. Mindezen eredmények alátámasztják korábbi kutatási tapasztalatainkat (lásd Kiss 2018), miszerint a hátrányos helyzetű térségek lakosai és civil szervezetei erőforrások híján nem tudnak részt vállalni a társadalmi célú programok fenntartásában. Más a helyzet természetesen azokban a járásokban, ahol a civil szervezetek be vannak vonva a megvalósításba, mint például a Mátészalkai járásban, ahol később a fenntartásból is kivesszük majd a részüket.

Az önkéntes munka gyakoriságát és típusait is felmértük, mint a fenntartást elősegítő erőforrást. Az eredmények alapján elmondható, hogy a programok megvalósításába gyakran bevont intézmények, az óvodák, az iskolák és a családsegítő- és gyermekjóléti intézmények vezetik a sort a rendszeres önkéntes munka terén. Ez arra enged következtetni, hogy nagy eséllyel a fenntartás során a települési önkormányzatok mellett ezekre az intézményekre lehet számítani majd. Ezt a prognózist a terepmunkák is alátámasztják: például a Hegyháti járásban a KLIK (Klebersberg Intézményfenntartó Központ) keresi a módját az iskolai szociális munkás tovább foglalkoztatásának,<sup>5</sup> ugyanígy a Bátorterenyei járásban a helyi iskolák szeretnék megtartani az eddig a program által finanszírozott pedagógiai asszisztenseket legalább félállásban,<sup>6</sup> míg a mátészalkai Szatmári Egyesített Szociális és Egészségügyi Alapellátási Intézményi Társulás (ESZI) minden, a kötelékében dolgozó kollégát megtartott a program lezárulása után.<sup>7</sup>

### I.3. A FENNTARTÁS FELELŐSSÉGÉNEK KÉRDÉSE

A program vége felé közeledve úgy tűnik, hogy a fenntartás felelősségével kapcsolatos elképzelések árnyaltabbá válnak: míg az előző felmérések során leginkább az állami normatíva iránti várakozások voltak túlsúlyban, addig most a közös teherviselés elve körvonalazódik. A fenntartás feladatával kapcsolatban a kér-

<sup>4</sup> A járások több mint 70 százalékában (23 esetben) támogatják az önkormányzatok helyiséggel a gyerekesély programokat, míg rezsivel csaknem 60 százalékuk (18 helyen).

<sup>5</sup> Lásd Pálos Dóra tanulmányát a kötetben.

<sup>6</sup> Lásd Csurgó Bernadett tanulmányát a kötetben.

<sup>7</sup> Lásd Szerepi Anna tanulmányát a kötetben.

dőív állításokat fogalmazott meg, melyeket a szakmai vezetők egy ötös skálán értékelték (lásd Melléklet M7. ábra). A legtöbb megkérdezett azzal az állítással értett leginkább egyet, hogy egy új, hasonló célú program szükséges a tevékenységek és szolgáltatások fenntartásához. A többség egyet értett azzal az állítással is, hogy az állam feladata a fenntartás, valamint, hogy a helyi intézményeknek és közösségeknek is részt kellene vállalni a fenntartás terhéből. Ez utóbbi állítás kapcsán ugyanakkor sokan (14 szakmai vezető) hezitáltak, és csak részben értettek egyet az állításokkal.

A települési önkormányzatok, valamint a családsegítő- és gyermekjóléti központok szerepének megítélése is azt mutatta – az előző állításokkal összhangban –, hogy a megkérdezettek szerint teljes mértékben egyetlen intézményre, vagy közösségre sem terhelhető a fenntartás, a többség a közös felelősségvállalás mellett teszi le a voksát. A korábbiakhoz visszacsatolva tehát levonható a következőzés: az, hogy a gyakorlatban a települési önkormányzatokra hárul a fenntartás terhének jelentős része, nem azt jelenti, hogy a megkérdezettek egyet értenének ennek a jogosságával.

## II. FENNTARTHATÓSÁGI TÉNYEZŐK A TEREPMUNKÁK TAPASZTALATAI ALAPJÁN

### II.1. PROGRAMSZINTŰ, A FŐ FENNTARTÓRA ÉS A MENEDZSMENTRE VONATKOZÓ TÉNYEZŐK

A fenntarthatósági tényezők vizsgálatakor alapvetően a Savaya-Spiro szerzőpáros (2012) indikátorait vettük alapul, amit az operacionalizálás során saját korábbi tereptapasztalatainkat felhasználva adaptáltunk. Jelen fejezetben ezek mentén a legfontosabb tapasztalatokat összegezzük a hat járás esettanulmányai alapján. A fentebb említett szerzők a fenntarthatóság egyik legfontosabb előrejelzőjeként a *támogatási források diverzitását* nevezték meg kutatásuk során. A leghátrányosabb helyzetű járásokban megvalósuló Gyerekesély programok esetében elmondható, hogy a támogatási források diverzitása nem jellemző. A főpályázók többségében települési önkormányzatok, melyek rövid, átmeneti időszakokra – például Sásdon, Encsen<sup>8</sup> vagy Hevesen<sup>9</sup> – képesek voltak (elő)finanszírozni a programokat, de ez néhány hónapon túl nem megoldható. Leginkább a civil szervezetek (például

<sup>8</sup> Lásd Nagy Zita Éva és szerzőtársai tanulmányát a kötetben.

<sup>9</sup> Lásd Perpék Éva tanulmányát a kötetben.

Mátészalkán) vagy az egyház (a Kaposvári járásban<sup>10</sup>) tudnak rugalmasabban gazdálkodni a pénzügyi forrásokkal, de ezek jellemzően egy-egy programelem fenntartását tudják finanszírozni és nem az egész programot.

*Pénzügyi alapképzéssel* egyáltalán nem találkoztunk a vizsgálat során, de a marketing stratégiák kidolgozása sem jellemző magyar viszonyok között. A kapcsolati tőke ápolása természetesen működő mechanizmus általában a pályázók körében, de alapvetően elmondható, hogy tudatos tervezéssel (leírt stratégiákkal vagy tervekkel) a fenntartásra vonatkozóan nem találkoztunk a vizsgált térségekben. Egyfajta tanácstalan várakozás és reménykedés jellemezte a menedzsmenteket, amihez hozzájárult az a nagyfokú bizonytalanság és az ellentmondó híresztelések, melyek a Gyerekesély program folytatását lengik körül, annak ellenére, hogy a hivatalos kommunikáció a fenntartási kötelezettséget hangsúlyozza.

Meghatározó tényezőnek bizonyult kutatásunk során a *fenntartó szervezet, illetve a főpályázó bevonódása és elköteleződése* a program iránt. Itt azonban meg kell említeni, hogy több esetben (Kaposvári járás, Hevesi járás, Hegyháti járás) fenntartóváltás történt a program elején, ami bizonyos esetekben nem erősítette a program iránti elkötelezettséget. Kaposvár megyei jogú város önkormányzata például úgy kellett, hogy ellássa a program vezetésének feladatát nagyszámú futó projektje mellett, hogy a járáshoz tartozó 78 település közül a távolabb eső, hátrányos helyzetű falvakban megvalósuló programra semmilyen rálátása nem volt korábban.<sup>11</sup>

Pozitív példaként említhető a méreténél, földrajzi fekvésénél és társadalmi összetételénél fogva eltérő helyzetben lévő Sásd önkormányzata, amely – annak ellenére, hogy korábban a kistérségi társulás volt a program fenntartója – azonosult a program missziójával és kitüntetett figyelemmel fordult a Gyerekesély program felé. Szerencsésen alakult továbbá a helyzet a Mátészalkai járásban, ahol a projekt kedvezményezettje a Szatmári Egyesített Szociális és Egészségügyi Alapellátási Intézményi Társulás (ESZI) és két civil szervezet lett. A szociális intézményre való „programtelepítés” egyik nagy előnye, hogy napi szintű kapcsolat volt a projektmegvalósító stáb és a helyi szociális szakemberek között. Az intézmény magas szintű bevonódása növelte a program iránti elkötelezettséget, ami pedig alacsony fluktuációt eredményezett (szemben más járásokkal, ahol bizonyos időszakokban lehetetlenné vált a munka a magas fluktuáció, a hiányzó munkatársak miatt).

A fenntartó intézmény, illetve projektmenedzsment *hosszú távú program-szemlélete* szintén egy meghatározó tényezőnek bizonyult. Itt kiemeljük azokat

<sup>10</sup> Lásd Kiss Márta kaposvári programról írt tanulmányát a kötetben.

<sup>11</sup> Később ez a helyzet változott valamelyest, részben annak következtében, hogy áttervezéssel létesült Kaposváron is egy közösségi ház, egy agilis projektvezető kinevezésével, aki sikeresen közvetített az önkormányzat és a projekt között.

a járásokat, ahol folytonosság érzékelhető az elődprojekttel, és ahol a szakmai koncepció erősen meghatározó mind a mai napig. A Hegyháti járásban a Gyerekesély program „zászlóshajó” szerepet tölt be továbbra is, ahol a „Legyen jobb a gyerekeknek!” stratégia szemlélete a legelső programidőszak óta meghatározó. Folytonosság és hosszú távú programszemlélet fedezhető fel továbbá az Encsi és a Mátészalkai járási programok megvalósításában is, mindkét helyen viszonylagos stabilitás jellemezte a stábokat.

A projektek *szakmai tervezésének minősége*, azaz a célok és a célközönség megfelelő definiálása, a helyi igényekre, szükségletekre épülő szolgáltatások és tevékenységek, szintén alapvetően meghatározzák a programok fenntarthatóságát. Fontos következtetésként vonták le több térségben is a megkérdezettek, hogy a megvalósíthatóságot alapvetően befolyásolja, hogy a tervezésébe a későbbi megvalósítókat, menedzsmentet bevonták-e, vagy „külsősök” által írt pályázatot<sup>12</sup> kell megvalósítaniuk. Ugyanakkor az összes vizsgált terepen egyöntetűen elhangzott, hogy a valós szükséglet-alapú tervezést szinte ellehetetlenítette a pályázati kiírás és a beadás közötti rövid időszak. Így annak ellenére, hogy a legtöbb helyen várták a program folytatását, nem volt idő a megfelelő mélységű tervezésre és társadalmasításra, így több esetben – jobb híján – a korábbi pályázati elemeket emelték át. A legtöbb program többszörös áttervezésen és módosításon ment keresztül, ami amellet, hogy elkerülhetetlen volt, sokszor megakasztotta (extrém esetben évekkel is elcsúsztatta) egy-egy programelem megvalósulását. A szolgáltatások megfelelő célzásának sikeressége több esetben kézzel fogható módon meghatározta a későbbi fenntartási esélyeket. Több esetben a közösségi házak nem megfelelő helyre történő telepítése (például a célcsoport lakóhelyétől távol), vagy a célcsoport igényeinek ellenére való működtetése ellehetetlenítette a célcsoport bevonását, melynek következtében a ház bezárt, és alacsony kihasználtsággal működő házakkal is találkoztunk, melyek fenntartása nem tud, vagy nem fog megvalósulni.

Ezen a ponton ki kell térnünk egy fontos tényezőre, ami a jól tervezett programok életét is megnehezítette: a *párhuzamosan futó*, ugyanazt a célcsoportot hasonló szolgáltatásokkal célzó *pályázatokra*. Az összes terepen találkoztunk ezzel a problémával, ami a Gyerekesély program félidős kutatásánál jelentkezett erőteljesen. Annak ellenére, hogy több térségben, mint például az Encsi, vagy a Kaposvári járásban, ahol a program szakmai tevékenységeinek áttervezése során minden rendelkezésre álló eszközzel (információk begyűjtése, egyeztetések a polgármesterekkel) igyekeztek kiszűrni, nem sikerült elkerülni a párhuzamos

<sup>12</sup> Arra is volt ugyanakkor példa, hogy a külsős pályázati író cég társadalmasítást végzett, több célcsoport megkérdezésével műhelymunkákat, interjúkat készítették. (Lásd Perpék Éva tanulmányát a kötetben.)

projekteket. Jellemzően a Felzárkózó Települések, avagy FETE-programok voltak azok, amelyek egy településen belül, ugyanazon célcsoportot célozva esetenként mindkét programban érintett megvalósítókkal indultak, megnehezítve ezzel a Gyerekesély programok megvalósítását (példa erre a Kaposvári, az Encsi és a Mátészalkai járás). Mind a Kaposvári, mind a Mátészalkai járás egy-egy településén sikerült megoldást találni azért, hogy a megvalósítók részben átfedésben vannak, így mindenkinek érdekében áll a hatékony együttműködés. A helyi megvalósítók mindkét településen megtalálták azokat a közös pontokat, ahol a két, párhuzamosan futó program szolgáltatásai kiegészítik egymást, sőt a nyitva tartást illetően is összehangolták tevékenységeiket. Mégis felmerül a kérdés, hogy szükség van-e egy párszáz fős településen két közösségi térre hasonló tevékenységekkel.

A résztvevő szakemberek *humánerőforrás-kvalitásai, elkötelezettsége és beágyazottsága* olyan indikátor, ami csak rendkívül széles kör elemzésével ragadható meg. Mind a menedzsment, mind a megvalósító szervezetek szintjén értelmezhető, emellett az általában járási szinten működő szakembergárdát is érthetjük alatta. Jelen összegzésben az első két csoportot tárgyaljuk. A vizsgált Gyerekesély programokat megvalósító menedzsmentek esetében a legtöbb helyen elkötelezett és tetterre kész emberekkel találkoztunk. A helyzet azonban nagyon különböző volt: míg a Hegyháti, a Mátészalkai és az Encsi járásban alapvetően folytonosság és stabilitás volt mind a szakmai elképzelések, mind a menedzsment tekintetében, a másik három járásról ez nem mondható el. Extrém példa a Kaposvári járás, ahol három projektmenedzser és három szakmai vezető vitte végig a négyéves programot, többszörös újratervezéssel, a programidőszak felénél pedig kimentési kérelemmel. A program a sikeres befejezését és az indikátorok teljesítését a harmadik projektmenedzsernek köszönheti, aki a csőd széléről hozta vissza azt. Lojalitása, szakmai elkötelezettsége és kitartása volt az, ami a résztvevők egységes véleménye szerint kisegítette a programot a gödörből. Ez az eset jól példázza a személyi kvalitások és kompetenciák fontosságát a programmegvalósítás során.

## **II.2. KÖZÖSSÉGI SZINTŰ, MEGVALÓSÍTÓKRA ÉS A HELYI KÖZÖSSÉGRE VONATKOZÓ TÉNYEZŐK**

Ugyanígy nagyon fontos az egyes programelemek sikeres megvalósításában a *helyi befogadó- és megvalósító intézményeket (például közösségi házak) irányító humán erőforrás kvalitása és hozzáállása*. Rengeteg példát lehetne hozni a terepmunkák alapján közösségi terekről, ahol a helyi vezetők, munkatársak kompetenciája, lelkesedése, hozzáállása vagy missziótudata olyan hozzáadott értéket képvisel, amittől az adott tér jól működik. Ugyanakkor arra is több példát hozhatnánk,

ahol nem sikerült megtalálni (vagy megtartani) a közösségi tér működtetésére alkalmas embert, ami sorozatos vezetőváltást és ezáltal bizonytalanságot és bizalmatlanságot eredményezett a célcsoport körében. Folyamatos vita övezi, hogy szükség van-e felsőfokú diplomára ahhoz, hogy egy kis településen jól működjön a közösségi ház vagy -tér, vagy fontosabb az, hogy a közösség által elfogadott, rátermett ember vezesse azt. Erre valószínűleg nincs egységesen jó válasz, hiszen az egyéni adottságok és képességek a döntenek. Összességében azonban elmondható, hogy a települési szintű programelemek sikerességében mindenütt kardinális szerepe van a helyi munkatársak beágyazottságának. Hiába volt a kinevezett vezetőnek, vagy szakembernek magas végzettsége, ha nem sikerült a célcsoporttal megtalálni a hangot, és bevonzani a helyieket a közösségi térbe.

A helyi munkatársak (és szakemberek) megtalálásában jelentős nehézségeket okozott az általános munkaerő- és szakemberhiány, amelynek következtében sok helyen nem sikerült diplomával rendelkező házvezetőket, illetve a speciális szolgáltatásokra (gyógytornász, logopédus, pszichológus, jogász stb.) szakembereket találni. Ezt – jó esetben – a bérek emelésével, de több helyen a szolgáltatásokról való lemondással, áttervezéssel esetleg csökkentett munkaidővel (pl. félállással) igyekeztek orvosolni. A közösségi házak és -terek esetében ezek a megoldások gyakran nem vezettek eredményre, így több helyen (főként a lazább szabályozás alá eső közösségi terekben) a házvezetők esetében eltekintettek a felsőfokú végzettségtől. Jó megoldásnak (és a fenntarthatóságot elősegítő tényezőnek) bizonyult ezekben az esetekben a hiányzó kompetenciák, illetve szakmai tudás kompenzációjára a „képesse tétel”, amikor a helyi szakemberek (például óvónők) adták át célzottan a tudásukat annak érdekében, hogy az adott munkatárs megfelelő módon tudjon foglalkozni a gyerekekkel.

A helyi programelemek esetében – főként a kistelepüléseken – a településvezetők hozzáállása is kiemelkedően fontos, ahogy azt a korábbiakban bemutatott kérdőíves felmérés eredményei is mutatták. Jó esetben a megvalósítás során folyamatos együttműködés van a települési önkormányzat testülete vagy a polgármester, valamint a helyi programelem irányítói között, például a közösségi tér működéséhez épületet, eszközöket biztosítanak, vagy a különböző ünnepekhez közös szervezéssel, ajándékokkal stb. járulnak hozzá. A legtöbb esetben a terepmunkák során olyan polgármesterekkel beszélünk, akik felismerték a program hozadékait, és támogató módon álltak ezek működtetéséhez, sőt olyan is volt, aki maga is részt vesz (önkéntesként) a programok megvalósításában. Sokan közülük áldozatok árán is fenn szándékoznak tartani a tereket, ugyanakkor általános helyzet (főként a kis falvak esetében), hogy nincs forrás az alkalmazottak biztosítására, sokszor még a rezsikifizetése is gondot okoz.

Ugyanakkor a projektmenedzsment tagjai több helyen elmondták – ami főként a kezdeti, tervezési időszakot nehezítette meg –, hogy a polgármesterek alapvetően

nincsenek hozzászokva a „soft”, úgynevezett „humán” fejlesztési projektekhez, a kézzel fogható beruházásokat, például az infrastruktúrafejlesztési forrásokat keresik. Így nehéz volt elmagyarázni, vagy meggyőzni őket a Gyerekesély program hasznosságáról. Volt olyan járás is, ahol éppen a legjobban rászoruló települések vezetőit nem sikerült rábeszélni a programban való részvételre,<sup>13</sup> ami a program megvalósítását is alapvetően megnehezítette. Az önkormányzatok és a járási programok viszonyában érdemes megemlíteni továbbá azt az esetleges nehézséget is – erre is találtunk példát a terepmunkák során –, hogy amennyiben a közösségi tér vagy -ház dolgozója a településvezető által kiválasztott helyi munkatárs, akkor fennáll a hivatali és a programmal járó feladatok összekeveredésének veszélye, nehéz a munkaidőt és -teret szétválasztani.

A helyi programelemek beágyazottságát elősegítő tényező *a közösség irányából érkező visszajelzések becsatornázása* a szolgáltatások és a tevékenységek megvalósításába. Ez a hajlandóság mutatja a programok reszponzivitását, azaz változási képességét. A kiemelt (mentor)program javaslatára a járási programok többsége végzett beágyazottság-mérést, ahol általában a programok ismertségét vizsgálták, illetve volt, ahol elégedettséget is mértek a résztvevő intézmények, és/vagy célcsoport körében. A kérdőívezés megvalósítása különböző módon és minőségben többnyire eseti jelleggel zajlott, továbbá igencsak kérdéses, hogy mennyire sikerült beépíteni az eredményeket, érdemben változtatni a tevékenységeken. A Hegyháti járásban a „bizalmon alapuló kapcsolatok” formájában működő spontán visszajelzéseket említették, mint leginkább működő módszer a célcsoport igényeinek beépítésére. A Hevesi járásban a célcsoport igényei alapján a közösségi ház nyitvatartásán változtattak, míg a Kaposvári járásban intézkedési tervet készítettek a beágyazottság-kutatás eredményei alapján a problémás területek fejlesztésére, ezek alapján próbálták az intézmények közötti együttműködést, ismertséget javítani. Összességében azonban rendszeres és tudatosan megvalósított, célcsoportra irányuló visszacsatolási módszerek nem jellemezték a projekteket.

Az egyes helyi *programelemek beágyazottsága* más és más, ezt számos, korábban is említett tényező befolyásolja. Ilyen tényező például a programelem célzottsága, hogy például az adott közösségi ház vagy szolgáltatás jó helyen van-e, térben és időben elérhető-e a célcsoport számára, azt nyújtja-e, amire szükség van, tud-e reagálni a felmerülő igényekre. Mindegyik járásban találtunk olyan közösségi házat vagy -teret, ahol nem sikerült megfelelően beágyazni a programelemet. Többnyire azért, mert eleve elhibázott volt a ház helyszínének, épületének kiválasztása (például a célcsoport gyalog nem tud eljutni a házhoz), ami megghiúsította a későbbi beágyazódási folyamatot, egy-két esetben pedig azért, mert időközben

<sup>13</sup> Lásd Csurgó Bernadett tanulmányát.



megváltozott a célcsoport összetétele, vagy nem sikerült reagálni a helyi igényekre. Több interjúalany azt képviselte, hogy a személyi tényezők múlik leginkább, hogy az adott programelem sikeres, azaz látogatottá válik-e. A személyi tényező fontosságát e folyamatban a kutatási eredmények is alátámasztják (ahogy erről korábban már volt szó), ugyanakkor nem kizárólagos, más tényezőkkel együtt (pl. célzottság, közösségi, vezetői támogatottság stb.) fejt ki a hatását. Olyan esetekkel is találkoztunk, ahol egy felívelési szakasz után valamilyen tényező (pl. személycseré, vagy párhuzamosan indított program, szolgáltatás) következtében csökkent le a ház szerepe, látogatottsága.

A közösségi szinten végzett mélyfúrások tehát nagyon eltérő képet mutatnak a településeken megvalósuló programelemokről. A közösségi házak és -terek különböző fókusszal és sikerességgel valósítják meg programjaikat, tevékenységeiket, bár ennek kritériumai nem tisztáztak: van, ahol a célcsoport létszáma kisebb, de folyamatos és mély kapcsolat alakult ki a házvezetőkkel és a szakemberekkel, míg másutt nagyobb létszámmal, kevésbé intenzív módon zajlanak a foglalkozások. Általánosságban elmondható, hogy legsikeresebbnek a hétvégi ifjúsági és családi szabadidős programok, valamint a nyári táborok tekinthetők, míg a hétköznapiak során a gyerekek egész napos iskolai elfoglaltsága miatt szűk időszáv marad a szervezett tevékenységekre.

Az alap- és komfortszolgáltatások gyakorlatilag minden járás közösségi házaiban, tereiben működnek (különböző kihasználtsággal), az azonban nagyon eltérő, hogy milyen rendszeres, szervezett tevékenységek valósulnak meg helyi szinten. Ezek helyszíne többnyire a közösségi ház vagy -tér, de vannak esetek, amikor a helyi óvodák, iskolák, vagy a családsegítő szolgálatok adják a megvalósítás terét. Részben a szakember-, részben a forráshiány miatt a rendszeresen kijáró szakemberek száma, illetve az általuk nyújtott szolgáltatások gyakorisága lecsökkent. Ennek ellenére minden térségből ki lehetne emelni több jó gyakorlatot is. A programok, közösségi terek életét és tevékenységeit alapjaiban rendítette meg a COVID-időszak. Azokat a járásokat (Bátonyterenyei és Kaposvári) még hatványozottabban érintette ez, ahol egy kimentési kérelem után az új menedzmentek éppen ekkor kezdték meg a munkát, és akiknek egyébként is nagyon nagy lemaradást kellett bepótolniuk.

Rövid tanácstalanság után azonban a legtöbb közösségi térben, esetleg online eszközök segítségével megkezdődött a *tanulássegítés*. A program alkalmazottai közvetítő szerepet láttak el a családok és az iskolák között, ami új feladatokat és célt teremtett. Több helyen kifejezetten felértékelődött a programok szerepe, hiszen az állami intézmények lomha működése helyett, ezek rugalmasabban tudtak reagálni a helyzetre – sokszor helyet és eszközöket biztosítva az online tanuláshoz –, kis csoportokban tudtak foglalkozni a gyerekekkel a program munkatársai, akik ezt az összes járásban nagy sikerélményként élték meg. A legtöbb

esetben az iskolák és a tanárok kifejezetten együttműködők voltak a program munkatársaival, volt, hogy ők maguk adtak segítséget a gyerekek felkutatásához. Az intézmények közötti kapcsolat ebben az időszakban megerősödött, de tapasztalataink szerint a COVID végével az intenzív tanulássegítés is megszűnt. A közösségi események is nagyon megsínylettek ezt az időszakot, az emberek bezárkóztak, a járvány után sok helyen nagyon nehéz volt „újraéleszteni” a közösségi életet. Az interjúk során többször elhangzott, hogy újra „be kell szoktatni” az embereket a közösségi házakba, mert elszoktak a zárt terektől.

Végezetül, a különböző szereplők – szakemberek, megvalósítók, projektmenedzsment és önkormányzatok – közötti együttműködési *mintázatok* is kihatnak a fenntarthatóságra. Itt ismét eltérő helyzetekkel és együttműködési modellekkel találkozhattunk. Vannak járások, ahol a résztvevő települések és szereplők (projektpartnerek, megvalósítók) száma kiemelkedően magas ilyen például a Kaposvári járás, míg máshol csak néhány település és egy főpályázó vesz részt a megvalósításban, ilyen a Bányaterenyei és a Hegyháti járás. Ez utóbbiakban a kisebb megvalósítói kör magával vonz egy informálisabb és szorosabb együttműködést is, míg a Kaposvári járásban olyan, munkát segítő módszerekre volt szükség, ami áthidalja a sok szereplő és a nagy távolság problémáját: ilyen például a krízisbizottság online ülései és szavazási metódusa.

Az együttműködési programelemek a formális működéstől kezdve a szakmailag kifejezetten tartalmas, a kötelezően fenntartandó jelzőrendszeri működésen túlmutató, azt kiegészítő tevékenységekig sok mindent lefednek. E tevékenységek sikeressége sokféle tényezőtől függ, ezek közül csak néhányat említünk. Van olyan járás, ahol lassan egy évtizede dolgoznak együtt a munkatársak, kis mértékű fluktuációval, és vannak olyanok is, ahol két-három alkalommal is lecserélődött a menedzsment, illetve a szakembergárda. Ez utóbbi esetekben nyilvánvalóan kevesebb idő állt rendelkezésre az összecsiszolódásra, ennek ellenére van jó példa is. Az együttműködés sikerességét nagyban befolyásolja továbbá a szereplők elkötelezettsége és a projekt presztízse is, amiben a helyi intézményvezetők (pl. polgármesterek, családsegítő- és gyermekjóléti intézmények irányítói) támogatásának nagy szerepe van. Emellett a program külső és belső kommunikációjának minősége és jellemzői is jelentőséggel bírnak. Ahol a horizontális, nyílt és transzparens kommunikáció hiányzott, ott felelősségi- és döntési jogosultságok hiányoztak, esetleg információhiány lépett fel, ami gyengítette a szereplők (akár a menedzsment) rálátását is a teljes folyamatra, a jövőbeli perspektívákra, és fenntartói tervekre.

### III. ÖSSZEGZŐ GONDOLATOK

A kérdőíves és kvalitatív kutatások azt mutatják, hogy a fenntartásra való felkészülés, illetve ennek tudatosítása általánosságban a programidőszak felénél kezdődött meg, és a záráshoz közeledve vált egyre fontosabb kérdéssé. Mind a terepmunka, mind a kérdőíves vizsgálat azt mutatja, hogy a szakmai vezetők és a menedzsment-tagok egyre pesszimistábbak a programelemek fenntartási esélyeit illetően, úgynevezett „fenntartási felhő” árnyékolja be a zárási időszakot. Jelenleg legesélyesebbnek a közösségi házak és -terek fenntartása tűnik, ugyanakkor prognosztizálhatóan ez a házak nyitvatartására korlátozódik, míg a szakmai tartalom (rendszeres foglalkozások, fejlesztések, szabadidős tevékenységek szervezett formája) biztosítása nagy kihívást jelent majd a fenntartási időszakban. Azon költségigényes tevékenységek önerőből történő fenntartására, amelyekhez speciális tudás, szakemberek szükségesek, vagy amelyek a szakmai stáb foglalkoztatásán alapulnak, nagyon alacsony esély mutatkozik. Ez előrevetíti a menedzsment és a szakembergárda tovább-foglalkoztatásának pesszimista megítélését, és azt is, hogy amennyiben nem sikerül pótlólagos forrásokat szerezni, úgy még a kötelező programelemek – köztük a közösségi házak, vagy a gyerekesély bizottságok tovább-működtetését is fenyegeti a tartalom nélküli, formális fenntartás.

Az előző programszakaszhoz hasonlóan most is várhatóan a települési önkormányzatokra hárul majd a helyi programelemek, például a közösségi házak fenntartásának terhe. Erre utalnak a kérdőíves adatok is, amely szerint már a megvalósítási szakaszban is az önkormányzatok – helyiség, rezsi és munka terén nyújtott – segítségét értékelték a szakmai vezetők a helyi-közösségi támogatási formák közül a legmagasabbra. Továbbá az is kiderült, hogy az elmúlt időszakhoz hasonlóan, az erőforráshiánnyal küzdő helyi civil szervezetek és a lakosság most sem tud részt vállalni a programok rendszeres megvalósításában, ami előrejelzi a fenntartási időszakban várható tendenciát is.

Az eredmények azt is előre jelzik, hogy a települési önkormányzatok mellett a program megvalósításban közvetlenül is érdekelt intézményi szereplők (óvoda, iskola, szociális- és gyermekjóléti központok és szolgálatok) leginkább azok, akikre a programok a fenntartási időszakban is nagy valószínűséggel számíthatnak, de egyértelmű, hogy ezek egyike sem képes önállóan felvállalni ezt a terhet. Ezen intézmények szerepe az lehet, hogy egy-egy programelemet beemelnek a mindennapi gyakorlatukba, vagy egy-két főt alkalmaznak a projekt szereplői közül. Ugyanakkor járási szintű programelemek fenntartása tőlük sem várható el.

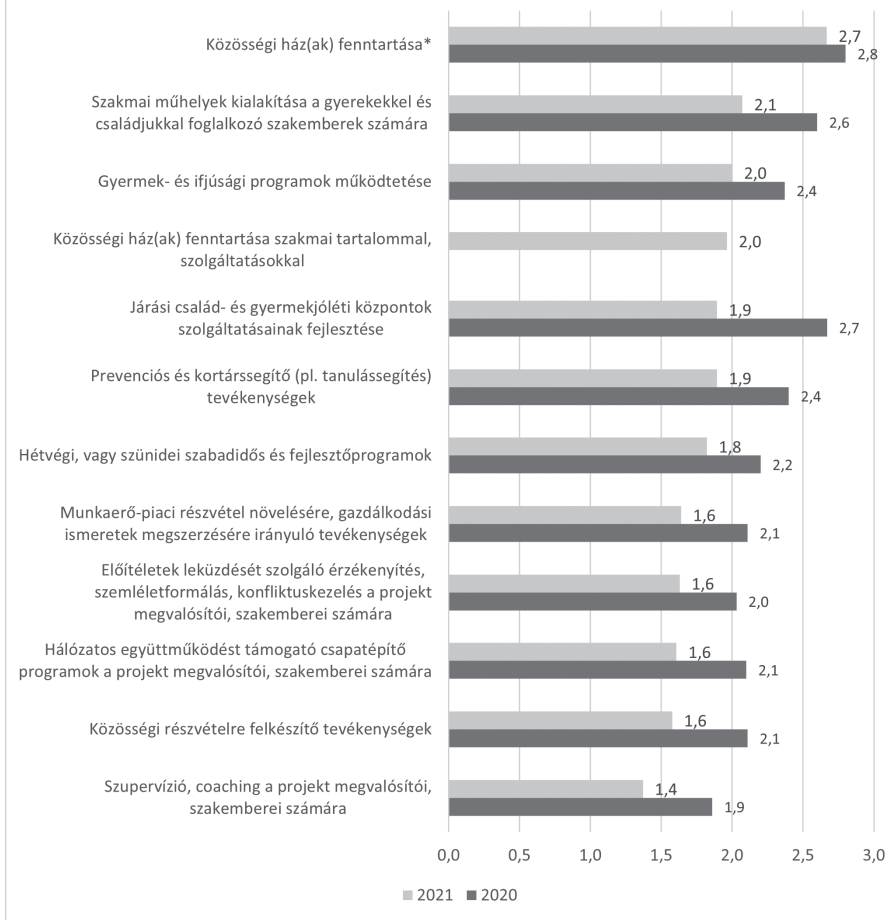
Ez tehát rámutat, hogy pótlólagos források bevonása szükséges a Gyerekesély programok fenntartáshoz, hiszen még a kötelezően fenntartandó programelemek tovább-működtetése is kétséges. Az egyébként is minimális költségvetéssel rendelkező, hátrányos helyzetű településeket és önkormányzataikat kiemelkedő

mértékben sújtja a kedvezőtlen gazdasági helyzet és az energiaválság. Amennyiben tehát nem lesznek a fenntartásra fordítható plusz erőforrások, úgy félok, hogy a két (vagy három) programszakasz során felépített beruházások és a bevezetett szolgáltatások bezárnak. Ami – amellet, hogy a hátrányos helyzetű lakosság alapvető szolgáltatások nélkül marad – a programok folytonosságában is újabb törést eredményez, ami a későbbi újakezdést, a célcsoport bizalmának újbóli elnyerését alapvetően megnehezíti, és rendkívül költségessé teszi.

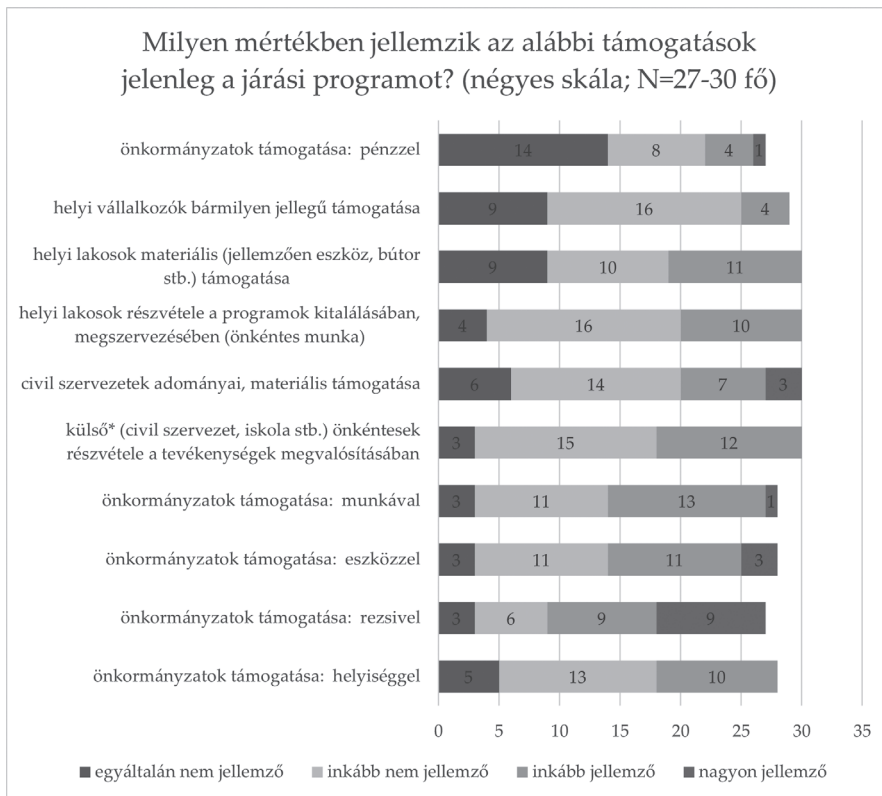
MELLÉKLET

M5.

Az egyes tevékenységcsoportok helyi vagy más forrásból történő fenntartási esélyének megítélése projekt befejezését követően (5-ös skála; N=25-29; 2020 és 2021-es adatok összehasonlítása)

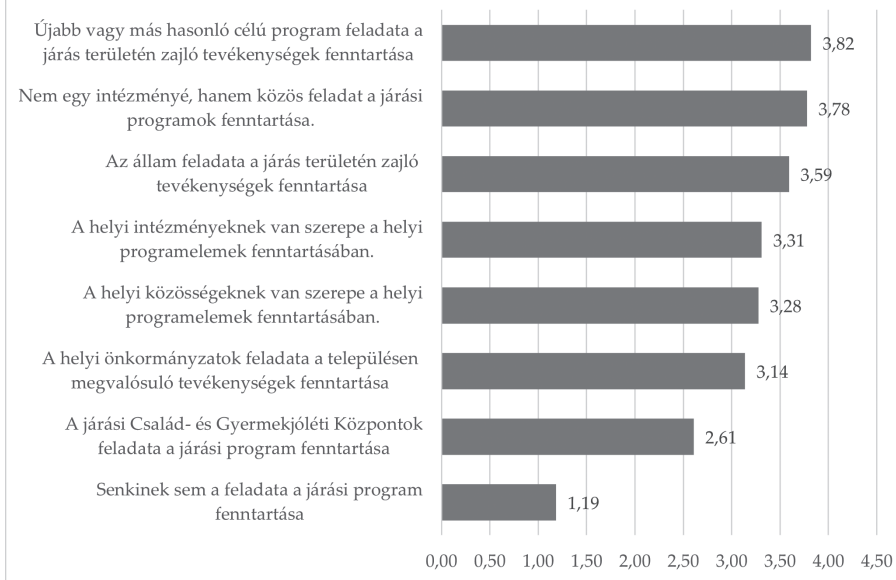


## M6.



## M7.

Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal a járási, helyi programok fenntartásával kapcsolatban? (N=27-29; 5-ös skála, ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem ért egyet, az 5 pedig azt, hogy teljesen egyet ért)



## **M8. Az EFOP-1.4.2-16 FELHÍVÁS MEGVALÓSÍTÓINAK FENNTARTÁSI KÖTELEZETTSÉGE**

A fenntartási kötelezettség kapcsán az Irányító Hatóság írásos állásfoglalást küldött a projektmegvalósító konzorcium részére, melyből a következő elvárások olvashatóak ki:

- ✦ A projekt keretében működő Gyerekesély Bizottságot és Gyerekesély Irodát 5 évig szükséges fenntartani. A GYEB negyedévente ülésezik, melyen állandó meghívottként részt vesz az EFOP 1.4.1 kiemelt projekt képviselője, illetve a jogutód szervezet képviselője.
- ✦ A Gyerekesély Iroda koordinálja a Gyerekesély stratégiában és Cselekvési tervben meghatározottak végrehajtását, más pályázati konstrukciókkal való összehangolását – melyek a Gyerekesély program beavatkozásaihoz köthetők. Az iroda elkészíti a fenntartási jelentést, a Gyerekesély Bizottság működéséről szóló szakmai beszámolót, megküldi az EFOP 1.4.1 kiemelt projektnek, illetve a jogutódszervezetének is.
- ✦ A projekt keretében beszerzett eszközök és infrastruktúra a projektgazda tulajdonában marad a projekt zárását követő 5 évig.

### **AZ IRÁNYÍTÓ HATÓSÁG 2022. FEBRUÁR 7-ÉN KÜLDÖTT TÁJÉKOZTATÓJA AZ EFOP-1.4.2-16 FELHÍVÁS MEGVALÓSÍTÓI RÉSZÉRE. KIVONAT**

*Közösségi házak fenntartási időszakban ellátandó tevékenységeinek köre*

*A Közösségi házak céljai, feladatai*

A projektekben szükséges többfunkciós, komplex szolgáltatásokat nyújtó közösségi házakat, szolgáltató tereket kialakítani és működtetni.

A Közösségi ház céljai és szolgáltatásai összhangban állnak hazai és nemzetközi szakpolitikai stratégiákkal, így az „EU Roma Keretstratégia az egyenlőség, a befogadás és a részvétel megvalósulásáért 2020-2030” c. dokumentummal, az európai gyermekgarancia létrehozásáról szóló tanácsi ajánlással, a Legyen jobb a gyermekeknek! Nemzeti Stratégiával, valamint a 2030-ig szóló Magyar Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégiával. A Közösségi ház, mint szolgáltatás, és e célból létrejövő épület a járási településeken élő 25 éven aluli korcsoportokat célozza, valamint közvetett módon a település egészét.

A közösségi ház egy olyan közösségi tér, mely felzárkózási, integrációs és közösségi célokat megvalósítva, a szegénység vagy társadalmi kirekesztődés



kockázatának leginkább kitett célcsoportok – a romák, a mélyszegénységben élők és a szegénységben élő gyermekes családok – helyzetének javítását szolgálja.

A ház és szolgáltatásainak legfontosabb funkciója, hogy mindenki számára nyitott közösségi ház funkciót töltsön be, ami a helyi program „bázisa”, amelyre ráépíthetők a közösség erősítését (szocializáció, gazdasági boldogulás, társadalmi részvétel, társadalmi kontroll, kölcsönösség) támogató beavatkozások, mint például a szülők és gyerekek szabadidejének értelmes, szervezett kitöltését szolgáló elfoglaltságok.

Milyen elvárások vannak a projekt fizikai befejezését követő időszakban?

*Az EFOP-1.4.2-16 Felhívás 3.6 pontja szerint:*

### 3.6. Fenntartási kötelezettség

A támogatást igénylő a projektmegvalósítás befejezésétől számított 5 évig, a támogatás visszafizetésének terhe mellett vállalja, hogy:

- + a támogatott projekt keretében működő Gyerekesély Bizottságot és Gyerekesély Irodát a projekt befejezésétől számított 5 évig fenntartja. A fenntartási időszakban a Gyerekesély Bizottság negyedévente ülészik, melyen állandó meghívottként részt vesz az EFOP 1.4.1 kiemelt projekt képviselője, illetve a jogutód szervezet képviselője. A Gyerekesély Iroda minimum egy fővel működtetendő. A Gyerekesély Iroda koordinálja a Gyerekesély stratégiában és Cselekvési tervben meghatározottak végrehajtását, más pályázati konstrukciókkal való összehangolását – melyek a Gyerekesély program beavatkozásaihoz köthetők. Elkészíti a fenntartási jelentést, a Gyerekesély Bizottság működéséről szóló szakmai beszámolót, megküldi az EFOP 1.4.1 kiemelt projektnek, illetve a jogutód szervezetének is.
- + a projekt megvalósulását követően is együttműködik a szakmai támogatást biztosító kiemelt projektgazdával, illetve annak jogutód szervezetével, valamint konzorciumi partnereivel az eredmények és hatások nyomon követésében, adatszolgáltatással és az ezekhez kapcsolódó dokumentumok rendelkezésre bocsátásával.
- + a projekt keretében létrehozott szolgáltatások elérhetőségének folyamatos biztosítását és fenntartási jelentések benyújtását.
- + a projekttel kapcsolatos minden dokumentum elkülönített nyilvántartását.
- + adatszolgáltatást a szakmapolitikai szereplők számára.

**Tájékoztatásul, a Felhívás módosítása során 1 évre rövidül a vállalási időszak, azonban azon projektekre, amelyek EFOP-2.1.2-16 projektet is megvalósítanak, továbbra is az alábbiak vonatkoznak.**

*Az EFOP-2.1.2-16 Felhívás 3.8 pontja szerint:*

### 3.8. Fenntartási kötelezettség

A támogatást igénylő a projektmegvalósítás befejezésétől számított 5 évig, a támogatás visszafizetésének terhe mellett vállalja, hogy a projekt megfelel a 1303/2013/EU Rendelet 71. cikkében foglaltaknak.

**Integrált térségi gyermekprogramokhoz szükséges infrastruktúra kialakítása, járási szintű projektek esetén:**

Az integrált térségi gyerekprogramok zárását követően a felújított vagy létrehozott infrastruktúra és a beszerzett eszközök a járás területén lévő, gyerekeket és családjukat támogató szolgáltatások – elsősorban a család- és gyermekjóléti szolgáltatás, család- és gyermekjóléti központ, valamint egyéb helyben levő segítő szervezet – fenntartásában maradnak, így biztosítható lesz további megfelelő, gyerekekre irányuló használatuk.

Amennyiben gépjármű beszerzésére került sor, a szakmai tervben be kell mutatni a projekt kertében beszerzett gépjármű fenntartására tervezett lépéseket. A gépjárművet a fenntartási időszakban javasolt a kedvezményezett fenntartásában működő család- és gyermekjóléti központ részére használatba adni, ami a projekt eredményeinek fenntartásához is hozzájárul a prevencióhoz kapcsolódó, járáson belüli mobilitás lehetőségének megőrzése miatt.

Ha a kedvezményezett gyermeküdülő, tábor felújítását is megvalósította, a lehetséges, a fenntartási időszakban az innen származó esetleges bevételt igazolható módon rászoruló (rendszeres gyerekvédelmi kedvezményben részesülő) gyerekek táboroztatásra, üdültetésére kell fordítani.

1. A Községi ház szolgáltatásra létrejött épületek ugyan felzárkózási, integrációs és közösségi célokat szolgálhatnak és elsődlegesen olyan 25 éven aluli korcsoportok számára, akik – a projekt kezdetén – igazolható módon rendszeres gyermekvédelmi kedvezményben részesülnek, vagy hátrányos helyzetűek és/vagy halmozottan hátrányos helyzetűek (továbbiakban együttesen: rászoruló gyermekek, fiatalok) de a fenntartási időszakban a szolgáltatási elemek kiszélesíthetők, rugalmasabbak lehetnek és a településen élő különböző korúak és eltérő társadalmi csoportok érdekképviselőit és közösségi igényeit is elősegítheti a ház (pl. generációk közti párbeszéd, egészséges életmód, digitális kompetenciák, közösségfejlesztés, egyéb).

2. A közösségi házak nyitva tartását a fenntartás időszakában legalább heti 16 órában szükséges biztosítani, amely idő alatt törekedni kell a rendszeres szolgáltatásokra, de a programok tömbösítve is megtarthatók (pl. hétvégén egész napos rendezvényvel, vagy heti két egész napos nyitva tartással).

3. A projekt által kialakított komfortszolgáltatásokat (fürdés, mosás, főzés azok számára, akiknek lakhatási körülményeik ezt indokolják) legalább a nyitvatartási időben, de lehetőség szerint a helyi igényekhez igazodva biztosítani kell. Komfortszolgáltatások esetén kizárólag a projekt által beszerzett eszközöket és

a közműszolgáltatásokat köteles biztosítani a kedvezményezett. Így a mosáshoz, fürdéshez, főzéshez szükséges mosószer, tisztálkodási szert és alapanyagokat nem.

4. A nyitva tartás idejét elsősorban a 25 év alatti célcsoport igényeihez és a szolgáltatások sajátosságaihoz szükséges igazítani (pl. iskola után a tanulássegítés, délelőtt a baba-mama klub, a külső szolgáltatók számára azok működési idejében, egész napos rendezvények hétfégen).

5. A nyitvatartási időt és a szolgáltatások lehetőségét jól látható, mindenki számára elérhető helyen (épületre és online felületen is) kell elhelyezni.

6. A projekt keretében beszerzett eszközöket a Közösségi házakban kell tartani (pl. játékok, digitális eszközök, számítógép stb.) és azokat a vállalt tevékenységekhez elérhetővé kell tenni.

7. A 25 év alatti korcsoportokba tartozó rászoruló gyermekeket és fiatalokat célzó programok együttműködés keretében is megvalósíthatók gyermekjóléti, oktatási, illetve szociális szolgáltatók által. (Pl. család- és gyermekjóléti szolgáltatók ügyfélfogadásához hely biztosítása, délutáni tanulássegítő foglalkozások, koragyermekkorai játékos foglalkozások, baba-mama klubok szervezése, védőnő ügyfélfogadása, alternatív napközbeni ellátások szervezése, óvoda, iskola, egyéb.)

8. Az épület és annak eszközei – főként iskolai szünidőben, nyáron – akár más intézmények, szervezetek szervezésében megvalósuló táborok helyszínéként is szolgálhat. A közösségi ház épületében megvalósuló, helyi 25 éven aluliakat is bevonó tábor tevékenységként leírható, attól függetlenül, hogy nem a fenntartó valósítja azt meg.

9. A már kialakult együttműködések, valamint további szakmai és szakmaki közötti együttműködések fenntartására való törekvés elvárt a település szolgáltatásainak fejlesztése, a 25 éven aluli korcsoportok minél szélesebb körű ellátása érdekében. Így kapcsolatot kell ápolni a gyermekvédelmi jelzőrendszer tagjaival és a családokkal.

10. A fenntartási időszakban biztosított szolgáltatásokat és tevékenységeket dokumentálni szükséges. Lehetőség van a fenntartási időszak alatt egyéb EU-s forrásból finanszírozott tevékenységek helybiztosítására is, az adott helyen, de a nyilvántartásokat elkülönítve kell kezelni.

11. A pályázati felhívásban foglalt kötelezettség szerint, a kiemelt projekttel való kapcsolattartás és együttműködés fenntartása kötelező, legalább egy évig vagy addig, ameddig az EFOP-1.4.1-15-2016-00001 projekt működése tart.

A fenntartási időszak alatt, a létrehozott szolgáltatások, alapfunkcióik megőrzése mellett, amennyiben arra lehetőségük van, pályázhatnak a szolgáltatások, tevékenységek továbbfejlesztését szolgáló programok megvalósítására.

Az EFOP-2.1.2-16 projekt keretében létrejött közösségi ház épületben a fenntartási időszakban megvalósuló tevékenységekről minden hónap utolsó napjáig legalább egy oldalas – a kedvezményezett hivatalos képviselője által hitelesített

– szakmai beszámolót szükséges készíteni, valamint minden tevékenységen jelenléti ív vezetése elvárt. E dokumentumokat a közösségi ház fenntartójának székhelyén szükséges tárolni legalább a fenntartási időszak végéig, ellenőrzés esetén rendelkezésre kell bocsájtani. Továbbá, a fentiekben rögzítettek szerint, a nyitva tartás rendjét szükséges az épületen, valamint online felületen elérhetővé tenni. Az Irányító Hatóság felé csak az 5 éves fenntartási időszak végén kell egy Záró Projekt Fenntartási jelentést benyújtani.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bauer Zs. – Husz I. – Szontágh É. (2015): Handling Long-standing Inequalities with Short-term Projects: Some Results and Challenges of the Implementation of the “Give Kids a Chance” Programme. *Review of Sociology*, 25(4) pp. 5–29.
- CCG. The Cornerstone Consulting Group (2012): End Games. The Challenge of Sustainability. The Annie E. Casey Foundation, <https://folio.iupui.edu/bitstream/handle/10244/81/end%2520games.pdf?sequence=1>
- Gelencsér P. (2023): EFOP 1.4.2 Integrált térségi gyermekprogramok Monitoring-jelentés. [https://gyerekesely.tk.hu/uploads/files/Monitoring\\_jelentes\\_2023\\_\\_majus.pdf](https://gyerekesely.tk.hu/uploads/files/Monitoring_jelentes_2023__majus.pdf)
- Husz I. (szerk.) (2016): *Gyerekesélyek a végeken II. Kistérségi gyerekesély programok 2010–2015: tapasztalatok és eredmények*. Budapest: MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, [https://gyerekesely.tk.hu/uploads/files/GYEREKESELYEK\\_A\\_VEGEKEN\\_II.pdf](https://gyerekesely.tk.hu/uploads/files/GYEREKESELYEK_A_VEGEKEN_II.pdf)
- Husz I. – Perpék É. (2019): Equal Opportunities and Investing in Children: Theory, Policies and Projects. In: Futó Péter (ed.): *Contemporary Drivers of Local Development*. Maribor: Lex Localis Press, pp. 365-390. DOI: <https://doi.org/10.4335/978-961-6842-91-4.22>
- Husz I. (2023): Projekt vagy program? A fenntartás kérdése. In Husz I. (szerk): *Esélyteremtés projekt alapon*. Kézirat
- Johnson, K. – Hays, C. – Center, H. – Daley, C. (2004): Building Capacity and Sustainable Prevention Innovations: A Sustainability Planning Model. *Evaluation and Program Planning*, 27 (2), 135-149. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2004.01.002>
- Kende, Á. – Vajda R. (2015): Az Encsi kistérség gyerekesély programjának fenntarthatósági értékelése. Kézirat
- Kiss, M. (2018): A fenntarthatóság dilemmái a hátrányos helyzetű térségekben. *Magyar Tudomány*, 179 (3), 331-341, DOI: <https://doi.org/10.1556/2065.179.2018.3.3>. <http://real.mtak.hu/90884/>
- Kiss, M. – Rácz K. (2022): Helyi gazdaságfejlesztési gyakorlatok és önkormányzati szerepek a vidéki hátrányos helyzetű térségekben Elemzési szempontok és esetek. *Szociológiai Szemle*, 32 (2). pp. 4-33. DOI: <https://doi.org/10.51624/SzocSzemle.2022.2.1>. <http://real.mtak.hu/146877/>
- Mancini, J. A. – Marek, L. I. (2004): Sustaining Community-Based Programs for Families: Conceptualization and Measurement. *Family Relations*, 53 (4), 339-347. DOI: 10.1111/j.0197-6664.2004.00040.x
- Marek, L.I., Mancini, J.A., & Brock, D.J. (1999): *Continuity, success, and survival of community-based projects: The national youth at risk program sustainability study*. (Virginia Cooperative Extension Publication 350-801). Retrieved September 6, 2003, from Virginia Cooperative Extension; <http://www.ext.vt.edu/pubs/family/350-801/350-801.html>

- Megvalósíthatósági tanulmány: EFOP-1.4.2-16 „Integrált térségi gyermekprogramok a Hevesi Járásban” (2016). Heves, Dél-Hevesi Kistérségi Társulás – Vanin Management Consulting.
- Perpék É. – Kiss M. (2021): Szakmai együttműködések és önkéntesség az integrált térségi gyermekprogramokban. *Önkéntes Szemle*, 1 (1): 3-15. DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.1.83-98>
- Pluye, P. – Potvin, L. – Denis, J.-L. (2004): Making Public Health Programs Last: Conceptualizing Sustainability. *Evaluation and Program Planning*, 27 (2), 121-133. DOI: 10.1016/j.evalprogplan.2004.01.001
- Savaya, R. – Elsworth, G. – Rogers, P. (2009): Projected Sustainability of Innovative Social Programs. *Evaluation Review*, 33 (2), 189-205. DOI: 10.1177/0193841X08322860
- Savaya, R. – Spiro, S. (2012): Predictors of Sustainability of Social Programs. *American Journal of Evaluation*, 33 (1), 26-43. DOI: 10.1177/1098214011408066
- Scheirer, M. A. (2005): Is Sustainability Possible? A Review and Commentary on Empirical Studies of Program Sustainability. *American Journal of Evaluation*, 26, 3, 320–347. DOI:10.1177/1098214005278752
- Shediac-Rizkallah, M. C. – Bone, L. R. (1998): Planning for the Sustainability of Community-Based Health Programs: Conceptual Frameworks and Future Directions for Research, Practice and Policy. *Health Education Research*, 13 (1), 87-108. DOI: 10.1093/her/13.1.87, <https://goo.gl/W1JFL2>
- Stirman, S. W. – Kimberly, J. – Cook, N. et al. (2012): The Sustainability of New Programs and Innovations: A Review of the Empirical Literature and Recommendations for Future Research. *Implementation Science*, 7 (17), DOI: 10.1186/1748-5908-7-17
- Zeller E. (2015): A TÁMOP 5.2.3. térségi gyerekesély program számokban Összesített statisztika az online monitoring rendszer adatai alapján. [https://gyerekesely.tk.hu/uploads/files/STATISZTIKA\\_2015\\_12\\_10\(1\).pdf](https://gyerekesely.tk.hu/uploads/files/STATISZTIKA_2015_12_10(1).pdf)

## A KÖTET SZERZŐI:

**Csurgó Bernadett**

Társadalomtudományi Kutatóközpont

**Forrai Erzsébet**

Magyarországi Terre des hommes Alapítvány

**Kiss Márta**

Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapesti Corvinus Egyetem CIAS

**Nagy Zita Éva**

ELTE PPK

**Pálos Dóra**

ELTE PPK

**Perpék Éva**

Társadalomtudományi Kutatóközpont

**Riz András**

Magyar Református Szeretetszolgálat Alapítvány

**Szerepi Anna**

Revita Alapítvány

LEKTOR:

**Megyesi Boldizsár**

Társadalomtudományi Kutatóközpont

L'Harmattan France  
5-7 rue de l'École Polytechnique  
75005 Paris  
T.: 33.1.40.46.79.20  
Email: diffusion.harmattan@wanadoo.fr

L'Harmattan Italia SRL  
Via Degli Artisti 15, 37  
10124 Torino  
T.: (39) 011.817.13.88 / (39) 348.39.89.198  
Email: harmattan.italia@agora.it

ISBN 978-963-418-054-8  
<https://doi.org/10.56037/978-963-418-054-8>

A kiadásért felel a L'Harmattan Kiadó igazgatója.  
A kiadó kötetit megrendelhetők,  
illetve kedvezménytel megvásárolhatók:  
L'Harmattan Könyvesbolt  
1053 Budapest, Kossuth L. u. 14–16.  
[www.harmattan.hu](http://www.harmattan.hu)

Korrektor:  
Tördelés: Kállai Zsanett  
Nyomdai kivitelezés:  
felelős vezető: