

**Készült a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft.
megbízásából**

Fodor Valéria

Mentorhálózat a szociális intézményi férőhely-kiváltásban

Módszertani kézikönyv a mentorszolgáltatáshoz

Elektronikus változat

**„A fizikai és info-kommunikációs akadálymentesítés szakmai tudásának
kialakítása” című, TÁMOP 5.4.5-11/01-2012-0001 számú projekt**

Budapest, 2014. május

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETŐ	4
2. ELŐZMÉNYEK	5
3. A MENTORÁLÁSI TEVÉKENYSÉG, A MENTOR ÉS A MENTORÁLT	10
3.1. Mentorálási tevékenység és mentori kompetenciák	10
3.2. Mentor a kiváltási projektben	13
3.3. Mentorált a kiváltási projektben	17
4. A MENTORÁLÁS ELŐKÉSZÍTÉSE	20
4.1. Kapcsolatfelvétel az intézménnyel	20
4.2. Mentoráláshoz szükséges információk összegyűjtése	21
4.3. A mentori munka tervezése, munkaterv összeállítása	22
4.4. A mentorálás környezeti feltételei a kiváltási projektben	23
5. KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS A MEGVALÓSULT MENTORÁLÁSRÓL	25
5.1. A válaszadók	25
5.2. A mentori tevékenység hasznosságáról alkotott vélemények	26
5.2.1. A partnerek véleménye a mentorálás hasznosságáról	27
5.2.2. A mentorok véleménye a mentorálás hasznosságáról	30
5.3. A mentorálási tevékenység több szempontú vizsgálata	41
5.4. A különböző mentori területek értékelése	54
5.5. A mentorcsoport működésére vonatkozó visszajelzések	57
6. A MENTORÁLÁS FEJLESZTÉSÉRE VONATKOZÓ AJÁNLÁSOK	61
7. KIVÁLTÁSSAL KAPCSOLATOS FELADATOK, TÉMÁK, ESZKÖZÖK	66
7.1. Intézményi mentori látogatások előkészítése, tervezése, moderálása	67
7.2. Projektirányító team tagjai feladatainak meghatározása, egyértelmű lehatárolása	69
7.3. Kommunikáció a kiváltási folyamatról	73
7.4. A kiváltásban résztvevő települések lakóinak tájékoztatása, érzékenyítése	78

7.5.	Lakók tájékoztatása	84
7.6.	Dolgozók felkészítése, képzése	88
7.7.	Szupervízió (Kecskés Rózsa)	102
7.8.	Vezetői coaching	106
7.9.	Jó hazai és nemzetközi gyakorlatok megismerése, benchmarking látogatások szervezése	108
7.10.	Az intézményi munkatársak és a lakók bevonása a változások tervezésébe és a feladatok végrehajtásába	109
7.11.	Munkacsomagok összeállítása és munkacsoportok szervezése	110
7.12.	A lakóhelyek kiválasztása, kialakítása	115
7.13.	A település jellemzőinek és a helyben elérhető szolgáltatásoknak a feltérképezése	127
7.14.	Komplex támogatási szükségletmérés (Kecskés Rózsa - Fodor Valéria)	128
7.15.	Intézményben élő személyek felkészítése, képzése	144
7.16.	Foglalkoztatás fejlesztése	159
7.17.	A támogatott lakhatás keretében nyújtandó szolgáltatási igények összesítése	171
7.18.	A szervezet tervezésének szempontjai	179
7.19.	A munkatársak és a vezetők egyéni helyzetének kezelése	184
7.20.	Szempontok a támogatott lakhatás költségvetésének összeállításához	186
7.21.	Szakmai program, házirend és egyéni szolgáltatási tervek elkészítése	191
7.22.	A támogatott lakhatásra és a szükséglet alapú szolgáltatásokra vonatkozó jogszabályi előírások összefoglalása	194
8.	FELHASZNÁLT IRODALOM, DOKUMENTUMOK	207

1. BEVEZETŐ

„Az összevisszaságban találd meg az egyszerűséget, a hangzavarban a harmóniát. A nehézségek közt mindig ott van a lehetőség.” Albert Einstein

Jelen tanulmány „A fizikai és info-kommunikációs akadálymentesítés szakmai tudásának kialakítása” című kiemelt projekt¹ **intézményi férőhely kiváltást (továbbiakban kiváltás) támogató mentorszolgáltatási komponens tapasztalatait foglalja össze.** A mentorok a kiváltást célzó pályázat² megvalósításának kezdeti szakaszát támogatták az áttekintett 2013. július - 2014. január közötti időszakban. A kiváltás közvetlen célcsoportjába azok a fogyatékos, valamint pszicho-szociális fogyatékosággal, szenvedély-betegséggel élő személyek tartoznak, akik nagy létszámú ápolást-gondozást nyújtó szociális intézményekben részesülnek bentlakásos ellátásban.

A Kézikönyv készítése során feldolgozásra kerültek a mentorok és a folyamatkísérők által írt beszámolók, a mentortalálkozók tapasztalatai, az IFKKOT állásfoglalásai, a megvalósításban résztvevőkkel folytatott párbeszéd, továbbá az intézményvezetők, szakmai vezetők és mentorok körében végzett kérdőíves felmérésre küldött visszajelzések.

A Kézikönyvnek nem célja a különböző mentori szolgáltatások által lefedett szakterületek tartalmi fejlesztése, a mentorok által alkalmazott különböző módszertanok, eljárások, vagy eszközök minősítése, de célja, hogy a tapasztalatokat összefoglalóan bemutassa, a jó gyakorlatokra felhívja a figyelmet, segítséget nyújtva ezzel azoknak, akik a jövőben fogják mentorálni a kiváltásra kerülő intézményeket. A megbízó kérésére ajánlásokat is tartalmaz az intézményi férőhely kiváltást támogató mentorszolgáltatás (IFKT) további működtetésére.

A Kézikönyv összeállításának lehetőségéért köszönet illeti a mentorokat, az intézmények vezetőit és szakembereit, a fenntartó képviselőit, a projektmenedzser tagjait, a programirányítókat, valamint az IFKKOT tagjait, akik az általuk elkészített anyagokkal lehetővé tették azok bemutatását.

Külön köszönettel tartozom Kecskés Rózsa mentornak szakmai segítségéért és személyes támogatásáért, továbbá Szentkatolnay Miklós projektvezetőnek a jó tanácsokért, pontosító észrevételekért.

Fodor Valéria
kulcsmentor

¹ Azonosítószám: TÁMOP 5.4.5-11/01-2012-0001

² Azonosítószám: TIOP 3.4.1.-A-11/1

2. ELŐZMÉNYEK

„Nem azért nem merjük, mert nehéz, hanem azért nehéz, mert nem merjük.” Seneca

A nagy létszámú, bentlakásos intézmények kiváltását – többek között – az alábbi **szakmai ajánlások és jogszabályok** készítették elő, ill. határozták meg:

- A Fogyatékosokkal élő személyek jogairól szóló ENSZ Egyezmény (2007. évi XCII. törvény), különös tekintettel az Önálló életvitel és a közösségbe való befogadás c. 19. cikkre, amely kimondja:

Az Egyezményben részes államok elismerik a fogyatékosokkal élő személyek egyenlő jogát a közösségben való élethez és másokkal egyenlő szabad döntéshez való jogát; minden szükséges és hatékony intézkedést megtesznek annak érdekében, hogy a fogyatékosokkal élő személyek teljes mértékben élvezhessék e jogaikat és a teljes közösségi befogadást és részvételt, beleértve a következők biztosítását:

- a) a fogyatékosokkal élő személyeknek másokkal azonos alapon lehetőségük van lakóhelyüknek és annak megválasztására, hogy hol és kivel élnek együtt, és nem kötelezhetőek bizonyos megszabott körülmények között élni;
 - b) a fogyatékosokkal élő személyek számára hozzáférési lehetőséget biztosítanak többféle otthoni, intézményi és egyéb közösségi támogató szolgálathoz, beleértve azt a személyes segítséget, mely a közösségben éléshez és a közösségbe történő beilleszkedéshez, valamint a közösségtől való elszigetelődés és kirekesztődés megelőzése céljából szükséges;
 - c) a mindenki számára nyújtott közösségi szolgáltatások és létesítmények azonos alapon hozzáférhetőek a fogyatékosokkal élő személyek számára is, és igényeikhez igazítottak.
- Európai Közösségek Bizottsága "Fogyatékos személyek helyzete a kibővült Európai Unióban: Európai Akcióterv 2006-2007"-ről szóló COM (2005) 604-es közleménye, valamint a "Fogyatékos személyek helyzete az Európai Unióban: a 2008-2009-es Európai Cselekvési Terv"-ről szóló COM (2007) 738-as közleménye;
 - Az intézeti gondozásról a közösségi alapú gondozásra történő áttállással foglalkozó Ad Hoc Szakértői Csoport jelentése (2009. szeptember, Európai Közösségek Bizottsága Foglalkoztatási, Szociális és Esélyegyenlőségi Főigazgatóság);
 - Az intézményi ellátásról a közösségi ellátásra való áttérésre vonatkozó közös európai útmutató (Az intézményi ellátásról a közösségi ellátásra való áttéréssel foglalkozó európai szakértői csoport, 2012. november);

- Eszköztár az uniós alapoknak az intézményesített ellátásról a közösségi alapú ellátásra való áttérés céljára történő felhasználásához (Az intézményesített ellátásról a közösségi alapú ellátásra való áttéréssel foglalkozó európai szakértői csoport, 2012. november);
- Az Országos Fogyatékosügyi Programról szóló 10/2006. (II. 16.) OGY határozat mellékletének III. fejezete 2. pont;
- Az 1257/2011. (VII.21.) Korm. határozat a fogyatékos személyek számára ápolást-gondozást nyújtó szociális intézményi férőhelyek kiváltásának stratégiájáról és a végrehajtásával kapcsolatos kormányzati feladatokról;
- A fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról szóló 1998. évi XXVI. törvény;
- A szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény.

Az 1257/2011. (VII.21.) Korm. határozat rendelkezett arról, hogy az intézményi férőhelyek kiváltási stratégiája által meghatározott feladatok koordinálására egy **Intézményi Férőhely Kiváltást Koordináló Országos Testület (IFKKOT)** jöjjön létre. Ebben a testületben a szakterületi államtitkár felkérésére az

- Emberi Erőforrások Minisztériuma,
- szociális háttérintézmények,
- fogyatékos embereket képviselő érdekképviselői szervezetek,
- pszichiátriai betegek érdekvédelmi szervezetei,
- gyógypedagógiai és szociális felsőoktatási intézmények,
- Civil Műhely,
- állami, nem állami, egyházi szociális intézményi fenntartók képviselői vesznek részt.

A nagy létszámú, tartós bentlakást nyújtó fogyatékos és pszichiátriai intézmények kiváltására a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség 2012 elején írta ki a TIOP 3.4.1.-A-11/1-es pályázatot, melynek keretében **6 intézmény** nyújtott be támogatási kérelmet kb. hétszáz férőhely kiváltására. A megvalósíthatósági tanulmány elkészítéséhez a pályázók szakmai segítséget vehettek igénybe, és megkapták az intézmények lakóit érintő támogatási szükségletfelmérés eredményeit is. A lakóházak műszaki tervezését rehabilitációs szakmérnökök segítették. Az elkészült megvalósítási tanulmányokat az IFKKOT értékelte, és azok elfogadása esetén lehetett a pályázati kérelmet benyújtani.

A kiváltási programban résztvevő intézmények:

Intézmény megnevezése	Intézmény helye	Ellátási terület	Enge- délyezett férőhely	Támogatási szerződés dátuma
Szent Lukács Görögkatolikus Szeretetszolgálat Ápoló-Gondozó Otthon	Szakoly	fogyatékos személyek	150 fő	2013. 08
Kalocsa Város Önkormányzat Egyesített Szociális intézménye Értelmi Fogyatékosok Otthona	Kalocsa	fogyatékos személyek	60 fő	2013. 08
Aranysziget Otthon Szentesi Otthona	Szentese	pszichiátriai beteg személyek	90 fő	2013. 09
Somogy Megyei Szeretet Szociális Otthon	Berzence	pszichiátriai beteg személyek	150 fő	2013.10
Bélapátfalvi Idősek, Fogyatékosok Otthona és Módszertani Intézete	Bélapátfalva	fogyatékos személyek	200 fő	2013. 12
Szabolcs-Szatmár-Bereg-Megyei Önkormányzat Ápoló-Gondozó Otthona	Mérk	fogyatékos személyek	120 fő	2013. 12

Tekintettel arra, hogy az intézményi férőhely kiváltást – a civil, érdek- és jogvédő, szervezetek ösztönzésére – a magyar Kormány indította el, kiemelten fontosnak tartották, hogy a megvalósítók megfelelő szakmai támogatásban részesüljenek, ezért a TIOP 3.4.1.-A-11/1-es pályázati kiírás **mentorhálózat igénybevételét tette kötelezővé az intézmények számára.**

1257/2011. (VII.21.) Korm. határozat által meghirdetett Stratégia a mentorálási szolgáltatás létjogosultságát az alábbiakkal indokolja:

„A kiváltás komplexitásából adódóan rengeteg olyan kérdés felmerülhet, amit az adott fenntartó, intézmény egyedül, tapasztalat hiányában nem, vagy csak nagy nehézségek árán képes megoldani, ezért szüksége van a szakmai segítségnyújtást biztosító mentorhálózat kiépítésére. A mentorhálózat integrálja gyógypedagógiai, rehabilitációs, és módszertani tapasztalatokat.

A mentorhálózat feladata különösen:

- a változásra való felkészítés,
- az új ellátási formára való felkészülés támogatása a szakmai team és az igénybevevők számára,
- az igénybevevők új helyzetre való felkészítését szolgáló egyéni intézkedési tervének elkészítésében segítségnyújtás a szolgáltató részére,
- a szolgáltató támogatása az új egyéni fejlesztési terv megfogalmazásában, az új szolgáltatási tartalom meghatározásában.”³

Belátható, hogy hosszadalmas és bonyolult folyamatot kell megvalósítani annak az intézménynek, amelyik a kiváltásra vállalkozik. A feladat olyan jelentőségteljes, önmagában is komplex részelemek megvalósításából áll, mint az ellátási és gondozási gyakorlat gyökeres átalakítása; új infrastrukturális környezet kiépítése; a munkatársak, a lakók és a családok változásra való felkészítése; a szervezeti keretek és működés megváltoztatása; a helyi környezet támogatásának megnyerése - s mindezt a pályázat szabta idő-, és adminisztratív keretek között, tehát indokolt a szakmai támogatás.

A mentorhálózat létrehozása érdekében a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. (FSZK) 2012 őszén 107 mentort készített fel az alábbi szakmai csoportokban ⁴:

- Stratégiai szakmai kulcsmentor,
- Szervezet átalakítási kulcsmentor,
- Intézményvezetőt támogató coach kulcsmentor,
- Rehabilitációs szakmérnök szakmentor,
- Lakók képzési szakmentora,
- Dolgozók képzési szakmentora,
- Szervezeti működési szakmentor (HR, jog és gazdasági),
- Foglalkoztatási szakmentor,
- Szupervízor -coach szakmentor,
- Támogatási szükséglet felmérő szakmentor.

A mentorokkal szemben elvárás volt a főiskolai vagy egyetemi diploma (szociológia, szociálpolitika, szociális munka, szociális szervezés, szociálpedagógia, pszichiátria,

³ NEFMI (2012) 31. oldal

⁴ TÁMOP 5.4.5. -11/1-2012-0001 azonosítószámú, „A fizikai és info-kommunikációs akadálymentesítés szakmai tudásának kialakítása” című kiemelt projekt „Intézményi Férőhely Kiváltást Támogató (IFKT) mentorképzés” keretében

pszichológia, gyógypedagógia, közgazdaságtan, szupervízió, coaching, foglalkoztatás, szervezethezfejlesztés, mentálhigiéné, képzésszervezés területeken), legalább 5 éves szakmai gyakorlat, az intézményes ellátás rendszerszintű ismerete és team-munkában szerzett tapasztalat.

A kiváltási tevékenység 2013. június - 2014. január között tartó mentorálására a kiképzett mentorokból 84 fő kötött szerződést.

Az FSZK és a KézenFogva Alapítvány a mentorálás szabályozására összeállította az Intézményi Férőhely Kiváltást Támogató Mentorhálózat Működési Rendjét⁵ (működési rend), melyet minden mentor, valamint az intézmények és a fenntartók is kézhez kaptak. A működési rend meghatározza a mentori feladatokat, a munkavégzéssel, felelősségi körökkel, dokumentációs renddel kapcsolatos rendelkezéseket, és tartalmazza a mentorok által közösen megfogalmazott alapértékeket is.

Jelen Kézikönyv a fent felsorolt események és dokumentumok részleteit ismertnek tételezi.

A Kézikönyv tapasztalati bázisát a 2013. június – 2014. január közötti időszak mentorálási eseményei adták. A Kézikönyv igyekszik bemutatni, hogy ezen időszak alatt a kiváltási folyamat mentorálása milyen tevékenységek által valósult meg, ennek során milyen megoldások születtek, melyek működtek jól. A Kézikönyv által átfogott időszak nem öleli fel a kiváltás teljes folyamatát, hiszen keletkezésekor a kiváltás még messze nem tart abban a szakaszban, hogy átfogó értékelésre, összegzésre sor kerülhetne. A valóság is sokkal változatosabb annál, hogy a Kézikönyvben szereplő példákra, ajánlásokra bárhol, bárki kötelező érvényű „paneleként” tekintsen. Az összegyűjtött tapasztalatok csupán formálhatják a következő kiváltási és mentori folyamatok szereplőinek gondolkodását, aktivitását, és bátorítjuk is őket, hogy saját történetükben kreatívan alakítsák tevékenységüket a fogyatékos emberek hasznára, életminőségének javítására.

⁵ FSZK-KézenFogva Alapítvány (2013. április)

3. A MENTORÁLÁSI TEVÉKENYSÉG, A MENTOR ÉS A MENTORÁLT

„Tudd, hogy a tanítás vezet az igazi tanuláshoz.” Shaolin leszámolás

A Stratégia fontos szerepet szán a mentoroknak a kiváltás megvalósításában, a kiváltást akadályozó tényezők elhárításában. Ezért és a feladat újszerűsége miatt is érdemes tisztázni, hogy milyen jellegű tevékenység a mentorálás, továbbá mi jellemzi a mentort és a mentoráltat a kiváltási folyamatban.

3.1. Mentorálási tevékenység és mentori kompetenciák

Hagyományos értelemben a **mentorálás a mentorált tudásának gyarapítására és szakmai eredményességének növelésére irányul egy konkrét cél érdekében**. A mentorálás középpontjában a **kapcsolat** áll, a mentor személyes viszonyba kerül a mentorálttal, figyelemmel kíséri tevékenységét és egyéni segítséget nyújt számára. A mentorálás tehát egy interperszonális viszony, amelyben az egyik résztvevőnek új információkra, adaptálódásra, újszerű megoldások kimunkálására, új készségek megtanulására és megerősítésre van szüksége, és ebben a másik résztvevő a saját tudására, tapasztalatára támaszkodva segíti őt.

A mentorálást alkalmazzák többek között az oktatási területen (pl. hátrányos helyzetű tanulók támogatása mentorpedagógusok által), a szociális szférában (pl. fogyatékos emberek munkába állásának segítése munkaerő-piaci mentorok kísérésével, hátrányos helyzetű egyének és családok támogatása), a versenyszférában (pl. gyakornokok fejlesztése mentorvezetők közreműködésével, frissen kinevezett vezetők beilleszkedésének gyorsítása tapasztalt és tekintélynek örvendő vezető odafigyelésével).

A fejlesztő szerepben lévő mentor alapkérdései:

- Mihez értek?
- Mit kell tennem a cél eléréséhez?
- Mihez van jogom a mentorálás során?
- Meddig tart a szakmai felelősségem?
- Meddig tart a személyes felelősségem?
- Kitől kérhetek segítséget?

A mentori tevékenység megkívánja a szakszerűséget, vagyis azt, hogy a mentor rendelkezzen azzal a tudással, amelyet közvetíteni kíván, de egy olyan kompetencia-együttest is igényel, amellyel a fejlesztési célú törekvést a mentor érvényre tudja juttatni. A mentornak törekednie kell arra, hogy a meglévő szakmai identitása

mellett a mentori identitása is kellően erős legyen, hogy képes legyen az adott partnerhez és helyzethez igazodva alakítani mentori szerepét és tevékenységét.

A mentort támogató és problémamegoldó attitűd jellemzi, a mentorálási módszereket a mentorálási helyzethez és a mentorált szakmai tudásához, személyiségéhez és céljaihoz igazítva rugalmasan alkalmazza, így egyaránt lehet **információadó, tanácsadó és coach** szerepkörben.

Információadóként a mentor konkrét ismereteket ad, tájékoztatást nyújt, szakmai fogásokat mutat be.

Tanácsadóként a mentor segít azonosítani a célokat, a problémákat és a feltételeket, részt vesz a megfelelő megoldások kimunkálásában és az eredmények értékelésében.

Coachként a mentor személyesebb, mélyebb beszélgetések keretében segíti a mentorált tapasztalatainak, problémáinak, működésének feldolgozását és a változás érdekében szükséges fejlesztési akciók meghatározását.

A sikeres mentori tevékenységhez a szakmai felkészültségen túl – többek között – a következő fontosabb kompetenciák szükségesek:

1. táblázat: Általános mentori kompetenciák

Kompetencia	Alkompetencia	Viselkedés
Személyes hatékonyság	Kommunikáció	Szóbeli és írásbeli kifejezés Könnyen érthető fogalmazás Másokra való figyelés Kérdezőtechnikák alkalmazása Nyílt kommunikációs helyzet teremtése Információ megosztása Internet és telekommunikációs eszközök használata Előadástartás Széleskörű kapcsolatrendszer működtetése
	Konfliktuskezelés	Érdekek feltárása és figyelembevétele Asszertivitás Konszenzuskeresés Együttműködés Tárgyalási helyzetek kezelése Lehetőségek feltárása Önkontroll
	Motiválás	Igényfeltárás Mások megértésére törekvés

Kompetencia	Alkompetencia	Viselkedés
		Pozitív kommunikáció Bevonás Visszacsatolás
	Rugalmasság	Helyzetmegismerés Bizonytalanságtűrés Eszközök és módszerek illesztése
Probléma- megoldás	Probléma felismerése	Információgyűjtés és kiértékelés Objektivitás Hiányok felismerése Problémaeltár készítése
	Analitikus gondolkodás	A probléma részekre bontása Rendszerezés Összefüggések feltárása, elemzése
	Alkotóképesség	Innovatív megoldások keresése Teamben való működés Változatok értékelése
Hatékony	Cél- és teljesítmény-orientáltság	Célkitűzés Feladatok lebontása és prioritizálása Szakmai egyeztetések előkészítése Megbeszélések moderálása Teammunkában való részvétel Projektmenedzselés Változásmenedzselés Sikerorientáltság
	Kezdeményezés	Információkérés és információadás Kreativitás Tárgyalási helyzetek kezelése Teamvezetés Önálló feladatvégzés
	Időgazdálkodás	Feladatok prioritizálása Információk, feladatok dokumentálása Határidők követése és tartása Szervezés

3.2. Mentor a kiváltási projektben

A mentori szerepkör

A kiváltási folyamatban összesen tízféle mentor került nevesítésre. A mentori szerepet a működési rend⁶ a következőképpen rögzítette:

„A kulcsmentor az a személy, aki a Megbízóval, fenntartóval és a szervezet vezetésével egyeztetve tervezi, koordinálja, támogatja, monitorozza, nyomon követi a szervezet kiváltási folyamatát.”

„Szakmentor az a személy, aki a Megbízóval, a kulcsmentorral és a többi szakmentorral egyeztetve tervezi, koordinálja, támogatja, nyomon követi az adott szakterület átalakulását.”

A mentori szerepkör adott feladathelyzetben való értelmezése, a mentori identitás kialakítása nem volt egyszerű folyamat, mivel a mentorok a felkészítésük során nem ismerték a mentorált intézményt és személyeket, nem volt információjuk a velük szemben felmerülő, tartalmi elemekre is kiterjedő valós elvárásokról.

Több mentor utólagos elmondásából ráadásul az derült ki, hogy jelentkezésüket más típusú tevékenység elképzelése motiválta: Egyesek az intézményi munkatársak felkészítő képzését, vagy a támogatási szükségletfelmérő eszközök betanítását vélték feladatnak, mások a saját, korábban megélt lakóotthoni tapasztalataik bemutatására számítottak. Megjelent olyan elképzelés is, hogy szakértőként lehet részt venni szakmai problémák megoldásában. Volt, aki projektmenedzselésre vállalkozott volna, ill. gyakori volt az a vélekedés is, hogy minőségbiztosítás lesz a feladat. Bizonytalanság azért is lehetett, mert a mentori területek különböznek abból a szempontból, hogy előzetesen mennyire belátható az elvégzendő tevékenység:

A **támogatási szükségletfelmérés** jól definiált, rövid időtartam alatt elvégezhető, egyszeri szakértői szolgáltatással teljesíthető. A szükségletfelmérés a többi mentori tevékenységtől abban is különbözik, hogy a vonatkozó jogszabály a jövőben rendszeresen elvégzendő feladattá teszi.

A **szupervízióra és a coachingra** a mentorálástól független, önálló szakmai sztenderdek vonatkoznak. Külön mentori szerepértelmezésre nincs szükség, bár a mentoroknak a kiváltási folyamatban meg kellett találniuk a helyüket és a kiváltáshoz leginkább illeszkedő témákat.

⁶ FSZK-KézenFogva Alapítvány (2013. április) 2. oldal

A **többi mentor** számára a mentorálási feladat tartalommal való megtöltése kezdeményezést, interaktivitást és kísérletezést igényelt, amit sok bizonytalanság is kísért. Az elővételezéseket menetközben kellett az elérhető információk alapján korrigálni. A mentorálás tartalmával az intézmények, a projektmegvalósítók és a fenntartók sem voltak teljes körűen tisztában. Ennél fogva nem tudták megfogalmazni, hogy mit várnak a mentoroktól, határozatlanok voltak abban, hogyan „használják” őket. Ebből következett, hogy a mentorok intézményenként eltérő elvárásokkal találkozhattak, és helyenként és időnként nem kaptak megfelelő orientációt feladatuk meghatározásához.

A folyamatkísérésben részt vett egyik vegyes összetételű szakmentori csoport a munka megkezdése előtt elérhető információk alapján, az alábbi módon vélekedett saját stakeholdereiről és azok vélt elvárásairól:

A mentorálás stakeholderei⁸ és feltételezett elvárásai

Összeállította: lakók és dolgozók képzési, valamint támogatási szükségletfelmérő szakmentorokból álló mentorcsoport

Stakeholderek és feltételezett elvárásai:

Intézményvezető elvárásai

- Hatékonyan segítsék a munkáját - emberileg, szakmailag, optimistán és motiválóan.
- Bizonytalan helyzeteiben kapjon támogatást.
- Igénye esetén segítsék a problémák megoldását.
- Folyamatos, kölcsönös, valós, időbeni tájékoztatást kapjon.
- Bizalmi légkör alakuljon ki közte és a mentorok között.
- A környezet fogadókészségének alakításában kapjon segítséget.

Fenntartó elvárásai

- Legyen megfelelő a felkészítés.
- Mindenki kerüljön a „helyére”.
- Fenntartható legyen a kialakított megoldás.
- Lásd még intézményvezetőnél.

Lakó elvárásai

- Az új helyzettől való félelem oldása, feloldása.

⁷ Forrás: folyamatkísérési beszámoló

⁸ Stakeholder: Jelentése: érintett – azok a személyek, vagy szervezetek, akik érdekeltek a projekt célok elérésében, részt vesznek a projektben, befolyásolhatják annak megvalósítását, stb.

- Erősítsék hitét, önbizalmát, hogy képes lesz az új helyzetben is helytállni.
- Valós döntési helyzete legyen, a döntéshez kapjon támogatást.
- Kapjon felkészítést arra, hogy nincs visszaút.
- Biztosítsák, hogy lesz utógondozás.
- Bizalmával ne éljenek vissza.
- Egyértelmű legyen számára, hogy vele személyesen ki van kapcsolatban.
- Ne csak a dokumentumokból ismerjék meg.
- A támogatási szükségletfelmérésben a pszichiáter is vegyen részt.

Dolgozó elvárásai

- Folyamatos tájékoztatást kapjon.
- Átláthassa a folyamatot, legyen bevonva a folyamatba.
- Felmerült kérdéseire kapjon őszinte válaszokat.
- Aki együtt megy a lakókkal, ismerhesse meg a jövőbeni feladatait és kapjon ezekre megfelelő felkészítést: szakmai ismereteket, szemléletet, rutinok átalakítását.
- Bizonytalansága leküzdéséhez kapjon segítséget.
- Segítsék a motiváció fenntartását, vagy felkeltését.

Hozzá tartozó elvárásai

- Kapjon tájékoztatást arról, hogy a hozzátartozójával mi történik, és megerősítést abban, hogy jó történik vele.
- Folyamatos, rendszeres, őszinte kapcsolattartás legyen.
- Kérdezhessen és kapjon választ.

Foglalkoztató, képző elvárásai

- Szakmai szempontból segítsék a munkáját.
- Együttműködő legyen a kapcsolat a mentorokkal.

Környezet

- Kapjon megfelelő és elegendő tájékoztatást.

Érdekvédelmi szervezet elvárásai

- Kölcsönös tájékoztatás legyen, működjenek vele együtt.
- A lakók érdekei ne sérüljenek.
- Az integrációt szolgálja a folyamat.
- A fogyatékos embereket illető jogok biztosítva legyenek.
- A mentorok munkája ne keresztezze a jogi szabályokat.

FSZK elvárásai

- A pályázatnak megfelelően, az alapértékek mentén valósuljon meg a program.

- Ne legyen negatív hír, vagy esemény a folyamatban, ne menjen negatív kommunikáció kifelé, a kommunikáció erősítse a folyamatot.
- A lakók szükségleteihez illeszkedjen a kiváltási folyamat, és a képességeikhez igazodjon a felkészítés, saját döntésüknek megfelelően történjen az elhelyezésük.
- A szükséges dokumentumokat vezessék.

A valóságban a mentorok többsége számára a vizsgált időszakban leginkább arra volt lehetőség, hogy megismerve az intézményi pályázatokat és a megvalósítással kapcsolatos terveket, együtt gondolkodjanak a helyi szakemberekkel a kiváltásra való felkészülés és változáskezelés céljából a kiváltás kulcselemeiről, a felkészülési feladatokról és az adott időszakban felmerült problémák lehetséges megoldásairól, úgy, hogy eközben a kiváltás értékei érvényre jussanak.

A mentorok zöme úgy vélekedett, hogy a mentor felelőssége elsősorban abban áll, hogy a projektmegvalósítók figyelmét felhívja a kiváltás fontos elemeire, célzott információkat szolgáltatson, ha szükségesnek tűnik, visszajelzésekkel korrigálja a projektmegvalósítók által észlelt helyzetképet, segítsen felismerni kiváltást akadályozó problémákat, és lehetőség szerint részt vegyen a változtatási akciók megtervezésében, a megoldások megtalálásában. A mentorok pusztán intézményi jelenléte és az általuk hozott témák a helyi szakemberek figyelmét a kiváltásra irányította, szemben a napi működtetéssel. Mindezek miatt a jövőben is fontos a mentorhálózat működtetése.

Intézményi mentorcsoportok

A mentorhálózat tagjai **intézményenként összeállított csoportokban** végzik mentori tevékenységüket. Minden intézményi csapatot 3 kulcsmentor és mentorterületenként 1-4 fő szakmentor alkotott a vizsgált mentorálási időszakban, így egy-egy csapat összesen 16-22 főből állt. A csoportok kialakítása a háttérben zajlott, a mentorok számára előzetesen nem volt ismert, hogy kikkel lesznek együtt, milyen keretek között tudnak dolgozni és együttesen milyen szakmai erőforrásokkal és kapacitásokkal rendelkeznek majd. A működési rend szerint a szakmentori területek koordinálásáért a stratégia szakmai és a szervezettefejlesztési kulcsmentorok voltak felelősök, a kulcsmentorok koordinációját ellátó személyt pedig a kulcsmentorok maguk választották meg. A kulcsmentorok a mentorálás összefogására saját gyakorlatot alakítottak ki, ennek alapján intézményi csoportonként részben eltérő megoldások születtek.

A mentori team megszervezésére és munkájának beindítására vonatkozó reakciók⁹:

- Foglalkoztatta őket, hogy miért pont ők választódtak ki egy team-mé.
- Sikerül tartani a „csoport minden tagja egyenrangú, nincs külön vezetője” szemléletet, hozzáállást a közös munkához, miközben előfordulnak apró próbálkozások, hogy formális, vagy éppen informális vezetőt találjanak a csoportban.
- Szükség van a szakmentorok megszervezésére, szükség van egy legitim mentori vezetőre, aki jelzi és ütemezi a feladatot a mentorok számára. Elvárás a kulcsmentorokkal szemben, hogy megfelelő és használható információkat adjanak a szakmentorok számára...
- A stratégiai mentornál kell, hogy összefussanak a szálak, de fontosnak tartják, hogy a szerep mellé döntési kompetenciát is kapjon a stratégiai mentor, és ez legyen egyértelmű mindenki számára.
- Fantáziák vannak arról, hogy hogyan működhet a team, de szeretnének megerősítést, visszajelzést kapni, hogy ez jó így.
- Egyértelműen látszik, hogy csak akkor lehet sikeres egy ilyen nagyszabású projekt, ha dinamikus és jól együttműködő csapat vesz részt benne. Ehhez azonban ténylegesen meg kellene ismerniük egymást, amihez több személyes találkozás kellene. A jelenlegi rendszerbe kódolva van, hogy ez ne valósulhasson meg, mivel az óraszámok leosztása, illetve a költségek el nem számolhatósága objektív akadályként van jelen. Emiatt a mentorok közötti együttműködési problémák kialakulásának nagy a valószínűsége.

3.3. Mentorált a kiváltási projektben

A Stratégiában szereplő meghatározás szerint a jogalkotó a mentorálást a 'fenntartó', az 'intézmény', a 'szakmai team', az 'igénybevevő' és a 'szolgáltató' számára szánta.

Mentorált lehet például az:

- intézményigazgató,
- fenntartó képviselője,
- projektmenedzser,
- szakmai vezető,
- műszaki szakmai vezető,
- mentálhigiénés vezető,
- vezető ápoló,
- osztályvezetők,
- vezető pedagógus,

⁹ Forrás: folyamatkísérési beszámolók

- foglalkoztatás-szervező,
 - gazdasági, pénzügyi vezető,
 - módszertani munkatárs,
- ill. ezeknek a munkaköröknek a helyi megfelelője, továbbá
- mentoráltak lehetnek a lakók is.

A meghatározás alapján a mentorok többsége számára nem volt egyértelmű, hogy személyesen ki az ő mentoráltjuk, és többen magát a kiváltási projektet, vagy az intézményt, vagy egy szakmai területet azonosították mentoráltként. A mentorok számára tehát az egyik első feladat, hogy azonosítsák a saját mentoráltjukat.

A kiváltási projektre vonatkozóan **általánosságban elmondható, hogy a mentorok és a szakmai mentoráltak felkészültségüket, tapasztalatukat tekintve hasonló színvonalat képviselő szakemberek.** Leegyszerűsítve: az, hogy valaki mentor, vagy mentorált, elsősorban az határozta meg, hogy melyik rendszert képviselte: a mentorhálózatot vagy az intézményt. A fenti állítás mellett azonban az is igaz, hogy mentorok azt is észlelték, hogy az intézményekben dolgozó munkatársak jelentős részének nem, vagy csak kevés tapasztalata volt az ellátás lakóotthoni, közösségi típusaival kapcsolatban, ill. nem volt még módjuk és alkalmuk elegendően sokat foglalkozni az új típusú működéssel, a változásokkal, az új modellhez vezető lépéssorozattal. A bevonódás mértéke és az érdekeltség szerint is változó volt a kép. Tapasztalni lehetett olyan megnyilvánulásokat, amelyek arra utaltak, hogy a kiváltási program célkitűzéseivel való azonosulás nem teljes körű. Volt, ahol a mentorok úgy érezték, hogy a kiváltás inkább „ingatlanfejlesztési projektként” van kezelve, a projekt papír szerinti megvalósítása fontosabb, mint a lakók életminőségének javítása. Helyenként a változásmenedzseléshez szükséges módszer- és kapacitáshiány volt szembeötlő.

A mentorálást az első időben az is nehezítette, hogy az intézményekre jellemző hierarchikus szervezeti kultúra részesei a nondirektív, vagy folyamattanácsadás jellegű módszereket kevésbé értették és kevésbé értékelték, ezért időre és türelemre volt szükség ahhoz, hogy a fogadó fél megtanulja azokat használni és felismerje azok hasznosságát a maga számára.

A **mentorálás sikere** végső soron azon múlik, hogy **miként alakul a mentor és mentorált kapcsolata, milyen az egyének együttműködése, szakmai és személyes illeszkedése.** Ezért fontos, hogy már a kezdetekben létrejöjjön a kétoldali elfogadottság, és mindkét fél folyamatosan tegyen a kapcsolat „beüzemeléséért” és a partnerség fenntartásáért. Az elfogadás talaján tudnak kiforrni ugyanis azok a munkamódok, azok a munkaformák, amelyek a mentorálást az adott kiváltási

folyamatban sikeressé tehetik. A változás megterhelést okoz az egyén számára, de az igénybevett támogatás lehetővé teszi, hogy a változásokhoz gyorsabban tudjon alkalmazkodni, és a változások kedvezőtlen kísérőjelenségei az elkerülhetetlenül szükséges mértéket ne haladják meg. A változásra érzékenyített szervezetben önfejlesztő, önjavító folyamatok is elindulnak, ha az egyének lehetőséget kapnak a felelős kezdeményezésre, alkotó gondolkodók lehetnek és hajlandók is alkotó gondolkodóvá válni. Mindezek létrejöttében segítség lehet a mentor.

4. A MENTORÁLÁS ELŐKÉSZÍTÉSE

"A változás mindig fenyegetésként hat, ha velünk történik, illetve minket érint, de lehetőségként érzékeljük, ha mi hajtjuk végre" (Rosabeth Moss Kanter)

4.1. Kapcsolatfelvétel az intézménnyel

A mentorok és az intézmények kapcsolatfelvételét az FSZK szervezte. Indító eseményként a kulcsmentorok az FSZK kíséretében meglátogatták az intézményt és találkoztak a vezetéssel, valamint a projektmenedzsmenttel. Ezt követően szintén az FSZK szervezte meg az intézményi mentor team és az intézmény képviselőinek találkozóját. Ezek az események fontosak voltak, annak ellenére, hogy még csak a formális kapcsolatfelvételt jelentették: a személyes bemutatkozásra, az elérési adatok cseréjére adott lehetőséget, továbbá az alapvető információk megosztására volt mód. A mentorok tájékoztatót kaptak az intézményről és a pályázatról, az intézmény képviselői pedig a mentorhálózat működésének kereteit ismerhették meg. Az intézményvezető hozzáférést kapott a mentorok elektronikus dokumentálási felületéhez, és tisztázásra kerültek a mentori teljesítés adminisztrációjával, igazolásával kapcsolatos kérdések és feladatok is.

A találkozókkal kapcsolatban vegyes érzések fogalmazódtak meg: egyrészt a 'végre látjuk egymást' öröme, másrészt 'kik vagytok, mit akartok, hogyan leszünk együtt?' bizonytalansága. Részlet a reakciókból¹⁰:

Mentori oldalról:

- *Végre megtörtént, hogy megismertük egymást.*
- *Csalódást jelentett, hogy a teljes mentori teamből sokan nem vettek részt a találkozón, vagy jelentős késéssel érkeztek.*
- *A találkozó szervezése, az ehhez kialakított forma nem segítette igazán a célok teljesülését (sablonos bemutatkozások, egymásnak háttal ültünk).*

Intézményi oldalról:

- *Próbáltam nem előítélettel idejönni, amit itt tapasztaltam, az nagyon szimpatikus volt. Úgy gondolom, hogy szeretnék jobban megismerni, hogy melyik mentor milyen feladattal bízható meg.*
- *Nem szeretném, ha az lenne, hogy ha valami nem tetszik, akkor valaki a mentoroknak mond valamit és ők mondják meg, hogy hogy legyen.*

¹⁰ Forrás: folyamatkísérési beszámoló, mentornaplók, emlékeztetők

4.2. Mentoráláshoz szükséges információk összegyűjtése

A mentorálás kezdetén a mentorok feladata, hogy részletesen megismerjék a pályázatot és felmérjék mindazokat az előzményeket, kezdeményezéseket, amelyeket a mentorált intézmény már megtett a kiváltással kapcsolatban, annak érdekében. Fel kell tárni azt is, hogy a pályázathoz képest időközben milyen változások történtek. Fontos annak megismerése is, hogy az intézménynek milyen elképzelései vannak a jövővel kapcsolatban szervezeti és szakterületi szinten, hol tart most és milyen problémákat észlel az elérés útjában. Tisztázni szükséges a rendelkezésre álló szervezeti erőforrásokat is. A vázlatos helyzetkép kialakítása érdekében tehát a mentorok első jelentősebb tevékenysége a pályázatot és az aktuális helyzetet leíró információk begyűjtése és feldolgozása, továbbá annak feltárása, hogy a mentorokkal szemben milyen konkrét elvárások léteznek és kik az ő partnereik.

Az intézménnyel való érdemi kapcsolatfelvétel és az átfogó intézményi információk összegyűjtése a kulcsmentorok feladata. A kezdeti szakaszban bizonytalanság volt a tekintetben, hogy mik lehetnek a szükséges információk és kitől lehet azokat megszerezni, mivel több intézménynél még nem állt fel a projekt-team, a szakmai vezető sem került kiválasztásra. Egyszerű esetben az intézményvezető, vagy a projektmenedzser adta át a megvalósíthatósági tanulmányt, a pályázati projekt adatlapot és mellékleteket, a szükségletfelmérés összefoglaló eredményeit, a tervezett lakóingatlanok listáját és építészeti terveit, egyéb, az előkészítést bemutató szakmai dokumentumokat, továbbá a szervezeti működési szabályzatot. Voltak, akik bejárásra megtekintették a tervezett ingatlanok helyszíneit, és találkoztak az érintett települések polgármestereivel és konzultáltak velük a kiváltási projektről, annak fogadtatásáról, a lakosság viszonyulásáról, a felmerült kérdésekről és elvárásokról, esetleges közös feladatokról. Mindenképpen hasznos, ha a mentorok minél nagyobb helyismeretre tesznek szert, kapcsolati hálót építenek a későbbi projektesemények megértése és megsegítése érdekében.

A szakmentorok a kulcsmentoroktól várták a tevékenységükre vonatkozó iránymutatásokat és információkat. Ehhez azonban időre volt szükség, mert a kulcsmentorok csak a tájékozódást követően tudtak a szakmentorok számára információt nyújtani. Jó esetben a megtett lépésekről és részinformációkról körlevélben tájékoztatták a mentor team tagjait. Néhány kulcsmentor a megszerzett információkból a többi mentor számára szakmai összefoglalót készített, az adatokat diagramokon ábrázolta a megismerés és a későbbi elemzések megkönnyítése céljából.

Idézetek a különböző mentori tapasztalatokból¹¹:

- *A támogatási szerződés még nem került aláírásra, és az intézmény részéről egyelőre senki nem tekinti magáénak a feladatot, ami az elköteleződés, motiváltság kialakulását nehezíti. A projektütemezés, így a mentori munkavégzés is a támogatási szerződés erős függvénye.*
- *A megvalósíthatósági tanulmányok elkészültek, de többszöri kérésünkre sem sikerült megkapni... A tazs.hu honlapról mindegyik tanulmány letölthető, onnan töltöttük le mi is.*
- *A megvalósíthatósági tanulmányt megismerhettük, a teljes pályázatról nincs információ.*
- *A megvalósíthatósági tanulmányból hiányzik a fogyatékos emberrel való törődés eszmeisége. Csak egy projektet olvastunk, érzelemmentesen van az egész szöveg megírva. Van olyan írás, amelyből a projekthez kapcsolódó érzelmi viszonyulásokat is el tudjuk olvasni.*
- *A mentorok egyenrangúságának értelmezése nagyon különböző az intézményekben. vs. A kulcsmentori team és az intézmény képviselőinek együttműködését a nyitottság, az egymás iránti bizalom, és a közös céllal való azonosulás jellemzi. Alap attitűd a partnerség és a transzparencia.*

4.3. A mentori munka tervezése, munkaterv összeállítása

A működési rend a mentorok számára előírja a mentori munkaterv elkészítését, amelynek három szintje van: egyéni, szakmentori, intézményi. A munkaterv formájára, tartalmára a kezdeti időszakban nem volt előírás, így azt minden csoport maga alakította ki.

A tervezést megnehezítette a mentorok számára a tartalmi változások követése: a támogatási szerződések aláírásának késedelme miatti átütemezések, fenntartóváltás, az ingatlanok körének változása, a saját mentori szerepükkel kapcsolatos elképzelések módosulása.

Az egyes szakmentori csoportokon belül külön feladat volt a személyes szakmai elképzelések egyeztetése és a közös munkanyelv kialakítása a szakmentorok között.

A tervezési folyamat egyik legfontosabb része a helyi szakemberekkel történő szakmai párbeszéd lefolytatása volt. A kulcsmentorok ebben a szakmentorok számára igény szerint segítséget nyújtottak. Volt olyan mentorcsoport, akik egyszerre, együtt keresték fel az intézményt, és ott készítették el közösen az

¹¹ Forrás: folyamatkísérési beszámoló, mentornaplók, mentorbeszámoló, emlékeztetők

intézményi és szakmentori munkaterveket. Máshol a szakmentori teamek külön-külön látogatták meg az intézményt, de az is gyakori megoldás volt, hogy egy-egy képviselőjük egyeztetett a helyi szakemberekkel.

A kulcsmentori team feladata volt a szakmentori és egyéni munkatervek áttekintése, összehangolása és azok alapján az intézményi mentorálási munkaterv összeállítása, amit az intézmény képviselőivel is egyeztettek. Ha szükséges volt, módosításokra, korrekciókra is sor került az intézményvezető kérései alapján.

Idézetek a munkaterv készítésére adott reflexiókból¹²:

- *Szükség van arra, hogy megismerhessük, a helyi szakembereknek mire van igénye, miben várnak segítséget.*
- *Több mentor esetében nem tudatosodott, vagy nincs helyretéve, hogy mi a feladata.*
- *Az alacsony óraszámú mentorok nem tudják jól értelmezni a feladatukat – már lassan elfogy az óraszámuk és még érdemi munkát nem végeztek.*
- *Kérdéses, hogy mit kell szem előtt tartani a szakmentoroknak: a kulcsmentorok aktivitását vagy az intézményvezető vezetői felelősségét. Nagyon különböző a kulcsmentorok aktivitása, több helyen ígértek információkat, amelyek nem érkeztek meg. A mentorok még mindig nem látják a kiindulási pontjukat az intézményekben.*
- *Többféle információ kering arról, hogy a program meddig tart. Fontos lenne tudni az időtartamot.*
- *Sok energiát elvisz azon gondolkodni, hogy jó lesz-e, megfelelő-e az elkészített munkaterv. Nem fogalmazták meg, hogy mik az elfogadás kritériumai...*
- *A mentorok közel fele (40 fő) nem készített egyéni mentortervet és ennek október közepéig valamilyen visszajelzése lesz.¹³*

4.4. A mentorálás környezeti feltételei a kiváltási projektben

A mentorálás nem „légüres térben” történik, hanem beágyazódik a létező szakmai környezetbe és feltételrendszerbe. A mentorálási tevékenység kereteinek kialakítása – a pályázati követelmények miatt is – időben jóval megelőzte a valós tevékenységet, így néhány kényszerből fenntartott, rugalmatlan részlet negatívan hatott mind a résztvevőkre, mind a mentorálás eredményességére. Ezek közül a legjelentősebbek:

- A mentori feladatkiírás nem volt összhangban a kiváltási folyamattal. Az intézmények támogatási szerződése a vártnál jóval később került aláírásra, emiatt a projekt megvalósítása csak késve indult el, így az intézmények kiváltási

¹² Forrás: folyamatkísérési beszámoló, mentornaplók, mentorbeszámoló, emlékeztetők

¹³ FSZK: Emlékeztető kulcsmentori munkacsoportülésről, 2013. 09.23.

tevékenysége, fogadókészsége sem volt teljes, ami a teljes értékű mentori munkát nem tette lehetővé.

- A pályázó intézmények vállalták a mentorok fogadását, de felkészületlenül érte őket a 16 - 22 fő mentor foglalkoztatása és a kb. 100-150 mentori nap hasznosítása. Az intézmények a mentoroktól, a mentorok az intézményektől várták a javaslatot a mentorálás konkrét tartalmi elemeire.
- Az FSZK a mentorálási projekt tervezése során meghatározta a szakmentori létszámokat és óraszámokat, a mentorok számára egyénileg biztosított órakeretet, azon belül a kontakt és nem kontaktóra arányokat. Ezek az előre rögzített paraméterek azonban nem fedték le az intézmények valós szükségleteit, nem voltak összhangban az ott felmerülő feladatokkal. Ez azzal a következménnyel járt, hogy míg egyes mentoroknak gond volt a szerződött óraszám értelmes feladattal való kitöltése, addig mások a kis óraszám miatt nem, vagy alig tudtak érdemi munkát végezni.
- A mentorok zöme 10-40 órára kapott megbízást és díjazást, aminek ellenében olyan volumenű egyéb mentorhálózati kötelezettség is meghatározásra került, amely aránytalan terhelést okozott, és elvonta a főtevékenységre fordítható figyelmet, energiát. A mentoroknak az egyéni mentoráláson túl feladata volt még:
 - részt venni az intézményi mentor team megbeszélésein,
 - dokumentálni minden mentorálási aktivitást (mentornapló), jelenléti íveket vezetni, és havi mentorbeszámolót készíteni,
 - időnként szakmentori egyeztetéseken és összmentori, hálózati találkozókon részt venni,
 - 7 (egyeseknek 6) alkalommal 4-4 órás folyamatkísérést teljesíteni.

Ezek az együttes kötelezettségek a mentorokat jelentősen megterhelték. A megbízó a felvetett problémákra a mentorálás első szakaszában nem kínált megoldást, ami sok mentor elköteleződését és lelkesedését gyengítette.

5. KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS A MEGVALÓSULT MENTORÁLÁSRÓL

„Mi tesz egy személyt, egy rendszert nyitottá és életképessé? Mi tesz minket fejlődőképessé? Talán meglepő, de egyetlen dolog, a problématudat, a probléma iránti nyitottság. Ha képes vagyok a saját működésemet kritikusan nézni és teret adni a velem szemben felmerülő visszajelzéseknek, akkor van egyedül esélyem a változásra. A nyitott struktúra fejlődik, a zárt rendszer meghal. Amikor egy személy önmagába fordul, egy rendszer bezárul és minden működésére irányuló kérdést elutasít, hanyatlani kezd.... Vajon te hogy vagy ezzel? Van belső kérdés, bizonytalanság benned? Adsz helyet, megteremted a lehetőségét a hozzád közel állóknak arra, hogy visszajelzést adjanak neked?” (Sárvári György)

25

Ebben a fejezetben a **2013. július – 2014. január** között megvalósított mentori tevékenységgel kapcsolatban kialakult véleményeket mutatjuk be egy kérdőíves felmérés alapján.¹⁴ A felmérés a Kézikönyv összeállítása keretében készült el, teljes terjedelemben elérhető a következő honlapon:

http://www.hozzaferes.hu/docs/Mentorulasi_kerdoivek_ertekelese_140215.pdf

5.1. A válaszadók

Visszajelzésre felkérést kapott a kiváltási projektet megvalósító hat intézmény projektmenedzserje (fenntartó, intézményvezető, projektmenedzser, szakmai vezető, vezető ápoló, mentálhigiénés vezető), valamint az összes mentor. A kérdőív kitöltésére 2014. január 24. - február 02. között volt lehetőség elektronikus formában. A kitöltés önkéntes volt és névtelenül történt. A véleményalkotás lehetőségével 45 fő projektmegvalósító partner és 66 fő mentor élt.

2. táblázat: Kérdőívet kitöltők partnerek

Intézmény	Fő	Szerep	Fő
Bélapátfalva	3	Fenntartó	2
Berzence	2	Intézményvezető	2
Kalocsa	4	Projektmenedzser	2
Mérk	2	Szakmai vezető	3
Szakoly	31	Vezető ápoló	3
Szentes	3	Egyéb	4
Összesen	45	Összesen	45

¹⁴ Fodor Valéria (2014. február 15.)

3. táblázat: Kérdőívet kitöltő mentorok

Intézmény	Összes mentor Fő	Választ küldő mentorok			Mentori terület	Választ küldő mentorok	
		Fő	Megoszlás	Kitöltési arány		Fő	Megoszlás
Bélapátfalva	19	12	18%	63%	Stratégiai szakmai kulcsmentor	6	9%
Berzence	17	10	15%	59%	Szervezet átalakítási kulcsmentor	4	6%
Kalocsa	16	7	11%	44%	Coach kulcsmentor	4	6%
Mérk	22	13	20%	59%	Rehabilitációs szakmérnök szakmentor	2	3%
Szakoly	18	11	17%	61%	Lakók képzési szakmentor	13	20%
Szentes	19	13	20%	68%	Dolgozók képzési szakmentor	7	11%
Összesen	111	66	100%	59%	Szervezeti működési szakmentor	8	12%
					Foglalkoztatási szakmentor	5	8%
					Szupervízor szakmentor	10	15%
					Támogatási szükséglet felmérő szakmentor	7	11%
					Összesen	66	100%

Az intézményi mentorcsoportokból 7-13 fő között volt a válaszadók száma. Az átlagos visszajelzési arány 59%, a legmagasabb 68%, a legalacsonyabb 44% volt.

Számosságában a legtöbb visszajelzés a lakók képzési szakmentoroktól (13 fő), legkevesebb pedig a rehabilitációs szakmérnök szakmentoroktól (2 fő) érkezett.

5.2. A mentori tevékenység hasznosságáról alkotott vélemények

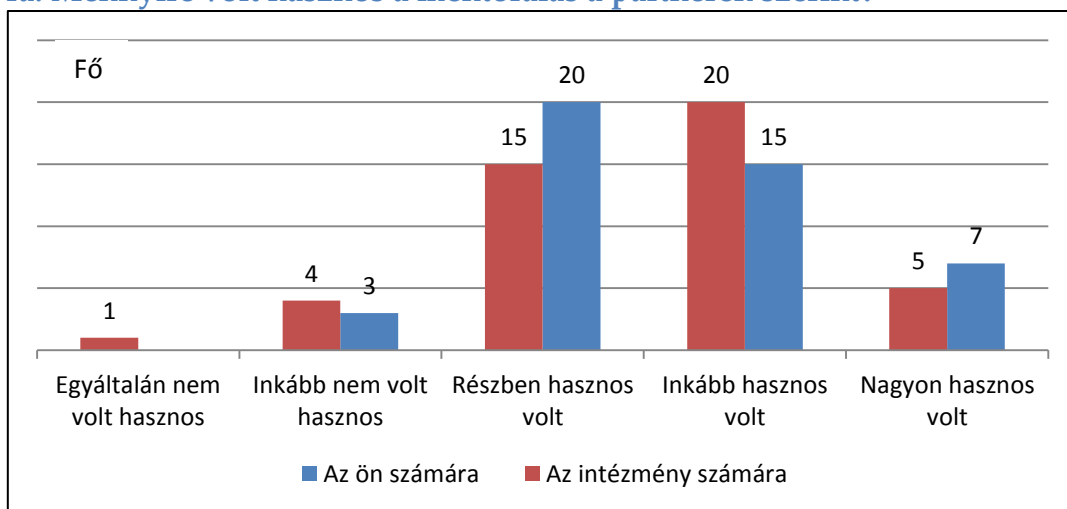
Az intézményi partnerek és a mentorok véleményét egymást követően mutatjuk be.

5.2.1. A partnerek véleménye a mentorálás hasznosságáról

A partnerek fele gondolta azt, hogy a mentorálás *Nagyon*, vagy *Inkább hasznos* volt, de voltak olyan vélemények is, amelyek szerint *Inkább nem*, vagy *Egyáltalán nem volt hasznos* a mentorálás.

A partnerek elégedettségét elsősorban az befolyásolta, hogy milyen kapcsolatot tudtak a kulcsmentorokkal és a mentorcsoporttal kialakítani, tudták-e közösen értelmezni a mentorálás tartalmát, a felmerült kérdéseikre, problémáikra kaptak-e megfelelő tartalommal, időben, és formában választ vagy megoldási módot.

1. ábra: Mennyire volt hasznos a mentorálás a partnerek szerint?



A partnerek véleménye a mentorálás hasznosságáról és a befolyásoló tényezőkről:

- *A mentorokkal folytatott megbeszélések kiválóan alkalmasak voltak új gondolatok ébresztésére, a kiváltással kapcsolatos problémák pontos megfogalmazására, a felvetődött problémák több szempontból történő megközelítésére. Az összejöveteleken gyakran sikerült kijelölni a követendő utat, a felmerülő nehézségek elhárításához szükséges lépéseket. A mentorok személyében jó szakembereket és segítőkész, kedves kollégákat ismertem meg. A találkozók jó szolgálatot tettek arra, hogy összefoglaljuk a projekttel kapcsolatban felmerült problémákat, nehézségeket, de megoldásokkal nem minden esetben szolgáltak. ... Összességében eredményesnek és hasznosnak értékelem a szolgáltatást. A mentorok rugalmasak voltak, segítőkészek, alkalmazkodtak kéréseinkhez. A szolgáltatási rendszer megfelelően működött.*
- *Az intézményhez kijelölt vezető mentorok hozzáállása és elkötelezettsége nagymértékben segítette a projekt beindulását, a munkafolyamatok átgondolását, a munkatársak elköteleződését.*

- Összességében a mentorálási tevékenység hasznos volt, de akik különösen előre mozdították a szakmai munkát azok a kulcsmentorok voltak. Lényegi segítséget, támogatást főleg tőlük kaptunk.
- Nagyon sok érdekes információt tudtak átadni, amelyből sokat tanulhattam.
- Tanácsadás, segítségkérés esetén mindig kreatív, teljességgel szakmai, de az intézmény valós helyzetéhez és szükségletéhez igazodó támogatást kaptunk, amely során mintaszerű együttgondolkodással alakult a probléma megoldása.

A hasznosságra **nemleges** választ adó partnerek indoka:

- Számomra nem volt megfelelő a tájékoztatás.
- Nem minden kérdésemre kaptam megfelelő választ.

Milyen témákkal, konkrét kérésekkel fordultak a partnerek a mentorok felé?

A kért közreműködés, feladatvégzés témái felsorolásszerűen:

- Lakossági érzékenyítés.
- Új intézményműködtetési modell kialakítása.
- A támogatott lakhatás fogalma másként került értelmezésre szociális szakmai és építészeti/tűzoltósági szakhatósági szemszögből, ami a lakóházak kialakítását és a működési engedély kiváltását kérdésessé tette - az ezzel kapcsolatos törvényi előírások összegyűjtése, feldolgozása, információk gyűjtése más projektmegvalósítóktól.
- Engedélyes és kiviteli tervek rehabilitációs szakmérnöki felülvizsgálata.
- Milyen jogok és kötelezettségek állnak fenn a lakók és a dolgozók vonatkozásában?
- Hogyan változnak az intézményi elhelyezésre vonatkozó jogszabályok?
- Milyen mértékben változnak a jelenlegi munkakörök? Lesz-e szükség, ill. lehetőség az átképzésre?
- Hogyan alakul a nővérek helyzete, feladata, munkaköre a kiváltás után?
- Hogyan tarthatók meg a munkahelyek?
- Milyen hatásköre lesz a dolgozóknak?
- Milyen képzések szükségesek a megjelölteken kívül és milyen képzési lehetőségek léteznek?
- A napi szakmai munka milyen módszertan szerint alakuljon a jövőben?
- A lakókat hogyan, milyen formában, milyen szakmai irányvonal mentén kellene felkészíteni az új ellátási formára?
- A támogatott lakhatás keretén belüli, ill. az intézményen belüli foglalkoztatáshoz kapcsolódó engedélyezések jogszabályi háttere, foglalkoztatás jogszabályi magyarázata.
- Foglalkoztatás megvalósítása: keretek, heti munkaidő, munkarend alakulása.

- Milyen összeállításban kell működtetni, egyáltalán kell-e a különböző telephelyeken Érdekvédelmi Fórumot szervezni?
- Hogyan történik az egészségügyi ellátás a támogatott lakhatás keretében, hány fővel lehet az ellátást biztosítani?
- A szupervízió inkább a várható problémákra, azok megoldási módjaira fókuszáljon, ne csak a félelmekre.

A partnerek döntő többsége kapott választ a kérdéseire, vagy segítséget a felmerült problémák kezelésében. Két intézményben fordult elő ellenkező tapasztalat, amiről az alábbi megjegyzések árulkodnak:

- Nem tudtam meg konkrétan, kikre, milyen munkakörökre lesz szükség a kiváltás után.
- A továbbképzésekkel kapcsolatban nem kaptunk konkrét útmutatást. Nem sikerült tisztázni, hogy tulajdonképpen mi a cél, és a kiváltást hogyan valósítsuk meg.

A partnerek szerint mi gátolta, hogy még eredményesebb legyen a mentorálás?

A mentorálás eredményességét befolyásoló tényezők között az intézményi leterheltséget, az információhiányt és a szakmai megoldások kialakulatlanságát, a mentorok nem kellő szervezettségét, a mentori és a kiváltási projekt időbeni szétcsúszását, esetenként a mentori hozzáállást említették a partnerek:

- Az intézmény dolgozói mindennapi feladatellátásuk során is kimerítő munkát végeznek és a projekt tovább növelte terheiket. A mentori szolgáltatás nagyon hasznos volt számukra, de idejükbe nehezen fért bele, s a mentorok ottléte alatt a feladataikkal nem tudtak foglalkozni. Eleinte plusz munkaként, teherként tekintettek a szolgáltatásra, a leterheltségük nehezítette az együttműködést. Ettől eltekintve, ennek ellenére jó együttműködés alakult ki a dolgozók és a mentorok között.
- A támogatott lakhatásról nincs még nekünk sem, a mentoroknak sem tapasztalata, mindent az alapoktól kellett kezdeni.
- A pályázat szakmai céljaival még a mentorok sem mindig voltak tisztában. Nem egyértelmű, mi lenne a cél, a követendő standard. Sokszor sem szakmai, sem egyéni kérdéseimre nem kaptam választ.
- A legfőbb probléma az információ hiánya volt. A mentorok érdemi, szakmai kérdésekre nem tudtak világos, egyértelmű válaszokat adni. Túlzottan csak általánosságokba bocsátkoztak. Hiányzott az összhang, nem lehetett látni, melyik mentor mit képvisel.
- A kéréseimet eltérő intenzitással és minőségben teljesítették.

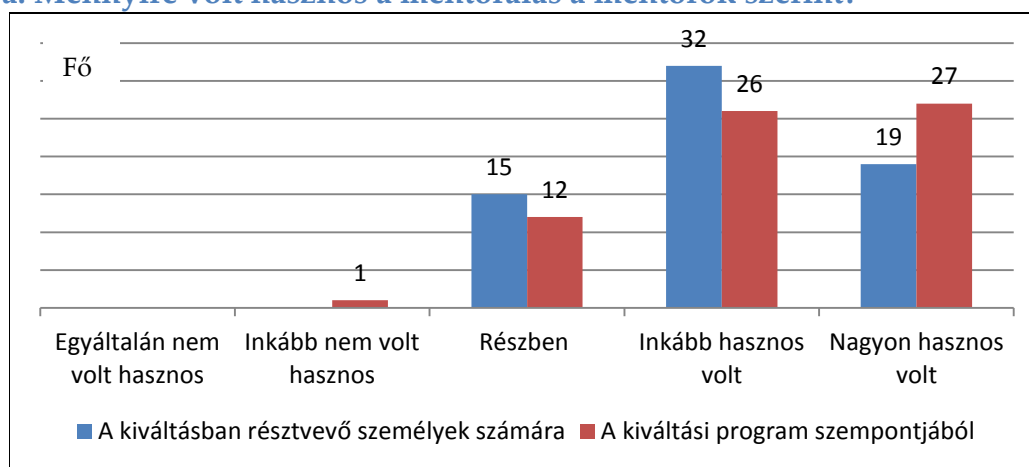
- A projekt megvalósulási szakasza jelentősen eltért a mentor-órák felhasználási időintervallumától. Későbbi időszakban hatékonyabban és intenzívebben lehetett volna bevonásukat megvalósítani.
- A mentorok tevékenysége nem volt hierarchikus rendben szabályozva. Kellő mértékű alá-fölrendeltséggel mind a munkaidő-beosztás (intézményi megjelenés), mind a tevékenység tartalmi szervezése jobb lehetett volna.

5.2.2. A mentorok véleménye a mentorálás hasznosságáról

A mentorok 80%-a gondolta azt, hogy a mentorálás egyértelműen (*Nagyon, ill. Inkább*) hasznos volt mind a kiváltásban résztvevő személyek, mind a kiváltási program szempontjából. A program szintű előnyöket jelentősebbnek vélték. A mentorok fennmaradó 20%-a is úgy gondolta, hogy *Részben* hasznos volt a mentorálás, csupán egy fő találta úgy, hogy *Inkább nem volt hasznos*.

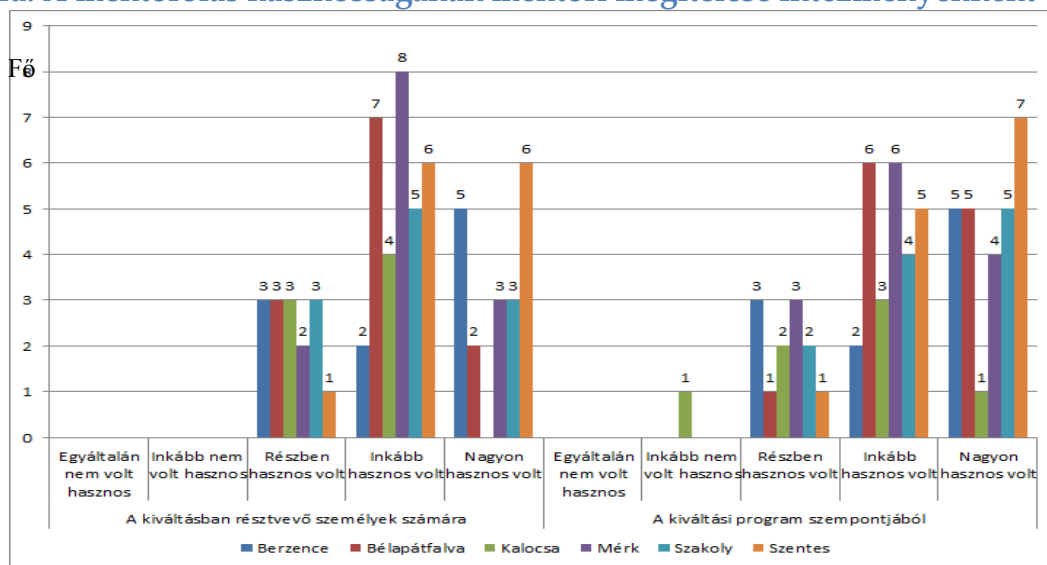
A hasznosság megítélése szubjektív: volt, aki a támogató jelenlétet is elegendőnek tartotta, volt, aki a tényleges befolyás lehetőségét, a változás beindítását várta el, más konkrét produktum megalkotását tekintette hasznosnak, vagy eredménynek.

2. ábra: Mennyire volt hasznos a mentorálás a mentorok szerint?



A mentorálás hasznosságát a különböző intézményekben dolgozó mentorcsoportok nem egyformán ítélték meg. Az alábbi ábrán az azonos színű oszlopok képviselnek egy-egy intézményt, és látható, hogy hasznosság tekintetében intézményenként eltérőek voltak a vélemények:

3. ábra: A mentorolás hasznosságának mentori megítélése intézményenként



A mentorok véleménye a mentorálás eredményességéről és hasznosságáról

A mentorok által megemlített eredmények jelzik a mentorálási tevékenység akcióterületeit és mozgásterét is.

Stratégiai szakmai kulcsmentorok hatásai és eredményei:

- Elsődleges feladatomban a kiváltás eszméjét gyakorlati aprópénzre váltani olyan környezetben, ahol a lakók=betegek (ápolási osztályok vannak), ágyban és csak kanállal esznek stb., és a szakdolgozók eddig mindezt a legmagasabb szakmai színvonalnak hitték. Nagyon messziről indultunk és sikerült jelentős áttörést elérni. Az egyik épület tréninglakássá alakul át, amely nem része a projektnek, de eljutottunk odáig, hogy a lakók felkészítése csak gyakorlatorientált lehet. Alakul az ebédlő is, ahol a kanál mellé már villa is dukál. Sokat beszélünk a foglalkoztatásról, és a működés modellezéséről is.
- A lakókkal való foglalkozás még csak elkezdődött, egyelőre ennek a munkának "ágyaztunk meg". Főleg a vezetővel és a dolgozókkal foglalkoztunk, de ez a munka is közvetve a lakókról szól. A dolgozók és a vezetők a mentoroktól "értesültek" arról, mibe is vágtak bele. Azt hitték, hogy a hétköznapi munkájukba illesztve, könnyed "ujjgyakorlat" módjára levezénylik az intézmény-kiváltást. Egy nagy intézményből csinálnak sok kicsit. A szemléletváltozást a mentorok közvetítik és tartják a folyamatban - egyelőre.
- A projektmegvalósítók rendkívül felkészült szakemberek, azonban projekt tapasztalattal nem rendelkeztek, annak szerkezetét, ütemezését, mérföldköveit, indikátorait nem látták át. A projektmegvalósítás előkészítő szakaszában a külső, kívülről érkező szakember az "intézményi bevonódás" érzelmi és szakmai elemeivel egyáltalán nem bírt, ezáltal a

projekt céljainak megvalósításához a rendszergondolkodást, a partnerséget és a stratégiai tervezést/cselekvést/felelősök szemléletét be tudta vinni az intézményi gondolkodásba.

- Ez a korai mentorálási szakasz az időbeli csúszások miatt még nem tudott igazán segíteni a kiváltásban résztvevők számára, de a projekt szempontjából hasznos volt. Szakmai emberekkel bővült a helyiek stábjja, elindult az együttműködés.
- A fenntartó az intézmény-kiváltásnak látja az értékességét és a kockázatait is. Van párbeszéd a fenntartó és az intézmény között, alakul az együttműködésük. A dolgozók és a lakók szerepe megnőtt a folyamatban. Lassan belátják, hogy szemléletváltásra és új stratégiára van szükség. A szakmentorok összehangoltan dolgoznak. A szakmentor-teamekben konszenzus és egyetértés van. Az első szakasz tervei megvalósultak.
- Kapcsolatfelvétel, kapcsolattartás, ennek keretében információ- és visszajelzés adás, a szereplők közötti kapcsolatépítés segítése:
 - a projektmegvalósítás irányítóival: intézményvezetéssel, fenntartóval,
 - az érdekvédők képviselőivel,
 - kiváltási folyamatban résztvevő települések polgármestereivel, képviselőivel,
 - megbízóval.
- Menedzselési kompetencia fejlesztése a helyi vezetés szintjén:
 - átláthatóság, rendszerszemlélet beépítése a gondolkodásba,
 - csapatmunka erősítése,
 - szervezési kompetencia fejlesztése: feladat részekre bontása, felelősök nevesítése, logisztika, információáramlás biztosítása a szervezeten belül.
- Szakmai szemléletformálás az intézmény középvezetői körében.
- Intézet lakói számára tájékoztatók szervezése könnyen érthető formában a kiváltási folyamatról és a projekt állásáról.
- A települések szolgáltatási portfóliója összeállításának előkészítése.
- A szakmentori munka összefogása: mentori munkatervekészítés segítése, kommunikációs csatornák beindítása, a mentortervek megvalósításának támogatása, team munka alakítása, szakmentori találkozók szervezése, folyamatos értékelések, visszajelzések adása.

Szervezet-átalakítási kulcsmentorok hatásai és eredményei:

- A kiváltás programjával szemben nagy (volt) az ellenállás. A mentori támogatás nélkül nehezebben küzdene meg az intézmény a problémákkal, nagyobb lenne a megghiúsulás veszélye.
- A kiváltási folyamattal kapcsolatban a mentorok képviselnek egy közös célt, akaratot, gondolatot, amit át tudnak adni az intézménynek.

- A folyamat során menet közben sok olyan kérdés merült fel az intézmény munkatársaiban, amit a mentorok próbáltak megfogalmazni, azoknak hangot adni és keresni is rájuk a megoldást. Az intézmény munkatársai nem maradtak magukban a nehéz helyzetekben.
- A szemléletváltás elősegítése. Az intézmény szakembereivel azonos nyelvet beszélünk, értjük a kiváltással kapcsolatos problémáikat, ezért a félelmek, bizonytalanságok, elképzelések könnyebben fogalmazódnak meg és a megoldást is könnyebben találjuk meg (pl. belső kommunikáció formális kultúrájának megteremtésében való segítség).
- A mentorok segítségével a kiváltásban részt vevő személyek (vezetők, munkatársak, érintett lakók) megfogalmazhatták dilemmáikat, reflektálhattak a jelenlegi mindennapi gyakorlatukra, és arra, hogy mi mindenben kell változni, változtatni a kiköltözéshez. Bátorítást kaptak bizonyos lépések megtételéhez (pl. a projekt előrehaladásáról strukturált lakótájékoztatók megtartása, projektszervezeti működés kialakítása, kapcsolatfelvétel a polgármesterekkel, stb.).
- Sajnálatosan a kiváltási programban résztvevő intézmények nem szakmai és belső meggyőződésből vágtak bele a projektbe, hanem a rossz épületi és tárgyi feltételek megoldására (és ez érthető is). Ebből következőn a kiváltási program célja és az intézményi valóság között túl nagy a szakadék. Hidat építeni megfelelő tudás, technológia, szerszámok nélkül és egyedül lehetetlen. A hidépítéshez szükséges eszközök összegyűjtésére, használatának megtanítására hivatottak a mentorok.
- A folyamat újszerűsége, másrészt annak összetettsége indokolja a "külső" részvételt, a folyamatok segítségét. Jelen szakaszban hangsúlyosabb a folyamatok kialakítása, megvalósítása. A felkészítést követő időszakban pedig a lakók beköltözésének, foglalkoztatásának segítése, kísérése a szakavatott személyzet által bír nagyobb jelentőséggel. Ennek megvalósításához járul hozzá minden szinten a mentori közreműködés.
- A szakmai megbeszélések, találkozók kultúrájának, hatékonyságának fejlesztése azok előkészítésével, moderálásával, megállapodások rögzítésével, nyomon követésével.
- A projekt megvalósítói közötti (pl. a fenntartó, intézményvezető, szakmai vezető, projektmenedzser) együttműködés és kommunikáció elősegítése.
- Projektszervezet megtervezése: a szereplők feladatainak meghatározása, feladatmegosztások tisztázása (pl. intézményvezető és a szakmai vezető között).
- Tájékoztató fórumok megrendezésének segítése.
- Támogatási szükségletfelmérés eredményeinek összegzésére alkalmas eszköz fejlesztése.
- A jövőbeli szervezet munkaköreinek és struktúrájának kialakításával kapcsolatos ajánlások összefoglalása.
- Szervezet-átalakítási stratégiai megalapozása.

- Szakmentorok munkájának összefogása, irányítása, mentorcsoporton belüli kommunikáció biztosítása.

Intézményvezetőt támogató coach kulcsmentorok hatásai és eredményei:

- Először szinte meg kellett tanítani a coaching fogalmat, és felkelteni rá az igényt. A vezetők segítségével kijelöltük a célokat, egyrészt a szakmai személyes, másrészt a projekt szempontjából legfontosabbakat. A munka elkezdését követően hamar kialakult a bizalom, ráéreztek a személyes tanácsadás ízére, elkezdtek jól használni az időt. Hétről hétre látszottak az eredmények. Elkötelezettek lettek, hisznek magukban, és a projekt sikerében.
- Erős és összhangban működő vezetői csapat építése. Bizalmi légkör megteremtése, ahol a mélyben lévő viszonyulások és viszonyok is felszínre kerülnek és alakíthatók.
- A projektirányítás figyelmének ráirányítása a nemzetközi elvárásokra és tapasztalatokra a közösségbe integrált, támogatott lakhatás témájában.
- Az intézményi ellenállás mérséklése és a fenntartások csökkentése a folyamat átlátható tételével. A felmerült vezetői kérdések felerősítése és olyan találkozások megszervezésének segítése, ahol ezek a kérdések tisztázódhattak.
- Az ápolási osztályok vezetői számára szemléletformáló csoportmunka vezetése. A bevonás és felhatalmazás szemléletének és eszközeinek átadása, képviselete. A holtpontokon, kifáradásokon való átsegítés bátorítás, megerősítés, meghallgatás által.
- Közreműködés a projekt működésébe bevont szervezeti munkatársak feladatainak tisztázásában és a feladatokra való felkészítésében.
- A kulcsmentorok munkájának összehangolása, a megbeszélések hatékonyságának javítása, a kulcsmentori együttműködés fejlesztése.

Rehabilitációs szakmérnök szakmentorok hatásai és eredményei:

- A tervek áttekintésekor észrevételeztem jó néhány problémát, amik elsősorban abból fakadtak, hogy a tervező nem tudott az intézmény, mint tervezési feladattól elszakadni. Az általam felvetett problémákat az intézmény vezetése, a fenntartó és utólag a tervező is elismerte, és mindhárom fél rugalmasan állt hozzá a módosítási, korrigálási javaslataimhoz.
- A tervezés során úgy érzem, nagy segítség volt munkám az akadálymentesítés megvalósulásában, elsősorban az adaptálhatóság terén.
- 12 fő számára nagyon szűkös, szétválasztott konyha-étkező és a nappali tér kapcsán javasoltam a belső helyiségek átcsoportosítását és egy összevont nagyobb tér kialakítását. ... Ez több lakóotthont érintett.

- Kértem, hogy a tervező vezesse rá a tervekre az egyes szobák bútorozását, igazolva, hogy megfelelő méretűek 2 fő befogadására. Ennek nyomán módosult néhány szoba kialakítása, mivel azok valóban szűköseknek bizonyultak.
- A tervezés során sokkal jobbak lettek az épületek a szaktanácsadásomnak köszönhetően, illetve a foglalkoztatásban is sikerült pár falat ledönteni azáltal, hogy rámutattam, több fogyatékos személy tud munkát végezni egy adott munkakörben, mint ahogy azt az intézmény, vagy a tervezők gondolták volna.

Lakók képzési szakmentorok hatásai és eredményei:

- A mentorórák beszélgetésekkel, lakók megismerésével teltek, de mivel nem volt meg a lakók szükségletfelmérésének kiértékelése és a képzések sem voltak kiválasztva, csak részben érzem hatékonynak az intézménynél végzett munkámat.
- A lakókkal történt beszélgetések során kiderült, milyen fontos számukra, hogy ezt az adott időt kizárólag velük töltöttük el és az életükről, jövőjükéről kérdeztük őket. A tőlük érkező visszajelzés pozitív, s mivel máshonnan nem érkezett értékelés, felmérési munkámat pozitívnak élem meg.
- Az intézményvezetésnek teljes tévkepé volt a lakók felkészítését illetően. Azt gondolták, hogy ezt tájékoztatással meg is oldották. Szükséges volt tisztázni a felkészítés, képzés fogalmát és a projekt szakmai tartalmát.
- A dolgozók évek óta foglalkoznak a lakók önállóbb életvitelre történő felkészítésével, ugyanakkor a lakók képzési lehetőségeiről elég kevés információval rendelkeztek. A közös munka során sikerült képző intézményt választaniuk (nagyon kevés lehetőség közül), és megismerkedtek a lakók képzési folyamatával is (bemeneti kompetencia-mérés, képzési modulok, egyéni és intézményi képzési terv stb.).
- Az intézmény által használt fejlesztési tematikát olyan fókuszpontokkal egészítettük ki, amelyek fontosak a lakók felkészítése szempontjából: pl.: konfliktuskezelés; egymással való kommunikáció gyakorlása szituációs játékokkal; alternatív kommunikáció a nem- vagy nehezen beszélők, illetve az írni-olvasni nem tudók számára; fokozott figyelem arra, hogy a lakókat milyen egyszerűen kivitelezhető módon lehet tájékoztatni (kommunikációs képek, folyamatábrák, tárgyjelzés, valamilyen vizuális- vagy hangjelzés használata stb.).
- Különböző szakmai anyagokat és tanári kézikönyvet ajánlottam. A mentálhigiénés munkatársaknak javasoltam, hogy a feladatokat a fejlesztési tervekbe építsék be, hogy a lakókat minél hatékonyabban lehessen felkészíteni az új lakhatási formára.
- A mentortársaimmal részese voltam egy olyan team munkának, amely felkészítette a képzési folyamatban résztvevő intézményi kollégákat a bemeneti kompetenciamérésre. A közös munka eredményeként 2014. február-márciusában indulhat a lakók képzése.
- A fogalmak tisztázása terén értem el eredményt.

- Tapasztalatcserét folytattunk az egyéni és intézményi képzési tervek elkészítése valamint a lakóotthonok látogatása során.
- Képzési ajánlat összeállítása, árajánlat bekérése, részletes információk gyűjtése kérések alapján.
- Az intézményi igények alapján elkészült a képzési terv.
- Sikertült egy újfajta gondolkodás magjainak elplántálása a lakók és a dolgozók vonatkozásában is, kinyitottunk egy kaput a világra.

Dolgozók felkészítési szakmentorok hatásai és eredményei:

- A dolgozók elmondhatták képzési szükségleteiket. Meg tudtuk beszélni, hogy az új munkaformában minden kompetenciájuk hasznos lehet, ilyen értelemben sikerült kicsit oldani a szorongásukat. A csoportmunkában elmondhatták milyen információ hiányok feszítik őket, ami fontos lehet a vezetők számára is.
- Ki tudtunk építeni egy jó kapcsolatot a dolgozókkal, megismerhettük szükségleteiket, az intézmény vezetése egyre nyitottabbá vált a munkánk iránt.
- A dolgozói igényfelmérés ugyanolyan fontos, mint a lakók felmérése. Már eddig is feszültséget keltett több dolgozóban, hogy a lakók jobb körülmények közé kerülnek, mint ahogyan ők élnek. A lakók kiszolgáltató helyzetének tudatosítását a dolgozóknál fontosnak tartom. A lakók tekintetében sokszor felszínes előítéletekkel találkoztam.
- A dolgozói igényfelmérést összefésültük a lakók igényfelmérésével.
- Személyes fejlődési terv műhelymunkák során a dolgozók önreflektivitásának, tudatosságának fejlődéséhez járultam hozzá, illetve ahhoz, hogy a különböző területen dolgozók együtt gondolkozzanak a kiváltást kihívásain, a támogatott lakhatás formálásának feltételein. A vezetés számára strukturált formában adtunk visszajelzést a műhelymunkák tapasztalatairól.
- A dolgozókkal való együttes munka segítséget nyújtott abban, hogy megtalálhassuk a számukra leginkább fontos képzések ajánlását. A felmerült igényeket közvetítettük a vezetés felé.
- Elkészült a képzési terv az intézményi igények alapján.

Szervezeti működési (jogi, gazdasági, HR) szakmentorok hatásai és eredményei:

- A szerződés aláírásának késedelme miatt a kiváltási program a gyakorlatban szinte el se kezdődhetett. Minden nehézség ellenére több olyan anyagot sikerült előkészítenünk az intézménnyel közösen, ami a későbbiekben jól használható lesz, így a megvalósítás időszakában gyorsítani tudja a végrehajtást.

- *Jogszabályi rendelkezések értelmezése, jogszabályi tájékoztatók készítése részben kezdeményezően, részben kérésre.*
- *A szolgáltatási struktúra és a szervezet kialakításához konkrét írásos anyagokkal járultam hozzá. Segédanyagot készítettem a költségvetés készítése és a létszám feltételek meghatározásához is.*
- *A kiváltás kapcsán a munkavállalók alkalmazásához kapcsolódó jogi, pénzügyi problémákat, feladatokat vettük számba (alkalmazási módok, pótlékok, helyettesítési rend, kompetenciák köre).*
- *A személyes mentorálási alkalmakkor az intézet vezetése által felvetett kérdések (pl.: foglalkoztatás akkreditálása, lakók összetétele) érdemben átbeszélésre kerültek, és többségében tudtam olyan információval, tanáccsal szolgálni, ami döntéshozatalukat segíti.*
- *Az intézmények oldalán eseti tanácsokat lehetett adni, komplex, teljes körű javaslatot nem lehetett megfogalmazni, mivel az engedélyezés, a személyi feltételek, a tárgyi feltételek, a dokumentáció, a jogosultság vizsgálata, a térítési díj megállapítás szabályozása több sebből vérzik.*

Foglalkoztatási szakmentorok hatásai és eredményei:

- *Foglalkoztatással kapcsolatos szemlélet ismertetése, fogalomhasználat tisztázása, képzési szükségletek feltárásának segítése, foglalkoztatással kapcsolatos ismeretek, szakmai anyagok biztosítása.*
- *Mivel az intézményben munkajellegű foglalkoztatás korábban nem volt, ezért nem voltak ismertek a különböző foglalkoztatási formák, azok feltételei, lehetőségei. A mentorálás során elkezdődött a lakók foglalkoztatásának beindítása, ezáltal a személyzet is és a foglalkoztatottak is tapasztalatokat szerezhetnek egyéni képességekről és azok fejleszthetőségéről. Elindult egy újfajta gondolkodás a foglalkoztatás vonatkozásában.*
- *Törvényi, jogszabályi háttér bemutatása a foglalkoztatás területén, akkreditációs folyamat elindításában segítségnyújtás, foglalkoztatási szükségletek feltérképezése.*
- *Foglalkoztatási formák, hozzájuk kapcsolódó feltételrendszer megismertetése, fenntarthatósági számítások demonstrálása, működő példák bemutatása, konkrét vállalkozási ötletek feltételeinek körüljárása, a lakások saját kertje megművelésének jogi lehetőségei, szakmai szempontjai, fogyatékoság specifikus kerttervezési javaslatok bemutatása, a sérültséget figyelembe vevő és a meglévő képességekre építő foglalkoztatás tervezésének segítése.*
- *Az intézmény lakói között nagy számban vannak jó képességűek. Ezért az integrált foglalkoztatás felvezetése a munkacapat modell bevezetésével, kinyitja e jó képességű kör foglalkoztatásának távolait. A munkacapat modell átvételére képzést szervezünk a 2.*

szakaszban, így a jó képességű lakók számára kiemelkedő a foglalkoztatási perspektíva már rövid és középtávon is. A gyengébb képességű lakók foglalkoztatása jelenleg is megoldott. Ennek fejlesztése napi feladat, amelyben szintén sikerült előbbre lépniünk, bár az önálló szociális foglalkoztatási modell még csak az előkészítés fázisában van.

- Foglalkoztatás terén változatosan jutottunk el a jelenlegi (részben működő) intézményen belüli szociális foglalkoztatástól az akkreditáció gondolatáig. A meglévő helyzet, illetve a fennálló lehetőségek tükrében haladunk a foglalkoztatási cél megvalósítása felé. Az ellátottak állapota alapján nem releváns a nyílt munkaerő-piaci alkalmazás megcélzása, ezért fontos az akkreditált foglalkoztatási lehetőségek megismerése. Kérdéses még, hogy a foglalkoztatás beindulása bizonyos logika szerint a beköltözést követően valósulhat meg, mások szerint viszont akár azzal párhuzamosan. Eredmény számomra a megvalósított foglalkoztatás lesz, ami viszont a következő év további folyamatos munkáját igényli.

Szupervízor-coach szakmentorok hatásai és eredményei:

- A kiváltást segíti, ha a dolgozók felkészültebbek mentálisan, felelősségvállalásban, döntéshozásban érettebbek és "beleállnak" az adódó helyzetekbe. Abban is megerősödtek, hogy nincsenek egyedül, számíthatnak egymásra a problémák megoldásában. Ezekben, illetve ezekre való felkészülésben sokat segített a szupervízió folyamata.
- Erős volt az információhiány dolgozói körben és egyfajta tehetetlenséggel várták a fejleményeket. A szupervízióban az egyéni szakmai kérdések feldolgozása mellett a kiváltási folyamathoz való aktív hozzáállásban is fejlődtek, nőtt az asszertivitásuk.
- A szupervíziós ülések hozzájárultak ahhoz is, hogy a kollegák jobban megismerjék egymást és egymás feladatait, ezen kívül megoszthatták aggodalmaikat, amelyek csökkentek is egy-egy probléma megválaszolásával, valamint az önismeretük és a szakmai eszköztáruk is valamiképpel bővíthetett...
- A folyamat végére a csoporttagok csapattá formálódtak.
- A csoportokban résztvevő dolgozók nagyon sok olyan kérdéssel kerültek szembe, amelyről eddig nem is gondolkodtak: - Mit jelent számomra a szakmám? - Mit jelent számomra a siker? - Hol van a saját kreativitásom? Hol vannak a kompetenciáim? - Hogyan tudok team-ben dolgozni? - Mennyire ismerem a saját érzelmeimet, gondolataimat? - Hogyan tudok hatékonyabb lenni? Ezeknek a kérdéseknek a férőhely kiváltási programban gyakorlati hasznosságuk van, hiszen a munka végig úgy folyt, hogy a jelenlegi és a jövőbeni helyzeteket feleltettük meg.
- Minden ülés alkalmával "felrázódtak" a dolgozók, rákényszerültek, hogy másképpen, és mélyebben gondolkodjanak önmagukról, a saját szakmai működésükről. Sok pszichodramatikus játékkal a cselekedtetésen keresztül láttattam meg a saját működésüket, derítettük fel közösen az ösztönös és tudatos síkokat. Eszközt kaptak a kezükbe ahhoz,

hogyan kezeljék saját konfliktusaikat, és hogy azonosítani tudják az érzéseiket, megkülönböztetve a gondolataiktól.

- A munkahelyi konfliktusok témájában az érzelmi-indulati töltések felismerésében, tudatosításában és azok kezelésében történt előrelépés. A kommunikációs elakadások, félreértések kezeléséhez nőttek az egyéni eszköztárak, tudatosodott az asszertív kommunikáció fejlesztésének és használatának fontossága.
- Megbeszéltük a kiváltási folyamat általuk fontosnak tartott értékeit és a folyamat sikerességét veszélyeztető tényezőket. Elindult egy fejlődés, a résztvevők saját szakmai helyzetükre egyre jobban ráláttak és közelebb kerültek lehetőségeik tudatosításához.
- A csoportban érezhetővé vált a változás a kiváltás folyamatához való viszonyulásban. Volt, aki meg is fogalmazta, hogy már jobban el tudja képzelni azt, hogy milyen lesz. A szakmai és a kiváltás alapértékei közül többet sikerült a csoportba bevinnem és feldolgozni, pl. a partneri szemléletmód, hitelesség, empátia. Konkrét esetek megbeszélésekor a külső szemlélő szemével sikerült olyan kérdéseket bevinni, és átgondoltatni, amelyeket maguktól nem valószínű, hogy megfogalmaztak volna.
- Sikerült oldani a kiváltással kapcsolatos kezdeti ellenállást. Oldott, bizalmi légkör kialakításával, a résztvevők őszintén megfogalmazhatták a kiváltással kapcsolatos dilemmákat, kétségeiket, amelyekre közösen kerestük a megoldást.
- A munkahelyi stressz, a kiegészítés kapcsán, pozitív visszajelzésekkel a személyes erőforrások megerősítésére fókuszáltam.
- A szupervíziós folyamatok eredményeként többen különböző döntéseket hoztak, melyek jelentős hatással voltak az életükre (munkaköri változás kezdeményezése, kapcsolatok le- és kiépítése, idáig ki nem mondott személyes vagy szakmai problémák megnevezése, sőt az első lépések megtétele).

Támogatási szükségletfelmérők hatásai és eredményei:

- A kiváltásban résztvevők - főleg a lakók - számára azért volt részben hasznos a mentorálás, mert sok idegen járt náluk, az életük megváltozott nyitottabbá vált, és csak azért részben, mert a hasznosabb munka még most indulhat el.
- A lakók számára fontos volt, hogy ezt az adott időt kizárólag velük töltöttük és az életükről, jövőjükéről kérdeztük őket.
- Sikerült egyes lakók vágyairól információt szerezni, amiről a velük foglalkozó személyzet nem tudott. A korábbi képességeikről is tudomást szereztem, amikre esetleg a további fejlesztésben lehet alapozni, vagy mint motivációs eszköz szóba jönn.
- A személyzettel való szakmai konzultáció során - úgy gondolom - segítettünk az új szemlélettel kapcsolatos ellenállást tompítani, és egy másfajta gondolkodást beindítani, előtérbe helyezve a szükségleteken alapuló ellátást, a szolgáltatás jellegét erősítve.

- Az intézmény átfogó képet kaphatott a lakók szükségleteiről. A szükséglet felmérési mérőeszköz alkalmazása elősegíti a megfelelő lakhatási forma megtalálását.
- Az intézményeknek nincs kapacitása a felmérések feldolgozására, így számomra pillanatnyilag az is kérdés, hogy segítség-e számukra az elkészült szükségletfelmérés.
- Elkészült felmérő lapok, talán használható javaslatok a szolgáltatások kialakításához.

A program szempontjából elért hatások és eredmények:

- A teljesen kitaposatlan úton járás nehézségekkel jár. A mentorálás segített azonosítani a szabályozási hiányosságokat, ellentmondásokat, és hozzájárult a szabályozás, illetve más országok, szervezetek gyakorlatának értelmezéséhez.
- Sok, a program kezdetéig fel nem merült, eddig nem érzékelt probléma, kérdés megfogalmazást nyert, melyre válaszokat kell adni és intézkedni szükséges, hogy a projekt egésze - intézmények teljes kiváltása - zavartalan jogi és egyéb környezetben (politika, szociális, stb. környezet) legyen megvalósítható.
- Sajnálatos módon a jogszabályi környezet végrehajthatatlan intézkedések tömegét tartalmazza, és nem támogatja hatékonyan a kiváltási folyamatot. Egy 15 oldalas szabályozási problématerkép állítottunk össze a szükséges jogszabály módosításokról. Prezentációk és jogszabályi tájékoztató készítése révén a támogatott lakhatásban érintett fenntartói kör számára az információk eljuttatása megtörtént. Ide értendők nem csak a projektben érintett fenntartók, hanem egyéb nem állami és egyházi fenntartók is, akik szintén engedélyeztettek támogatott lakhatási szolgáltatásokat. A javaslatot az ágazat irányítása eddig nem vette figyelembe. Csak remélni lehet, hogy a következő időszakban támaszkodnak az általunk leírt javaslatokra és szabályozási oldalról megtörténnek a szükséges javítások, amelyek a jogszabálynak megfelelő működést megalapozzák.

A mentorok szerint a mentori tevékenység hasznosságát és eredményességét pro és kontra az alábbi tényezők befolyásolták:

- Sikerült-e a kulcsmentoroknak elfogadtatni magukat és a mentorálási tevékenységet?
- Nyitott volt-e az intézmény a mentorálásra, vagy teljesen lefoglalta a napi működési feladatok ellátása, a fenntartóváltás, a támogatási szerződés aláírásához szükséges követelmények teljesítése?
- Milyen gyorsan alakult ki (kialakult-e egyáltalán?) az együttműködő munkamód az intézményvezetés, a helyi szakemberek és a mentorok között?
- Mennyire sikerült konkrét tartalommal, hasznos feladattal lekötni a mentori kapacitásokat, azaz mennyire élt az intézmény a lehetőséggel, ill. mennyire volt kreatív, kezdeményező a mentorcsapat?

- Mennyire volt hatékony a kommunikáció a mentorok és a helyi szakemberek között? Meg tudták-e beszélni a problémákat, elakadásokat, esetleges konfliktusokat, fel tudták-e oldani azokat?
- Milyen szervezettséggel végezte a mentori csoport a munkáját (információátadás, feladatok koordinálása, időpontok egyeztetése, tapasztalatok megosztása, közös feladatvégzés)?

5.3. A mentorálási tevékenység több szempontú vizsgálata

A mentorok és a partnerek a mentorálási tevékenység megvalósulásával kapcsolatban ugyanazokra a kérdésekre válaszoltak. A kérdések árnyalják az elégedettséget befolyásoló, alakító tényezőket. A kérdésként megfogalmazott állításokkal való egyetértést ötfokú skálán jelölhették (teljes mértékben egyetért – egyáltalán nem ért egyet).

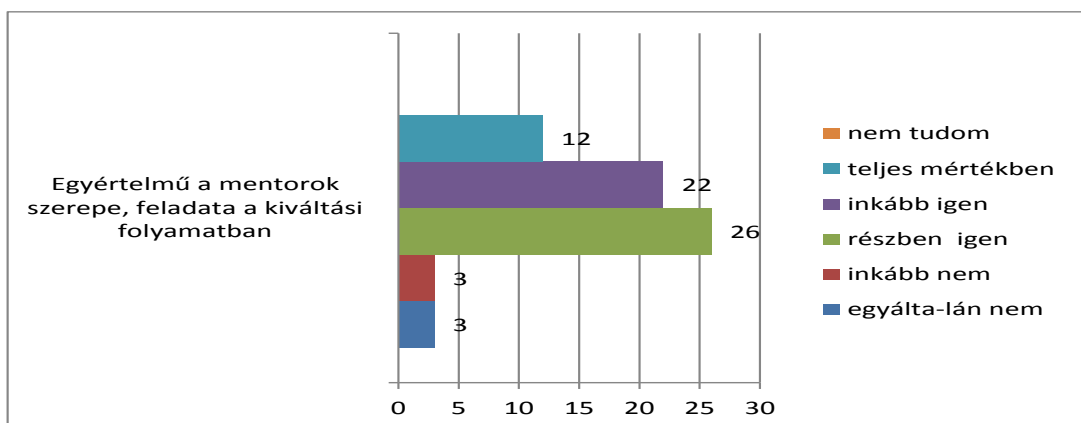
A válaszokat mentor és partner bontásban, egymás mellett mutatjuk be.

5.3.1. Egyértelmű a mentorok szerepe, feladata?

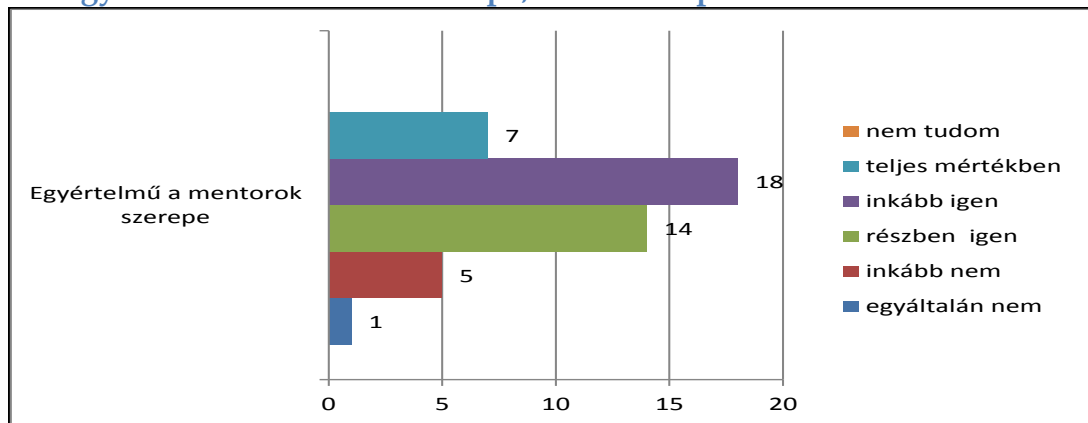
A mentorok szerepe a kiváltási folyamatban legfeljebb csak részben egyértelmű a mentorok fele számára. Figyelemre méltó, hogy hat fő adott *Egyáltalán nem*, ill. *Inkább nem* választ, és köztük három fő, különböző intézményhez tartozó kulcsmentor volt.

A partnereknél is hasonló a helyzet, a válaszadók közel fele számára legfeljebb csak részben volt egyértelmű a mentorok szerepe. *Inkább nem* választ adott többek között egy intézményvezető és vezető ápoló is.

4. ábra: Egyértelmű a mentorok szerepe, feladata? - mentorok



5. ábra: Egyértelmű a mentorok szerepe, feladata? - partnerek

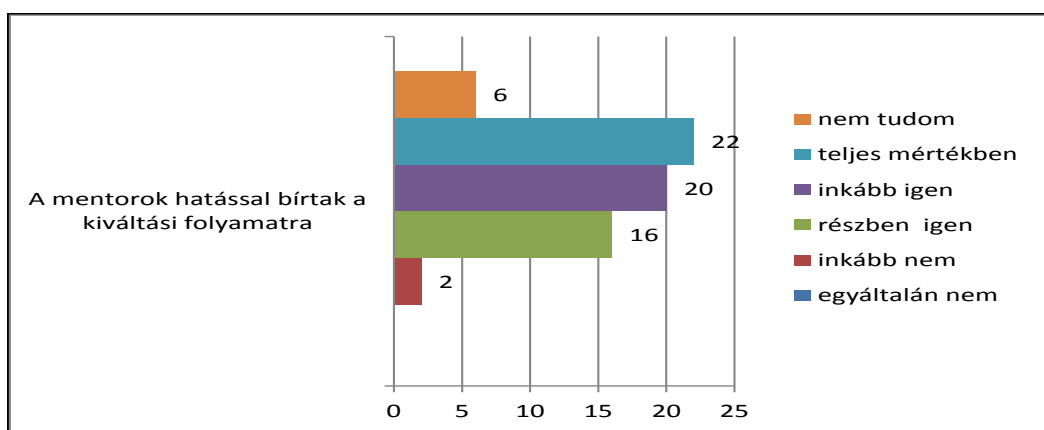


5.3.2. Hatással bírtak a mentorok a kiváltási folyamatra?

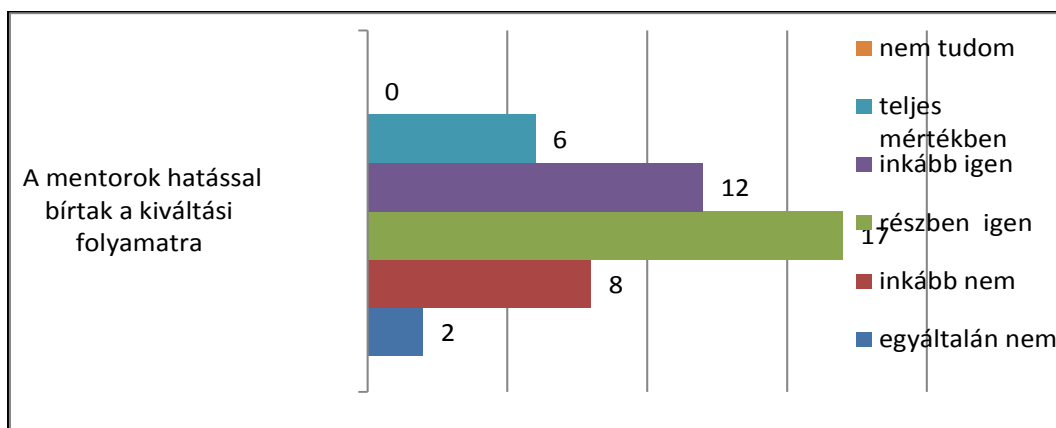
A mentorok 63%-a gondolja úgy, hogy *Teljes mértékben*, vagy *Inkább* hatással volt a kiváltási folyamatra. Ilyen tartalmú választ arányaiban leginkább a szupervízorok, a lakók képzési és a foglalkoztatási szakmentorok adtak. A támogatási szükségletfelmérő és a szervezeti működési szakmentorok viszont arányaiban kevésbé tartják úgy, hogy hatással bírtak volna a folyamatra.

A partnerek közül csak 40% vélekedett úgy, hogy a mentorok *Teljes mértékben*, vagy *Inkább* hatással voltak a kiváltási folyamatra, de elég magas arányban (22%) vannak azok is, akik úgy gondolták, hogy *Inkább nem*, vagy *Egyáltalán nem* bírtak a mentorok befolyással.

6. ábra: Hatással bírtak a mentorok a kiváltási folyamatra? - mentorok



7. ábra: Hatással bírtak a mentorok a kiváltási folyamatra? - partnerek

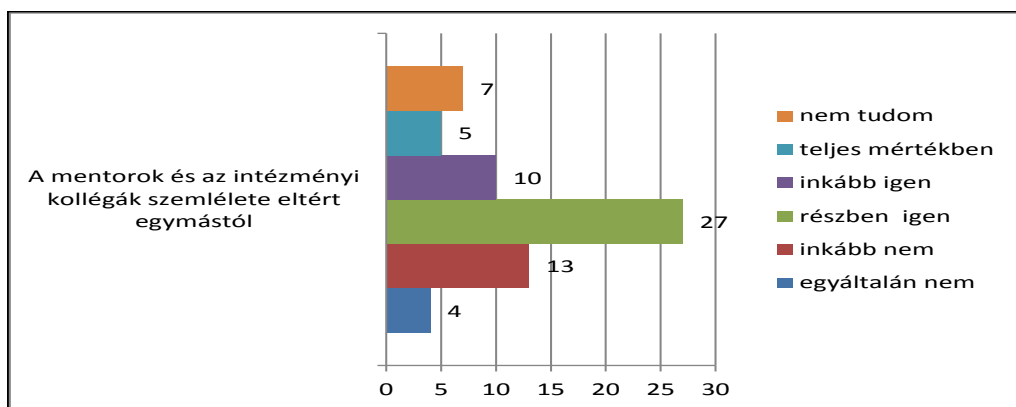


5.3.3. A mentorok és az intézményi szakemberek szemlélete eltért egymástól?

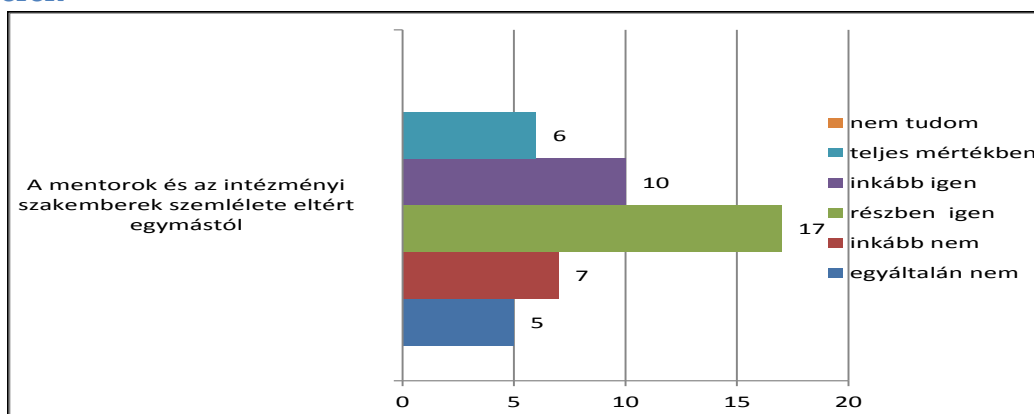
Izgalmas kérdés, hogy mennyire tért el a mentorok és a helyi szakemberek szemlélete. A mentorok 2/3-a tapasztalt több vagy kevesebb eltérést. Eltérő szemléletet leginkább a lakók képzési, szervezeti működési szakmentorok, valamint a stratégia szakmai kulcsmentorok tapasztaltak; hasonló szemléletet pedig a dolgozók képzési szakmentorok észleltek.

Az intézményi szakemberek közül még többen, **73%-an vélték azt, hogy legalább részben eltér a helyiek és mentorok szemlélete.** Nagyobb (*Teljes mértékben, Inkább igen*) eltérést tapasztaltak az intézményvezetők, a szakmai vezetők és a vezető ápolók.

8. ábra: A mentorok és az intézményi szakemberek szemlélete eltért egymástól? - mentorok



9. ábra: A mentorok és az intézményi szakemberek szemlélete eltért egymástól? - partnerek



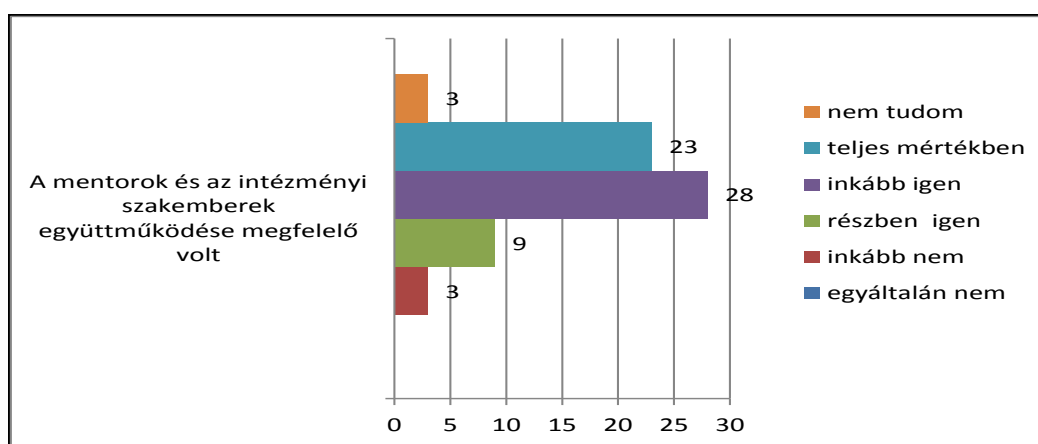
5.3.4. A mentorok és az intézményi szakemberek együttműködése megfelelő volt?

A mentorok $\frac{3}{4}$ -e szerint köztük és az intézményi szakemberek között *Teljes mértékben*, vagy *Inkább* megvolt az együttműködés.

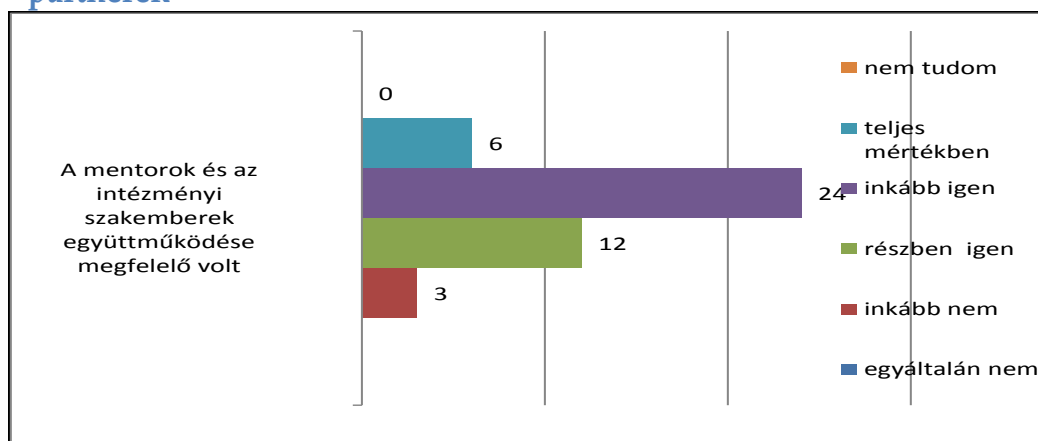
Megnyugtató, hogy a partnerek $\frac{2}{3}$ -a is *Teljes mértékben*, vagy *Inkább* meglévő együttműködést tapasztalt.

Érdekes, hogy az *Inkább nem* választ más-más intézményből adták a mentorok és a partnerek.

10. ábra: A mentorok és az intézményi szakemberek együttműködése megfelelő volt? – mentorok



11. ábra: A mentorok és az intézményi szakemberek együttműködése megfelelő volt? – partnerek

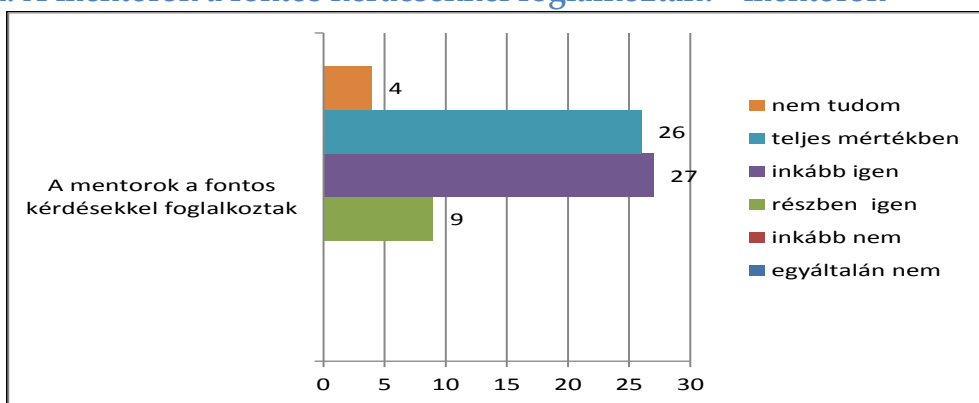


5.3.5. A mentorok a fontos kérdésekkel foglalkoztak?

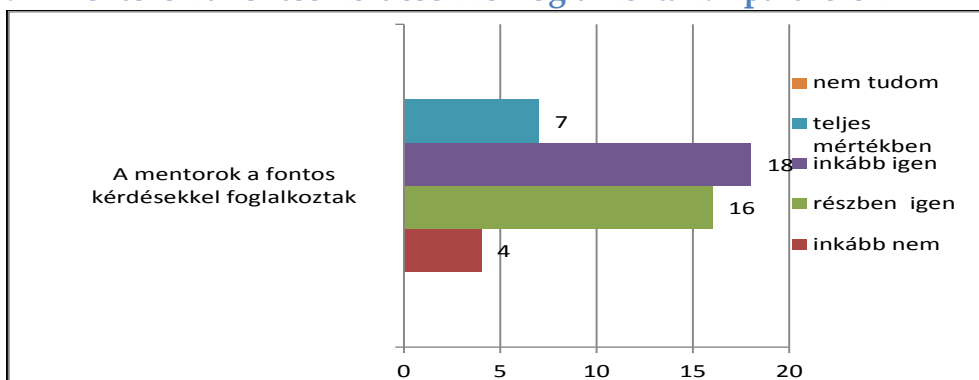
A mentorok többségének az a véleménye, hogy a mentorok a fontos kérdésekkel foglalkoztak az intézményekben.

A partnerek is így vélekedtek, de köztük arányaiban kevesebb volt *Teljes mértékben* egyetértő, és több volt a *Részben igen* választ adó, és olyan is akadt, aki *Inkább nem* értett ezzel egyet.

12. ábra: A mentorok a fontos kérdésekkel foglalkoztak? - mentorok



13. ábra: A mentorok a fontos kérdésekkel foglalkoztak? - partnerek

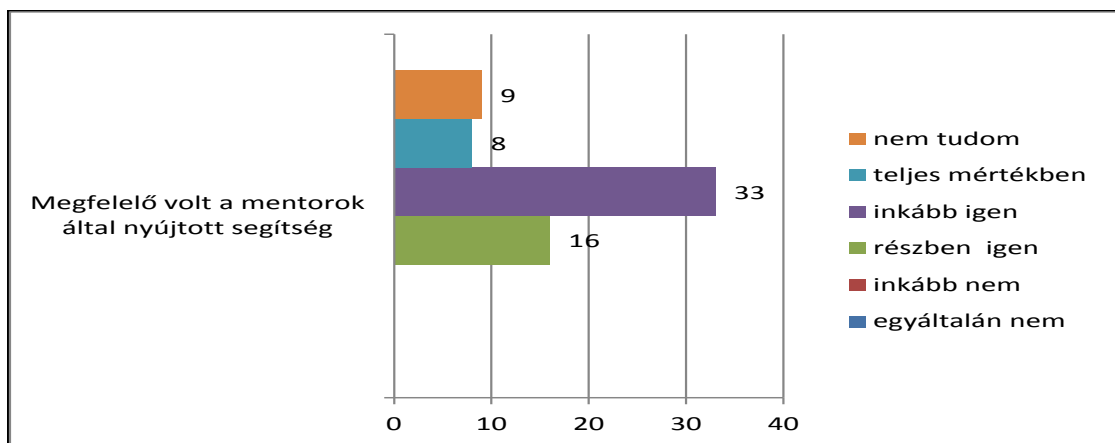


5.3.6. Megfelelő volt a mentorok által nyújtott segítség?

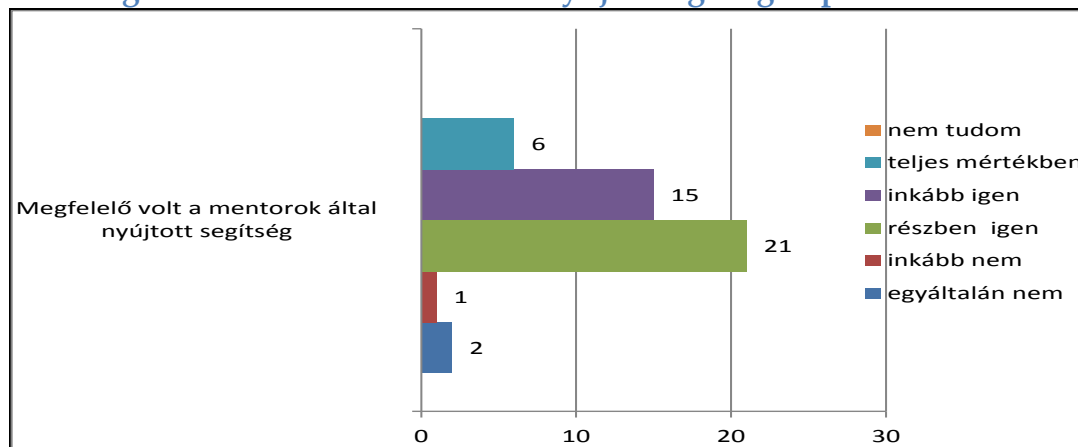
A mentorok 12%-a állította azt, hogy *Teljes mértékben* megfelelő volt az általuk nyújtott segítség, 50%-a vélte úgy, hogy *Inkább igen*, de 14%-uk egyáltalán nem tudta ezt eldönteni. Senki nem állította, hogy nem volt megfelelő a segítség.

Kissé kritikusabbak voltak a partnerek, mert 13%-uk vélte azt, hogy *Teljes mértékben* megfelelő volt a kapott segítség, 33% (köztük több fenntartó, szakmai vezető, projektmenedzser) gondolta azt, hogy *Inkább igen*, de három fő azt állította, hogy *Inkább nem* vagy *Egyáltalán nem* volt megfelelő a mentoroktól kapott segítség.

14. ábra: Megfelelő volt a mentorok által nyújtott segítség? - mentorok



15. ábra: Megfelelő volt a mentorok által nyújtott segítség? – partnerek

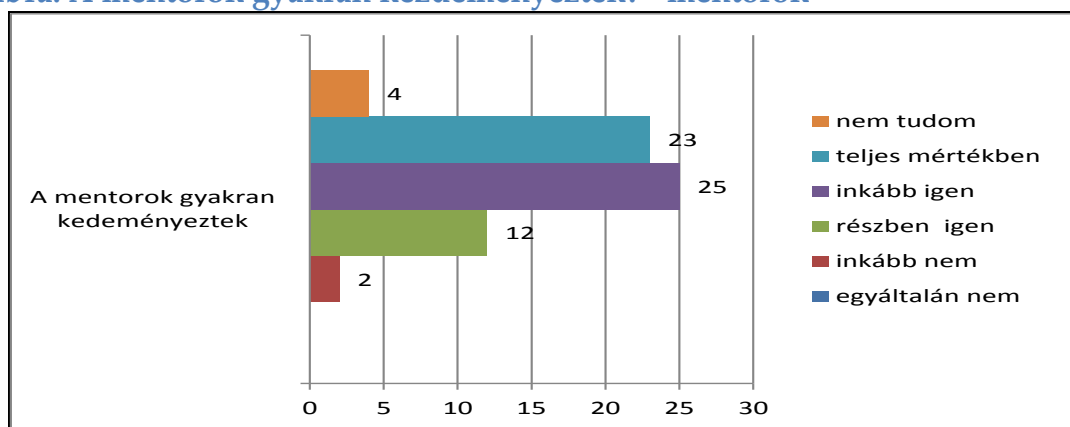


5.3.7. A mentorok gyakran kezdeményeztek?

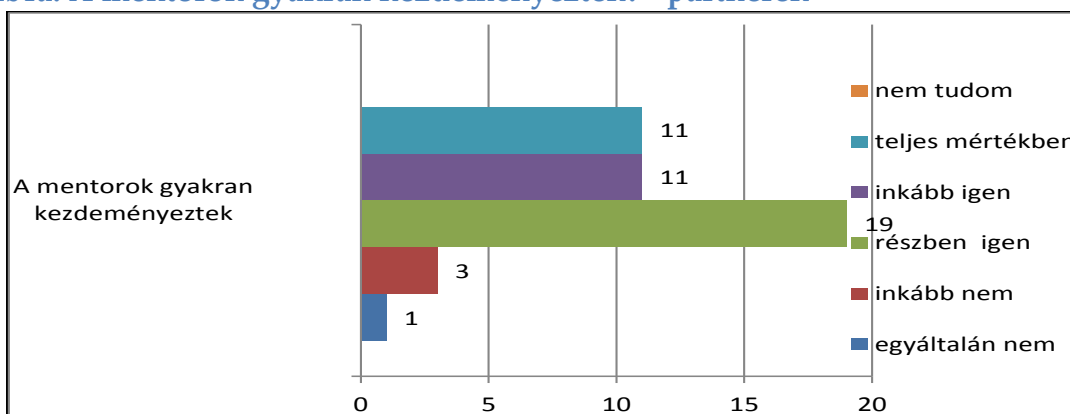
A mentorok 2/3-a szerint aktívak voltak, gyakran kezdeményeztek.

A partnereknek csak a fele vélte úgy, hogy a mentorok gyakran kezdeményeztek. Az *Inkább nem*, vagy *Egyáltalán nem* válaszadók között volt intézményvezető és vezető ápoló is.

16. ábra: A mentorok gyakran kezdeményeztek? - mentorok



17. ábra: A mentorok gyakran kezdeményeztek? - partnerek

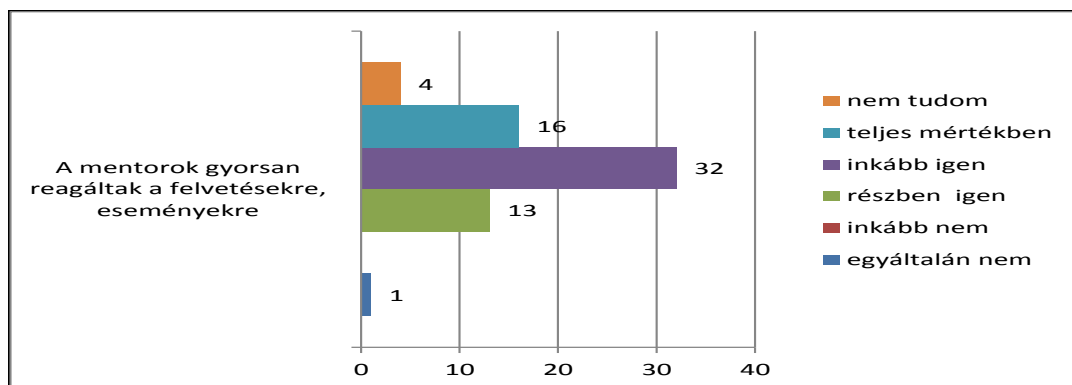


5.3.8. A mentorok gyorsan reagáltak a felvetésekre, eseményekre?

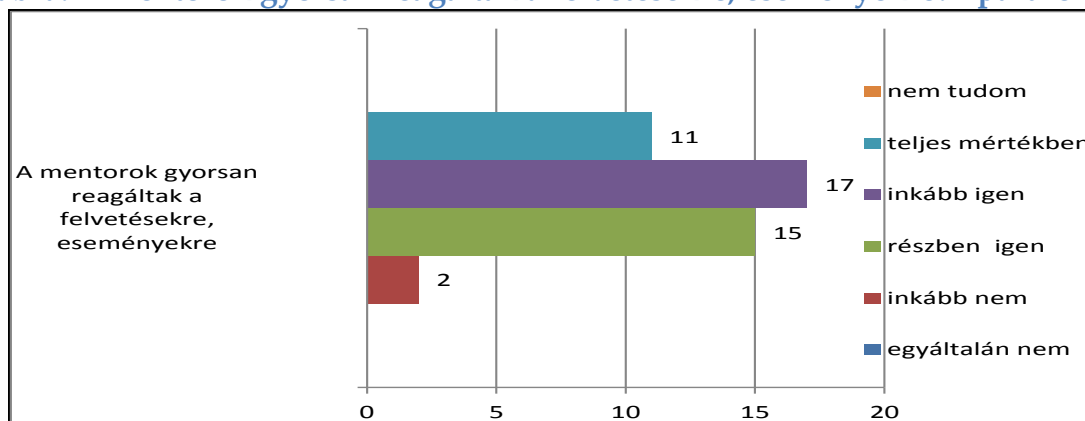
A mentorok 2/3-a ért egyet azzal, hogy gyorsan reagáltak az eseményekre.

A partnerek is hasonló mértékben ismerték el a mentorok gyors reagálását.

18. ábra: A mentorok gyorsan reagáltak a felvetésekre, eseményekre? - mentorok



19. ábra: A mentorok gyorsan reagáltak a felvetésekre, eseményekre? - partnerek

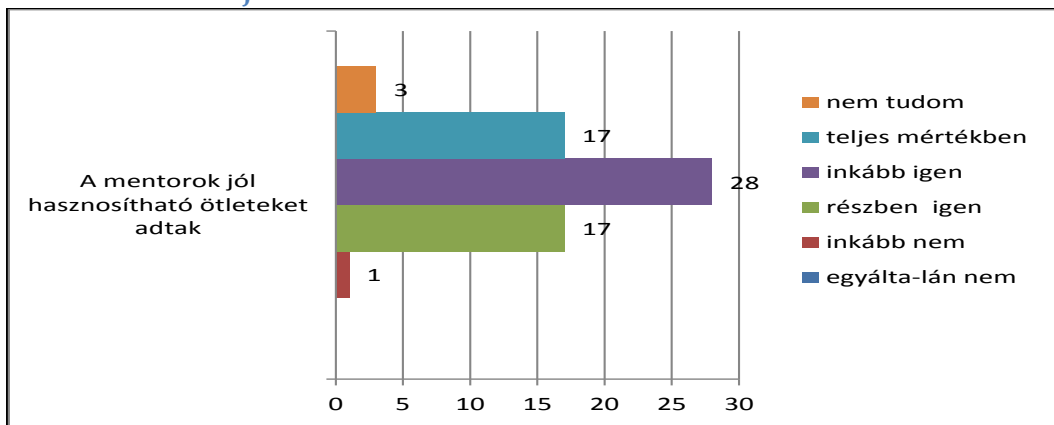


5.3.9. A mentorok jól hasznosítható ötleteket adtak?

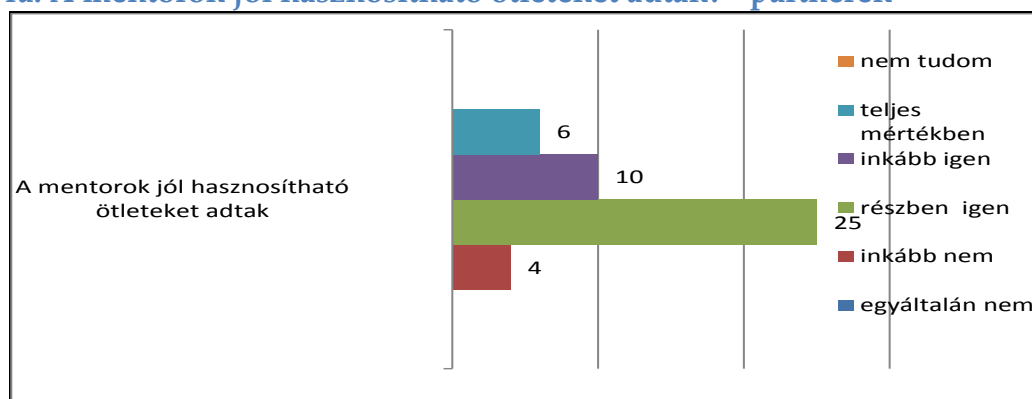
A mentorok 2/3-a vélte úgy, hogy a mentorok *Teljes mértékben*, vagy *Inkább jól* hasznosítható ötleteket adtak a tevékenységük során.

A partnereknek viszont csak a 36%-a igazolta ezt vissza, a többségük (56%) azzal értett egyet, hogy csak *Részben* voltak az ötletek hasznosíthatók.

20. ábra: A mentorok jól hasznosítható ötleteket adtak? - mentorok



21. ábra: A mentorok jól hasznosítható ötleteket adtak? - partnerek

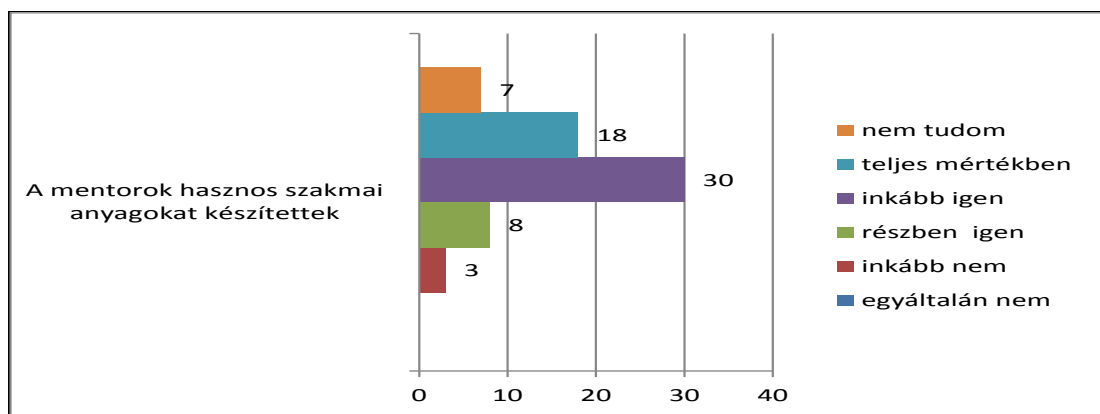


5.3.10. A mentorok hasznos szakmai anyagokat készítettek?

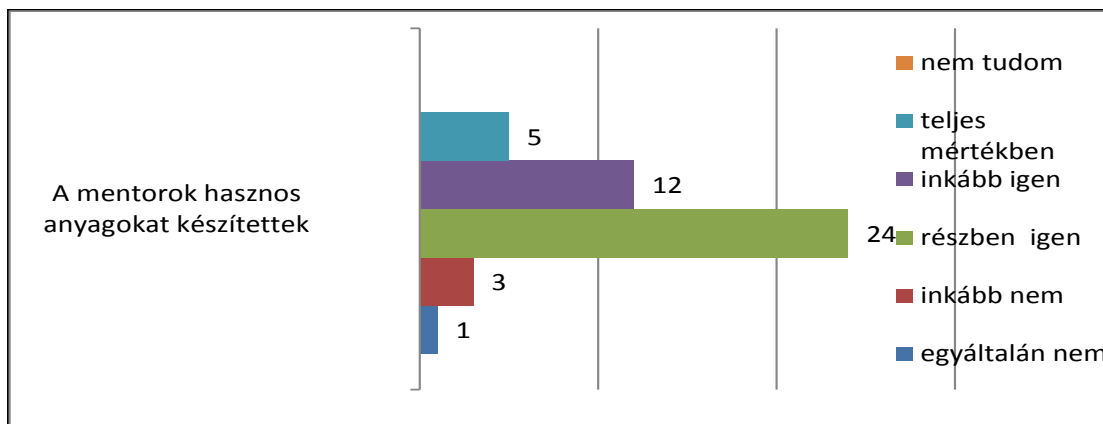
A mentorok $\frac{3}{4}$ -e gondolta úgy, hogy hasznos szakmai anyagokat készítettek. A mentorok közül 7 fő ezt nem tudta megítélni.

A partnereknek viszont csak 38%-a (!) találta úgy, hogy a mentoroktól hasznos szakmai anyagokat kapott, köztük több szakmai vezető is. A többség a hasznosságot csak részlegesnek találta.

22. ábra: A mentorok hasznos szakmai anyagokat készítettek? - mentorok



23. ábra: A mentorok hasznos szakmai anyagokat készítettek? - partnerek

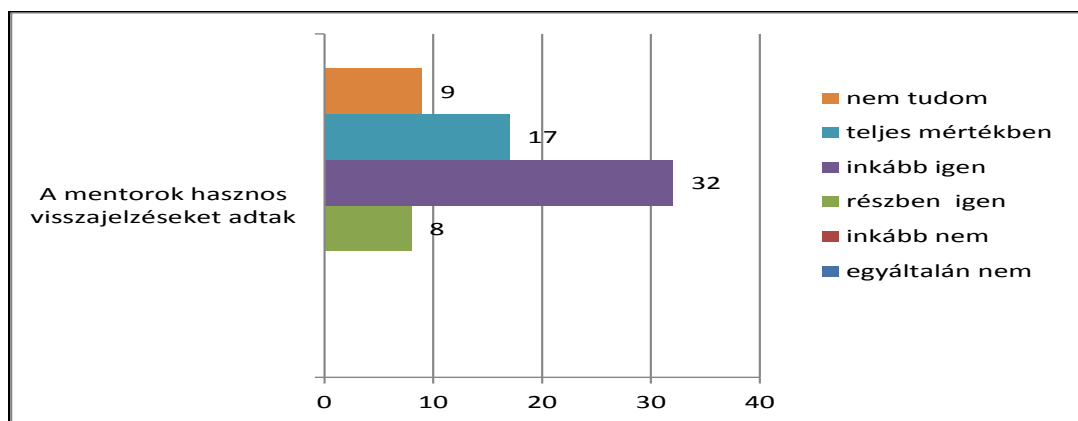


5.3.11. A mentorok hasznos visszajelzéseket adtak?

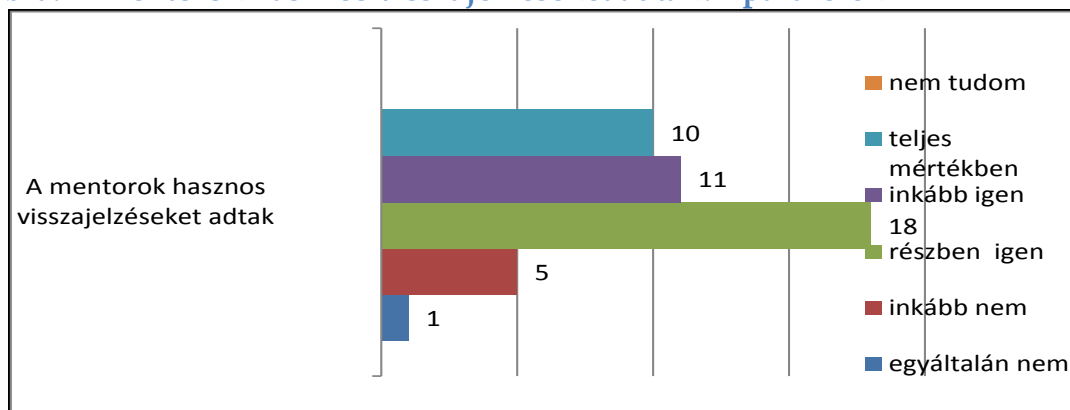
A mentorok $\frac{3}{4}$ -e gondolja úgy, hogy az általuk adott visszajelzések *Teljes mértékben*, vagy *Inkább* hasznosak voltak. 9 fő nem tudott erről véleményt alkotni.

A partnerek is hasznosnak találták a mentoroktól kapott visszajelzéseket, de csak 47%-uk adott egyértelműen pozitív választ, köztük azonban több a szakmai vezető, projektmenedzser és fenntartó.

24. ábra: A mentorok hasznos visszajelzéseket adtak? – mentorok



25. ábra: A mentorok hasznos visszajelzéseket adtak? - partnerek

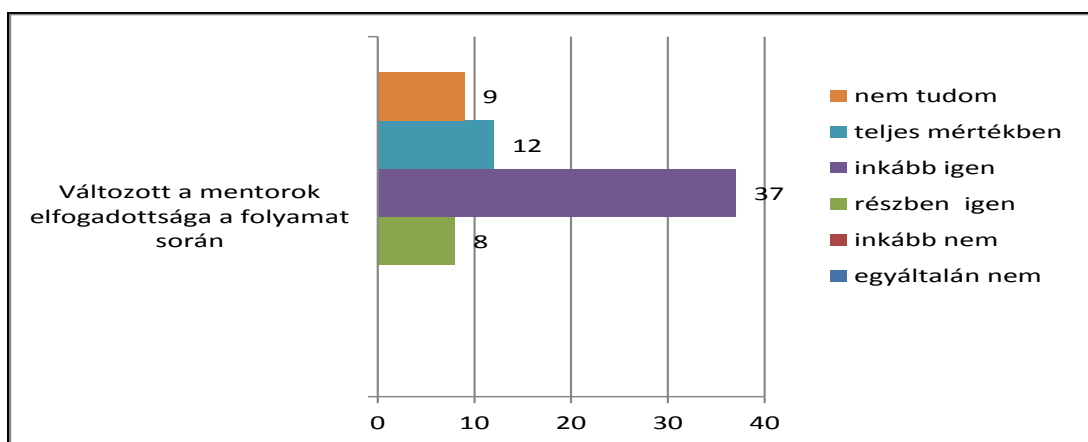


5.3.12. Változott a mentorok elfogadottsága a folyamat során?

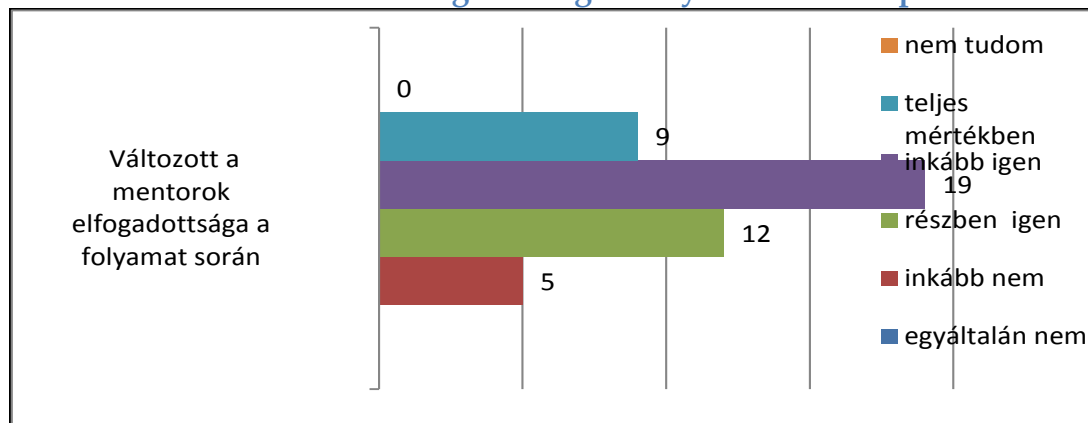
A mentorálás sikereként lehet értelmezni, hogy a mentorok 3/4-e úgy tapasztalta, hogy változott a mentorok elfogadottsága. Senki nem gondolta ennek az ellenkezőjét, 9 mentor azonban nem tudott erről véleményt alkotni.

A partnerek 2/3-a értékelte úgy, hogy *Teljesen*, vagy *Inkább* változott a folyamat során a mentorok elfogadottsága. 5 fő úgy vélte, hogy *Inkább nem* történt változás ezen a téren.

26. ábra: Változott a mentorok elfogadottsága a folyamat során? - mentorok



27. ábra: Változott a mentorok elfogadottsága a folyamat során? - partnerek

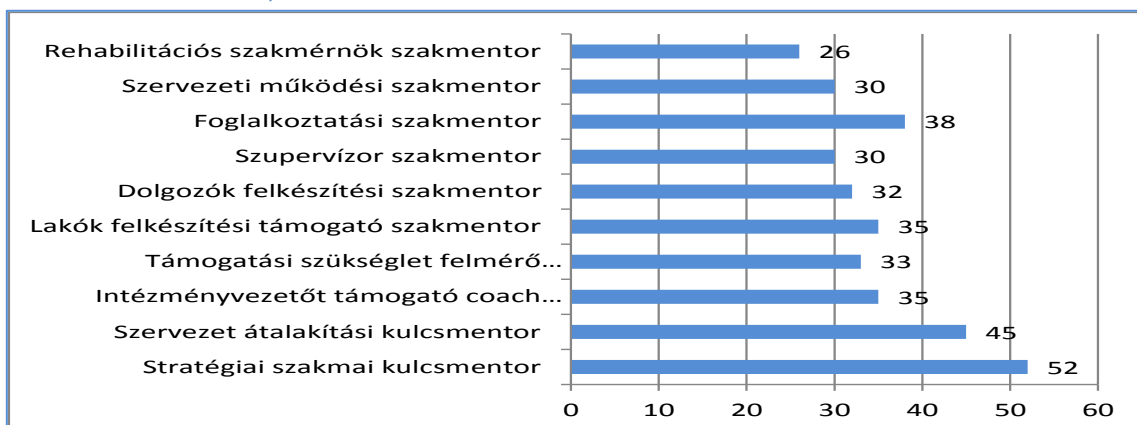


5.4. A különböző mentori területek értékelése

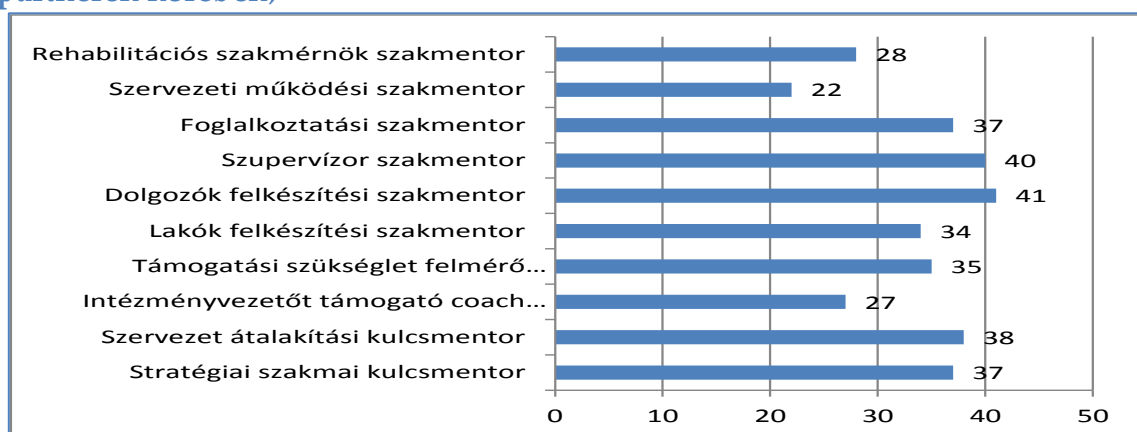
A mentoroknak és a partnereknek arra is volt lehetősége, hogy a különböző mentorterületeket egyenként is értékeljék egy 1-től 5-ig terjedő skálán.

Az alábbi táblázat azt mutatja, hogy az egyes mentorterületekről hányan alkottak véleményt, amit úgy is értelmezhetünk, hogy az adott mentorterület mennyire vált ismertté a többi mentor és a partnerek számára. A válaszadó mentorok körében legismertebbek a stratégia szakmai kulcsmentorok, majd a szervezet átalakítási kulcsmentorok, legkevésbé ismertek pedig a rehabilitációs szakmérnök szakmentorok. Partneri körben legtöbbször a dolgozók képzési és a szupervízor szakmentorok munkájára láttak rá, legkevésbé pedig a szervezeti működési szakmentorokat ismerték.

28. ábra: A mentorterületet értékelő mentorok száma (= a mentorterület ismertsége a mentorok körében)



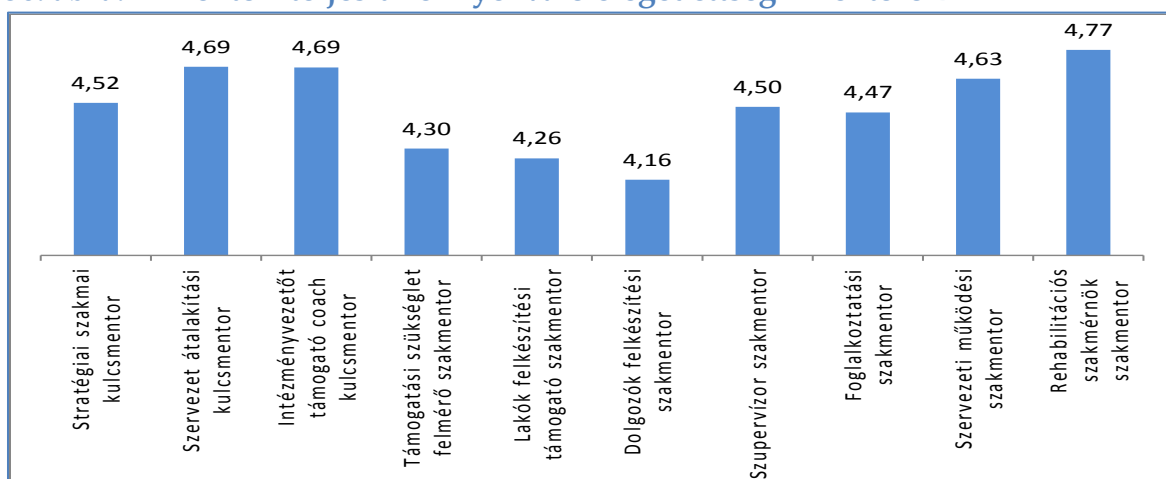
29. ábra: A mentorterületet értékelő partnerek száma (= a mentorterület ismertsége a partnerek körében)



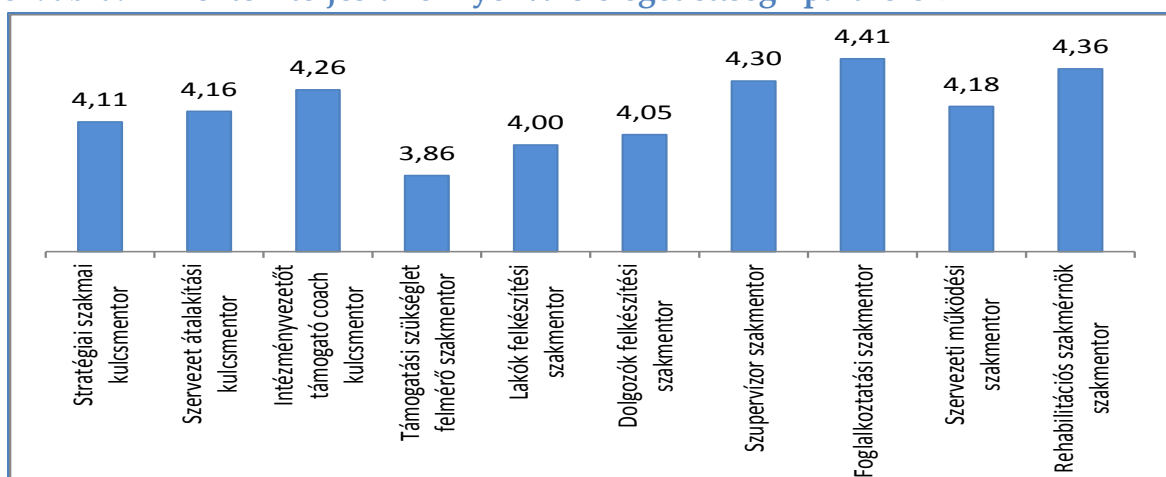
A mentorok összességében elégedettek voltak egymás teljesítményével. A legnagyobb elégedettséget körükben a rehabilitációs szakmérnök szakmentorok teljesítménye váltotta ki, tehát akiknek információja volt a munkájukról, azok elismerően nyilatkoztak róluk. Más mentorokhoz képest magasabb elégedettséget értek még el a szervezet-átalakítási és az intézményvezetőt támogató coach kulcsmentorok.

Az intézményi partnerek körében az elégedettségi értékek kissé alacsonyabbak voltak. A legnagyobb elégedettséget a foglalkoztatási szakmentorok és a rehabilitációs szakmérnök szakmentorok teljesítménye váltotta ki. A partnerek legkevésbé a támogatási szükségletfelmérő szakmentorok teljesítményével voltak elégedettek.

30. ábra: A mentori teljesítménnyel való elégedettség - mentorok



31. ábra: A mentori teljesítménnyel való elégedettség - partnerek

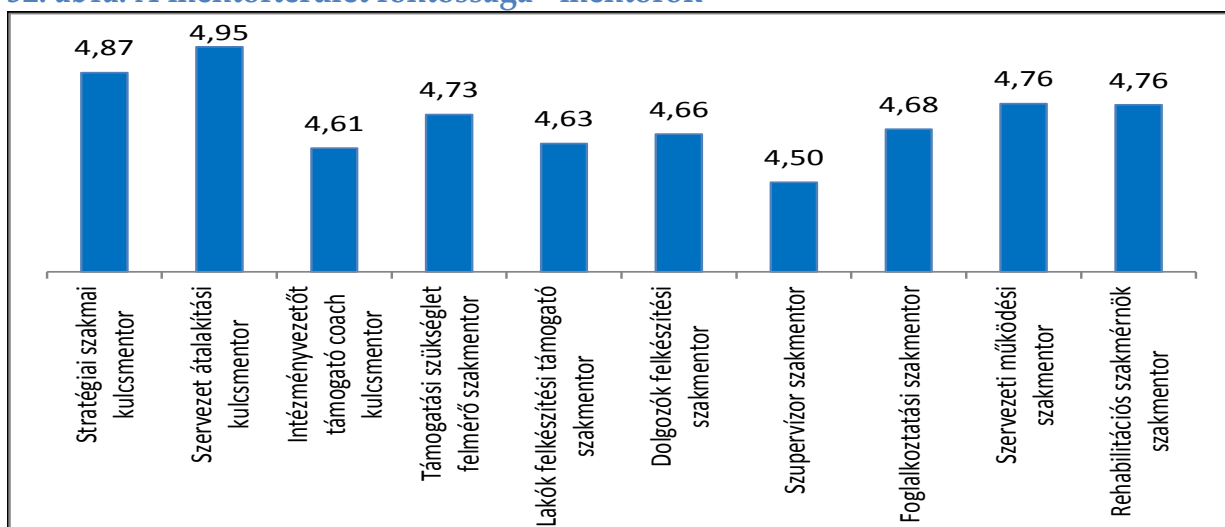


A válaszadók 1-5-ig terjedő skálán értékelték az egyes **mentorterületek szükségességét** is. Kijelenthető, hogy a **válaszadók fontosnak tartják az összes mentori területet**.

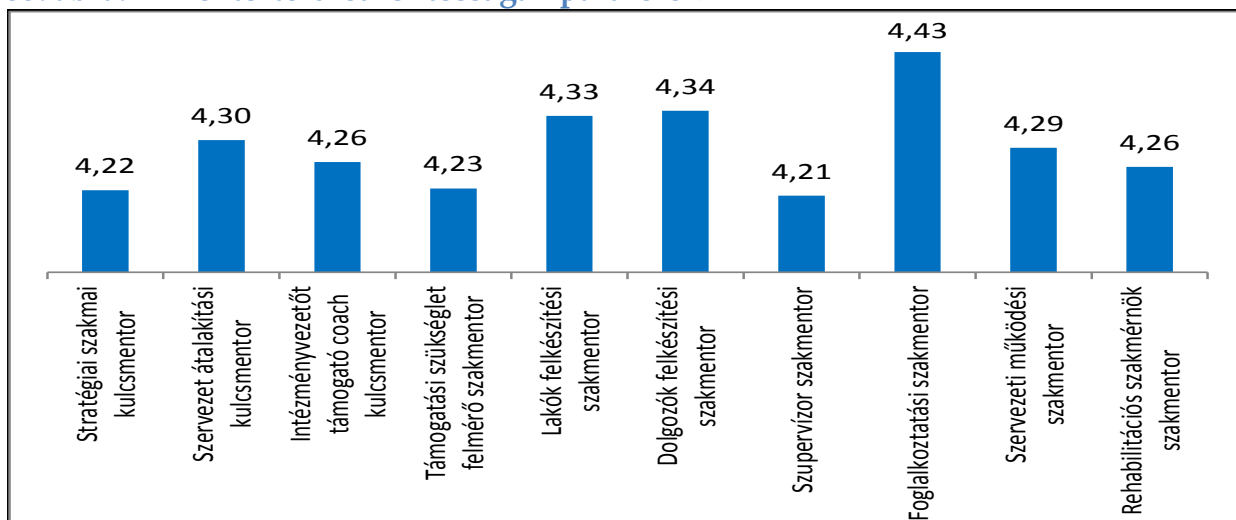
A mentorok a többi területhez képest fontosabbnak ítélik a szervezet átalakítási és a stratégiai szakmai kulcsmentorokat. A többi területhez képest kevésbé tartják szükségesnek a szupervízor, az intézményvezetőt támogató coach és a lakók felkészítését támogató mentori területet.

Az intézményi partnerek a foglalkoztatási, a dolgozók és a lakók képzési mentorerületet tartják a legfontosabbnak. A többi területhez képest kevésbé tartják szükségesnek a szupervízor és a stratégiai szakmai kulcsmentori területet.

32. ábra: A mentorerület fontossága - mentorok



33. ábra: A mentorerület fontossága - partnerek



5.5. A mentorcsoport működésére vonatkozó visszajelzések

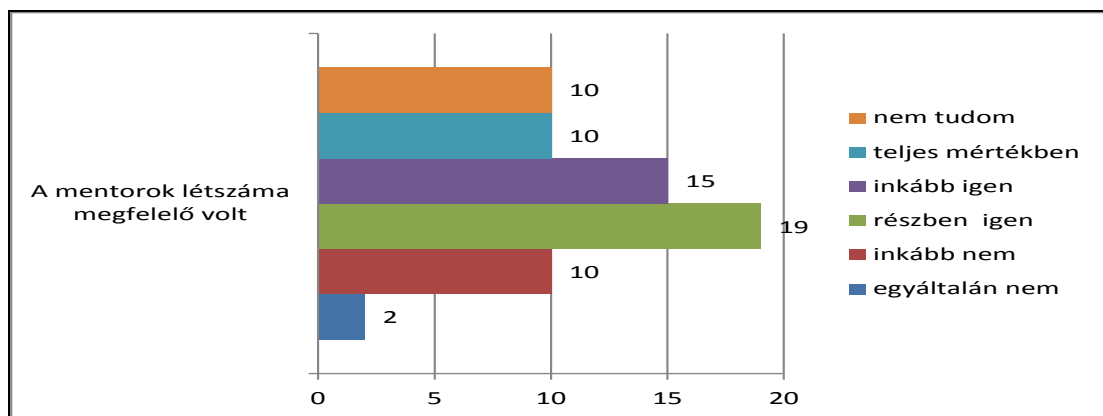
A következő kérdések a mentori csoportok kialakításával és működésével kapcsolatosak.

5.5.1. Megfelelő volt a mentorok létszáma?

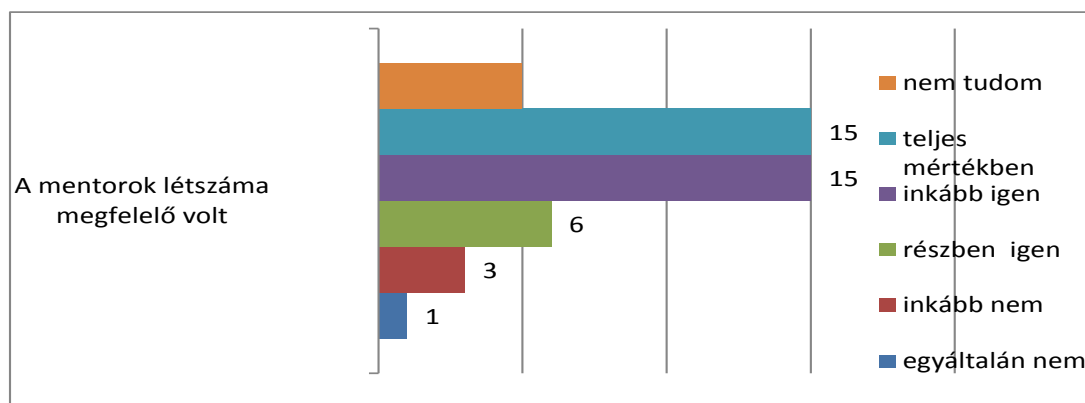
A mentori létszám megfelelőségéről megoszlik a mentorok véleménye. 10 fő szerint *Teljes mértékben*, 15 fő szerint *Inkább megfelelő* volt, de 10 fő szerint *Inkább nem*, 19 fő szerint pedig csak *Részben* volt megfelelő. 10 fő nem tudott véleményt mondani. A létszám megfelelőségét kritikusan értékelők között többségében voltak a kulcsmentorok.

A partnerek a mentori létszámot jobban elfogadták, mint a mentorok, mivel 2/3-uk vélte úgy, hogy *Teljes mértékben*, vagy *Inkább megfelelő* volt.

34. ábra: Megfelelő volt a mentorok létszáma? – mentorok



35. ábra: Megfelelő volt a mentorok létszáma? – partnerek

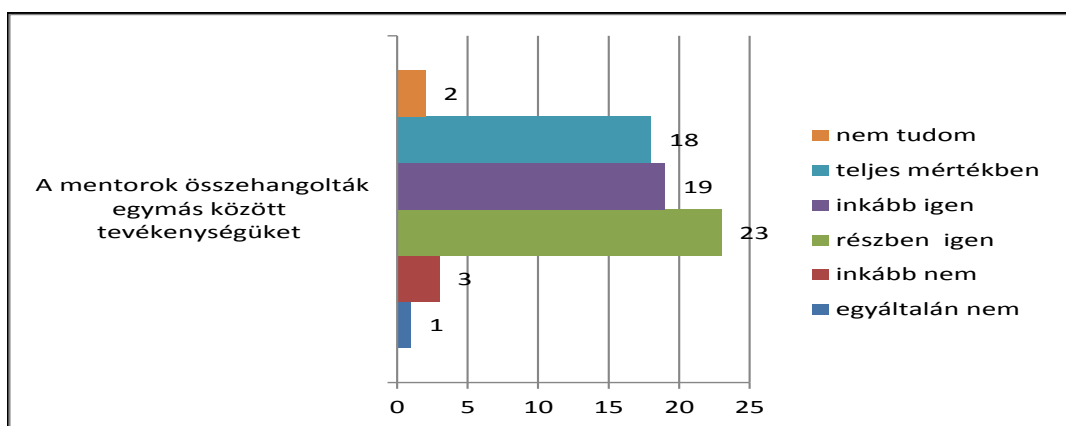


5.5.2. A mentorok összehangolták tevékenységüket?

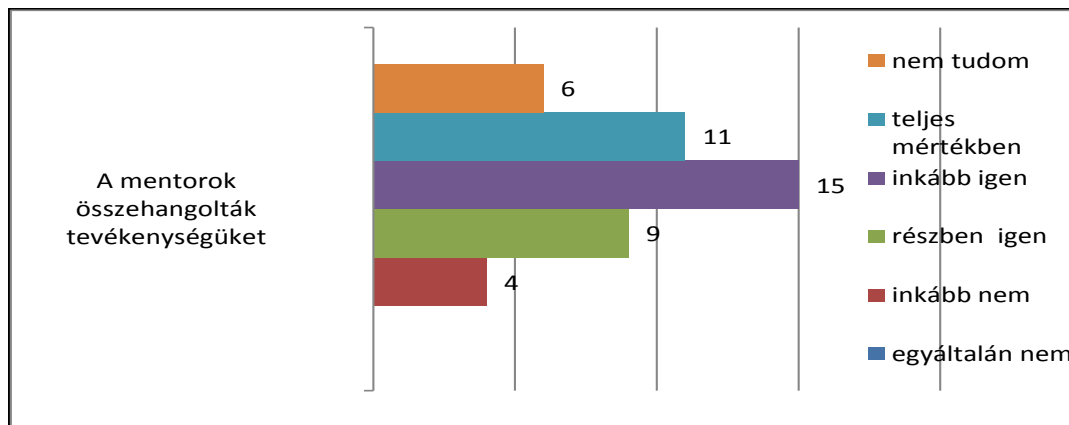
A mentorok 56%-a tapasztalta úgy, hogy *Teljes mértékben*, vagy *Inkább* összehangolták egymás között a tevékenységüket. *Inkább nem*, vagy *Egyáltalán nem* választ négy fő adott, köztük két kulcsmentor.

A partnerek 58%-a szintén úgy látta, hogy *Teljes mértékben*, vagy *Inkább* összehangolták egymás között a mentorok a tevékenységüket. Az *Inkább nem* választ adók között volt egy intézményvezető is.

36. ábra: A mentorok összehangolták tevékenységüket? - mentorok



37. ábra: A mentorok összehangolták tevékenységüket? - partnerek



5.5.3. A mentorálást megvalósító tevékenységformák

A következő bekezdés a mentorok különböző aktivitási formáit mutatja be, tehát azt, hogy milyen jellegű tevékenységek által valósították meg a mentorálást.

A mentorok leggyakrabban e-mail-en tartottak kapcsolatot az intézményi szakemberekkel. Emellett ugyanilyen rendszeres volt a személyes kapcsolattartás is, ami leginkább csoportos konzultációt jelentett. A mentorok jelentős része végzett dokumentumelemzést részben a saját felkészüléséhez, részben az intézmény számára készítendő javaslatához. A mentorok 2/3-a tartott egyéni konzultációt is. Nem volt ritka, hogy a mentorok az intézményi szakemberekkel közösen vettek részt valamilyen kiváltáshoz kapcsolódó szakmai rendezvényen.

A válaszokból megállapítható volt, hogy a mentori tevékenység formáját nem kizárólagosan a mentori terület típusa határozta meg, hanem egyéb tényezők is szerepet játszottak, pl. a mentorok szerepfelfogása, aktivitása, mentor óráinak száma, valamint az intézményvezetők, projektvezetők igényei is.

4. táblázat: Milyen formában valósult meg a mentorálás és milyen gyakorisággal?

Tevékenységformák	Gyakran	Többször	Egyszer	Nem volt
e-mail-en való kapcsolattartás	24	33	2	7
csoportos konzultáción való részvétel	23	35	8	
dokumentumok feldolgozása	20	32	6	8
telefonos egyeztetés	16	37	1	12
egyéni konzultáció az intézményben	12	23	15	16
intézményi munkatársakkal közösen szakmai rendezvényen való részvétel	7	13	15	31
szakmai javaslat készítése az intézmény számára	6	26	23	11
egyéni konzultáció intézményen kívül	4	17	7	38
intézményi rendezvényen való részvétel	3	11	13	39

5.5.4. A mentor csoporton belüli kapcsolattartás formái

A mentorokkal szemben elvárás, hogy tevékenységüket tartalomban és időben is egymással összehangolják.

Az együttműködési aktivitás e-mail-en volt a legnagyobb, de jelentős számú volt a telefonon folytatott egyeztetések száma is. A mentorok $\frac{3}{4}$ -e személyesen is konzultált egy másik mentorral. Szintén gyakori jelenség volt, hogy közösen dolgoztak fel

szakmai dokumentumokat, vagy készítettek javaslatot az intézmény számára. A mentorok együttműködésére az is jellemző, hogy leginkább közösen látták el a mentorálást az intézményben. 9 válaszadó esetében azonban csak egyéni mentorálás történt. Az intézményi mentorcsoport megbeszélésein a mentorok többször is részt vettek, 11 fő mentor azonban csak egy alkalommal, 2 fő mentor pedig egyszer sem!

5. táblázat: Mentorok egymás közötti kapcsolattartási formái és gyakorisága

Mentorcsoporton belüli kapcsolattartás formái	Gyakran	Többször	Egyszer	Nem volt
e-mail-en	30	34	1	1
közös mentorálás az intézményben	21	27	9	9
telefonos egyeztetés	15	43	3	5
mentorcsoport megbeszélésén való részvétel	8	45	11	2
szakmai javaslat közös készítése az intézmény számára	7	23	20	16
dokumentumok közös feldolgozása	5	23	3	12
egyéni konzultáció	3	40	6	17
szakmai rendezvényen való közös részvétel		27	16	23
intézmény rendezvényén való közös részvétel		8	15	43

6. A MENTORÁLÁS FEJLESZTÉSÉRE VONATKOZÓ AJÁNLÁSOK

„Keresni valamit annyi, mint hinni a létezésében.” Star Wars: A klónok háborúja

A kérdőíves felmérésben javaslatokat kértünk az intézményi partnerektől és a mentoroktól a **mentori munka és a mentorhálózat jövőbeli fejlesztésére**.

Az **intézményi partnerek** által tett javaslatok:

- *Az intézmény dönthesse el, hogy a mentorálási szolgáltatást a rendelkezésre álló órakereten belül hány fővel, milyen mentori területeken és hány órában kívánja igénybe venni.*
- *A mentortevékenység tartalmi fejlesztése szükséges. A mentorok fejezzék ki álláspontjukat, legyenek képesek párbeszédre, és nagyobb mértékben hangolódjanak rá az intézményre, amely egyedi sajátosságokkal, problémákkal, lehetőségekkel rendelkezik. Ne csak a partnerektől várják a kérdéseket, hanem mutassák be, ismertessék a kiváltás kapcsán az intézményre váró feladatokat, és előrelátva a várható nehézségeket, tegyenek konkrét javaslatokat a kiváltási folyamat segítésére.*
- *A mentor csoporton belül nagyobb szervezethez és irányításra van szükség.*
- *Az összes mentor vegyen részt időszakonként a fenntartói egyeztetéseken.*
- *Rendszeres információcsere hasznos lenne a többi pályázóval is.*

A **mentorok** ajánlásai:

Jogszabályi környezet fejlesztése:

- *A kiváltás szakmai koncepciója kezd eldögmosodni, egyre messzebb kerül a valóságtól - rugalmasabb, életszerűbb megközelítésre van szükség. A döntéshozói szinttel a feltárt hiányosságokkal, ellentmondásokkal kapcsolatban egyeztetések szükségesek. A szerzett tapasztalatokat vissza kell csatolni, be kell építeni a jogi szabályozásba, a finanszírozás tervezésébe.*
- *Az intézményi férőhely kiváltás és a mentori támogatás ne csak a lakhatási szolgáltatás megteremtésére fókuszáljon. A fogadó közegben a szociális és gazdasági érdekelttség megteremtésével (munkahely és bevételi lehetőség biztosítása), a gazdasági és szociális inklúzió komplex segítségével is foglalkozni szükséges.*

Az intézmény és a mentorok közötti szerződéses kapcsolat jellegének erősítése:

- *Az intézmény, a fenntartó megrendelői szerepét erősíteni szükséges, biztosítva, hogy a mentori tevékenység az intézmény kiváltási folyamatához illeszkedjen. A partnerek szólhassanak bele a mentorok kiválasztásába, összetételük alakításába. A műfaj sajátja az elfogadottság, a kölcsönös bizalom – ha ez nincs meg, nem tud működni a mentorálás. A*

mentor területek óraszámának meghatározásánál az intézmény szükségletei nagyobb mértékben legyenek figyelembe véve. A kontakt és a nem kontaktóra megoszlás ne kerüljön előzetesen rögzítésre. A mentor az intézménnyel egyeztetve dönthesse el, hogy a feladat elvégzése során mennyi időt tölt az intézményben, és mennyi időt fordít egyéni háttérmunkára.

- A mentorálás szervezése szempontjából hasznos, ha a hét meghatározott napjait kijelöli az intézmény a mentorálás, a mentorokkal való közös munka számára. Ezzel mindenki számára tervezhetőbb a feladatvégzés, ütemezhetőbb a folyamat előrehaladása.
- A mentori munkát célszerű időben kiterjeszteni. A pályázat előkészítésébe legalább a stratégiai szakmai és a szervezet átalakítási kulcsmentorokat célszerű lenne bevonni. A mentorálás más területei pedig a lakásokba való beköltözést követő időszakban lennének kiemelkedően hasznosak. Ekkor kell ugyanis a lakók számára az új eszközök és környezet megismerését, használatának megtanulását intenzíven segíteni, az új helyzethez való adaptálódást támogatni. Ekkor a munkatársak fokozott támogatása is hasznos lenne.

Mentorcsoportok kialakítása:

- Az intézményi mentorcsoport létszámát csökkenteni célszerű. Szakmentori területenként egy-egy mentor is elegendő, kivétel a szupervízió, és a támogatási szükségletfelmérés. A szakmentorok a kulcsmentorokkal dolgozhatnak együtt, amikor nagyobb volumenű feladatot kell elvégezniük.
- 40-50 mentoróránál kisebb időkeret ne kerüljön megállapításra egyetlen területen sem, mert ez alatt nem lehet érdemi munkát végezni, és a mentornak gazdaságilag sem rentábilis a mentorálás (lásd többszöri utazás, mentorcsoport üléseken való részvétel, adminisztrálás, egyéb mentorhálózati kötelezettség).
- A lakók-, dolgozók képzési mentorainak és alkalmanként a foglalkoztatási mentornak is szorosan összekapcsolódik a tevékenysége, fontos, hogy szorosabban összehangolják tevékenységüket.
- A támogatási szükségletfelmérő mentorok helyét a mentor teamben át kell gondolni. Mivel tevékenységük nem projekthez kötött, a szükségletfelmérés rendszeres elvégzését jogszabály írja elő, nem feltétlenül a mentor teamben van a helyük. vs. A támogatási szükségletfelmérőket "bent kell tartani" a teamben, és úgy kell meghatározni az óraszámukat, hogy a felmérések feldolgozását, összegzését is elvégezzék, és az intézmény dolgozóival, a lakók-, dolgozók- képzési továbbá a foglalkoztatási szakmentorral együttműködve segítsék az információk felhasználását.

Az intézményi mentorcsoportok irányítása, koordinálása:

- A mentori munka szervezéséhez, a mentori kapacitás tényleges rendelkezésre állásának ellenőrzéséhez és a mentorálási tevékenység nyomon követéséhez a mentorcsoporton belül a megfelelő szerepkört ki kell alakítani.
- Intézményi mentor team találkozókön kötelező legyen a mentorok részvétele, mert szükség van a közös értékek, szakmai alapok kidolgozására, a mentorálási feladatok egyeztetésére és a tapasztalatok megosztására.

A mentorhálózat és a mentorok szakmaiságának fejlesztése:

- A mentori kör alakítása során a kompetenciák meglétét és a hozzáállás megfelelőségét értékelni szükséges.
- A szakmentorok egyben tartására gondot kell fordítani. A mentorterületek számára tapasztalatcserét biztosító rendszeres találkozókra, friss szakmai információkra, tudásbővítő szakmai konzultációkra van szükség. A mentorok szakmai találkozóit tömbösítve célszerű megszervezni, mivel számosan alkalmazottak és/vagy vidékről járnak fel.
- A mentorálásról készített mentori naplót, beszámolókat, emlékeztetőket a mentorok tapasztalatszerzés céljából korlátozás nélkül kölcsönösen megtekinthessék.

Egyéb, a folyamatkísérésen, szakmai egyeztetéseken megfogalmazott további ajánlások:

- A mentorálás megkezdése előtt minél pontosabban történjen meg a mentorhálózattal kapcsolatos intézményi, fenntartói és projektmenedzsment elvárások konkrétumokra is kiterjedő feltárása. Ennek keretében a partnereket tájékoztatni szükséges a mentorhálózat által nyújtott szolgáltatásokról, az igénybevétel kereteiről és azokról a hasznokról, amelyeket a mentorálás számukra biztosítani képes. Be kell mutatni, hogy a mentoroknak mire terjed a felhatalmazása, milyen eszközökkel dolgoznak, mi a felelőségük, és milyen együttműködésre van szükségük az intézmény részéről. Mentori területre lebontva szükséges tisztázni, hogy milyen kapacitásokra van szükség, az intézmény milyen információkat, dokumentumokat biztosít, a mentorok kivel tarthatnak munkakapcsolatot. A kommunikációs csatornákat, kapcsolattartási formákat is tisztázni szükséges.
- A mentorok számára a feladathoz illeszkedő óraszámot szükséges biztosítani, akár a mentori létszám csökkentése árán is. Egy-egy fő mentor számára megszabott alacsony óraszám ugyanis nem biztosít elegendő lehetőséget az intézmény megismerésére, kapcsolatépítésre és az érdemi feladatvégzésre.

- A mentorok számára biztosítani szükséges a mentorálást megalapozó információkat, dokumentumokat, például az alábbiakat is:
 - Megvalósíthatósági tanulmány,
 - Pályázat: projekt adatlap, költségvetés, mellékletek, Gantt, ingatlan lista és az építészeti tervek,
 - Szükségletfelmérés összefoglaló eredményei,
 - SzMSz, szakmai program,
 - Képzési tervek, ütemtervek, felkészítési programok,
 - Összegzés a kiváltást szolgáló, már megvalósult intézményi aktivitásokról a lakók, dolgozók, hozzátartozók, környezet irányában,
 - Projekt szereplők, kontaktszemélyek, szakterületi felelősök,
 - Helyszíni bejárás lehetőség, szemle a tervezett helyszíneken,
 - Környezet számára szóló tájékoztatások, aktivitások.

Hasznos, ha az intézményre és a kiváltással kapcsolatos helyzetre vonatkozó információkat a mentor team közösen is feldolgozza, és összeállít egy diagnózis jellegű összegzést a kiváltás aktuális szervezeti helyzetével kapcsolatban.

- A mentori munkaterv formájára, tartalmi elemeire legyen ajánlás.¹⁵ Az elkészített mentori munkatervet az intézmény képviselője (intézményvezető, vagy a projekt szakmai felelőse) hagyja jóvá.
- Gondot kell fordítani a munkatervben foglalt feladatok teljesítésének folyamat közbeni értékelésére, visszacsatolás-kérésre is. A visszajelzés alapján a mentori tevékenységben szükségessé váló korrekciókat a jóváhagyóval közösen kell meghatározni.
- Célszerű a mentor team vezetőjét/koordinátorát előre kijelölni, a szükséges feltételek (pl. feladat és hatáskör tisztázása) egyidejű biztosításával. Feladata többek között az elfogadott céloknak megfelelő gyakorlati tevékenységsor ütemezése, a mentorálási időpontok egyeztetése és a tevékenységek tartalmi koordinációja, a feladatvégzés nyomon követése, a mentorálással összefüggő kérdésekben kapcsolattartás a partnerekkel. Ügyelni szükséges arra, hogy a mentor team önszervezése, működésének adminisztrációs és technikai részleteinek tisztázása, egyeztetése ne a mentorált jelenlétében történjen.

¹⁵ A működési rend 2014. április 01-i verziója már tartalmazza

- A mentor team működésébe a rendszeres (a projekt mérföldkövei szerint meghatározott) találkozókat be kell építeni. Ez a kötelezettség a mentori tevékenység részeként kerüljön elismerésre.
- A kiváltás folyamatára és a megvalósított kiváltásra vonatkozó szakmai ismereteket állandóan gyarapítani szükséges. A mentorhálózat, a fenntartók és az intézmények tapasztalatait rendszeresen át kell tekinteni, a problémajelzéseket a vezető szakmai testületeknek fogadniuk kell és azok feloldására a megoldásokat ki kell dolgozni. A szakmai szabályozás és a szakmai sztenderdek, protokollok (benne a kategóriák, eljárások, szükséges kompetenciák, tárgyi és technikai feltételek, elvárt kimenetek, stb.) fejlesztésének szorosan együtt kell járnia a gyakorlati megvalósítással. Fontos, hogy a kiváltással és a közösség alapú szolgáltatásokkal kapcsolatos ismeretek beépüljenek a felsőoktatás tananyagaiba és a szociális szolgáltatások terén dolgozó vezetők és a szakemberek továbbképzésébe, képzésébe is. Ezzel párhuzamosan a politikai döntéshozók és véleményvezérek, továbbá a szélesebb nyilvánosság ismereteit is bővíteni szükséges, különös figyelemmel a befogadó hozzáállás fejlesztésére.

7. KIVÁLTÁSSAL KAPCSOLATOS FELADATOK, TÉMÁK, ESZKÖZÖK

„Ne várj, a legjobb alkalom soha nem fog elérkezni. Kezdj hozzá ott, ahol éppen most vagy, és használj bármilyen eszközt, ami csak a kezvedbe kerül, hiszen a legjobb szerszámokat útközben úgyis meg fogod találni.” Napoleon Hill

”Egy szokás kezdete olyan, mint egy vékony cérna, ám minden alkalommal, amikor a cselekvést megismételjük, erősítjük a fonalat, újabb szálat adunk hozzá, amíg végül egy jókora kábel nem lesz belőle, és visszavonhatatlanul megköti a gondolatunkat és cselekvésünket.” Orison Swett Marden

Ebben a fejezetben összegyűjtöttük a mentorálás során felmerült fontosnak tartott témákat, feladatokat, hasznosnak vélt eszközöket. Ennek során a mentorhálózat és az intézményi munkatársak tevékenysége által elért eredményekre és tapasztalatokra építettünk. Van ahol egy az egyben átvettünk jó gyakorlatokat, van ahol több példa részeredményeit illesztettük össze. **A bemutatott példáknál nem hivatkozunk meg a szerzőt (az intézményt, a mentorcsoportot, a mentort, a szakembert, a személyt), mert azokat a kiváltási program közös eredményének tekintjük.**

Köszönet illet mindenkit, aki valamilyen formában – gondolataival, elkészített anyagaival, közreadott módszereivel, stb. – hozzájárult a bemutatható eredményekhez!

A fejezetben felsorakoztatott példák nem kizárólag a mentoroknak címezhetőek, mert azok a projektmegvalósítás részei, apró lépései, amelyek a mentorokon túl az intézményvezetők, fenntartók, szakemberek, projekt csapatok számára is hasznosak lehetnek. Egy téma több mentorterületet is érinthet, amit a gyakorlati alkalmazás során szükséges megfelelően kezelni.

A fejezet kapcsán újra hangsúlyozzuk, hogy ismertnek vesszük az Intézményi Férőhely Kiváltást Támogató Mentorhálózat Működési Rendjét és az Intézményi Férőhely Kiváltást Koordináló Országos Testület által egyes szakterületekre kiadott ajánlásokat, a vonatkozó jogszabályokat, így azok tartalmi ismételését kerülni igyekszünk. Alapvetőnek tartjuk a fogyatékos emberek életminősége javítását szem előtt tartó értékrend és nézetrendszer elfogadását és annak gyakorlati megvalósítására vonatkozó hazai és nemzetközi ajánlások és szakirodalom ismeretét is, így ezekre sem térünk ki, vagy csak érintőlegesen. Tesszük ezt azért, hogy elsősorban a kiváltás gyakorlati megvalósítását szolgáló feladatsorra fókuszálhassunk.

7.1. Intézményi mentori látogatások előkészítése, tervezése, moderálása

A feladat tartalma:

A mentorok megvalósított tevékenységükkel, alkalmazott módszereikkel és viselkedésükkel modellként szolgálnak az együttműködés, a szervezeti hatékonyság, a szervezeten belüli kommunikáció, a team működés terén is, ezért külön jelentősége van az általuk megvalósított gyakorlatnak.

A mentorok és az intézményi szakemberek közötti találkozók nagy jelentőséggel bírnak, célszerű azokat megfelelően előkészíteni, témajavaslattal a megbeszéléseket orientálni, és – a lehetőségekhez képest – moderálni is a megbeszélést. Ez utóbbira csak óvatosan van mód, mivel a találkozót esetenként a partnerek kívánják vezetni. A szándékot elfogadva is kellő aktivitással, kezdeményezéssel elő kell segíteni, hogy a megbeszélés hatékony, egyben jó hangulatú is legyen, és mindenki elmondhassa a véleményét.

Tevékenységek:

- Kiváltási folyamat aktuális eseményeinek nyomon követése.
- Feladatlista vezetése.
- Problématérkép összeállítása: gyűjtés egyéni és csoportos konzultációk során.
- Érintettek, kapcsolati háló elérési adatainak nyilvántartása.
- A mentorok és projekt team által felvetett nyitott kérdések összegyűjtése.
- Intézményi látogatás céljának, feladatainak, témáinak, elvárt kimenetének meghatározása a partnerekkel és a mentorokkal közösen.
- Szükséges résztvevők meghatározása, résztvevő mentorok szervezése.
- Háttéranyagok elkészítése, megküldése.
- Megbeszélés szükség szerinti moderálása.
- Emlékeztetők elkészítése, kommentelés, érintettek tájékoztatása.

Példa:

a) A mentori feladatok ütemezése (részlet egy kulcsmentor beszámolójából)

A mentori feladatok megtervezése, ütemezése, továbbá a feladatok folyamatos tisztázása, annak újragondolása és integrálása az intézmény aktuális életébe, egyfajta biztonságos keretet, ún. „rendet” adott a szakmentori teamnek és az intézménynek egyaránt. Egy táblázatban követtük nyomon a napi/heti/havi ütemezést, amit a szakmai vezető javaslatomra nyilvánossá tett az intézmény minden elérhető helyén (öltöző, konyha, WC). Fontosnak tartottam ezt a dolgozók, lakók életében egyaránt, miszerint a külső emberek mozgása minél kevesebb bizonytalanságot, fantáziát keltsen bennük, és a mentorok jelenléte „kvázi” beépüljön” hétköznapi életükbe. A

szakmentori team nagy része személyében és feladataiban is tiszteletben tartotta a nyár végén tervezett ütemezést, attól rendkívüli és indokolt esetben tért el tájékoztatva az adott kulcsmentori, szakmentori, intézményi személyeket egyaránt. A mentorálás hatékonyságának és a fejlődésnek ez volt az egyik alappillére, miszerint az egymás, valamint a szakmaközi alázat és tisztelet jelen volt a folyamatban.

b) Témalista összeállítása (részlet egy emlékeztetőből)

68

Projektirányítói találkozó - témajavaslat

Dátum: xxxx

Helyszín: xxxx

Résztevők: xxxx

Javasolt témák:

- A projekt megvalósításával kapcsolatos aktuális információk (ütemterv, infrastruktúra fejlesztés lépései, ESZA típusú tevékenységek megvalósítása, stb.),
- A projektnap tapasztalatainak megbeszélése,
- Projektszervezet szerinti működés beindítása, kompetenciák további pontosítása, kapacitások biztosítása,
- IFKT mentorálás áttekintése: eddigi tevékenységek összegzése, további feladatok és kapacitások tervezése,
- A támogatott lakhatásra való áttérés előkészítése keretében az alábbi témák áttekintése:
 - szükséglet-felmérési eredmények feldolgozása,
 - lakóházanként a szolgáltatási tervek, szolgáltatási szükségletek tervezése,
 - gyakorlatorientált képzések szervezése, stb.
- Szakápolás ellátásának kérdései,
- A foglalkoztatási akkreditáció kérdései,
- A éééé.hh.nn-i mentortalálkozó tapasztalatai.

c) Emlékeztetők készítése:

A találkozón elhangzott információkról, eldöntött megoldásokról, elhatározott feladatokról érdemes **emlékeztetőt** készíteni. A jó dokumentálás alapvetően meghatározza egy folyamat eredményességét, és alapfeltétele a döntések eredményes megvalósításának is.

A dokumentálás a változásmenedzselés folyamatában több funkciót is ellát, így:

- elősegíti a projektben résztvevő munkatársak közötti információáramlást, egymás tájékoztatását,
- munkaközi anyagként lehetővé teszi a tervezési és a végrehajtási folyamat irányítását, feladatok rögzítését,
- rögzíti a problémák kezelésére, megoldására meghozott döntéseket,
- alapul szolgál a végrehajtáshoz és annak ellenőrzéséhez.

d) Akciótervek összeállítása:

A feladatok, eldöntött akciók lépésekre bontása elősegíti az eredményes végrehajtást és a folyamat nyomon követését:

38. ábra: Akcióterv sablon

Tárgy	Találkozó időpontok	Cél, feladat	Résztvevők	Dokumentációk
Pl. Stratégia meghatározása	20éé. hh. nn	Cél, feladat:	név1 név2	
	20éé. hh. nn	Cél, feladat:	név x név z	

7.2. Projektirányító team tagjai feladatainak meghatározása, egyértelmű lehatárolása

A feladat tartalma:

A projekt szakmai irányításában négy szereplő bír kiemelkedő jelentőséggel: a fenntartó képviselője (pl. a megyei kirendeltség igazgatója), a kiváltásra kerülő intézmény vezetője, a projekt szakmai vezetője és a projektmenedzser. A projekt megvalósítás során jelentkező feladatok irányítása és a projektdöntések megoszlanak e szereplők között. A párhuzamos munkavégzés és a feladat-tisztázatlanságból származó konfliktusok elkerülése, továbbá a munkatársak felé egy egyértelmű tiszta helyzet kialakítása érdekében a projekt keretében meg kell határozni az irányítók feladat- és hatáskörét.

A mentorálás során számítani lehet e négy szereplő között véleménykülönbségre, érdekellentétre, személyes és szakmai konfliktusra is, aminek megelőzését és kezelését a kulcsmentoroknak közösen segíteni szükséges.

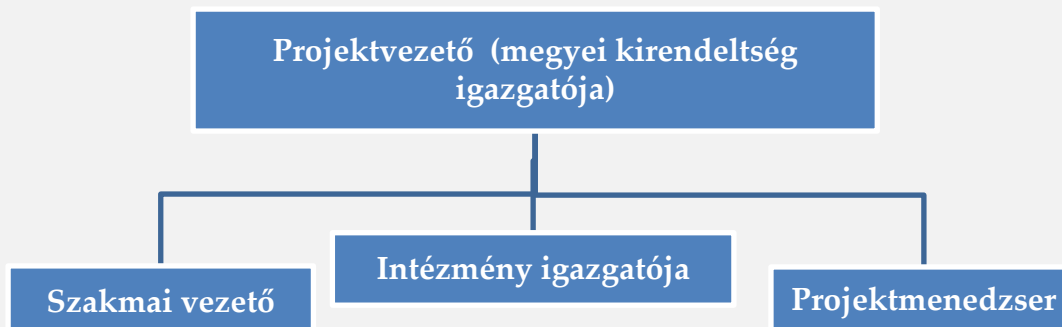
Tevékenységek:

- Konzultáció az érintettekkel.

- Javaslat a feladatok, hatáskörök azonosítására, véglegesítés.
- Fenntartói jóváhagyás kezdeményezése.

Példa:

Feladatléírás:



70

Projektvezető – fenntartó feladatai:

- Stratégiai kapcsolatok ápolása, egyeztetések kezdeményezése, megbeszéléseken való személyes részvétel,
- SZGYF, EMMI egyeztetéseken, tájékoztatásokon való személyes részvétel, szükség szerint azok kezdeményezése,
- Projektirányítói megbeszélések összehívása,
- A projekt megvalósításának nyomon követése,
- Tájékoztatás biztosítása a projekt szakmai előrehaladásáról a projekt megvalósítói számára,
- Munkáltatói jogok gyakorlása,
- Pénzügyi tranzakciók jóváhagyása,
- Nyilvánosság biztosítása, külső kommunikáció, környezet tájékoztatása,
- Beszámoló jóváhagyása.

Intézményigazgató feladatai:

- Kapcsolattartás a projekt vezetésével: a fenntartó képviselőjével (megyei kirendeltség igazgatójával), szakmai vezetővel, projektmenedzserrel,
- Kiváltást végző intézményen belüli munkacsoportok munkájának szakmai vezetővel közös irányítása, intézményi erőforrások biztosítása, feladatütemezés jóváhagyása, feladatvégzés nyomon követése,
- A munkacsoportok által kidolgozott, a munkacsoport-vezető és a szakmai vezető által előterjesztett tervezetekkel, javaslatokkal kapcsolatos döntések meghozatala, az intézményre vonatkozó változtatási javaslatok jóváhagyása,

- Jövőre vonatkozó szolgáltatási portfólió, szervezeti struktúra, működési rend kialakításának irányítása, az SZMSZ módosítására javaslattétel,
- A szakmai program elkészítésének irányítása,
- Munkatársak új munkarendjének kialakítása, a munkaszerződések módosításának előkészítése,
- Épület újrahelosztásával, új funkcióival kapcsolatos javaslattétel,
- A szervezeti kultúraváltás irányítása, összefogása,
- A vonatkozó jogszabályok, irányelvek érvényre juttatása a szervezeti változtatások során,
- Tájékoztatás biztosítása,
- Az új szolgáltatási struktúrának megfelelő intézményi költségvetés összeállításának irányítása,
- Mentorokkal való kapcsolattartás, munkájuk intézményen belüli nyomon követése, koordinálása.

Szakmai vezető feladatai:

- A fenntartó képviselőjével és az intézményigazgatóval való szoros kapcsolattartás,
- Részvétel a projektirányítók és projektmegvalósítók szakmai megbeszélésein,
- Tájékoztatás biztosítása a projekt szakmai előrehaladásáról a projekt megvalósítói számára,
- Szolgáltatói ajánlatkérések szakmai elemeinek meghatározása, ajánlatok alapján vállalkozók kiválasztásában részvétel,
- Szolgáltatói szerződéstervezetek szakmai tartalmi előkészítése,
- A szakmai megvalósítást segítő információk megszerzése, továbbítása a projekt megvalósítói számára,
- A projekthez szükséges szakmai dokumentáció meghatározása, összegyűjtése, ellenőrzése,
- Az intézményben folyó szakmai, gazdasági munkafolyamatok megismerése,
- A projekt szakmai megvalósításának tartalmi és időbeli koordinálása, a szolgáltató vállalkozók szakmai irányítása, a teljesítés nyomon követése,
- A projekt megvalósítása során a projekt céljának képviselése, érvényesítése konkrét kérdésekben és megoldások kimunkálása során,
- A vonatkozó jogszabályi környezet nyomon követése, a projekttel összefüggő vonatkozások érvényesítése, tájékoztatás biztosítása a projektmegvalósítók számára,
- Településeken elérhető szolgáltatási portfólió feltérképezése, fejlesztésére javaslattétel, együttműködés kialakítása a feladatellátásra kötelezettekkel és szolgáltatókkal,

- Kiváltást végző intézményen belüli munkacsoportok munkájának intézményvezetővel közös irányítása, részvétel a munkacsoportok munkájában,
- A munkacsoport-vezetőkkel közösen javaslatétel az intézményigazgató számára:
 - a lakók felkészítésére,
 - a dolgozók felkészítésére,
 - a lakóotthonokba való kiköltözés ütemezésére, személyi és tárgyi feltételek biztosítására,
 - épület újrahasznosítására, az új funkciókra,
 - az új ellátási és szolgáltatási szisztémának megfelelő szakmai eljárásokra, protokollokra,
 - szervezeti struktúrára,
 - szakmai programra,
- A projekt keretében, annak megvalósítása során az intézményigazgató számára döntés-előkészítő anyagok biztosítása,
- Az intézményigazgató által jóváhagyott tervek, javaslatok alapján az alábbi tevékenységek összefogása, koordinálása, ütemezése és ellenőrzése:
 - a lakók felkészítése,
 - a dolgozók felkészítése,
 - a szakmai eljárások, protokollok kidolgozása,
- Az intézményigazgató által jóváhagyott tervek, javaslatok alapján az alábbi megvalósítások ellenőrzése:
 - a lakások, lakóházak szükségleteknek megfelelő megvalósítása,
 - az épület újrahasznosításával kapcsolatos szakmai javaslat megvalósítása,
 - a szervezet átalakítása,
- Tájékoztatás biztosítása, közreműködés ismertető, információs anyagok összeállításában,
- Szakmai elakadások, problémák esetén megoldás kidolgozása a továbblépésre,
- Részvétel az előrehaladási jelentés előkészítésében: projektvezető számára szöveges szakmai beszámoló készítése, indikátorok nyomonkövetése, beszámolók készítése,
- PEJ összeállítása, hiánypótlások kezelése,
- Helyszíni ellenőrzésen részvétel, szakmai alátámasztó dokumentumok biztosítása,
- Munkatársak és vállalkozók teljesítményértékelése, visszacsatolás.

Projektmenedzser feladatai:

- Projektirányítói megbeszélések koordinálása,
- Részvétel a projektirányítók, és projektmegvalósítók szakmai megbeszélésein,

- Információnyújtás a projekt megvalósítói számára a projektvállalásokról és a támogató által támasztott követelményekről,
- Projekt szakmai protokollok és dokumentáció rendszerének kialakításában való részvétel, dokumentumsablonok kialakítása,
- EMIR rendszer nyomon követése,
- Kapcsolattartás ESZÁ-val,
- Adatszolgáltatás ESZÁ-nak,
- Pénzügyi és időbeli ütemezés nyomon követése, tartása,
- Közbeszerzővel egyeztetés, közbeszerzések bonyolításának nyomon követése,
- Ajánlatkérések koordinációja, ajánlatok alapján alvállalkozók, szolgáltatók prioritizálása,
- Szerződéstervezetek készítése, koordinációja, jogással való egyeztetése,
- Szerződéskötések nyomon követése, szükséges módosítások elvégzése,
- Támogatási szerződés módosításának előkészítése, koordinációja, változások bejelentése az ESZA-nak,
- Projektszemélyzet és vállalkozók ellenőrzése,
- Teljesítési igazolások kiállítása, számlák befogadása a költségvetésnek megfelelően,
- PEJ összeállításának nyomon követése, információk, dokumentumok biztosítása a szakmai vezető kéréseinek megfelelően,
- Kifizetési kérelmek összeállításának nyomon követése, alátámasztó dokumentumok biztosítása a pénzügyi vezető kéréseinek megfelelően, hiánypótlások nyomon követése,
- Helyszíni ellenőrzésen részvétel, helyszíni ellenőrzések vezetése a pályázói oldalról,
- Nyilvánosság biztosítása a projektvezetővel, vállalkozóval, szervezet munkatársaival egyeztetve.

7.3. Kommunikáció a kiváltási folyamatról

A feladat tartalma:

Egy szervezet átalakítása, sőt egy rendszerszintű változtatás megvalósítása folyamatában a **kommunikáció mennyisége és alkalma szinte sohasem elég**. A kommunikációra olyan befektetésként tekinthetünk, amely jócskán megtérül. A haszon az érintettek természetes ellenállásának csökkenése, a bizonytalan helyzet szülte feszültségek és szorongások oldódása, az eltérő érdekek harmonizálásának lehetősége, az ötletek felszínre kerülése, amelyek mind hatékonyabbá teszik a változtatást.

Arduin szervezeti változásainak kulcsfaktorai c. beszámoló így emeli ki a többirányú kommunikáció jelentőségét:

„A párbeszéd volt, és jelenleg is a legfontosabb szervezeti tevékenységünk:

- a) a folyamatokról folyamatos párbeszédet kell folytatni a szülőkkel, a kliensekkel, hivatali szervekkel, illetve rendszeres megbeszéléseket és találkozót tartunk a kliensekkel, a szülőkkel, legalább évente 2 alkalommal;
- b) rendszeres párbeszéd a vágyakról, személyes célokról, elképzelésekről, a támogatási szükségletekről és a támogatási tervben megfogalmazott támogatás gyakorlati megvalósulásáról a kliensekkel, szülőkkel, jogi képviselőkkel a személyi asszisztens bevonásával;
- c) párbeszéd valamennyi munkatárs között közös munkaértekezletek és a munkáltatói fórumon keresztül.”¹⁶

A változáskezelés hatékony kommunikációjának jellemzői:

- Tudatos, tervezett és az irányítók által kontrollált. Az információs igények kielégítéséért, az információ tartalmáért, időbeni és tartalmi egymásutániságáért, egymást erősítő hatásáért a projektirányítók a felelősek.
- A változáskezelésbe bevont résztvevőkkel tisztázni szükséges, hogy mint a „tudás birtokosai” hogyan élhetnek az információkkal, biztosítva, hogy csak a megalapozott információk kerüljenek nyilvánosságra, és csak az információnak megfelelő felelősségi körben. (A féligazságokat, vagy valótlan információkat tartalmazó híresztelések nagy zavarokat tudnak kelteni!)
- Az információ biztosítása a változáskezelés céljainak elérése érdekében történik, a célcsoportot figyelembe véve nyújt megfelelő tartalmú, formájú és mennyiségű információt.

A kommunikáció tervezéséhez a **változás érintettjeit (stakeholderek)** szükséges **áttekinteni**. Más információkra van ugyanis szüksége a változás irányítóinak, az aktív megvalósítóknak és a különböző érintett csoportoknak. A változás során az érintett csoportok többféle érdeket képviselnek, eltérő a változás megvalósulására gyakorolt befolyásuk, és más a változás hatása az ő mindennapi életükre, vagy munkavégzésükre, ezért eltérő ütemezésű és mélységű információt igényelnek.

- Rendszeresen ismétlődő kommunikáció biztosítja a projekt előrehaladásáról szóló tájékoztatást (célok, szakértői munkák, elért eredmények), elősegítve az érintettek tájékozottságát és bevonódását.

¹⁶ Jos van Loon (2010. augusztus)

- Folyamatosan és didaktikusan ismertetésre kerülnek a kiváltással kapcsolatos fontos értékek, célok, tartalmak, események, a már elért eredmények, sikerek. Különös figyelemmel van a visszajelzések észlelésére és értékelésére.
- Többféle csatornát használ (pl. szakmai fórum, vezetői értekezlet, dolgozói fórum, lakógyűlés, rendezvény, találkozó, lakossági fórum, előadás, írásos tájékoztató, faliújság, helyi és országos írott és egyéb média).

Tevékenységek:

- Kommunikációs felelősök kijelölése.
- Kommunikációval kapcsolatos elvárások tisztázása.
- Kommunikációs célok és tartalmak meghatározása.
- Tájékoztató anyagok összeállítása.
- Kommunikációs események tervezése.
- Kommunikációs eseményhez köthető programok összeállítása.
- Kommunikáció megvalósítása.

Példa:

- Az **NCSSZI országos érzékenyítési projektet** valósít meg a kiváltással kapcsolatban. Az általuk készített szórólapokat, akcióterveket, kiadványokat, honlapjukat lehet ajánlani, ill. használni: <http://tanuljunkmegegyuttelni.hu/>
- Projekt-tájékoztató rendezvények szervezése**

39. ábra: Projekt-tájékoztatóra szóló meghívó - munkatársak, lakók, mentorok, helyi önkormányzati képviselők számára

MEGHÍVÓ

**A szakolyi Szent Lukács Görögkatolikus Szeretetszolgálat
Ápoló- Gondozó Otthonának kiváltása**

TIOP-3.4.1.A-11/1-2012-0003

Időpont: 2013.11.19.

Helyszín: Szakoly, Hunyadi u. 2., Szent Lukács Görögkatolikus Szeretetszolgálat Ápoló-Gondozó Otthona

Program:

- 10:00 Köszöntő
- 10:10 Projektmenedzsment tájékoztató
Szakterületi tájékoztató
- 12:00 Ebéd
- 13:00 Csoportos megbeszélések
- 14:10 Csoportos megbeszélések tapasztalatai

Kedvezményezett: Hajdúdorogi Egyházmegye,
4400 Nyíregyháza, Bethlen G. u. 5.

www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638

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

Egy projekt-tájékoztató rendezvény forgatókönyve:

Célja:

- információnyújtás az intézmény lakói és munkatársai számára a kiváltási projektről,
- az intézményre, a munkatársakra, a lakókra váró feladatokról tájékoztatásadás, a projekt munkamód megmutatása,
- elköteleződés erősítése a kiváltási folyamat iránt,
- a bizonytalanságok mérséklése.

Résztevők: lakók (kb. 80 fő), munkatársak (kb. 80 fő), gondnokok, családtagok (kb. 20 fő).

Helyszín: ebédlő

Idő-tartam	Program	Felelős
15'	Gyülekező - Hogyan készülnek a lakók az önállóbb életre? - Filmvetítés	Moderátor
10'	Megnyitás, köszöntés, a rendezvény céljának és menetének ismertetése, a vendégek bemutatása	Moderátor
10'	Fenntartói üzenet, a kiváltási projekt céljának, országos és helyi jelentőségének bemutatása, az elvárt kimenet ismertetése	Fenntartó képviselője
20'	Az új lakóingatlanok fényképes bemutatása, a kivitelezés várható ütemezésének ismertetése	Projekt-menedzser
10'	Lakók beszámolója lakóotthoni látogatásokról	
20'	Film a kiváltásra váró lakókról	
5'	A dolgozók és a lakók csoportjának szétválása, a csoportmunka helyszíneinek elfoglalása	Moderátor, facilitátorok
Munkatársak csoportja		
15'	Vezetői tájékoztató az elvégzendő projekt feladatokról, a főbb mérföldkövekről, a projekt munkacsoportokról. Az összefogás és a személyes elköteleződés jelentősége.	Intézményvezető
10'	Mentorok tájékoztatása a mentori munkáról	Kulcsmentorok
30'	Milyen kérdéseink vannak a kiváltással kapcsolatosan? Kiscsoportos munka	Moderátor
Lakók csoportja		
25'	Könnyen érthető kommunikáció nyelvén a projekt összefoglalása, a lakók felkészítésével kapcsolatos tájékoztatás	Mentálhigiénés csoportvezető
30'	A lakók/gondnokok kérdéseinek összegyűjtése	Facilitátorok

5'	A két csoport egyesítése	
20'	Az összegyűjtött kérdésekből néhány kérdés élőben való ismertetése és válaszadás. A fel nem tett kérdésekre a későbbiekben a folyamat során kapnak válaszokat.	Moderátor
	Zárás, elköszönés	Moderátor

- c) Egy projektismertető rendezvény keretében a **lakók és a munkatársak által** kiscsoportban **megfogalmazott kérdések**, amelyekre helyben, vagy a későbbiek során szükséges választ adni:

Munkatársak kérdései:

- Marad-e a munkaidő beosztás?
- Melyik munkakör lesz a legfontosabb?
- Milyen képzések következnek még?
- Lakóházak „gazdálkodása” miként történik?
- Hogyan lesz az étkeztetés megszervezve?
- Hogyan kapják meg a gyógyszereket a lakók?
- Az egészségügyi problémákat hogyan, kinek kell megoldani?
- A rezsiköltséget ki fogja finanszírozni?
- Mindig ugyanaz a személyzet fog-e egy házban dolgozni?
- Ki felelős azért, hogy a lakó elmenjen dolgozni?

Lakók kérdései:

- A számlákat ki fogja kifizetni?
- A tisztítószeret ki fogja adagolni?
- A szabadidő eltöltése hogyan történik?
- Hogyan fogunk munkába járni?
- Mi lesz, ha nem elég a zsebpénz?
- Hogyan fogunk bevásárolni?
- Kapunk-e felkészítést a foglalkoztatásra?
- Lesz-e gazdálkodás a telkeken?
- Tarthatunk-e állatokat?
- Kapunk-e szerszámokat?
- Lesz-e házirend?
- Ki fogja kiválasztani, hogy a házakban kik fognak dolgozni?
- A segítők milyen időközönként fogják a lakókat ellenőrizni?
- Nem igényeljük a dolgozókat – kötelesek vagyunk-e beengedni a segítőköt?

- Látogatókat fogadhatunk-e?
- Megkapjuk-e az okmányainkat?
- Ki fogja berendezni a lakásokat?
- Hogyan fognak a gondnokoltak bekapcsolódni?
- Lesznek-e szakkörök a jövőben is?

7.4. A kiváltásban résztvevő települések lakóinak tájékoztatása, érzékenyítése

A feladat tartalma:

A fogyatékos emberekről való gondolkodás és a velük való bánásmód változott az évszázadok során, de jellemzően mindig az elutasítás, a negatív előítélet volt jellemző a társadalom ép tagjainak többségére.

Részlet egy egyetemi dolgozatról: „Ha megnézzük egy 1978-as Magyar szinonima szótárt, akkor arra az érdekes megfigyelésre jutunk, hogy a dadogókkal kapcsolatban van a legkevesebb szinonimánk, 1 darab. A vakokra, 6 (világtalan, fénytelen), a siketekre 8 (sükebóka, zajtalan) és a leginkább negatív közmegejtés alá eső értelmi fogyatékosokra 31 (tompaelméjű, hülye, korlátolt, debilis, idióta, gátolt) szinonimánk van. Ebből látható a társadalmi megejtés és a nyelvhasználat kölcsönhatása.”¹⁷

Egy pszichoszociális fogyatékosággal foglalkozó honlapról¹⁸ idézve: „Az elmúlt évtizedekben sok kutatás foglalkozott világszerte a mentális zavarral diagnosztizáltakról a közvéleményben élő sztereotípiákkal. Ezek között igen gyakoriak a következők

- veszélyesség;
- agresszivitás;
- kompetenciahiány;
- megbízhatatlanság;
- kiszámíthatatlanság.

Az előítéletek igen mélyek és kiterjedtek. Több attitűdkutatás azt találta, hogy a pszichiátriai diagnózissal élők a negatív attitűddel kezelt csoportok élmezőnyében vannak, gyakran megelőzve a büntetett előéletűeket, drogfogyasztókat és prostituáltakat. Még szabadelvű emberek közt is gyakori a „Not in My Backyard” (NIMBY) effektus: miközben elvont szinten támogatják a mentális zavarral élők

¹⁷ Válogatás a Szegedi Egyetem Esélyegyenlőségi alapismeretek c. kurzus hallgatóinak dolgozataiból: Fogyatékosokkal szembeni előítéletek

¹⁸ Gombos Gábor: Mi a pszichoszociális fogyatékoság?

egyenlő jogait, mindent megtesznek, hogy ilyen személyek ne kerüljenek a szomszédságukba.”

Kiváltással kapcsolatos nehézségként, vagy kockázatként tekint egy gyógy-pedagógiai szociológia tanulmány is a nem befogadó társadalmi környezetre: „Lehet, hogy kitagolunk embereket egy olyan társadalomba, amelyikben az egyik alapvető tendencia az, hogy ki kell szorítani embereket a normál társadalmi életből. Olyan társadalmi környezetbe történik a kitagolás, amelyben a teljesítménycentrikus, sikerorientált ideológiák, minták és finanszírozási elvek döntő jelentőségre tettek szert, és amelyben az egyébként nem fogyatékosnak, nem korlátozott képességűnek ítélt személyeket is – különböző ideológiák mentén – tömegesen, százezer számra szorítják ki a társadalomból, és teszik számukra kényszerűvé a kegyelemkenyéren élést vagy az egyéb módon történő megbélyegzettséget.”¹⁹

Ha ez a társadalomra jellemző kép, akkor nem váratlan, hogy a fogyatékos emberek településbe integrált elhelyezését egyes helyeken társadalmi vita kíséri, vagy elutasítás fogadja. Elő is fordult, hogy a lakosság kisebb-nagyobb csoportjai elleneztek, hogy a településen lakóházakat vásároljanak fogyatékos emberek számára, és hogy az intézmény lakói a szomszédságukba költözzenek. Megtörtént, hogy a tiltakozók aláírásgyűjtésbe kezdtek,²⁰ vagy népszavazást tartottak. A tiltakozás alapvető oka, hogy nem ismerik a fogyatékos embereket, ezért tartanak tőlük, vagy úgy gondolják, hogy ingatlanjaik elértéktelenednek, de néha rejtettebb érdekkellentétek is húzódnak a háttérben (pl. személyes ügyek, vagy kinek az ingatlanát veszik meg).

Egy intézményi férőhely kiváltást kutató tanulmány²¹ ellenállást tanúsító csoportként és erős nyomásgyakorló képességgel rendelkező erőként említi az önkormányzati vezetőket is.

Az elutasítás és eszkalálódásának megelőzése érdekében fontos, hogy mind a település vezetői, mind a véleményformáló szereppel bíró helyi személyek, mind a lakosság megfelelő tájékoztatást kapjon a kiváltás őket érintő elemeiről. Informálásra, a fogadókészség javítására, netán az érdekeltség megteremtésére a projekt teljes időtartamában nagy figyelmet kell fordítani.

A környezet érzékenyítésében a polgármesterekkel folytatott konzultációk nagyon hasznosak. Ennek során kölcsönös tájékoztatás valósulhat meg egyrészt a projektről, az aktuális és a várható eseményekről, másrészt a településen tapasztalható

¹⁹ Bánfalvy Csaba (2009) 31. oldal

²⁰ IFKKOT jegyzőkönyv, 2013.08.28.

²¹ Bugarszki Zsolt, Eszik Orsolya, Kondor Zsuzsanna (2013) 18. oldal

véleményekről, hangulatról és az önkormányzat esélyegyenlőségi programjáról. Kimunkálásra kerülhetnek közös akciók is. A helyi önkormányzat vezetői abban érdekeltek, hogy minél több munkahely legyen a településen, a lakosság megváltozott munkaképességű tagjai is új munkalehetőséghez jussanak, a már meglévő szolgáltatási kapacitások kihasználása javuljon, a helyi vállalkozók megrendeléseket kapjanak a lakóházak kivitelezésében, ill. az alapszolgáltatásokhoz a lakosság rászoruló egyénei is hozzáférjenek, stb. Ezen lehetőségek minél nagyobb mértékű biztosítása a projekt és annak céljai elfogadását a helyiek körében elősegíti. A közösség vezetői által tett, a kiváltás, az esélyegyenlőség iránti elköteleződést kinyilvánító politikai és értéknilatkozatok orientációul szolgálnak a lakosság számára, és fontos háttérrel biztosítanak a kiváltást megvalósító szakemberek és nem utolsósorban a fogyatékos, vagy pszichoszociális fogyatékossgal élő személyek számára.

A környezet tájékoztatása és érzékenyítése többféle formában történhet: személyes és nyomtatott információadással, nyílt napok szervezésével, közös élményt nyújtó rendezvények szervezésével, tekintélynek örvendő támogatók példanyújtásával, stb.

A befogadás elősegítésében fontos szerepe lehet az önkéntesek és a közösségi szolgálatot teljesítőknek is. Az egyik kiváltásban érintett település polgármestere ugyan úgy vélte, hogy „kiveszett a közösség érzése, a szolidaritás az emberekből”²², mégis elvárás, hogy az ilyen jellegű aktivitások élénkítésére és fogadására az intézmények nyitottak legyenek elsősorban a fogyatékos emberek életminősége javítása érdekében.

„Az önkéntesség olyan tevékenység, melyet egyénileg vagy csoportosan, rendszeresen vagy alkalmanként, belföldön vagy külföldön a közös jó érdekében személyes akaratból végeznek anyagi ellenszolgáltatás nélkül. Az önkéntes tevékenység közvetlen anyagi haszonnal nem jár annak végzője számára, továbbá az önkéntes nem helyettesíti a fizetett munkaerőt. Az önkéntes nem elsősorban saját családjának segít, munkálkodása hozzáadott értéként jelenik meg a fogadó szervezet életében. ... Előnye, hogy elősegíti a társadalmi beilleszkedést, hozzájárul a szegénység, a kirekesztődés csökkentéséhez és a teljes foglalkoztatottsághoz. Az önkéntesség segít környezetünk és közösségünk jobbá tételében.”²³

„A nemzeti köznevelésről szóló törvény szerint az érettségi bizonyítvány kiadásához ötven óra közösségi szolgálat teljesítése szükséges, amelyet első

²² Személyes közlés

²³ Internetről: <http://www.onkentes.hu/cikkek/oenkentessegrol-altalaban-1> (2014. május 15.)

alkalommal a 2016. január 1-je után érettségi vizsgára jelentkező tanulóknak kell igazolniuk. Ez a 2013/2014. tanévben – tehát az idén – 9. és 10. évfolyamos középiskolai tanulókat már érinti. A tanulók számára a középiskolák a 9–11. évfolyamon lehetőség szerint három tanévre, arányosan elosztva szervezik meg a közösségi szolgálat teljesítésére alkalmas tevékenységeket.”²⁴

Az önkéntesség aktivizálása céljából az intézmények támogató kapcsolatokat alakíthatnak ki a környékbeli munkáltatókkal, iskolákkal, és lehetőséget kell teremteniük és fel kell készülniük az ilyen típusú segítő kezdeményezés fogadására.

Tevékenységek:

- Helyi érintettek azonosítása.
- Tájékoztató anyagok készítése, biztosítása.
- Polgármesterek, országgyűlési képviselő felkeresése, ill. a projekt eseményekre való meghívása.
- A lakóházak közvetlen szomszédjainak megkeresése, tájékoztatása.
- Intézményi nyílt napok szervezése.
- Érzékenyítést szolgáló rendezvények szervezése a lakosság számára kulturális programokkal, termékbemutatókkal, közös tevékenységgel.
- Média támogatás biztosítása (napilap, helyi TV, rádió) – interjúk, riportok szervezése, a projekt eseményekről híradás.
- A település rendezvényein (családi nap, falunap, stb.) való rendszeres - ha van rá mód, aktív - részvétel.
- Települési közmeghallgatáson való részvétel.
- Önkéntes munkára, közösségi szolgálatra alkalmas feladatok feltárása, a szabályok megismerése, a lehetőség megteremtése és a szolgálatot teljesítők fogadása (lásd <http://www.adomazidom.hu/>, <http://www.kozossegi.ofi.hu/>).

Példa:

a) Polgármesterek felé megkereső levél (mentori tájékoztatás)

Tisztelt Polgármester Asszony/Úr!

2011-ben a kormány határozatot fogadott el a fogyatékos személyek számára ápolást-gondozást nyújtó szociális intézményi férőhelyek kiváltásának stratégiájáról és a végrehajtásával kapcsolatos kormányzati feladatokról (1257/2011. (VII.21.) Korm.hat.).

²⁴ Internetről: <http://www.kozossegi.ofi.hu/> (2014. május 15.)

A stratégia célja a kisebb létszámú, lakókörnyezetbe integrált elhelyezést nyújtó, széles szolgáltatási kínálattal rendelkező, az öngondoskodási készségét fejlesztő szolgáltatási rendszer irányába történő elmozdulás.

Ehhez a programhoz xxxx intézmény is csatlakozott és a fenntartó sikeresen pályázott a TIOP-3.4.1.A-11/1 pályázati konstrukcióban. Az intézményférőhely kiváltási programban résztvevő intézmények számára megerősítő szakmai támogatást nyújtanak a mentorok.

A projekt eredményeképpen az xxxxx intézményben élő fogyatékos személyek 6-12 fős lakásokban kerülnek elhelyezésre, míg az időskorú fogyatékos személyekről továbbra is az idősek otthonában gondoskodnak. A szükségletfelmérés és igényfelmérés alapján dönt el, hogy kik azok, akik a támogatott lakhatási formákat igénybe veszik.

A fogyatékos személyek elhelyezésére szolgáló ingatlanok xxxxx településeken kerülnek megvásárlásra.

Mivel a lakóotthoni lét alapja a közösségbe ágyazottság, amely magában foglalja a területi és funkcionális integrációt is, fontos, hogy a településen rendelkezésre álló közösségi szolgáltatások és létesítmények azonos alapon hozzáférhetőek legyenek a fogyatékossgal élő személyek számára is. Ahhoz, hogy a településeken működő szolgáltatások és azok elérése tervezhető legyen, szükségünk van az érintett települések vezetőinek és szakembereinek konstruktív támogatására is.

Feladatunk az érintett településeken egy szolgáltatási és hiánytérkép elkészítésének támogatása. Ennek az előkészítéséhez kérjük, adjanak segítséget a helyi Szolgáltatástervezési Konceptió és a Települési Esélyegyenlőségi Program intézkedési tervének átadásával.

A fenti program megvalósításához kérjük segítő közreműködését és támogatását.

xxxxx, éééé. hh.nn.

Tisztelettel:

xy
szakmai vezető

xy
stratégiai – szakmai kulcsmentor

b) Településen érzékenyítő rendezvények szervezése (intézményvezetői tájékoztatás)

Integrált, egyenlő esélyű hozzáférést biztosító kulturális, művészeti, szabadidős és sportprogram – koncepció

A kulturális és szabadidős programsorozat megfelelő alkalmat teremt arra, hogy a helyiek jobban megismerjék az intézményben és környezetükben lakó intellektuális nehézséggel és egyéb (érzék)szervi fogyatékossgal élő embertársaikat.

A projekt megvalósítását hétféle napokra tervezzük.

Programjainkkal minden korosztályt szeretnénk megszólítani.

A helyszínen bemutatásra kerülnek azok a termékek, amiket a szociális foglalkoztatás keretében az intézmény lakói készítettek. A kiállított termékek a rendezvény ideje alatt megvásárolhatók.

Az intézmény munkatársai aktív részvételükkel, szakértelmükkel segítik kézműves foglalkozások lebonyolítását. A résztvevők által elkészült „alkotások” elvihetők, illetve a kerámia termékek kiégetést követően visszakerülnek készítőjükhöz. Kézműves tevékenységek:

- gyöngyfűzés,
- orgonavirág készítés,
- szövés,
- rétegelt lemezből állatfigurák készítése, festése,
- kerámiakészítés,
- arcfestés.

Lehetőség lesz szabadtéri játékokra: asztalitenisz, tollaslabda.

A kulturális programokon fellépnek a fogyatékos emberek énekekkel, zenekarral, tánckarral, továbbá a helyi nyugdíjas és civil szervezetek, helyi és neves előadóművészek is.

Az egész napra tervezett program folytonosságát biztosítja, hogy a rendezvények ideje alatt étel-, és italfogyasztás lehetőségéről is gondoskodunk büfé és teasátor felállításával.

A rendezvény helyszínein az alapítvány kuratóriumának tagjai nyújtanak segítséget egy-egy program rész koordinálásával.

A rendezvény megvalósítását pályázati forrás teszi lehetővé.

c) Szakmai fórum szervezése (intézményvezetői tájékoztatás)

Tisztelettel meghívjuk Önt a
Fogyatékkal élők: közelebb a társadalomhoz
című nyílt szakmai rendezvényre, ahol tájékoztatást nyújtunk arról a programról,
amely a bélapátfalvai intézmény fogyatékkal élő lakóinak társadalmi beilleszkedését
segíti.

Időpont: 2013. október 29. (kedd) 17.00 óra

Helyszín: Bélapátfalvai Idősek, Fogyatékosok Otthona és Módszertani Intézete
(Bélapátfalva, Petőfi u. 25.)

Program:

16.00-17.00 Nyitott kapuk - Az érdeklődők megtekinthetik az intézményt

17.00: Köszöntő - Tóth Erzsébet, a Bélapátfalvai Idősek, Fogyatékosok Otthona igazgatója

17.05: Asztalosné Zupcsán Erika, az EMMI szociálpolitikáért felelős helyettes államtitkára - A fogyatékossgal élő személyek számára ápolást-gondozást nyújtó intézmények átalakítását, a lakókörnyezetbe integrált elhelyezés megvalósítását biztosító stratégia

17.20: Dr. Radványi Katalin, az ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Karának tanára - Kik? Hol? Hová? Miért? Miért jó a kiváltás a társadalomnak, miért jó a kiváltás a fogyatékos embereknek?

17.35: Filmvetítés - Hogyan készülnek a lakók az önállóbb életre?

17.45: Benedek István, az SZGYF Heves Megyei Kirendeltségének igazgatója - A program bemutatása

18.00: Pordán Ákos, a KézenFogva Alapítvány ügyvezető igazgatója - Nemzetközi tapasztalatok, hazai előzmények

18.15: Horváthné Somogyi Ildikó, az ÉFOÉSZ alelnöke és a KULCSprogram résztvevői – gyakorlati tapasztalatok.

7.5. Lakók tájékoztatása

A feladat tartalma:

A fogyatékos emberekkel kapcsolatos ügyek intézésének, így a kiváltási Stratégiának is fontos alapelve a **semmit rólunk, nélkülünk** elve. Ez azt jelenti, hogy „a fogyatékos személyek saját jogon vagy a maguk választotta képviselőik útján, értelmi fogyatékossgal élő, autizmus spektrumzavarral élő és súlyosan-halmazottan fogyatékos emberek esetében saját jogon vagy szüleik útján részt vesznek az életüket

meghatározó döntések előkészítésében, a döntések meghozatalában és a döntések végrehajtásában.”²⁵

Az érdekvédelmi tanácsadók tapasztalata szerint²⁶ a lakók tájékoztatásával, felkészítésével kapcsolatban általánosan jelentkező problémák az alábbiak:

- A lakók közül sokan nem tudják, hogy mi a kiváltás, hogyan és milyen eszközökkel valósul meg a gyakorlatban. Többen csak az önálló élet nehézségeit látják benne (nekik kell mosni, főzni, takarítani és a pénzt beosztani). Több lakó fél az ismeretlen jövőtől, ezért nem tartja pozitívnak az intézményből lakóháza való kiköltözést.
- Az önálló életre való felkészítés, önérvényesítés a gyakorlatban szinte ismeretlen.
- A lakók és a dolgozók, vezetés között gyakran kommunikációs szakadék tátong. A lakók számára nem elérhetőek az őket is érintő dokumentumok könnyen érthető formában.

Tevékenységek:

- Könnyen érthető kommunikációs formában (képsorozatok, értelmező képek, témaorientáló képek + szöveg, könnyen érthető szöveg) tájékoztató anyagok készítése a kiváltás bemutatására, a kulcsfogalmak (pl. kiváltás, támogatott lakhatás, támogatott döntéshozatal) megismertetésére.
- A projekt előrehaladását folyamatosan, aktualizáltan bemutató könnyen érthető tájékoztatók (pl. faliújság) készítése.
- Már működő, a támogatott lakhatás szemléletét megvalósító lakóotthonok meglátogatása, találkozás és információcsere lehetősége az ott élő lakókkal.
- Lakókat, hozzátartozókat tájékoztató fórumok, programok szervezése a projekt előrehaladásának ütemében.

Példa:

a) **Lakókat a kiváltási projektről tájékoztató program** eseményeiről szóló mentorbeszámoló:

A lakók számára két csoportra bontva (délelőtt, azok számára, akik nem dolgoznak a műhelyekben, munka után pedig a dolgozóknak) megtartottuk a tájékoztatót. Célunk volt a „lakók nagykorúsítása”, szerettük volna ugyanazokkal az eszközökkel, módszerekkel dolgozni, mint a dolgozók tájékoztatásánál.

²⁵ NEFMI (2012) 24. oldal

²⁶ FESZT (2014. február)

Először „szerződést kötöttünk”, megbeszéltük a párbeszéd nexusát, a tájékoztató időtartamát és a technikai részleteket.

Az asztalra üdítő került és lehetet egy kis „nasit” csipegetni. Nagyon jól kezelték a dolgot, tartották magukat a megbeszéltekhez, szépen beosztották az üdítőt és a harapnivalót.

A lakóházakat bemutató ppt-t vetítésével és annak feldolgozásával kezdtünk, majd egy-egy film következett a lakók életéről, melyben a jövőképekről is beszélnek.

Az érdekvédők kérésére használtuk - természetesen kellő magyarázattal – a kiváltás, támogatott lakhatás, stb. kifejezéseket is, hogyha a későbbiekben elhangzik, tudják, hogy mit takar.

Végül a lakók tehettek fel kérdéseket, amiket felírtunk egy nagy csomagoló papírra.

Volt, amire tudtunk válaszolni, volt, amit delegáltunk az intézményvezetés felé.

Nagyon sok kérdés elhangzott, konkrét dolgokra is rákérdeztek. A teljesség igénye nélkül:

- Melyik településen fogok lakni?
- Ki lesz a szobatársam?
- Elvihetem-e a bútoraimat?
- Lesz-e internet a házban?
- Ki fizeti a rezsiköltséget?
- Lesz-e közös költség?
- Napelemesek lesznek-e a házak?
- Milyen lesz a fürdőszoba?
- Milyen messze van a háztól a buszmegálló?
- Mit csináljunk, ha nem szeret a szomszéd?

Másnap hallottuk, hogy nagy sikert aratott a tájékoztatás, foglalkoztatta őket még este is beszéltek róla. Szeretnék, ha lenne folytatása.

b) Lakók számára tematikus fórumok szervezése:

- Az intézményben létrehozták a „Kiváltás Klub”-ot, ahol tematikus találkozókra dolgozták fel az új lakhatási formák jelentését az intézményben élőkkel közösen.
- **Lakók felkészülését szolgáló „Teaház” rendezvény protokollja** (mentori közlés)

TEAHÁZ

Célkitűzés: A teaházba vendégként olyan előadókat célszerű hívni, akik tudásukkal, ismereteikkel a kinti életből hozott tapasztalataikkal segítik az intézményben élők ismereteinek gyarapodását. Minden hónapban egyszer érdemes szervezni ilyen alkalmat.

Kompetencia: az esemény megszervezése a projekt szakmai vezetőjének feladata.

A folyamat lépései:

1. Előadó felkérése, meghívása levélben, vagy telefonon. Technikai eszközök (projektor, tv) biztosítása. Időpont egyeztetése.
2. A mentálhigiénés csoport felkérése a lakók felkészítésére foglalkozás keretében:
 - téma megbeszélése,
 - előadó bemutatása,
 - a témával kapcsolatos kérdések gyűjtése,
 - figyelemfelhívás az alkalomhoz illő megjelenésre.
3. A takarítók felkérése a helyszín kitararítására.
4. Egyeztetés az élelmezésvezetővel a tea és a sütemény felszolgáltatásáról.
5. A program időpontjának kitétele a szinteken lévő faliújságra, továbbá a mentálhigiénés csoport felkérése az időpont nagycsoporton való kihirdetésre.
6. A lakók a mentálhigiénés csoporttal ajándékot készítenek/előkészítenek a vendégeknek.
7. A kitűzött időpont délelőttjén a szólni kell a nővéreknek, hogy figyeljenek oda a teaházi előadásra készülő lakók ápolat megjelenésére.
8. Felkérni egy lakót, hogy a program végén köszönje meg az előadást és adja át az ajándékot.
9. Vendég fogadása, bemutatása.
10. Fényképek, videó felvételek készítése az előadás alatt, ha a résztvevők beleegyeznek.
11. A vendég felkérése, hogy írjon néhány sort a vendégkönyvbe.
12. Ezt követően egy lakó segítségével a vendég kikísérése.
13. Rövid megbeszélés a hallgatósággal arról, kiből milyen nyomot hagyott az előadás, kivel szeretnének az elkövetkezőkben találkozni.
14. Összepakolás, takarítás.

Dokumentáció: Éves foglalkozási terv szerinti ütemezés, év végi beszámoló. A teaházi foglalkozásokon résztvevő meghívottak bejegyznek a vendégkönyvbe.

7.6. Dolgozók felkészítése, képzése

A feladat tartalma:

Az intézeti gondozásról a közösségi alapon végzett gondozásra történő átállás egyik közös alapelve a humán erőforrás-fejlesztés: „Rendkívül fontos, hogy a közösségi alapú gondozás igényeinek megfelelő ismeretekkel rendelkező jól képzett munkaerő-állomány álljon rendelkezésre. Ennek alapját a partneri viszony, a befogadó hozzáállás és a több tudományterületre is kiterjedő érdeklődés képezi. Szükség lehet azoknak a gondozóknak az átképzésére, akik korábban az intézeti kultúrának megfelelően végezték munkájukat. A közösségi munkára kiképezhető állomány áthelyezésével csökkenthető a reformfolyamattal szemben tanúsított ellenállás. Kívánatos, hogy a gondozottak csoportjának képviselőit oktatóként vonják be az állomány minden szinten dolgozó összes tagjának előzetes minősítésébe és átminősítésébe.”²⁷

A támogatott lakhatás szolgáltatás elvének és gyakorlatának dolgozókkal való megismertetése és elsajátíttatása az egyik legfontosabb feladat a kiváltási programban. Ha a kiváltás csak a fogyatékos emberek lakóhelyének megváltoztatását jelentené, akkor az egyének, bár jobb feltételek között, de mégis az intézményi kultúra keretei között maradnának. Hogy ez ne így történjen, annak feltétele a szervezeti kultúra megváltoztatása, a szakemberek felkészítése, képzése és ennek eredményeként a fogyatékos személyekkel való viszonyuk megváltoztatása. „Az alapvető tárgyi feltételek mellett döntően a lakhatást nyújtó szolgáltatás munkatársai határozzák meg az egyéni élet- és lakókörülmények minőségét.”²⁸ – állítják a LEWO kötet szerzői.

A dolgozóknak szüksége van a jogszabályi háttér megismerésére, a kiváltási projekt feladatainak és folyamatának ismeretére, az új megközelítés szemléletének befogadására, a saját támogatói készségeik fejlesztésére, az új típusú munkaköri feladatokra való átképzésre. A felkészítés során várhatóan nagyon sok ellenállást kell leküzdeni, és sok hiányt kell pótolni. - „A dolgozók véleménye szerint a lakók 90%-a alkalmatlan arra, hogy egyedül, felügyelet nélkül éljen. A dolgozók jelenleg leginkább ápolói munkakört töltenek be, ebben jók, identitásuk tartalma is az, hogy ők a betegekért vannak, és megcsinálják helyettük a feladatokat. Félelmük van attól, hogy mit fognak csinálni azok a lakók, akik most 24 órás felügyelet alatt állnak, mivel úgy gondolják, hogy annyi ember nem

²⁷ Az intézeti gondozásról a közösségi alapú gondozásra történő átállással foglalkozó Ad Hoc Szakértői Csoport Jelentése (2009. szeptember), 20. oldal

²⁸ Norbert Schwarte – Ralf Oberste-Ufer (1999), 341. oldal

lesz, hogy mindenhol 24 órás felügyeletet biztosítsanak.”²⁹ – foglalta össze az intézményi munkatársakkal kapcsolatos tapasztalatait az egyik mentor.

Az átállás más országokban sem volt könnyű folyamat: „Az átmenet időszakában azt tapasztaltuk, hogy a munkatársaknak nagyon nehéz az új szerepet megtanulniuk, mivel azt megelőzően többségüket arra képezték ki, hogy gondozzák a klienseket intézményi háttér mellett. Mivel a képzésük nem terjedt ki az új szerepekre és felelősségi körökre, rendszeres és kiegészítő képzésekre volt szükség ahhoz, hogy az átalakulás folyamatába hatékonyan be tudjanak kapcsolódni. Jelentős forrásokat biztosítottunk kiegészítő tréningek, továbbképzések fejlesztésére. A program első évében a tréningek az átalakuláshoz köthető elméleti értékekről szóltak annak érdekében, hogy a dolgozók attitűdje és szokásai valóban megváltozzanak. Két képzőszervezet bevonásával Arduin teljesen új képzést dolgozott ki az elsődleges szolgáltatásban dolgozó szakemberek számára.”³⁰

A kiváltási projekt indításakor egy figyelemfelhívó és csapatépítő jellegű program sokat tud segíteni a dolgozók változásokra való ráhangolódásában, a bizonytalanságok csökkentésében és egy „készültségi állapot” felvételében. A munkatársak számára közérthető stílusban kerüljön bemutatásra a kiváltási Stratégia, a kiváltási program, és a változást irányító team. Alkalmat kell teremteni kérdések megfogalmazására, és az azonnali válaszokra is, amely megelőzheti a folyosói mendemondákat.

A munkatársak felkészítésének több szintje és formája lehet. Ezekre a fejezet más pontjaiban is számos ajánlást lehet találni (pl. tapasztalatszerző látogatások már jól működő szolgáltatóknál, belső műhelymunka, workshopok, munkacsoportok munkájában való részvétel, szupervízió). A mentorok is több síkon foglalkoztak a dolgozókkal: egyéni és kiscsoportos formában; készítettek feltáró interjúkat és kérdőíves kompetencia vizsgálatot is. A tapasztalat azt mutatta, hogy ilyen jellegű odafigyelésre, a saját szakmai és személyes működésre való rátekintésre, önértékelésre nem nagyon volt azt megelőzően példa az intézményekben.

A munkatársak felkészítésében is elsőként említendő a szemléletváltás szükségessége, az intézményi szakmai munka megújításának elkezdése már a kiváltás folyamata alatt a túlgondozás elkerülése érdekében. Minden kisebb változtatás oldja a bemerevedett rutinokat, minden apró siker, pozitív tapasztalat növeli a bizalmat az egyének fejlődési lehetőségei iránt. Ez azért fontos, mert tudható, hogy a fejlesztés lehetőségében való hit, vagyis a pesszimista,

²⁹ Forrás: folyamatkísérési beszámoló

³⁰ Jos van Loon (2010. augusztus), 3. oldal

negatívvisztikus hozzáállás és viselkedés, vagy ennek az ellenkezője alapvető befolyással bír az egyének fejlődési kilátásaira.

A támogatott lakhatás rendszerében az **esetvitelt** és a **kísérő támogatást** nyújtó új munkakörök töltenek be kitüntetett szerepet. Ezekre a munkaköri leírás, követelményprofil, kompetenciakör még nem került meghatározása. Fontos lenne, hogy a kiváltás során ez minél hamarabb elkészüljön, hogy pontosan lehessen tudni, milyen szakmai tudásra, kompetenciákra van szükség, és a felkészítés, a képzetek ezek fejlesztésére irányulhasson.

Esetfelelősre vonatkozó jogszabályok:

A személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények szakmai feladatairól és működésük feltételeiről szóló 1/2000. SZCSM rendelet szerint az intézmény vezetője minden igénybevevő számára kijelöli az esetvitelért felelős személyt (esetfelelőst).

Az **esetvitel** a Szt. 75.§. 2) szerint: önálló életvitel fenntartása, segítése érdekében mentálhigiénés, szociális munka körébe tartozó és egyéb támogató technikák alkalmazásával végzett tevékenység.

Az esetfelelős az ellátást igénybevevő egyéni szolgáltatási tervében meghatározott célokért és tevékenységekért felelős. Egy esetfelelőshöz egyszerre tizenkét ellátott tartozhat. Az esetfelelős kompetenciájának ki kell terjednie az igénybevevő képességeiről, nehézségeiről, mindennapi életéről, az általa ténylegesen igényelt segítségről szóló szolgáltatási terv elkészítésére, az egyéni esetkezelésre, a döntéseinek támogatására, a segítői munkát végző csoport munkájának koordinálására.

Kísérő támogatóra vonatkozó jogszabályok:

A **kísérő támogatást** biztosító munkatárs kompetenciájának ki kell terjednie az egyéni szolgáltatási tervben foglaltak alapján az igénybevevő eredményes támogatására, napi életvitelének segítésére, az állapotváltozásának felismerésére, a segítségnyújtáshoz szükséges döntésekre. A kísérő támogatást végzők létszámnormája nincs meghatározva, azt a támogatási szükséglet, és az egyéb szolgáltatások (p. házi segítségnyújtás) rendelkezésre állása alapján lehet meghatározni.

A dolgozókat, ahogyan a lakókat is, izgatja a jövő, ezért érdemes minél hamarabb eljutni odáig, hogy ne csak az együttköltöző lakók, hanem az őket támogató személyzet köre is minél hamarabb kialakuljon: - „A dolgozók jövőre irányuló gondolatait kezdetektől az foglalkoztatja, hogy hogyan fognak dolgozni, hova lesznek ők beosztva a jövőben. Vannak jobbnak, vs. kevésbé jónak tartott helyek (pl. távolság miatt), és

ezek elosztásán már folyik a gondolkodás, a mérlegelés. Azt tervezik, hogy változva lesznek az egyes helyeken. Ezzel kapcsolatban átbeszéltük, hogy mi a jobb megoldás a lakók szempontjából: ha változó, vagy állandó személyzet van a lakóotthonban. Inkább arra hajlottak, hogy az állandó személyzet szerencsésebb, mert kialakul a kötődés, a közösség hamarabb éretté válhat, ellenkező esetben már az apró változások is zavart okozhatnak a fogyatékos embereknél.”³¹

A projekt megvalósítás folyamán a munkatársakat a lakók képzésére, készségfejlesztésére is jól fel kell készíteni, amelyhez bizalom, pozitív szemlélet, kommunikációs készségek, rugalmasság, motivációs fogások, módszertani ismeretek, gyógypedagógiai alapok is szükségesek. Ezek jelenlegi hiánya miatt a lakók képzési mentorainak egy része aggódott, nem bízva a lakók belső képzésének megfelelő színvonalában: - „... pártolnám én is a folyamatos saját képzést a külsők mellett, de nem tudom, hogy mennyire felkészültek erre? Másképp: úgy tűnt, hogy nem mindenki rendelkezik elegendő tudással ehhez! Azután: sodródni az eseményekkel, nem koncepciózus a felkészülésük, bizonytalanok.”³² A mentorok javasolják, hogy a lakók és dolgozók felkészítése közös képzési folyamat keretében is történjen, annak érdekében, hogy a dolgozók megismerjék mit és hogyan tanulnak a lakók, hogy ezt a folyamatot tudják a hétköznapi életben folytatni, ill. megerősíteni.

A dolgozóknak abban is jártasságot kell szerezniük, hogy önállóan kezeljék a konfliktusokat és maguk hozzanak döntéseket. Az intézményi környezetben könnyebben kitérhetek ezek elől, a lakásokban viszont magukra lesznek utalva, sokan ettől a helyzettől is tartanak. A támogatott lakhatás keretében működtetett házakban, lakásokban feladatuk lesz a közösség kialakítása, fejlesztése is. Az együttélés normáit a lakókkal közösen kell majd alakítaniuk, hiszen mindenki igényt tart az orientációra, a határok ismeretére. Az egyéni változásokra és a közösségi életérésére időt kell biztosítani, a gondozásból a támogatásba való átmenet nem egy pillanat műve – erre a folyamatra, a változás szakaszaira, és az ahhoz illeszkedő beavatkozásokra és a megfelelő viselkedéses válaszokra szintén fel kell készíteni a munkatársakat. - „A mentorok elképzelhetőnek tartják, hogy a kiváltás egy ideig a minőség csökkenését fogja eredményezni. De, a nagy intézmények is különböznek egymástól, ezek az eltérések a jövőben lakóotthonok szintjén fognak megjelenni. A különbség elsősorban az ott dolgozók felkészültségének és lelkiismeretességének lesz a függvénye.”³³

A tanulás lehetővé tételéhez célszerű néhány olyan szakmai kiadványt, esettanulmányt is kiválasztani, amelyek ajánlhatók, elérhetők és megismerésük,

³¹ Forrás: folyamatkísérési beszámoló

³² Beszámoló a 2013. évi MVCS tevékenységről, 2014.02.05.

³³ Forrás: folyamatkísérési beszámoló

egyéni vagy csoportos feldolgozásuk kellően segíti a szolgáltatások támogató jellegű átalakítását. Az egyéni felkészülés mellett a csoportos feldolgozás is rendkívül fontos, aminek teret adhatnak pl. a belső szakmai fórumok, műhelymunkák, szupervízió, külső előadó meghívása és a vele folytatott konzultáció, stb.

A kiváltásra kerülő intézmények hierarchikus vezetési kultúrájában az empowerment-nek, a dolgozók felhatalmazásának nincs gyakorlata és kultúrája, ezért a felhatalmazáshoz a vezetési stílust és annak munkatársak általi fogadását is fejleszteni szükséges. Erre a szervezetfejlesztési folyamat kínálhat lehetőséget, de azon kívül is a szervezeti működés minden elemében növelni lehet a felhatalmazó típusú megoldásokat (lásd például a munkacsomagok és munkacsoportok kialakítása pontot).

A dolgozók felkészítésének feladata lehet az is, hogy az egyének maguk mérjék fel, képesek-e, alkalmasak-e az új típusú komplex, támogató jellegű munkára. Ehhez a saját személyes tervek, kompetenciák tisztázására és sok gyakorlati helyzet bemutatására, saját élményszerzésre, konkrét esetfeldolgozásra is szükség van.

A mentorok segítségével elvégzett kompetencia felmérések, szakmai beszélgetések megfelelő alapot képeznek arra, hogy a képzési programok kiválasztása, azon belül a hangsúlyok meghatározása a legfontosabb fejlesztendő területekre irányulhassanak.

A kiváltási program alatt folyamatos vezetői feladat, hogy az értekezleteken, dolgozói fórumokon (legyenek ilyen alkalmak!) rendszeresen beszámoljanak a kiváltási projektben elvégzett feladatokról, az elért eredményekről és a várható további eseményekről. A tájékoztatást biztosító fórumok rendszeres ismétlődése növeli az érintettek informáltságát és bevonódását, ezzel a változás elfogadását. A dolgozói tájékoztatás egyéb formái is alkalmazhatók.

Készülhet összefoglaló brossura, hírlevél, faliújság cikk is a kiváltás folyamatáról, amely elősegíti a munkatársak közvetlen tájékoztatását, a kulcsfogalmak megismerését, az alapértékek szem előtt tartását. Ezt a kommunikációs munkacsoport készítheti el, lehetséges témái például:

- A kiváltás céljai és főbb elemei.
- A változás értékei.
- A munkacsoportok tagjai és feladataik.
- Az átmenet eseményei.
- Vezetői, fenntartói elvárások.
- Milyen elvek mentén szerveződik az új szervezet?
- Hogyan változik a szakmai munka?
- Melyek a változtatás kompetencia igényei?

- Milyen változások érintik a munkaköröket?
- Hogyan töltik be a munkaköröket?

Tevékenységek:

- Az intézmény képzési tervének, felkészítési programjának megismerése értékelése.
- A dolgozók felkészítési, képzési formáinak meghatározásában közreműködés.
- Dolgozói fejlesztési szükségletfelmérő felvétele csoportos formában, a kapott válaszok feldolgozása, összegzése.
- A képzési szükségletfelmérés alapján a dolgozók által felvetett kérdések, problémák tematizálása, egyeztetése a dolgozók csoportjaival és vezetéssel.
- A személyes fejlődési terv elkészítéséhez műhelymunka vezetése, az egyéni kulcsképessegek és a fejlesztendő kompetenciák azonosítása.
- A kiváltásról szóló uniós és hazai szakmai kiadványok, tanulmányok, esettanulmányok átadása, ajánlása, közös feldolgozása (pl. a mentorképzés során kapott anyagok, releváns honlapok: <http://tudastar.fszk.hu/>, <http://www.szocialisportal.hu/web/szocialis-agazati-portal>, <http://tanuljunkmegegyuttelni.hu/>).
- Tanulást, fejlesztést célzó szakmai műhelyek, fórumok tartása a kiváltás témakörei alapján.
- Az új munkakörökben szükséges kompetenciakör kimunkálásának támogatása.
- Tájékoztató anyagok készítése.

Példa:

a) Relaxációs gyakorlat a dolgozók felkészítésében (mentori közlés)

Képzeld el, hogy Józsinak hívnak. Te meséled el a történetet!

Józsi vagyok. 48 éves vagyok. Régen, amikor fiatal voltam, Apukámmal, Anyukámmal és a testvéremmel éltem.

Apu már meghalt. Amikor élt, sokat ivott, veszekedett. Amúgy jó ember volt, diplomája is volt, munkája is volt.

A faluban laktunk, nem nagy házban, de jól éltünk ott. Iskolát végeztem, vendéglátót. Még el is mentem dolgozni, de mindig belém kötött a főnököm...

Amikor együtt laktam anyukámékkal, jókat főzött. A testvéremmel jókat játszottunk, bicikliztünk. Néha most is érzem a szelet az arcomon, ahogy száguldoztunk... (Mit érzel most, Józsi?)

Nem emlékszem, miért kerültem ide. Anyu és Apu bevitt a kórházba, ott mondták, hogy nincs semmi baj, csak beteg vagyok. Aztán már ide hozták. Amíg Anyu élt, hazamehettem. Azt mondják, most itt az otthonom.

Nekem soha nem volt saját szobám, mert a testvéremmel egy szobában laktam – de azért a testvérem nem ugyanaz, mint aki most a mellettem levő ágyon alszik, a Pista... (Mit érzel most, Józsi?)

Itt jó. Van ruhám, kapok enni, néha repetát is kérek. Én régen szerettem szép ruhákat felvenni, divatosan öltözni – most már csak a régi van – nem nagyon válogathatok. Amit meg Anyu vett, abból már semmi sincs, még a zokni sem... (mit érzel most Józsi?)

Volt nekem barátnőm is! Aztán, hogy ide kerültem, elmaradt. Néha még jött, aztán már nem. Már nem emlékszem a csókja ízére, csak a szagára – olyan jó kölni-illata volt – mint itt az egyik ápolónőnek! Néha megyek utána, jó nagyokat szippantok az illatából és emlékezem... (Mit érzel most, Józsi?)

Vannak itt nők is. Mármint az itt lakó... izé... betegek. Nem én kellek nekik. Akinek meg kellek, hát... arra jó, ha van kedvem, baszunk egyet – mégse a WC-n kelljen kivernem a répát... Mert az ugye nagyon gáz, amit a szobában csinálnak. Néha nekem is kell, hát mit tegyek... (Mit érzel most, Józsi?)

Meg cigarettázom. A pénzem erre megy el. Nekem nem kell több, ezért nem is megyek dolgozni. Nehéz az már nekem... - hogy odafigyeljek. Könnyebb leülni a folyosón, vagy jó időben az udvaron a székre. Néha gondolkodok. Miért is vagyok? De akkor szomorú leszek. (Mit érzel most, Józsi?)

Beszélgetni... A barátok... az mi? Vannak a betegek, és az ápolók. Nincs sok közös témánk. Mert nem beszélgetnek. Igen, én sem, mert nem jön ide hozzám senki.

Néha az ápoló, a Feri, az kérdezi, hogy mi újság? De hát semmi újság!

Szeretem hallgatni, amikor ők beszélnek egymással... Egy kicsit kapok a kinti világból, az ő életükből... (Mit érzel most, Józsi?)

Mondják, hogy majd kitagolnak... De mi az? Én már félek ettől is.

Sokáig akartam hazamenni. De már nincs hova. Nekem nincs otthonom. Egy ágyam van, takaróm és váltás ruhám. Lakcímem az Aranyotthon.

Jöttek sokan, idegenek. Kérdezgettek. Hogy mit tudok. Tudok én még kint élni! Majd én megmutatom! De mit? Mi lesz velem? Ki lesz mellettem? Segít valaki? És... tudok még kint élni? (Mit érzel most, Józsi?)

b) Személyes fejlődési terv készítése (munkacsoport ajánlása)

Felvétel módja: munkalap csoportban való feldolgozása: egyéni kitöltés, páros megbeszélés. Időtartam: kb. 1 óra.

Név:

Dátum:

1. Munkatapasztalatok és képzések

Képzési és munkatapasztalatok rövid leírása (egyfajta szakmai életrajz)

- Milyen oktatásban/képzésben volt részed és miféle munkatapasztalatokkal rendelkezel?
- Mi tetszett és mi nem az eddigi munkáidban?
- Nevez meg legalább 2 új dolgot, amelyet egy-egy munkatapasztalatod (beosztásod/munkaköröd) során fejlesztettél ki?
- Melyek a fő témái, területei és mi a vezérfonala az eddigi munkavégzésednek? (lásd az 1. sz. mellékletet: munkatapasztalataim története)

2. Profil

A profil a személyről tartalmaz leírást (tömör bemutatás): ki ő, és milyen adottságokkal, tulajdonságokkal rendelkezik. Tulajdonképpen válaszokat tartalmaz olyan kérdésekre, amelyeket egy állás megpályázásakor tesznek fel. Néhány példa:

- Mutatkozz be!
- Miben vagy jó és miben vagy kevésbé jó?
- Mihez van tehetséged? Milyen területeken bírsz lehetőségekkel? Miben kell még fejlődnöd?
- Melyek a legfőbb erősségeid? Melyek a gyengepontjaid? Mi jelent kihívást számodra?

Segítségként megkérheted egy kollégádat, hogy készítsen rólad egy profilt vagy töltsd ki a kompetencia (szakértelem) listádat. (Lásd a 2. mellékletet: Profil és szakértelem lista).

3. Szervezeti felépítés (a szervezet/intézmény arculata)

Leírás arról, hogy szerinted miként fog fejlődni, alakulni a létesítmény, szervezet, ahol dolgozol, és hogy mik lesznek akkor majd az elvárások veled szemben.

- Mi az elképzelésed az értelmi fogyatékos emberek segítségéről? Hogyan fog szerinted támogatásuk, segítségük alakulni/fejlődni a jövőben?
- Mit gondolsz, mit vár tőled a szervezet és mit az ellátást igénybe vevők?
- Szerinted hogyan fog alakulni szereped a szervezeten belül?

- Milyen a kollégákkal az együttműködésed? Mit vársz tőlük és szerinted ők mit várnak tőled?

4. Elképzelések és kívánságok (pályaértékek)

Itt a munkáról alkotott elképzeléseid kapnak helyet. Álmaid, elképzeléseid, ötleteid is beleszóhated a kérdésekre adott válaszba, nem kell reálisnak lennie.

- Neked mi a fontos a munkában?
- Melyek a fontos értékek számodra a munkában?
- Teljes- vagy részállást szeretnél? Rugalmas tudsz lenni a munkaidő letöltésében? Kötve vagy egy helyhez?
- Neked mi a fontos a kollégákkal való együttműködésben?
- Mi lenne az a munka, amit valóban nagyon szeretnél végezni? (a pénzügyi- és egyéb akadályozó tényezőket, életkort hagy figyelmen kívül)

5. Pályaperspektíva (2-5 évre)

A pályaperspektíva az életpálya hosszú távú céljait tartalmazza. Ezeknek reálisnak és elérhetőnek kell lennie.

- Mik a terveid a következő évekre (2-5 év) a munkádban?
- Ebben a szervezetben / létesítményben kívánsz maradni vagy máshová menni?
- Ugyanebben a beosztásban vagy más beosztásban tervezed a szakmai jövőd?

6. Fejlődési irány

A fejlődési irány megjelöli, hogy miféle támogatásra, feltételekre van szükséged a jó munkavégzéshez. Illik a profilod az intézményhez? Mire van szükséged a perspektívában foglaltak eléréséhez? A fejlődési irány a magad számára a kívánatosnak tartott fejlődés irányát adja meg.

- Min kívánsz javítani? Mit kívánsz fejleszteni és szinten tartani?
- Mire van ehhez szükséged?
- A te adottságaid érvényesülhetnek ebben az intézményben?
- Szeretnéd magad továbbképezni vagy tanfolyamot elvégezni?
- Igényt tartanál a munkabeli problémák megbeszélésére a kollégáiddal? Vagy munkád kísérésére szakember által? Szükséged lenne coachingra?
- Jót tenne neked egy másik részlegen/területen dolgozni vagy másutt tapasztalatokra szert tenni?
- Számítógép kezelésben kell tanulnod?
- Szeretnél több visszajelzést kapni?

7. Célok

A profil, a pályaperspektíva és a fejlődési irány alapján fogalmazd meg a célokat! Ebben megadod, hogy az elkövetkezendő (egy, másfél évben) periódusban min fogsz munkálkodni. A leírtaknak közérthetőnek kell lenniük, viselkedésre vonatkozó

(lélektani) fogalmakba öntve, a lényegeset és fontosat külön megjelölve. Ezen kívül a céloknak ellenőrizhetőnek és elérhetőnek kell lenniük.

- Mit szeretnél egy, másfél éven belül elérni?

8. Lépésről-lépésre terv

Ez egyfajta akciótervet jelent. Minek fogsz nekivágni az elkövetkezendő időben és milyen módon kívánsz munkálkodni a személyes terveid elérésén? (lásd a 3. mellékletet: akcióterv)

- Mi az első (második, harmadik...) lépésed céljaid elérése érdekében?
- Kire és mire van ehhez szükséged?
- Hogyan és mikor kerül kivitelezésre?

9. Megállapodások

Hogyan kerül kiértékelésre a személyes fejlődési terved? (pl. fél vagy egy év után; a soron következő munkaköri értékelésen, stb.)

- Milyen megállapodások születnek?
- Mikor lesz az értékelés?

Dátum:

A munkatárs aláírása:

A vezető aláírása:

1. melléklet: Munkatapasztalatok és képzések:

Munkatapasztalat / gyakorlat / képzés	Mi tetszett?	Mi nem tetszett?	Min.2 újonnan szerzett készség vagy képesség
1. tapasztalat:			

2.a) melléklet: Profil

_____ profilja:

Szerinted melyek az erős oldalaim? (kvalitások)

Szerinted melyek a gyengébb pontjaim?

Mit gondolsz, a jövőben milyen tevékenységet fogok végezni?

Kitöltő: _____

2.b) melléklet: Szakértelem

_____ szakértelméről

Pontozza az egyes tulajdonságokat, és magyarázza is meg azokat!

	1	2	3	4	5	Magyarázat
Együttműködés						

Ismeretek						
Rálátás						
Hozzáállás, bánásmód						
Kezdeményezés						
Önállóság						
Motiváció						
Kifejezési készség						
Pontosság / precizitás						
Munkatempó						
Kliensirányultság						
Identitás / önazonosság						

1 pont – nem szakszerű, 2 pont – elfogadhatóan szakszerű, 3 pont – közepes
4 pont – szakszerű, 5 pont – nagyon szakszerű

Kitöltő: _____

3. melléklet: Akcióterv

Mi?

Fejlesztési cél

Ki?

Támasz

Forma (eszközök)

Hogyan?

Lehetséges tevékenységek

Mikor?

Gyakorlási helyzetek

Eredmény / kiértékelési helyzetek

c) Attitűdvizsgáló kérdőív (munkacsoport ajánlása)

A dolgozók képzési mentorok munkacsoportja kidolgozott egy attitűdvizsgáló kérdőívet, amelyet a jövőbeli felhasználhatóság biztosítása érdekében nem teszünk közzé. A kérdőív olyan egyedi helyzetek mentén vizsgálja a dolgozók viselkedését a fogyatékos emberek irányában, amelyek az új támogatott lakhatási környezetben tipikusan előfordulhatnak. A kérdőív csoportban vehető fel, a kitöltést megbeszélés követi. A kapott eredmények alapján a téves, bizonytalan viselkedésformák korrigálása ajánlható a képzési, felkészítési programokon.

d) „A munkaköröm betöltéséhez szükséges” – munkalap (mentori közlés)

- **Végzettségek, képzettségi feltételek**
- **Ismeretek**
- **Szakmai képességek**
- **Személyes tulajdonságok**
- **Társas tulajdonságok**
- **Feladatom (általános megfogalmazásban)**
- **A tevékenységeim részletes leírása (összegejteni, mit csinálok – naponta-hetente-havonta)**
 - ✘ Gondozói, ápolási tevékenységeim (pl. Segítségnyújtás az étkezésnél, az ételek kiosztásánál):
 - ✘ Szociális támogatói tevékenységeim (pl. Segítő beszélgetések a gondozottak egyéni problémájáról):
 - ✘ Munkaszervezési feladataim (pl.: adminisztráció):
- **Mivel dolgozom** (pl. eszközök, testi erő):
- **Hol dolgozom** (pl. munkahelyi környezet):
- **Kapcsolatrendszerünk**
 - ✘ belső (intézményen belül)
 - ✘ külső
- **Követelmények velem szemben** (pl. fizikai, pszichés, stb igénybevétel, érdeklődés az emberek problémái iránt)
- **Munkám hátrányai** (pl. kiégés):
- **Munkám előnyei:**

e) Dolgozók felkészítési, képzési programja (intézményvezetői tájékoztató)

Első ütem

Az első ütem azt az időszakot jelöli, amely a támogatási szerződés megkötéséig, a képzések közbeszerezésének lebonyolításáig tart.

A projektre való felkészülés részeként az intézmény szakalkalmazott dolgozói rendszeresen találkoztak, találkoznak. A „**Kiváltás Klub**” találkozóin az intézményvezető ez idáig, a dolgozók részére 8 alkalommal tartott konzultációval egybekötött tájékoztatót. **A tájékoztató témakörei:** A támogatott lakhatásról; A szolgáltatásnyújtás formái; A szolgáltató központ feladatai; A komplex szükségletfelmérés; A lakók felkészítése; A dolgozók felkészítése; A szervezetfejlesztés; A támogatott lakhatás jogszabályi háttere.

Ugyanebben az időszakban, az intézményben sor került 4 alkalommal **összmunkatársi értekezletre**, ahol valamennyi érintett dolgozó tájékoztatást kapott a pályázat aktuális állásáról a kiváltás tartalmáról, feladatairól.

A szervezeti egységek **formális és informális találkozóin** napi rendszerességgel, visszatérően téma a kiváltás.

Ebben az időszakban tartjuk meg a Pályázati Útmutatóban előírt, kötelezően megvalósítandó képzéseket is („Könnyen érthető kommunikáció, „Kommunikációs hídépítés erősítése”, a „Fogyatékos emberek társadalmi befogadása”).

Az IFKKOT ajánlásnak megfelelően a dolgozói felkészítés részeként a dolgozók szupervíziós sorozaton vesznek részt.

Álláspontunk szerint a szupervízióknak végig kell kísérnie a dolgozókat a régi struktúra fennállásából való átmenetben és az új struktúra kialakulását követően is.

A munkatársi szupervíziós csoportok figyelemmel kísérik a csoporttagok változásokra adott reagálásait, félelmeit, szorongásait. A közös feldolgozások során felfrissülnek, aktivizálódnak a helyzetek kezelésének egyéni és közösségi erői, megújulnak a munkatársi kör empátiás és kreatív kompetenciái. Mindezekkel párhuzamosan feldolgozhatókká válnak a munkatársak változások által indukált egzisztenciális félelmei, problémái, kérdései is. Az első ütemben a szupervízió az összes érintett dolgozó részt vesz, a foglalkozásokat 3 fő szupervízor szakmentor tartja.

Második ütem

A második ütemben a közbeszerzésen nyertes szervezet intézményben végzendő képzési tevékenységére kerül sor. A tematika kialakításában az intézmény, mint megrendelő aktívan részt vesz. A projektben biztosított időkeret 830 óra, mely lehetővé teszi a komplex képzési formák és módszerek alkalmazását. A dolgozói felkészítés formáinak, módszereinek kidolgozását, a gyakorlati lebonyolítást, a kedvezményezett szervezet végzi.

Az általunk javasolt tematika – figyelembe véve az IFKKOT ajánlásait - az elméleti tudás megalapozására, elmélyítésre, bővítésére, a képességek, készségek fejlesztésére, valamint a szakmaiságra és az önismeret fejlesztésére koncentrálnak. Az alábbi táblázatban a témákat, az óraszám arányokat és a javasolt formát és módszert mutatjuk be.

A tudás, az ismeretek bővítése		
Képzés címe	Képzés óraszám	Forma, módszer
A támogatott lakhatás, a kiváltás európai és hazai előtörténete, tendenciák, dokumentumok, jogszabályok, kiváltás stratégia	50	Tanfolyam Elmélet, előadás
Fogyatékos típusok, pszichiátriai betegségek, szenvedélybetegségek, A pszichoszociálisan sérült emberek rehabilitációja	100	Tanfolyam Előadás, elmélet
A „gondozástól” a „támogatásig” Szemléletváltás a pszichiátriai ellátásban	100	Tanfolyam Elmélet, előadás
Életminőség, minőségi élet, Minőségi szolgáltatás	50	Tanfolyam Elmélet, előadás
Infokommunikációs technológiai ismeretek, adminisztráció, dokumentáció	50	Tanfolyam, Elméletigényes gyakorlat
Összesen:	350	
Képességek, készségek fejlesztése		
Az interakció (személyközi kapcsolatok)	100	Tanfolyam, terepgyakorlat „T” csoportban
A segítség hatékony kommunikációjának elmélete és gyakorlata a pszichoszociálisan sérült személyek ellátásában	50	Tanfolyam, tréning, intézményi terepgyakorlat
Az esetmegbeszélés technikája és gyakorlata	50	Tanfolyam, tréning, intézményi terepgyakorlat
Konfliktuskezelés, mediáció, facilitáció	50	Tanfolyam, tréning
Érdekvényesítés, jogok, etikai dilemmák	50	Tanfolyam, tréning
Összesen:	300	
Szakmai tudatosság, önismeret		
Önismeret, személyiség fejlesztés	50	tréning
Motiváció, pozitív hozzáállás fejlesztése	50	tréning
Változásmenedzsment	50	tréning
Kiegészítés prevenció	30	tréning
Összesen:	180	

A felkészítési tematika tervezet moduljainak belső tartalmát az intézmény, mint megrendelő a közbeszerzésen nyertes képző szervezettel egyeztetve a dolgozói felkészítő mentorok segítségével támaszkodva fogja véglegesíteni.

A szupervíziót egy fő szupervízor látja el a kiváltás projekt befejezéséig.

A dolgozói felkészítés szerves részét képezi a mentorálási folyamat. Mindkét ütemben teljes mértékben számítunk a dolgozói felkészítési folyamatot támogató szakmentorok kísérésére, segítésére.

f) Dolgozók, vezetők számára tervezett egyéb képzési programok (intézményvezetői tájékoztatásból)

Az intézmények többféle képzést terveztek a feltárt fejlesztési szükségletek alapján. Felsorolásként néhány tervezett témakör:

Közép-, és felsővezetők számára:

- Vezetői készségfejlesztő tréningek (pl. kommunikáció, tárgyalástechnika, értekezletvezetés, stratégia-alkotás, szervezetépítés).
- A szociális ellátórendszer átalakítása, új struktúrák kialakítása, jogszabályi változások áttekintése.

Szakemberek számára:

- Támogatói szerepkör kialakítása és a gondozói attitűd átalakítása,
- Önismereti, személyiségfejlesztő tréningek, kiégés megelőzése,
- Szexualitással kapcsolatos konfliktusok kezelése fogyatékos felnőttek számára nyújtott támogatott lakhatás során,
- Üzleti ismeretek és kommunikáció a szociális foglalkoztatásban,
- Értelmi, halmozottan fogyatékos és autista emberek foglalkoztatásának szervezése,
- Szakmai műhely szervezése a kiváltás elméleti hátterének bemutatására, gyakorlati tapasztalatainak feldolgozására,
- Projektmenedzsment.

7.7. Szupervízió (Kecskés Rózsa)

A feladat tartalma:

„A szupervízió egy út, amin az észleltet láthatóvá fogalmazzuk, az észleltből látottá válót megállunk értőn meg szemlélni.....
.....és mindeközben látásunk egyre tisztábbá, értésünk egyre mélyebbé és pontosabbá alakul.”³⁴

³⁴ IFKKOT Ajánlások – Szupervízió (2013)

A körülöttünk lévő valóságot meggyőződéseink rendszerén keresztül érzékeljük, ami egyúttal szűrőként is szolgál. A szűrő a jelen helyzethez hasonló korábbi tapasztalatokból áll össze, és ezek a korábbi tapasztalatok befolyásolják, hogy mit látunk, és azt hogyan értelmezzük. Mindannyiunknak van saját múltja, "történelme", ezért az egyes emberek egészen másképpen érzékelhetik és értelmezhetik az azonos dolgokat is. "Elménkben mindannyian újraalkotjuk a valóságot, s ennek eredményeként ugyanabból a dologból egészen más következtetésekre juthatunk. Valójában a jelenlegi helyzetet többnyire a korábban átélt tapasztalatainkhoz és körülményeinkhez hasonlóan látjuk, és nehezen ismerjük fel a különbségeket."³⁵

"Ha sérülés ér minket, összehúzzuk magunkat, és úgy gondoljuk, majd az idő begyógyítja a sebeinket. Nem beszélünk róla senkinek, mert nincsenek szavaink, nincsenek eszközeink. Csak azt érezzük, hogy valami nehéz dolog történik velünk. Nem tudjuk megfogalmazni, kimondani, még önmagunknak sem. Reménykedünk a feledés és az idő gyógyító erejében. Mindannyiunkkal történnek fontos és nehéz dolgok, amelyek a test redőibe zárva élnek tovább. Kioldásra, elengedésre várnak, némán epekednek egy gyógyító érintés után..... Néha könnyebb elfogadni a rosszat, mint szembefordulni vele és megváltoztatni. Csendesen reménykedünk abban, hogy nem fog nagyon fájni, és nem tart sokáig. Pedig az első szúrásnál még egyszerű lenne szembefordulni a félelemmel, talán egy nagy levegővétel és a pontos figyelem is elég lenne. Aztán egyre nehezebb visszafordulni, egyre halkabbá válik a jelzés, a test mélyebb szöveteibe húzódik a fájdalom. Ennek ellenére azt vallom, hogy mindig lehetséges visszafordulni és megújulni. Bárki, bármilyen helyzetből képes lehet kiszakadni."³⁶

Az Intézményi Férőhely Kiváltást Koordináló Országos Testület három szupervíziós célcsoportot és célt határozott meg:

- Intézményközi vezetői szupervízió, melynek célja a férőhelykiváltást intézményünkben megvalósító vezetők tapasztalatcseréje a változásmenedzsment kapcsán.
- Vezetői szupervízió, melynek célja a változási folyamatok kezelési készségének megerősítése, a kiváltás során felmerülő helyzetekben megnyilvánuló vezetői kihívások megragadása, a változási folyamatokra blokkolón, ill. serkentően ható szubjektív és objektív tényezők minél pontosabb felismerése és megértése, a személyes szintű tapasztalatokra való reflexió és annak alapján megoldások keresése.

³⁵ Lövey Imre- Manohar S. Nadkarni (2003)

³⁶ Sárvári György (2013)

- Beosztotti munkakörben dolgozók részére biztosított szupervízió, melynek célja az általuk megélt, részben a változások előkészítésének időszakában, részben pedig az új életforma, lakóközösségi kultúra kialakításának időszakaiban felmerülő kérdések, dilemmák, konfrontációs helyzetek és a lakók mindezekhez kapcsolódó reagálásai mélyebb megértésének és kezelésének segítése, a munkatársi tapasztalat megosztás és feldolgozása.

A szupervíziós csoport különleges értéke, hogy a munkatársak önálló szakmai identitásukat hangsúlyosan fókuszba helyező munkafolyamatban reflektálhatnak azokra a kihívásokra, szakmai szituációkra és dilemmákra - ezen belül saját közérzetükre, megéléseikre, kompetenciáikra és felelősségeikre - amit betöltött munkakörükben a férőhelykiváltás megvalósításának napi feladatai és élethelyzetei jelentenek számukra. Tudatosabb rálátást biztosít az intézményi átalakulásban a saját munkaterületüket érintő változásokra, szakmai személyiségük erősödik, s mindez elősegíti a lakók életében bekövetkező változások professzionális kezelését, az új lakóotthoni környezet kreatív és célszerű kialakításában saját szerepük és szakmai lehetőségeik tudatosodását.

Nehézséget jelentett a szupervízorok számára, hogy sok helyen először tapasztalták meg ezt a fajta munkamódot, legtöbbször még soha nem vettek részt hasonló folyamatban. Sokan nem mertek kérdezni, mások motiválatlanok voltak, és az információhiány is mindenütt jelentkezett a beosztottak szintjén. A változásra felkészítés nehézségeként említhető, hogy a szupervízió kívül szervezetfejlesztést sem éltek át az intézmények, sok múltbeli sérelem, szokásrendszer, elakadás, személyes ellenségeskedés jelent meg a szupervíziós folyamatokban. A szervezetek változási képességének erősítésére szükséges egy összetett fejlesztési tevékenység is, amelynek a célja a szervezet fejlődésének erősítése.

A szupervízió feladatai:

- a szupervíziós csoportok kialakításának és az ütemezésének támogatása,
- az intézményi férőhely kiváltást támogató alapértékek erősítése,
- a kiváltási folyamat során felmerülő személyes szintű dilemmák feldolgozásának segítése,
- a változás által hozott szakmai feladatok, felelőségek és döntések személyes erőforrás - feltárásának támogatása,
- a szakmai személyiség fejlődésének elősegítése.

Példa:

Szupervízorok tapasztalatai (idézetek mentorbeszámolókból)

- A legnehezebb az volt, hogy az intézmény dolgozói nagyon alulinformáltak voltak, mind a kiváltás folyamatát (konkrét információk és szakmai kérdések), mind az intézményben várható folyamatot illetően. Emiatt nagyon frusztráltak voltak. Tőlem várták az infót. Nehéz volt érzékelni, hogy "honnán" induljon a folyamat.
- Többen visszajelezték, hogy jó volt számukra, hogy kibeszélhették magukból a problémákat, ill. a gondot okozó problémák megbeszélésére sor kerülhetett. Voltak, akik kiemelték a szupervízióban a csapat munkát, a jó közösséget, az összetartozás érzését, kifejezték igényüket további szupervíziós ülésekre.
- A szupervízió résztvevők a változással kapcsolatos kérdéseiket, dilemmáikat meg merték fogalmazni, ami pozitív, mert a szupervízióban lehetőség nyílik a dilemmák feldolgozására, és a kérdések esetleges megválaszolására.
- Jól érezhető nehézség, hogy a lakók nagy többsége évtizedek óta intézménylakó (és "intézményfüggő"), a fiatalabbak is 30 fölöttiek, valamint sok a közép és súlyos értelmi fogyatékos, az évtizedek alatt hospitalizálódott és demenciálódott lakó, így az önállósodás folyamata rendkívül nagy kihívás. A dolgozók sok lakó tekintetében elképzelhetetlennek látják ezt a változást, nagyon szkeptikusak és félnek, hogy ez számukra túl nagy felelősség és teherterhelés lesz.
- A személyes és az intézményi érdekek nem mindig esnek egybe, de a közös gondolkodás és a kommunikáció csökkenti a bizonytalanságból adódó feszültséget. Gyakran veszélyként és esélyként jelenik meg egyszerre a dolgozók számára, hogy a pályázat megvalósításában nincs előttük példa és az úttörő szerepből adódóan nekik kell elsőként közösen egymással együttműködve megoldási tervet készíteni az új helyzetek megoldása terén.
- Olyan esetekkel kellett dolgoznunk, amikor az intézményi menedzsment kompetenciáinak tisztázatlansága komoly szakmai elakadásokat eredményezett a dolgozóknál. A titoktartási kötelezettségem miatt nehéz helyzetbe kerültem, amikor az ellátottakkal kapcsolatosan olyan információk kerültek felszínre, amiket én olyan súlyúnak véltem, hogy lépések megtételét láttam szükségesnek.
- Összességében ez a szupervíziós folyamat egy hosszú távú változáshoz, átalakuláshoz való hozzájárulás kezdete, melynek középpontjában azok a munkatársak állnak, akik a gondozottakat közvetlenül támogatják majd a támogatott lakhatás megvalósulása során. A munkatársaknak új szakmai szerepre

kell felkészülniük, mindezt úgy, hogy közben meg kell találniuk a helyüket az új struktúrában is. A szupervízió, mint munkamód, ismeretlen eszköz volt számukra, tehát az ebbe való beletanulás is időt és türelmet igényel a rendszertől és a szupervízortól egyaránt. Tehát a dolgozók egyszerre több változási feladattal szembesülnek és ezeket különféle szinteken képesek kezelni, emiatt is nagyon indokolt, hogy ebben a változásban további és folyamatos segítséget kapjanak.

7.8. Vezetői coaching

A feladat tartalma:

A kiváltási folyamat megvalósítása, „levezénylése” nagy kihívást jelent a vezetők számára vezetőként, szakemberként és magánemberként egyaránt. Ennek a terhelésnek és a változás mértékének a jelentőségét nem szabad lekicsinyelni. Egy külföldi beszámoló³⁷ egyenesen arról ír, hogy a teljes menedzsment és fenntartói vezetői team lecserélődött a kiváltás során, mert a vezetői team egységes elköteleződése rendkívül fontos volt, csak így tudtak a munkatársaknál, a szülőknél, a külső környezetnél jelentkező ellenállásokkal megküzdeni.

A coaching azért hasznos a vezetők számára, mert a folyamat fókuszában, a gondolatrendszer középpontjában a változás áll: hogyan lehet a változásban lehetőséget látni, hogyan tudja a vezető kézben tartani az eseményeket, hogyan tudja a belső stresszt csökkenteni, ill. egészségesen kezelni. Az egyik legnehezebb feladat a változások során az ellenállásokkal (rezisztencia) való megküzdés. Az ellenállás a változás kísérő jelensége, magától értetődően jelentkezik, mert a változás a megszokott dolgok elhagyását, módosítását igényli. Az ellenállás legerősebb a mások által kezdeményezett változással szemben, de megjelenik – bár enyhébb formában – a saját kezdeményezésű változásnál is. A tanácsadói tapasztalat azt mutatja, hogy nemcsak a munkatársakban, hanem a vezetőkben is fellép. A változás kezelésének ezért fontos része az ellenállások felismerése, kezelése, amiben coaching kellő segítséget nyújthat.

A változásoknak számtalan izgalmas jellemzője van. Az egyik ilyen, a változások szintje.³⁸ Az első-fokú (first-order change) változás során mindig az adott rendszer keretein belül történik a módosulás, de maga a rendszer nem változik. (Például egy vezető, annak érdekében, hogy a megnövekedett feladatait elvégezze, többet dolgozik: korán reggel benn van a munkahelyén és késő este megy haza.)

³⁷ Jos van Loon (2010. augusztus)

³⁸ Watzlawick, P., Weakland, J. H., Fisch, R. (1990)

A másod-fokú (second-order change) változás lényege, hogy maga a rendszer változik meg, egy másfajta működésre vált, a változások is változnak, és az addig látszólag egyenes fejlődési vonal megszakad. Az intézmény-kiváltás rendszerszintű, tehát másod-fokú változást jelent, amihez a vezetőnek is alkalmazkodnia kell. Ennél a fajta változásnál különösen hasznos a külső támogatás, mert a megszokástól, a berögzülttől egyébként nehéz függetlenné válni. Nagyfokú nyitottságra, a tanulási képesség növelésére, önreflexióra, visszacsatolásokra van szükség, hogy a vezető képes legyen egy magasabb szintű újjászerveződésre, autonómiájának és integráltságának növelésére. (A példára visszautalva a vezető felismeri, hogy delegálnia kell a feladatokat, a munkatársait fel kell hatalmazni, és ő a feltételek biztosítására, az irányításra és a számonkérésre fókuszál.)

A coach tehát a változás során a vezetőnek abban tud segíteni, hogy az felismerje és bővítse a választható és kivitelezhető lehetőségeit, feltárja saját belső erőforrásait annak érdekében, hogy növekedjen a személyes hatóereje és eredményessége, ennek révén az intézmény és a projekt teljesítménye, ezek eredményeként a saját személyes jólléte.

A coachingnak a kiváltás folyamata alatt számos fókuszpontja lehet, a teljesség igénye nélkül:

Vezetői szerepből fakadó fókuszpontok:

- Változásirányítás és -menedzselés,
- Aktuális feladatokban a vezetői eredményesség és teljesítmény,
- Hatalomgyakorlás, vezetési stílus, szervezeti kultúra,
- Egyéni értékek, szervezeti értékek, a kiváltás értékei,
- Életút, stb.

Személyes viszonyrendszerek, kapcsolatok:

- A vezető és felettese (fenntartó),
- A vezető és beosztottjai,
- A vezető és vezetőtársai,
- A vezető és a projekt team (szakmai vezető, projektmenedzser),
- A vezető és a lakók, hozzátartozók, gondnokok,
- A vezető és a mentorok,
- A vezető és önmaga (felelősség önmagáért, életmód, mentálhigiéné), stb.

Képességek, készségek:

- Kommunikáció,
- Döntés, problémamegoldás,
- Tárgyalástechnika,
- Delegálás, felhatalmazás,
- Motiválás,

- Konfliktuskezelés,
- Érzelmi intelligencia, ...

A coachok által alkalmazott megközelítések eklektikusak, általában valamilyen (személyesen ismert) pszichológiai irányzatból merítik eszközeiket, módszereiket. Ezek forrása leggyakrabban a humanisztikus pszichológia, pszichodráma, szupervíziós gyakorlat, megoldás központú coaching, tréning-irodalomból származó tesztek, menedzsment-elméletek és modellek (pl. Belbin teszt, Thomas Kilman teszt, Hersey-Blanchard teszt) ill. a munka világában is elfogadott személyiségtesztek (pl. MBTI (Mayers Briggs Típusindikátor), ARP (Autoritás-Felelősség-Hatáerő/Authority-Responsibility-Power), stb.

A coaching fontos követelménye a bizalom és a titoktartás, vagyis a coach nem ad ki információt az ügyfeléről senkinek.

7.9. Jó hazai és nemzetközi gyakorlatok megismerése, benchmarking látogatások szervezése

A feladat tartalma:

A bentlakásos intézmények szolgáltatásainak és működésének a kiváltás céljainak megfelelő átalakítása paradigmaváltást igényel a szolgáltató szervezettől, vezetőitől és munkatársaitól. A szociális ellátások keretében az *életminőség* kifejezés, így annak megvalósítása és fejlesztése még túl elméleti és távoli fogalom.

„Sajátos módon a hazai kiváltás az intézményekre van bízva, ez nem biztos, hogy a legjobb megoldás. Önmagában problémás megkérni valakit a saját egzisztenciája fölszámolására. De ugyanakkor ennél szakmailag problematikusabb, hogy létre kéne hozni egy olyan szolgáltatási struktúrát, azoknak, akik a régit működtették, akiknek semmi másról nincs élménye és tapasztalata, mint ennek a régi struktúrának a működéséről.”³⁹

A menedzsment sokféleképpen reagálhat a kiváltás támasztotta kihívásokra, az átalakítás, megújítás követelményére. Számos vezetés-szervezési eszköz áll rendelkezésre a feladatok megvalósítására. Az egyik kihagyhatatlan út a szervezet tagjai számára az új típusú működés megismerésének, tanulásának és végső célként internalizálásának (belsővé tételének) lehetővé tétele.

A szervezeti és egyéni tanulás egyik lehetséges eszköze a benchmarking, amely ősrégi bölcsességen alapul: "tanuljunk a legjobbaktól". A benchmarking gyakorlati

³⁹ Bugarszki Zsolt, Eszik Orsolya, Kondor Zsuzsanna (2013) 18. oldal

ismeretszerzést, másoktól való tanulást, tudatos információszerzést jelent. Akkor igazán eredményes, ha előre kiválasztjuk azokat a szempontokat, amelyek mentén információkat szeretnénk kapni. A benchmarking hatékonyan mutat rá azokra a területekre, amelyeket a saját működésben fejleszteni szükséges, és ötleteket is nyújthat a saját gyakorlat megújításához.

Tevékenységek:

- Benchmarking látogatások szervezése a kiváltás értékeit a gyakorlatban már megvalósító szolgáltatókhoz, váltakozó résztvevői kör meghatározása.

7.10. Az intézményi munkatársak és a lakók bevonása a változások tervezésébe és a feladatok végrehajtásába

A feladat tartalma:

A kiváltást döntően az intézmények fenntartói, vezetői, szakemberei, munkatársai hajtják végre, ami azért okoz nehézséget, mert mélyen érintettek a megszüntetendő struktúrában. Azoknak kell tehát az új rendszert kialakítani és majdan működtetni, akiknek az egzisztenciája, élményei, tapasztalatai a régiben gyökereznek. Ezért is nagyon **fontos a folyamat külső támogatása, amit a projekt a mentorok révén biztosít.**

A változtatások sikeres végrehajtásának másik fontos feltétele a **munkatársak és a lakók megvalósításba történő mind nagyobb mértékű bevonása**. A változások és a jövőbeli állapot megértését és elfogadását nagyban elősegíti, ha minél többen aktívan részt vehetnek a változtatási folyamat tevékenységeiben. A bevont munkatársak és lakók a projektet menedzselő csapattal együtt alkothatnak egy **ún. kritikus tömeget**, amely természetes úton segíti és éri el a változások intézményesülését.

A munkatársak és a lakók bevonása számtalan formában megvalósulhat, például:

- a) A változtatást tervező, előkészítő munkacsoportokba a szervezet meghatározó munkatársai vegyenek részt, ügyelve arra, hogy ne mindig ugyanazok a személyek legyenek megbízva. Olyan munkatársak is kapjanak lehetőséget, akik addig még kevesebbet szerepeltek, ha egyébként a szakmai és együttműködési elvárásnak megfelelnek. Legyen lehetőség akár önkéntesen is jelentkezni a változáskezelést megvalósító különböző szakmai-teamekbe, munkacsoportokba és akciókba.
- b) Egy-egy eseti jelleggel megvalósuló tevékenységbe minél többen kapcsolódhassanak be, minél több személynek legyen lehetősége a részvételre, megnyilvánulásra, pl. az alábbi alkalmakon: interjúk, fókuszcsoportok, szakmai

műhelymunkák, benchmarking látogatások, mentorokkal történő konzultációk, különböző rendezvényeken részvétel és aktív szerepvállalás, faliújság-szerkesztés, faliújságra beszámolók készítése.

- c) A munkatársak és a lakók számára biztosítani szükséges annak lehetőségét, hogy a változással kapcsolatos észrevételeiket, megoldási javaslataikat a projektvezetés (pl. intézményvezető, szakmai vezető, munkacsoport vezetők) felé jelezhessék pl. ötletláda, fogadó óra, „nyitott ajtó” lehetőségének biztosításával.
- d) A lakók számára biztosítani szükséges, hogy
- választási szabadságuk, döntési lehetőségük legyen a lakóközösségük kialakításában,
 - a privát terület saját elképzelésük szerint, egyéni szükségleteikhez igazodóan rendezhessék be.

Tevékenységek:

- Az elvégzendő feladatok részekre bontása, a lakók és a munkatársak bevonására alkalmas események, tevékenységek kiválasztása, körének folyamatos alakítása.
- Bevonásra alkalmas események, akciók tervezése, szervezése, a résztvevők körének összeállítása.
- A feladat végrehajtás összefogása, irányítása, a megvalósítás visszacsatolása.
- Résztvevők, feladatot végrehajtók névsorának és feladatainak nyilvántartása.

7.11. Munkacsomagok összeállítása és munkacsoportok szervezése

A feladat tartalma:

A kiváltási projekt végrehajtása olyan új feladatok megoldásából áll, amelyek rendkívül összetettek, egyediek, és mennyiségük is meghaladja azt a terjedelmet, mellyel egy szervezet a hagyományos működés keretei között önállóan meg tudna birkózni.

A kiváltási projekt megvalósítása a szervezet emberi erőforrásainak ideiglenes megosztását igényli az alaptevékenységek ellátása, illetve a projektfeladatok között. Az egyidejűleg jelentkező kettős teher megbonthatja az intézmény működését, s elégtelen működést okozhat mindkét területen. Indokolt tehát egy „duális szervezeti modell” létrehozása, vagyis az intézményi működés mellett egy „projektszervezet” kialakítása is. A szakemberek és munkatársak minél szélesebb körének bevonása érdekében is célszerű a kiváltási feladatsort munkacsomagokra bontani, és ahhoz munkacsoportokat kialakítani. A munkacsoport-vezetők és munkacsoport tagok feladatait előzetesen meg kell határozni, számukra a munkavégzéshez szükséges

információkat, és felhatalmazást is biztosítani szükséges. A munkacsoportokba delegált szakemberek kiválasztásánál a meglévő kompetenciákat, a jelen és a jövőbeli feladatköröket, az egyenletes leterhelés biztosításának szempontjait érdemes figyelembe venni. A szakmentorok a megfelelő munkacsoportok munkáját támogathatják.

Tevékenységek:

- Konzultáció a projekt feladatok azonosítására, téma szerinti csoportosítására a projekt irányítóival.
- Munkacsomagok és munkacsoportok projektvezetői jóváhagyása.
- A munkacsoport vezetők, koordinátorok és tagok kiválasztása, felkérése.
- Munkacsomagok megvalósítása – munkacsoportok működtetése.
- Mentorok kapcsolódásának meghatározása.

Példa:

a. Munkacsoportok kialakítása a kiváltási feladatok végrehajtására (mentori közlés)

Ingatlanok kivitelezése munkacsoport feladatai:

- Lakók szükségleteinek közvetítése, ezek alapján a tervek egyeztetése a projektmenedzserrel, beruházóval, javaslat az akadálymentesítésre,
- Információs szolgáltatás az ingatlanok várható üzemeltetési költségeiről (állandó és fogyasztás függő),
- A főépület újrahasznosítására, jövőbeli funkcióira, a kivitelezés ütemezésére javaslat kimunkálása,
- Költözések ütemezése, koordinálása,
- Munkatársak, mentorok tájékoztatása a tervekről és kivitelezés előrehaladásáról.

Munkacsoport-vezető: projektmenedzser, helyettes: rehabilitációs szakmérnök.

Munkacsoport mentortagja: rehabilitációs szakmérnök szakmentor.

Lakók felkészítése munkacsoport feladatai:

- Lakók képzési igényeinek összesítése, értékelése a szükségletfelmérő adatlapok, fejlesztési tervek alapján,
- Foglalkoztatási elképzelések, tervek alapján konkrét fejlesztési igények meghatározása, képzési javaslat kimunkálása,
- Javaslat megfogalmazása a képzések tartalmára,
- A lakók és a dolgozók képzéseinek összehangolása, koordinálása,
- Képzési szolgáltatóval, vállalkozóval kapcsolatos szakmai követelmények összeállítása,

- Képzési ajánlatok értékelése,
- A képzések tartalmi továbbfejlesztésére javaslattevés,
- Képzések ütemezése,
- Kapcsolattartás a képzésben részt vevő lakókkal,
- A képzést végző szolgáltatóval való kapcsolattartás, feladatok egyeztetése, ütemezése,
- Képzések nyomonkövetése,
- Az intézményben megvalósított gyakorlatok módosítására szóló javaslatok kidolgozása, a bevezetés támogatása,
- Lakók tájékoztatási formáinak kialakítása, a tájékoztatás támogatása,
- Tapasztalatok összegzése.

Munkacsoport-vezető: mentálhigiénés csoportvezető.

Munkacsoport mentortagjai: támogatási szükségletfelmérő, lakók képzési, foglalkoztatási szakmentorok, stratégia szakmai kulcsmentor.

Dolgozók felkészítése munkacsoport feladatai:

- Az új szolgáltatási módszerre való felkészítés biztosítására az intézményi dolgozók képzési igényének felmérése, összefoglaló javaslat megfogalmazása a képzések céljára, fejlesztendő kompetenciákra, a fő tartalmi elemekre vonatkozóan,
- Dolgozók felkészítési, képzési tervének elkészítése, a képzések ütemezése,
- A lakók és a dolgozók képzéseinek összehangolása, koordinálása,
- Képzési szolgáltatóval, vállalkozóval kapcsolatos szakmai követelmények összeállítása,
- Képzési ajánlatok értékelése,
- A képzést végző szolgáltatóval való kapcsolattartás, feladatok egyeztetése, ütemezése,
- A dolgozók képzésbe vonásának ütemezése,
- Képzések nyomonkövetése, tapasztalatok összegzése,
- Belső felkészítési folyamat, tevékenységek tervezése, a megvalósítás támogatása (pl. műhelymunkák, fórumok),
- Tapasztalatok összegzése.

Munkacsoport-vezető: vezető ápoló.

Munkacsoport mentortagjai: dolgozók képzési, szupervízor szakmentorok, stratégia szakmai kulcsmentor.

Kommunikációs munkacsoport feladatai:

- Nyilvánosság biztosításához kommunikációs terv készítése,
- Kommunikációs anyagok összeállítása,

- Tájékoztatást szolgáló rendezvények szervezése,
- Média megkeresések fogadása,
- Külső kommunikáció, környezet tájékoztatása,
- Szomszédok megkeresése, tájékoztatása,
- Részvétel biztosítása az érintett települések rendezvényein,
- Nyílt napok szervezése az anyaintézményben és a lakóotthonokban,
- Belső kommunikációs formák és tevékenység kialakítása, koordinálása.

Munkacsoport-vezető: vezető pedagógus.

Munkacsoport mentortagjai: stratégiai szakmai kulcsmentor.

Szervezetfejlesztés, szervezeti működés átalakítása munkacsoport feladatai:

- Munkatársak tájékoztatásának biztosítása a szervezeti változtatásokról,
- A szervezetfejlesztési szolgáltatóval, vállalkozóval kapcsolatos szakmai követelmények összeállítása valamint a szervezetfejlesztési ajánlatok értékelése,
- Szervezetfejlesztési szolgáltatóval együttműködve a változtatási folyamat megvalósítása,
- Az intézményi stratégia és jövőkép meghatározása,
- Szolgáltatási térkép és hiánytérkép alapján a szolgáltatási portfólió kialakítása,
- A stratégiai célok melletti elköteleződés erősítése, az új működéshez szükséges attitűdváltás elősegítése, kultúraváltás megvalósítása,
- Az intézményi SZMSZ szükséges módosításának előkészítése, benne az új intézményi szervezeti struktúra (szervezeti forma, szervezeti tagozódás, szervezeti egységek és feladatainak) meghatározása,
- A támogatott lakhatási forma működését biztosító munkaidő és létszámszükséglet meghatározása, foglalkoztatási alternatívák áttekintése, a foglalkoztatási forma kiválasztása,
- Szakmai program elkészítése,
- Munkaügyi szerződésmódosítások előkészítésében közreműködés,
- Munkaköri leírások módosításának előkészítése,
- Intézményi jogviszony változásával kapcsolatos jogi kérdések rendezése, megállapodások módosításának előkészítése,
- Az új szervezeti felépítéshez és szakmai tartalomhoz igazodó költségvetés-készítési metódus kimunkálása.

Munkacsoport-vezető: szakmai vezető.

Munkacsoport mentortagjai: szervezet-átalakítási, stratégiai szakmai, coach kulcsmentorok, szervezeti-működési szakmentorok.

Minőségbiztosítási rendszer kialakítása munkacsoport feladatai:

- A minőségbiztosítási rendszer intézményi menedzselési, fenntartási feladatainak és felelőseinek meghatározása,
- A minőségbiztosítási dokumentációs rend meghatározása, dokumentumsablonok kialakítása,
- A minőségbiztosítási rendszer által meghatározott folyamatok, eljárások definiálása, ennek érdekében al csoportok működtetése, az al csoportok munkájának összefogása,
- A támogatott lakhatásra vonatkozó házirend elkészítési módjának meghatározása,
- Az egyéni szolgáltatási terv elkészítési módjának, módszertani kérdéseinek tisztázása,
- A támogatott lakhatási egységekre jutó költségek, valamint a lakók által felhasználható ellátmány meghatározásához szükséges módszertani kérdések tisztázása,
- A munkatársak tájékoztatása, betanítási szükséglet meghatározása.

Munkacsoport-vezető: szakmai vezető.

Munkacsoport mentortagjai: szervezet-átalakítási, stratégiai szakmai kulcsmentorok, szervezeti-működési szakmentorok.

Munkacsoport vezetők feladatai

- Folyamatos, a projektirányítás által kialakított rendnek megfelelő kapcsolattartás a szakmai vezetővel és szükség szerint az intézmény igazgatójával,
- Gondoskodik a projekt részét képező programelemek, vagy kapcsolódó tevékenységek (pl. más forrásból megvalósuló tevékenységek) koncepcionális tervezéséről, előkészítéséről, a tervek jóváhagyásra való előterjesztéséről, illetve a tervek megvalósításának figyelemmel kíséréséről és szükség szerinti frissítéséről,
- Munkacsoport működtetése, a munkacsoport tagok bevonása, a munkacsoporton belüli feladatmegosztás kialakítása,
- Munkacsoport feladatainak ellátáshoz módszerek kidolgozása,
- Munkacsoport ülések összehívása, a munkacsoport ülések vezetése és dokumentálása,
- A projektmegvalósítás során a jogszabályok, szabályok betartásának biztosítása,
- Koordinálja a munkacsoport feladatát képező, jóváhagyott programok, feladatok megvalósítását:
 - Munkacsoport tagjaival szervezi a tevékenységek célcsoportjainak részvételét,
 - Kapcsolatot tart a feladatot megvalósító szolgáltatókkal,
 - Gondoskodik a humán és a fizikai erőforrásokról,
 - Gazdálkodik a rendelkezésre álló eszközökkel,

- Dokumentálás, dokumentáció vezetése a szakmai vezető által meghatározott módon.

Koordinátorok feladatai:

A projekt- és intézményvezetés a munkacsoport feladatainak ellátása érdekében a munkacsoport vezető munkájának támogatása érdekében munkacsoport koordinátorok bevonásáról dönthet.

A munkacsoport vezető irányításával

- A munkacsoport ülések összehívása és az ülések dokumentálása, feljegyzések készítése,
- A munkacsoport feladataihoz kapcsolódó tevékenységek előkészítése, megszervezése és megvalósításának koordinálása, a célcsoportok bevonása, az erőforrások biztosítása,
- A munkacsoport feladatainak elvégzéséhez kapcsolódó információ beszerzése, átadása, kapcsolattartás az érintettekkel,
- Dokumentálás, dokumentáció vezetése,
- A munkacsoport tevékenységéről tájékoztatás nyújtása.

Munkacsoport-tagok feladatai:

- Folyamatos kapcsolattartás a munkacsoport-vezetővel,
- Részvétel a munkacsoport feladatainak végrehajtásában, benne team munka és egyéni szakmai feladatok elvégzése,
- Részvétel a munkacsoport programjainak előkészítésében,
- A célcsoport, résztvevők, közreműködők szervezése, tájékoztatása,
- Dokumentáció vezetése az elvárásoknak megfelelően.

7.12. A lakóhelyek kiválasztása, kialakítása

A feladat tartalma:

A kiváltási Stratégia külső szem számára legszembevetőbb – és legköltségesebb – eleme a támogatott lakhatást biztosító lakóházak létrehozása, kialakítása.

Egy lakóhely a fekvése, kialakítása, berendezése által sok mindent elárul a benne élő ember saját világáról, lehetőségeiről, társadalmi státuszáról. A jelenlegi intézmények fizikai adottságait tekintve egy *elkülönített* világot jelenítenek meg, ahol az ott lakók – valamilyen szintű – kirekesztettségben és ellenőrzés alatt élnek. Az új lakóházak – más tényezőkkel együtt – fontos előfeltételei annak, hogy a fogyatékos, pszichoszociális fogyatékossgal élő, szenvedély-betegséggel küzdő személyek egy

biztonságot és meghittségeit nyújtó személyes otthonban élhessék privát életüket, egyúttal a társadalmi életben is részt vehessenek.

A kiváltás során a lakóhelyek kiválasztásával és kialakításával kapcsolatban számos erő hat. A mentorálással ezeket az erőket, megfontolásokat és a döntéseket a lakók életminősége javítását jobban szolgáló megoldások felé kell irányítani, terelni.

Egy tanulmány⁴⁰ szerint a helyi önkormányzatok befolyása leginkább abba az irányba hat, hogy a kiváltáshoz kapcsolódó források helyben kerüljenek elköltésre. Az intézmények vezetői és munkatársai részéről a munkahelyek megőrzésének szándéka erősíti azt, hogy a lakóházak a régi intézmény bejárható környezetében kerüljenek megépítésre, vagy megvásárlásra. Előfordul, hogy a helyi lakosok akadályozzák, hogy fogyatékos, szenvedély-betegséggel, pszichoszociális fogyatékosággal élő személyek számára vásároljanak ingatlant a szomszédságukban. A helyszín megválasztását befolyásolja az erre a célra rendelkezésre álló forrás nagysága is (kedveltebb, nagyobb presztízsű helyen drágább megszerezni egy lakóingatlant).

A kiváltásra kerülő intézmények a fentiek együttes hatására a legtöbb lakóházat kistelepülésekben, vagy „alvó” (csak lakóházak) településrészekben hozzák létre, ami a fogyatékos emberek integrációját nehezíti. Optimális lenne, ha a lakhatási helyszínek a lakók eltérő egyéni igényeit, személyiségét, tulajdonságait figyelembe véve tudnának különböző lehetőségeket biztosítani a privát életre és a minél teljesebb társadalmi integrációra.

A támogatott lakhatást biztosító lakóházak **helyszíne** akkor megfelelő, ha a környéken található lakóházak, üzletek és szolgáltatók elegendő és megfelelő ingert nyújtanak az ott lakók számára; a legfontosabb alapszolgáltatások a közelben elérhetők (üzlet, orvosi rendelő, pénzügyintézet, étterem, posta, szociális alapszolgáltatások); tömegközlekedéssel is jól megközelíthető; van munkavégzési lehetőség; a korábbi családi vagy társas kapcsolatokat fenntartását lehetővé teszi; a környék biztonságos; a helyhez pozitív elképzelések kapcsolódnak.⁴¹

A szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény a lakhatási szolgáltatást az alábbi változatokban engedi létrehozni:

- legfeljebb **hat fő** számára kialakított **lakásban vagy házban**, vagy
- hét-tizenkét fő** számára kialakított **lakásban vagy házban**, vagy
- legfeljebb ötven fő** elhelyezésére szolgáló **lakások, épületek együttesében**.

⁴⁰ Bugarszki Zsolt, Eszik Orsolya, Kondor Zsuzsanna (2013) 18. oldal

⁴¹ Norbert Schwarte –Ralf Oberste-Ufer (1999), 6.1.2. tárgykör

Ez utóbbiban egy lakásban legfeljebb két személy helyezhető el az 55/2013. (VII. 29.) EMMI rendelet szerint.

Az egy helyrajzi számon létrehozható férőhely számáról sok vita folyt. A kiváltási program keretében törekvés van arra, hogy lehetőség szerint 6-12 fős lakhatási egységeket hozzanak létre, és minél kevesebb lakást alakítsanak ki „lakócentrumban”. A nagyobb férőhelyszámú megoldásokat (c) az intenzív ápolási-gondozási igényű személyek számára tartják megfelelőbb megoldásnak, de olyan intézmény is van, ahol úgy tervezik, hogy „azok kerülnek oda, akik a legrátermettebbek, mert így egy nagyobb létszámot tudnak kis létszámú személyzettel ellátni.”⁴²

Bármelyik forma kerül is kialakításra, az a fontos, hogy ne az intézményi struktúrát és életvitelt képzeljék el benne, hanem egy szokásos, átlagos életmódnak megfelelő fizikai környezetet hozzanak létre.

A lakások, lakóházak **belső tereire** vonatkozóan a lakók szemszögéből nézve az alábbi zónák körültekintő kialakítására van szükség a LEWO⁴³ ajánlása szerint:

- „Az 1. zóna az a legszemélyesebb terület, ami az egyes felhasználók saját, az individuális elkülönülést biztosító privát tereit foglalja magába (magánszféra, saját szoba). Ebbe a zónába a munkatársak csak a vendég szerepében léphetnek be. A felhasználók saját szobáinak tervezésénél, kialakításánál és berendezésénél a munkatársak alapvetően tanácsadói funkciót látnak el;
- A 2. zónát a részleges, alkalmi visszavonulást lehetővé tévő terek képezik (a lakótereken belül kialakított nyugodt sarkok, fürdőszoba, WC);
- A 3. zóna a közös használat alatt álló nyilvános területek összességét jelenti (társalgók és csoporttermek, konyha, folyosók, bejárati rész);
- A 4. zónába a lakhatást nyújtó szolgáltatás működtetésével összefüggő, funkcionális terek tartoznak (munkatársi szoba, irodák, gyógyszertároló szekrények stb.), melyek csak feltételes bejárást vagy hozzáférést engednek a felhasználók számára.”

A szakmentorok tapasztalatai szerint a műszaki tervekben alkalmazott megoldások nem feleltek meg teljes körűen ennek a szemléletnek. Például a lakóházakban kialakított szobák kétszemélyesek, vagyis egy szobácska áll majd rendelkezésre két embernek a privát élet minden szükséglete számára, a közösségi használat számára biztosított terek is kicsik voltak.

⁴² Forrás: folyamatkísérési beszámoló

⁴³ Norbert Schwarte –Ralf Oberste-Ufer (1999), 113. oldal

A mentorok a projektben úttörő szerepet játszanak azzal, hogy olyan megoldások kidolgozását segítik elő, amelyek a lakhatási szolgáltatás szemléletének fizikai „testet öltését” biztosítják. Az új megközelítés elfogadtatásáért időnként meg kell küzdeni: - „Gyakran az építész tervezővel nehéz volt a kommunikáció, csak sokadik telefon és e-mail-es megkeresés után küldte a kért anyagokat. Az intézmény és a tervezők felől közömbösség látszott, de a fenntartó nyitott és befogadó volt, gyakrabban kérte ki a véleményemet különböző kérdésekkel kapcsolatban.”⁴⁴

Probléma az is, hogy a kiváltás során létrejövő struktúrákra, egységekre nincsenek általánosan alkalmazott szakmai megnevezések, az új egységeket többnyire csak körülírni tudjuk, ezért a mindennapi szóhasználatban továbbra is a korábbi elnevezések használata figyelhető meg: pl. lakóotthon, lakócentrum, nappali foglalkoztató. – „A nappali foglalkoztatás helyszínét biztosító hely, (ami a jelenlegi intézmény épületében kerül kialakításra) találó elnevezését keresték a mentorok, hogy elkerüljék az intézmény megnevezést. Egyelőre nem sikerült jó nevet találni, most „közösségi ház”-ként beszéltünk róla.”⁴⁵ A programban kialakításra kerülő lakások néhány helyen „intézmény jellegű” elnevezést is kaptak (pl. Esély Lakóotthon, Szeretet Lakóotthon), nem pedig címként hivatkoztak rájuk, ahogyan mi tesszük, ha megkérdezzük tőlünk, hogy hol lakunk.

Zavar van akkor is, amikor a szociális szolgáltatásokat igénybe vevő fogyatékos személyeket említjük, mindenféle elnevezés hallható még: gondozott, ellátott, lakó, kliens, ügyfél, közvetlen felhasználó vagy használó, ...?⁴⁶

A lakhatási szolgáltatás nemcsak a szociális szolgáltatók számára jelent új típusú szakellátási formát, hanem az **engedélyeztetési** hatóságok számára is, ami nagyfokú bizonytalanságot okoz. Volt olyan intézmény, ahol az építési engedélyes terveket ‘lakóotthon’ megnevezéssel nyújtották be. Ennek megfelelően az építésügyi hatóság szociális intézményként kezelte az épületeket, bevonta az eljárásba a Népegészségügyi Intézetet (ANTSZ), a katasztrófavédelmet (tűzoltóság) és a közútkezelőt (települési, vagy országos), mint szakhatóságot. Más intézmény az engedélyezési terveken, a használatbavétel során a lakóotthon helyett ‘lakás célú

⁴⁴ Forrás: mentornapló

⁴⁵ Forrás: folyamatkísérési beszámoló

⁴⁶ Közép-Dánia Régióban tett tanulmányúton (2014. május 11-14., amelyen a mentorok egy csoportja vett részt) tapasztaltuk, hogy az ottani szakemberek mindig állampolgárként / polgárként említették a szolgáltatást igénybevevő személyeket. A lakhatás tekintetében a fogyatékos emberek az önkormányzati lakások bérlői voltak, még azokban az esetekben is, amikor a lakások ugyanazon az ingatlanon kerültek kialakításra, vagy azonos épületben voltak, mint az egyéb szolgáltatások elhelyezésére szolgáló épületek, épületrészek.

épület' fogalmát használta, így elkerülve a középületekre vonatkozó szabályrendszer alkalmazását. Még nincsenek bejáratos utak, ennél fogva nagyon sok helyi egyeztetésre, jogszabály értelmezésre, állásfoglalás kérésre, stb. van szükség, ami megnyújtja az engedélyeztetés folyamatát. Egyértelmű jogi szabályozásra, és a különböző megyei hatóságok körében egységes jogértelmezésre lenne szükség, amihez a projektmegvalósítók, köztük a mentorok problémafelvetéssel, javaslatlétellel járhatnak hozzá.

Az **akadálymentesség** is értelmezést igényelt a tervezés során. – „Teljes körű, illetve komplex akadálymentességet jelen projekt esetében megfelelően értelmezni kell, főleg annak tükrében, hogy e kérdésben fogalmi zavarok vannak: teljes körű komplex akadálymentesítés igazándiból nem létezik, mindig lesz olyan használó, akinek egy adott kialakítás nem biztosítja az előírt „kényelmes, biztonságos, önálló” használhatóságot. A mentorálás keretében a komplex akadálymentességet jelen projekt esetében történő értelmezéséről nyilatkozatot adtam ki, melyet a pályázó az ESZA felé továbbított elfogadásra.”⁴⁷

Tevékenységek:

- A helyszínre vonatkozó szempontrendszer ajánlása.
- Helyszínek véleményezése.
- Építész tervezővel kapcsolatfelvétel, a tervdokumentációk (engedélyeztetési, kiviteli) megismerése.
- A tervek felülvizsgálata, véleményezése, tervezővel, fenntartóval, intézményvezetővel, projektmenedzserrel történő egyeztetése.
 - Lakhatási szempontok véleményezése, javaslatok adása.
 - Akadálymentesség szempontjából való véleményezés és javaslatok adása.
 - Fenntarthatósági javaslatok tétele.
 - Engedélyeztetési követelmények szempontjából való véleményezés.
- Építési engedélyeztetési folyamatról egyeztetés.
- Kivitelezés folyamatának, ütemezésének egyeztetése.
- Kivitelezés időszaka alatt a műszaki tartalom esetleges változásainak követése, a pontosabbá váló építetói és felhasználó igények követése és figyelembevételük ellenőrzése.
- Javaslatok az önálló életvitelt megkönnyítő, elősegítő eszközök beszerzésére

⁴⁷ Forrás: mentornapló

Példa:

a. Építési engedélyezési tervdokumentáció észrevételezése (mentornapló részletek)

30 fős elhelyezés (dőlt betűvel a tervezői válasz)

- A lakóegységek szobáinak bútorozásánál szükséges étkezési lehetőség (asztal és min. 2 db szék), szekrények és legalább 1 íróasztal elhelyezését is biztosítani. A tervezett alaprajzba ez nehezen integrálható, ellenőrzés szükséges: bútorozott alaprajz! – *Az építésztervező elkészíti a javaslatot és megküldi.*
- A lakóegységekhez kapcsolódóan nem biztosított olyan „nappalinak” megfelelő tér (akár több szobaegységhez közösen kapcsolódóan), amely alkalmas lenne egyszerre 6-8 ember befogadására. - *Főként ágyhoz kötött kliensek kerülnek ide, akik 24 órás ellátást igényelnek. Bármilyen aktív nappali tevékenységhez a Szolgáltató Központban levő helyiségeket tudják igénybe venni (ezzel is szétválasztva az alvás és a nappali tevékenység helyszínét).*
- 1 db nagyméretű fürdő kialakítása, ahol segítő személy vagy fürdetőágy is elfér (pályázati kiírás 15. o.). - *Az építésztervező elkészíti a javaslatot és megküldi.*
- Emeleti lakóegységekben erkélyek kialakítása, erkélyek száma indokolt (önveszélyes magatartás?); A befelé nyíló ajtók tovább nehezítik a bútorozást! - *Az erkélyek megszüntetésre kerülnek, helyette alul fix üvegezésű (kívül korláttal ellátott), felül nyitható szárnyú nyílászáró készül.*

12 fős elhelyezés

- A ~16 m²-es konyha és a ~21 m²-es nappali nem biztosít elegendő területet 12 fő étkezési és egyéb nappali tevékenységéhez. Az étkezés egy helyiségben nem is megoldható. Jelen kialakításban csak 2*5 fő étkezése biztosított. - *Az építésztervező elkészíti a javaslatot és megküldi.*
- A középső – összekötő – épülettömeg kialakítása, felosztása mindenképpen módosítandó, jelen kialakításában nem biztosítja a kiváltás sikerességéhez szükséges fizikai háttérrel. - *Az építésztervező elkészíti a javaslatot és megküldi.*
- A szélfogóban 12 fő kabát és cipő elhelyezését kell megoldani – a kis alapterület miatt ez jelenleg nem biztosított. - *Az építésztervező elkészíti a javaslatot és megküldi.*
- A szobákban a szekrények elhelyezési lehetőségét bútorozási tervvel igazolni kell.
- Az épülethez kapcsolódó teraszok tájolását, kialakítását a különböző fekvésű telkek miatt helyszínenként eltérően kell kezelni. Pl. xxxx lakóotthonnál az északkeleti tájolású és szomszédra néző terasz kialakítása helyett javasolt a délnyugati kert felé tájolni és növelni a nappali térhez tartozó teraszt. - *A teraszok kialakításánál az árnyékos területeket preferálták, így marad.*

- Indokolt külön kazánhelyiség kialakítása? - *Az alternatív energiaforrások használata (az energiát tároló közeg térfogata és a berendezések helyigénye) miatt valamint a lakók biztonsága és a biztonságos üzemeltetés miatt került kialakításra. A külön kazánhelyiség megmarad.*

6 fős elhelyezés

- A konyha és a 12. sz. szoba felcserélésével a konyha-nappali-étkező méret ~30 m²-ről 36 m²-re nőne, ami már megfelelő méretű teret biztosít 6 felnőtt számára étkezés és nappali szabadidős tevékenységekhez. - *Az építésztervező elkészíti a javaslatot és megküldi.*
- A korábbi konyha alapterülete a kazán és az akadálymentes fürdő rovására növelhető a szükséges mértékig. - *Az építésztervező elkészíti a javaslatot és megküldi.*
- A kültéri terasz méretét növelve használható térré válhatna. - *Az építésztervező elkészíti a javaslatot és megküldi.*
- Indokolt külön kazánhelyiség kialakítása? – *Lásd fent.*

Szolgáltató központ

- A tervezési programban szereplő 30-40 fő számára kialakítandó nappali pihenő helyiség 2 db ~ 25 m²-es helyiségben került kialakításra. Ennek mérete szűkös a tervezett létszámra, egyeztetni szükséges. - *A helyiségeket tolóajtó betervezésével összenyithatóvá teszik, rugalmasabb használati mód alakul ki.*
- A kliensek, látogatók számára kialakított szociális blokk a tervezési programban nemenkénti öltözővel, fürdővel szerepel. Ennek részeként akadálymentes öltöző, zuhany nem került kialakításra. - *Az öltözők és annak vizesblokkjai áttervezésre kerülnek úgy, hogy az öltözőtér és a hozzá tartozó zuhany is akadálymentes legyen. Az akadálymentes vécéhasználatot továbbra is a folyosóról nyíló önálló akadálymentes vécé fogja biztosítani.*
- A földszinti öltözőtér, öltözőszekrény elegendő a foglalkozásokon, gyógytornán résztvevő lakók és külsős bejárók számára (pl. téli időszakban kabát és cipőtárolás)? - *A kérdés már a korábbi tervezési fázisban felmerült, az alapterület növelése nélkül, bútorozással tervezi az intézmény megoldani a problémát.*
- Vendégszobai egységekben az egyik fürdő akadálymentes kialakítása javasolt. - *Az építésztervező javaslatot készít és átnézésre megküldi.*

b. Általános mentori ajánlások (mentorbeszámolók alapján):

- Anyaghasználat és gépészeti kialakítás tekintetében a fenntarthatóság szempontjait figyelembe kell venni: a padlóburkolat lehetőleg hézagmentes burkolat legyen, csaptelepeknél a kifolyó vízmennyiség valamilyen módon

szabályozott vagy mérhető legyen (későbbiek során az egyéni használatra az önálló mérés megteremtésének biztosítása).

- WC esetén javasolt kifelé nyíló ajtókat tenni, hogy bármilyen baleset, vagy rosszullet esetén ne legyen eltorlaszolva a befelé nyíló ajtó.
- Az akadálymentes fürdő kialakításánál gondolni kell a piperetárgyak (fogkefék, törölközők, stb.) elhelyezésére, amik növelik a helyiség méretét. A személyes tárgyak elhelyezése miatt nagyobb alapterületet igényel egy lakáshoz tartozó privát akadálymentes vizesblokk, mint egy középületben levő.
- A lakóegységekhez tartozó vizesbloknál a WC és zuhanyzó egy helyiségbe kerülhet, különválasztásuk nem szükséges. Ez lehetővé teszi az esetleges segítő személy hozzáférését illetve a későbbi akadálymentes használatot (adaptálhatóság).
- A lakóegységek vizes helyiségeiben épített pulton elhelyezett mosdó kerül kialakításra (térdszabad hely biztosítása) falba süllyesztett szifonnal, tálca nélküli zuhanyzóval illetve magasított 46-48 cm ülökemagasságú WC-csészével. A vandál biztos kialakítás itt is szempont: konzolos WC nem javasolt.
- A lakóegységek konyháiban indukciós főzőlapok, mikro sütők, mosogatógép és hűtő kerül elhelyezésre. Fontos hogy mindegyik berendezés beépített legyen, ne lehessen helyéről kimozdítani.
- A lakóegységekhez tartozó kis konyhákban, ahol nem kerül beépítésre pultba épített főzőlap, az elektromos szerelés biztosítson megfelelő kiállásokat a főzőlap későbbi elhelyezéséhez, illetve egyéb konyhai eszközökhöz (pultra helyezett elektromos főzőlap, teaforraló, mikro sütő).
- Az önálló lakások kialakításánál a lakásválasztó falakat az akusztikai követelményeket kielégítő önálló rendeltetési egységek közötti falként kell megépíteni.
- A lakóegységek valamennyi helyiségében az elektromos szerelvények vandál biztos kialakítását szükséges biztosítani a célcsoport képességeit figyelembe véve.

c. Akadálymentesség teljesítésével kapcsolatos állásfoglalás (mentorbeszámoló)

„Jelen projekt esetében a „komplex” akadálymentesítés a beruházás során építendő 7 db épület esetében biztosítva lesz, a 4 db felújításra szoruló lakás esetében csak egy ingatlan lesz teljes körűen akadálymentes, a többi az épület funkcióját figyelembe véve (lakások!) a használók-lakók időben változó szükségleteit követve adaptálható lesz. A rehabilitációs szakmérnök szakmentorok egységes állásfoglalása az, hogy a

lakások esetében legalább egyet úgy kell kialakítani, hogy az megfeleljen a komplex akadálymentesítés követelményeinek: az épület és annak bejárata akadálymentesen megközelíthető legyen és a belső tere adaptálható legyen a leendő lakók egyéni igényeinek megfelelően (Az Egyetemes Tervezés eszméje 2. pontjának megfelelően flexibilisen kövesse az időben változó egyéni igényeket). A többi 3 lakás esetében azok későbbi teljes körű adaptálhatóságát-flexibilitását kell biztosítani, a terveket és az épületeket eleve úgy kell kialakítani, hogy azok a későbbi igényeknek minimális átalakítási munkákkal megfelelhessenek, igazodva majd a lakók egyedi szükségleteihez. A lakások kialakításával kapcsolatban a műszaki ellenőr aggodalmát fejezte ki: „Mint szóban is elmondtam, az ellenőrzések során szinte a fizikai megvalósításból csak ezt (komplex akadálymentesség) az egy szempontot nézik meg alaposan és minden szívfájdalom nélkül előírják a pótlólagos betartatását vagy megvonják a kedvezményezettől a forrást.” A műszaki ellenőrnek igaza van annyiban, hogy középületek (közszolgáltatást nyújtó épületek!!!) esetén a komplex akadálymentesítést be kell tartani... de a szóban forgó épületek nem középületek, ahol minden fogyatékos személy igényét ki kell elégíteni egy átlagos szinten. Ezek lakások! A lakást pedig mindig a használó igényére kell szabni – **az elsődleges használó igényei szerint kell kialakítani a tereket, kompromisszumok nélkül.**

Ez gyakorlatilag minden lakás esetében így történik: a leendő lakó a konyha berendezésébe, annak bútorozásába, a kiegészítők elhelyezésében (pl. kapaszkodók, csatlakozó aljzatok, stb...) beleszól, egyeztet a tervezővel. A falak színéről, csempeburkolatok milyenségéről nem is beszélve...

A kiváltás alapvető eleme a „normalitás elve”, vagyis pont az a lényeg hogy ne kaptafára komplexen akadálymentesített intézményeket hozzunk létre (egy lakásba zsúfolva...) hanem a normális életkörülményeknek, viszonyoknak megfelelő lakást hozzunk létre – lakhatást nyújtunk!”

d. Szakmentorok állásfoglalása a lakások, lakóházak adaptálhatóságával kapcsolatban:

	lakás	lakóotthon	lakócentrum
adaptálhatóság általában	Az igények későbbi módosulásából eredő nagy átalakítási költségek elkerülése érdekében az adaptálhatóságot úgy értjük, hogy az egyes helyiségek már most olyan méretben kerülnek kialakításra - a megfelelő akadálymentes megközelítés biztosítása mellett -, hogy az a falak bontása nélkül igazítható legyen minden fogyatékosági csoporthoz.		
akadálymentesítés és adaptálhatóság általában	Az akadálymentesítést a mostani lakók igényeinek megfelelően el kell végezni, az alábbi sorokban leírt minimum-feltételek teljesítésén felül. Magyarázat: Amennyiben most van pl. kerekesszékes / mozgássérült lakója az épületnek, úgy az épületet úgy kell kialakítani, hogy az ő igényeinek kielégítésén felül még legalább 1 fő leendő mozgássérült felé a lakókörnyezet már most akadálymentes legyen, vagy később kevés anyagi ráfordítással adaptálható legyen (megfontolásra javasoljuk, hogy a környezetet 1 fő nő és 1 fő férfi későbbi mozgássérült lakó számára is adaptálhatóvá tegyünk). Jelen esetben új és meglévő épületek közt nem teszünk különbséget.		
WC és fürdő adaptálhatósága	Azokban az épületekben / épületrészekben, melyekben biztosítandó a WC-zuhany helyiség mérete és bejárata, valamint megközelítése egy későbbi teljes körű akadálymentesítéshez, a vizes helyiséget úgy kell megtervezni, hogy később falbontás és nyílászáró nélkül akadálymentesíthető legyen (építési tevékenységgel ne járjon). Törekedni kell a későbbi lehető legkisebb mértékű átalakításra: lehetőleg csak zuhanyülés és kapaszkodók felszerelése legyen szükséges, illetve szaniterek cseréje történjen meg. Indokolt esetben elfogadható, ha a későbbi akadálymentesítéshez falon belüli vezetékeket kell átszerelni (burkolatbontás és gépészeti szerelés), de ez kerülendő.		
parkoló	A Pályázó Intézményekben értelmi sérültek és pszichiátriai betegek laknak. Sérültségükből adódóan nem rendelkezhetnek vezetői engedéllyel. Ezért - amennyiben az érintett Építési Hatóság elfogadja - a telken belül elhelyezendő parkolók számát OTÉK (253/1997. (XII. 20.) Korm. rendelet az országos településrendezési és építési követelményekről) szerint az idősek otthonára vonatkozó előírások szerint javasoljuk kiszámítani. 4. számú melléklet a 253/1997. (XII. 20.) Korm. rendelethez: "Egy személygépkocsi elhelyezését kell biztosítani (...)idősek otthona esetében minden 10 férőhely után" A létesítendő parkolókból 1 db megfelelő méretű legyen akadálymentes parkoláshoz (3,6 m széles*5,5 m hosszú) és a lakókat szállító nagyobb személygépjármű parkolásához is (mindig igazodjon az Intézményi szállítójármű méreteihez, de legalább egy 8 személyes kisbusz elférjen rajta, és biztosított legyen a kisbuszból történő akadálymentes ki- és beszállás).		

	lakás	lakóotthon	lakócentrum
minimum-feltételek			
érintett épületek	Településenként legalább 1 lakás adaptálható legyen: biztosított legyen a helyiségek mérete egy későbbi teljes körű akadálymentesítéshez	összes lakócentrum és lakóotthon <ul style="list-style-type: none"> akadálymentes legyen a közösségi helyiségek és a közösségi WC (zuhanyzó) tekintetében <u>egyik lakóegysége adaptálható</u> legyen egy későbbi akadálymentesítéshez 	
megközelítés és bejárat	Az épületek lakók által használt bejáratának akadálymentes megközelítése, és a bejáratok akadálymentesítése biztosítandó (függetlenül a belső tér akadálymentesítettségének mértékétől).		
akadálymentesítés sel / adaptálhatósággal érintett épületeken belüli közlekedés	Közösségi helyiségek, fürdő-WC, legalább 1 lakószoba. Többszintes lakásnál - ahol nem akadálymentesítendő az emelet és annak megközelítése - a földszinten is legyen lakószoba, és minden olyan funkció megtalálható legyen, ami van az emelten is.	akadálymentesítendőek a közösségi helyiségek, a hozzájuk tartozó közösségi WC (és zuhany), közös teakonyha, valamint adaptálható legyen az épületenkénti legalább 1 lakóegység.	akadálymentesítendőek a közösségi helyiségek, a hozzájuk tartozó közösségi WC (és zuhany), közös teakonyha, valamint adaptálható legyen az épületenkénti legalább 1 lakóegység. A közösségi tér 20-25 fő lakó esetében 50-60 m ² legyen.
akadálymentesítés sel / adaptálhatósággal érintett épületek konyhája	Akadálymentes megközelítésű és adaptálható berendezésű legyen	Közösségi térben akadálymentes, a lakóegységhez tartozóan adaptálható legyen.	Amennyiben a központi konyha csak személyzet által használható, úgy annak nem kell akadálymentesnek lennie.

	lakás	lakóotthon	lakócentrum
akadálymentesítés / adaptálhatósággal érintett épületek akadálymentes / adaptálható WC-je és fürdője	Adaptálható legyen	A közösségi térhez tartozzon egy szobához nem rendelt akadálymentes WC, igény szerint javasoltan akadálymentes zuhanyzási lehetőséggel együtt.	A közösségi térhez tartozzon egy szobához nem rendelt akadálymentes és női / férfi WC, igény szerint javasoltan akadálymentes zuhanyzási lehetőséggel együtt. Ezen kívül legyen egy férfi / női WC is.
		Az adaptálható szobaegységhez tartozzon adaptálható WC-zuhany. Vendégszoba esetében, ahhoz tartozzon egy csak a vendég által használható WC-zuhany, mely nem kell, hogy akadálymentes legyen, amennyiben a közösségi térhez tartozó WC akadálymentes zuhanyzási lehetőséget is biztosít, és az a vendégszobából közvetlenül, fedett és zárt, közös téren keresztül elérhető.	

7.13. A település jellemzőinek és a helyben elérhető szolgáltatásoknak a feltérképezése

A feladat tartalma:

Az intézményi férőhelykiváltás egyik alapelve az **integráció**, amely „azt feltételezi, hogy a fogyatékos emberek a mindennapi folyamatokban (pl. oktatás, szociális és gyermekvédelmi ellátás, foglalkoztatás, sport, kultúra) kapcsolatot létesíthetnek és tarthatnak fenn más emberekkel, valamint a társadalmi és gazdasági intézmények legszélesebb körével. Az érintkezés feltételeinek biztosítása magában foglalja a társadalom tagjainak érzékeny tételeit (társadalmi befogadás), a fizikai helyváltoztatáshoz szükséges sajátos körülmények erősítését, a megfelelő kommunikációs eszközök és technikák használatát. Különösen fontos és támogatandó, hogy az egészségügyi, oktatási, szociális és gyermekvédelmi szolgáltatások igénybevételekor a fogyatékos emberek folyamatos kapcsolatot tarthassanak fenn családtagjaikkal. A fogyatékos személyek társadalmi beilleszkedését szolgálják többek között a közösségi alapú szolgáltatások fejlesztésére irányuló törekvések.”⁴⁸

Egy másik alapelv az **egyenlő esélyű hozzáférés** elve, ami azt jelenti, hogy „a fogyatékos emberek a többségi társadalom tagjaival azonos minőségben és mennyiségben tudják igénybe venni a közszolgáltatásokat.”⁴⁹

Az alapelvek teljesüléséhez, továbbá az intézményen belül biztosítandó szolgáltatások megtervezéséhez, a lakók helyi közösségbe illeszkedésének elősegítéséhez célszerű összegyűjteni a befogadó települések jellemzőit és az ott elérhető szociális, egészségügyi, oktatási, kulturális, kereskedelmi, közlekedési szolgáltatók releváns információit.

Az információk mindenkori aktualizálása a lakóházakban szolgálatot teljesítő személyzetnek (pl. esetfelelős, kísérő támogató) és a lakóknak is feladata lehet.

Tevékenységek:

- Internetes adatgyűjtés.
- A helyi önkormányzatoktól adatkérés.
- Személyes felkeresés, tájékozódás.
- Információtár kialakítása, információk rendezése.

⁴⁸ NEFMI (2012) 23. oldal

⁴⁹ NEFMI (2012) 24. oldal

Példa:

a. Információkör a településről és az ott elérhető szolgáltatásokról:

- Település története, helyi hagyományok és értékek.
- A település népességi adatai.
- A településen elérhető, működő szociális ellátások, szolgáltatások. A szolgáltató neve, címe, kapcsolati adatai, nyitva tartása.
- A település egészségügyi ellátása, háziorvosok, egyéb, egészségügy szolgáltatások működési adatai, elérhetőségeik.
- Közlekedés (helyi, helyközi), más településre való eljutás, a tömegközlekedés lehetőségei. Menetrendek, akadálymentesség.
- Munkáltatók a településen, jellemzőik, a foglalkoztatottak száma, megváltozott munkaképességű foglalkoztatottak aránya (rehabilitációs hozzájárulás).
- Oktatási-, kulturális-, közművelődési lehetőségek, intézmények, civil szervezetek (profil, elérhetőség, nyitva tartás, akadálymentesség).
- A településen működő közösségi szervezetek, hálózatok.
- A szabadidő eltöltésének lehetőségei: közösségi terek, intézmények, sportolási lehetőségek, klubok.
- Azon szakemberek, döntéshozók, egyéb személyek, akiknek a közreműködése szükséges lehet a kiváltási folyamat és az adaptáció m érdekében.
- Helyi esélyegyenlőségi program (HEP) fórum, ezen belül a fogyatékkal élők esélyegyenlőségével foglalkozó munkacsoport tagjainak névsora, a csoport éves munkaterve.

7.14. Komplex támogatási szükségletmérés (Kecskés Rózsa - Fodor Valéria)

A feladat tartalma:

Az értelmi akadályozottság nem kizárólag az egyén fejlődési lehetőségeinek károsodása alapján bekövetkező korlátozottságából adódik, hanem a mindenkori életfeltételekkel történő kölcsönhatásban értendő. A pszichoszociális fogyatékoság paradigmájában is a károsodás helyett a hangsúly az akadályokra, valamint a károsodás és az akadályok közti kölcsönhatásra helyeződik. „Ahogy a mozgássérültek, vakok és gyengénlátók, siketek és nagyothallók, intellektuális fogyatékosággal élők és autista személyek jogosultak az akadálymentes

környezet, a környezet ésszerű alkalmazkodásához, támogató szolgálatokhoz, ugyanúgy a pszichoszociális fogyatékosokkal élőknek is joguk van minderre.”⁵⁰

A kiváltás keretében lehetőség nyílik az Országgyűlése által 2007 júniusában elfogadott, az ENSZ Fogyatékosokkal élő személyek jogairól szóló Egyezmény 119. cikkében (Önálló életvitel és a közösségbe való befogadás) megfogalmazott alapelvek gyakorlatba ültetésére. Összhangban a 2011 júliusában elfogadott intézmény férőhely kiváltási stratégiával, ezek az alapelvek a következők:

- A fogyatékosokkal élő személyeknek egyenlő joguk van a közösségben való élethez és másokkal egyenlő szabad döntéshez.
- Minden szükséges és hatékony intézkedést meg kell tenni annak érdekében, hogy a fogyatékosokkal élő személyek teljes mértékben élvezhessék e jogukat és a teljes közösségi befogadást és részvételt.
- A fogyatékosokkal élő személyeknek másokkal azonos alapon lehetőségük van lakóhelyüknek és annak megválasztására, hogy hol és kivel élnek együtt, és nem kötelezhetők bizonyos megszabott körülmények között élni.
- A mindenki számára nyújtott közösségi szolgáltatások és létesítmények azonos alapon hozzáférhetőek a fogyatékosokkal élő személyek számára is, és igényeikhez igazítottak.
- A fogyatékosokkal élő személyek számára hozzáférési lehetőséget biztosítanak otthoni, intézményi és egyéb közösségi támogató szolgálathoz, beleértve a személyes segítséget, mely a közösségben éléshez és a közösségbe történő beilleszkedéshez, valamint a közösségtől való elszigetelődés és kirekesztődés megelőzése céljából szükséges.

A kiváltási program együtt jár az érintett intézmények szervezeti struktúrájának, működésének és tevékenységeinek megváltoztatásával is, ami szemléletváltást is igényel, melynek lényegesebb elemei a következők⁵¹:

- Az intézmények ügyfelei a korábbi ellátottak, vagy gondozottak helyett a jövőben lakók vagy a szolgáltatást igénybe vevő személyek lesznek.
- Az intézmények ellátás helyett személyre szabott szolgáltatásokat nyújtanak.
- Az intézmények központosított, hierarchikus jellegét felváltják a kisebb létszámú lakóegységek (lakások, házak) és azok rugalmasabb, nagyobb önállóságot követelő működésmódja.

⁵⁰ Gombos Gábor: Mi a pszichoszociális fogyatékosok?

⁵¹ IFKKOT Ajánlás (2013.10.28) – Szervezetfejlesztés

- Helyi közösségekbe integrálódó lakóegységek jönnek létre, ami a helyi közösségekkel való különféle együttműködést, partnerség kialakítását és a lakók önérvényesítő képességének erősítését igényli.

A kiváltás egyik fontos paradigmaváltása, hogy a szolgáltatási tevékenységeket nem „csoport specifikusan”, vagyis az értelmi fogyatékos, vagy pszichoszociális fogyatékos emberek nagy létszámára érvényesnek tartott, közösnek feltételezett szükségletekre kell kialakítani, mert ebben az értelemben nem képeznek speciális és homogén csoportot. Ugyanolyan egyedi, önálló, egyéni, személyes lények, mint bárki, és szükségleteik is ugyanolyan szinteken szerveződnek, mint bárki másnak: vannak biológiai, fiziológiai szükségleteik, biztonság, védelem, állandóság és bizalom szükségleteik, szociális szükségleteik az együttélésre, valahova tartozásra és kapcsolatokra, én-szükségleteik (személyes elfogadás, elismerés, ösztönzés, esztétika, önmegvalósítás).

A személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények szakmai feladatairól és működési feltételeiről szóló I/2000. (I.7.) SZCSM rendelet értelmében vizsgálni szükséges minden támogatott lakhatást igénybe vevő egyéni támogatási szükségletét. A komplex támogatási szükségletmérő rendszer célja, hogy információt adjon arról, hogy egy adott személynek milyen mértékű, típusú és gyakoriságú támogatás szükséges ahhoz, hogy az adott területen a társadalomban elvárható, szokásos módon funkcionálni tudjon.

A komplex támogatási szükségletmérés módszertanának fejlesztése még folyamatban van. A mentori munka során ezért még egy nem végleges, kontrollált körülmények között még ki nem próbált kísérleti módszertannal lehetett dolgozni. Ezzel együtt fontos, hogy a felmérés egységes legyen, ezért a rendelkezésre álló útmutatást és módszertant kell használni. A mentoroktól elsősorban a felmérés elvégzését várják, de tekintettel arra, hogy ez a munka a fejlesztés egy állomása is, minden hasznos javaslattal, észrevétellel a végleges felmérés jobbá tehető!

Fontos körülmény, hogy a felmérést fogyatékos, pszichiátriai és szenvedélybeteg személyek számára tartós bentlakást nyújtó intézményekben kell lefolytatni! Valamelyik célcsoport és a terület ismerete is szükséges a felmérés elvégzéséhez.

A felmérés

A komplex felmérés 3 pillérré épül. A felmérést végző mentor feladata mindhárom terület felvétele, és az összegző értékelés elkészítése.

1. Szociodemográfiai jellemzők felvétele – Kérdőív kitöltés kiegészítő megjegyzések nélkül.

2. Félig strukturált interjú – Irányított beszélgetés megadott kérdések alapján jegyzeteléssel (utólag esetleg bővebb leírással).
3. Támogatási szükségletmérő adatlap felvétele – szempontsor és pontozási rendszer alapján kitöltendő kérdőív.

Lehetőség van egyéb, a felvevő által lényegesnek ítélt körülmény lejegyzetelésére is.

Az adatlap felvétele **teamben** történik. A team összetétele:

- A csapatot az instruktőr (az adatlap felvételében és rendszerében felkészített szakember) vezeti – feladata a felmérés lefolytatása.
- Mediátor (aki szintén ismeri az adatlapot és a célt) feladata, hogy a különböző nézőpontok közötti hangoltságot megtalálja, illetve a fókuszot a munka során a lakó szükségletein és igényein tartsa. Tehermentesíti az instruktort, aki így a felmérésre és annak célrendszerére tud koncentrálni.
- A csapat további tagjai:
 - a lakó,
 - a lakó hozzátartozója / gondnoka,
 - a lakót jól ismerő gondozó (legalább 6 hónapja dolgoznak közösen),
 - a lakót jól ismerő fejlesztő munkatárs (legalább 6 hónapja dolgoznak közösen).
 - A támogatási szükségletfelmérő mentor olyan felkészített szakember, aki képesítéssel és tapasztalattal rendelkezik a fogyatékos emberek, és / vagy pszichiátriai beteg emberek képesség-, és szükségletfelmérésében és a komplex támogatási szükségletfelmérő eszközt használja.

A támogatási szükségletfelmérés dokumentumainak vezetése jelenleg papíralapú formátumban, kézírással történik. Nehézkes az olvasása, a feldolgozása, a későbbiekben és mások által történő felhasználása. A továbblépés érdekében erősen javasolható a dokumentumok digitalizált formában való előállítás és kezelése.

A támogatási szükségletfelmérő mentor

A támogatási szükségletfelmérő mentor alapozó szerepet tölt be, mivel az első között találkozik a lakókkal és a dolgozókkal. Különösen fontos, hogy felkészült legyen, mert az első találkozásnak mintaadó és attitűdformáló szerepe is van. Új szemléletet vezet be, és az új megközelítés új megoldásokat vet fel. A mentor és a résztvevők közötti szoros munka az új szemlélet és fogalmi keret bevezetésének ideális terepe. A felmérés elvégzésével a folyamatban résztvevő szakemberek tapasztalatot szereznek, és megismerhetik az eszköz használatát. A tudásátadás azonban nem betanítással valósul meg, hanem a közös eszmunkában megjelenő pozitív magatartás, érték, attitűd és kommunikáció megtapasztalásán keresztül. A

felmérések során a felkészült mentornak alkalma van arra, hogy a kiváltási folyamat valamennyi értéket megjelenítse.

A támogatási szükségletfelmérő mentor a felmérés alapján átfogó képpel rendelkezik a lakóról, több felmérés áttekintését, elvégzését követően képet kap az intézmény kapacitásairól, a lehetőségekről, a dolgozók hozzáállásáról. Ezért fontos feladata, hogy bekapcsolódjon a tervezési folyamatba is az egyén és az intézmény szintjén egyaránt. A támogatási szükségletfelmérő mentor független, így a kliens megismerését követően hitelesen képviseli őt a tervezés során. A személy szükségleteinek és akaratának megfelelő támogatás biztosításával lehetőség nyílik arra, hogy otthonában minél önállóbban éljen, közösségekben értelmes tevékenységekben vegyen részt, és saját maga hozza meg az életével kapcsolatos döntéseket.

A személy preferenciái az idők során változhatnak, így a tervezés időben egy folyamat, visszatérő tevékenységként, és nem egy egyszeri eljárásaként kell végezni.

Tevékenységek:

- A pályázathoz beadott, annak megvalósíthatósági tanulmányát megalapozó komplex támogatási szükségletmérések felülvizsgálata. Az elkészült felmérések és az arra alapozott lakhatási szolgáltatás indoklásának összevetése, relevanciájának vizsgálata.
- A felülvizsgálat során szerzett tapasztalatok összegzése egyéni és szakterületi szinten. A tapasztalatok visszajelzése a megfelelő mentor, és intézményi team/szakember felé.
- Komplex támogatási szükségletfelmérés lefolytatása.
- Szolgáltatási csomag összeállítása (javaslat új felmérésre, korrekciós lehetőségekre, ajánlások a tervezéshez, akadálymentes lakókörnyezet építéshez, a megvilágítás kiépítéséhez, egyágyas lakószoba szükségessége, alternatív kommunikációs eszközök biztosítása, stb.)
- A felmérések alapján szolgáltatási terv készítésének támogatása.
- Az egyes lakhatási formákban, és a konkrét otthonokban nyújtott támogatási formák tervezésének segítése, összevetése az odaköltöző lakók személyre szabott szükségleteivel, javaslattevés a szükséges módosításokra.
- Konzultáció az egyeztetési folyamatokban, együttműködés javaslatok kidolgozásában a foglalkoztatást, a dolgozók felkészítését, és a lakók felkészítését végző szakemberekkel.

Példa:

- a) Komplex támogatási szükségletmérő eszköz, Útmutató a fogyatékos, pszichiátriai problémákkal élő, illetve szenvedélybeteg emberek támogatási szükségletének felmérésére kidolgozott módszerhez. Elérhető az Interneten:

http://www.szocialisportal.hu/documents/10504/53624/TSZA_%C3%BA%20utmutat%C3%B3_K%C3%A9zenfogva.pdf (2014. május 05.)

133

b) Komplex támogatási szükségletmérő adatlap

I. A KLIENS ADATAI

NÉV: _____ SZÜLETÉSI HELY, IDŐ: _____

II. A FELMÉRÉS ELKÉSZÍTÉSÉNEK:

időpontja: _____ helyszíne: _____

III. ÁLLAPOT

Enyhe értelmi fogyatékoság	Középsúlyos vagy súlyos értelmi fogyatékoság
Autizmus	Látássérülés
Pszichoszociális fogyatékoság	Hallássérülés
	Szenvedélybetegség
	Mozgássérülés
	Hajléktalanság

IV. A FELMÉRÉSEN FELHASZNÁLT KLIENS DOKUMENTUMOK:

1) Személyes adatok és szociodemográfiai változók

2. Melyik évben született? 19 _____

3. Hol született? Település: _____

4. Jelenleg hol él? Ahol született

Ha nem ott, ahol született

Település: _____

5. Mi az Ön legmagasabb befejezett iskolai végzettsége?

- 1 – nem járt iskolába
- 2 – kevesebb, mint 8 általános
- 3 – 8 általános
- 4 – szakmunkásképző
- 5 – szakközépiskolai érettségi
- 6 - gimnáziumi érettségi
- 7 – főiskolai diploma, vagy technikum, BA, BSc
- 8 – egyetemi diploma, MA, MSc

6. Dolgozik-e Ön jelenleg?

Ha dolgozik:

- 1 – teljes munkaidőben
- 2 – részmunkaidőben: _____ órában naponta

Ha nem dolgozik:

- 3 – nyugdíjas (öregségi, rokkantsági, özvegyi nyugdíj)
- 4 – eltartja a házasát, szülei stb.
- 5 – gyermekneveléshez kapcsolódó juttatásokat kap (pl. gyed, gyes, gyet, gyermeknevelési támogatás)
- 6 – munkanélküliséghez kapcsolódó ellátást kap
- 7 – egyéb segélyeket kap
- 8 – alkalmi üzletekből stb., vagyonomból, lakáskiadásból stb.

7. Mi az Ön családi állapota?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> házas, házasfélrel él | <input type="checkbox"/> nőtlen, hajadon, nincs élettársa |
| <input type="checkbox"/> házas, élettárral él | <input type="checkbox"/> nőtlen, hajadon, élettárral él |
| <input type="checkbox"/> házas, de külön élnek, nincs élettársa | <input type="checkbox"/> özvegy, nincs élettársa |
| <input type="checkbox"/> elvált, nincs élettársa | <input type="checkbox"/> özvegy, élettárral él |
| <input type="checkbox"/> elvált, élettárral él | |

8. Gyermekai száma _____ 0 - nincs

Ha Intézetben él!

9. Mikor költözött az intézetbe? _____ év

11. Gondnokság alatt áll-e Ön?

- Nem Kizáró gondnokság Korlátozó gondnokság

XV. TÁMOGATÓ KÖRNYEZET, ESZKÖZÖK

	Rendel- kezésre áll	Részben elérhető	Nincs szüksége rá	Nem áll rendelke- zésre, de szüksége lenne rá
Segédeszköz a lakásban (emelő, speciális kád, adaptált környezet, stb.)				
Mozgást segítő mobil eszközök (kerekeszék, moped, stb.)				
Hallást segítő eszközök				
Látást segítő eszközök				
Kommunikációt segítő eszközök – Alternatív augmentatív kommunikációs eszközök				

IT technikák, személyi biztonságot növelő eszközök – Infokommunikációs eszközök				
Segítő családtag / hozzátartozó / barát jelenléte				

MEGJEGYZÉSEK:

Interjúkérdések és szempontok

Jelen helyzet

Hogyan érzi magát mostani élethelyzetében? Mit tartana meg? Mi az, amin mindenképpen változtatni szeretne? Mi az, amit mindenképpen meg szeretne tartani?

Kapcsolatok

Kik a legfontosabb szereplők az életében? Vannak-e barátai? Milyen a családjával a kapcsolata? Nehéz helyzetben kihez tud fordulni? Kire tud számítani leginkább? Van-e olyan szoros intézményen belüli kapcsolata, amelyet a kiköltözés után is meg szeretne őrizni? Kivel szeretne együtt lakni?

Egészség. Biztonság

Kivel, hogyan és hol érzi magát biztonságban?

Tervek, vágyak, célok

Kötődések személyekhez – Kivel szeretne együtt élni? Kötődés településhez, helyhez – Hol szeretne élni? Munka és oktatás – Milyen tervei vannak? Elégedett-e jelenlegi munkájával / oktatással? Milyen céljai vannak? Mit szeretne elérni? Mit tart a legfontosabbnak jelenleg? Mi lenne a legfontosabb cél?

I. Személyi higiéné		Támogatás típusa	Támogatás gyakorisága	Támogatás napi időtartama	Támogató Személy
1	Mosdás				
2	Fürdés, zuhanyozás				
3	Testrészek ápolása				
4	WC használata				
5	Nők esetében menstruációs higiénia biztosítása				

MEGJEGYZÉSEK:

II. Személyi függetlenség		Támogatás típusa	Támogatás gyakorisága	Támogatás napi időtartama	Támogató Személy
1	Étkezés				
2	Ételkészítés				

3	Öltözködéshez kapcsolódó tevékenységek				
4	Öltözködés				
5	Napi tevékenységek során használt eszközök használata				

MEGJEGYZÉSEK:

III. Mobilitás		Támogatás típusa	Támogatás gyakorisága	Támogatás napi időtartama	Támogató Személy
1	Helyzetváltoztatás				
2	Helyváltoztatás lakrészben belül				
3	Közlekedés lakóhelyen kívül, utcán gyalogosan				
4	Közlekedés lakóhelyen kívül, tömegközlekedési eszközzel				
5	Kísérés				

MEGJEGYZÉSEK:

IV. Életvezetéssel kapcsolatos támogatási szükséglet		Támogatás típusa	Támogatás gyakorisága	Támogatás napi időtartama	Támogató Személy
1	Gyakran előforduló (hivatalos) ügyek intézése				
2	Bevásárlásban igényelt támogatás.				
3	Pénzkezelés				
4	Pénzbeosztás				
5	Napirend				
6	Háztartási tevékenységek végzésének felismeréséhez igényelt támogatás				
7	Egyszerűbb háztartási munkák elvégzése				
8	Összetett háztartási munkák elvégzése				
9	Háztartási eszközök, működtetése				
10	Az általa használt segédeszközök tisztántartása				

MEGJEGYZÉSEK:

V. Kapcsolatok		Támogatás típusa	Támogatás gyakorisága	Támogatás napi időtartama	Támogató Személy
1	Családi kapcsolatok fenntartása, ápolása				
2	Baráti kapcsolatok kialakítása és fenntartása				
3	Munkahelyi vagy oktatáshoz köthető kapcsolatok fenntartása, működtetése				
4	A közösségi kapcsolatok működtetése				
5	Partnerkapcsolatok kialakítása és megtartása				
6	Szexualitás.				

MEGJEGYZÉSEK:

VI. Közösségi részvétel		Támogatás típusa	Támogatás gyakorisága	Támogatás napi időtartama	Támogató Személy
1	Oktatási programban való részvétel				
2	Munkavállalás				
3	Mentorálás munkavégzés során				
4	Szabadidős programok szervezése, kialakítása				
5	Szabadidős programokban részvétel				
6	Sporttevékenységekhez, sportprogramokhoz kapcsolódó tevékenységek szervezése, kialakítása				
7	Sporttevékenységekben, sportprogramokban való részvétel				

MEGJEGYZÉSEK:

VII. Egészségmegőrzés		Támogatás típusa	Támogatás gyakorisága	Támogatás napi időtartama	Támogató Személy
1	Diéta				
2	Segédeszközök				
3	Gyógyszerek				
4	Folyadékbevitel				

5	Kísérés, háziorvoshoz, szakorvoshoz				
6	Felülvizsgálatok				
7	Mozgásfunkció				

MEGJEGYZÉSEK:

1	Epilepsziás rohamok				
2	Táplálkozási zavarok				
3	Krónikus betegségből adódó támogatási szükséglet, figyelem				
4	Decubitus megelőzés				
5	Egészségügyi probléma / veszélyeztető egészségügyi állapot esetén (megfelelő) személyt értesít, jelez.				
6	Fizikai jóllét, állapot követése, értelmezése.				
7	Pszichés és mentális jóllét, állapot követése.				

Kommunikáció

Van-e bármilyen támogatási szükséglete a kommunikáció terén? Ha igen, akkor kérjük, lényegretörően és pontosan rögzítsék, hogy milyen módon, milyen eszköz / szakember segítségével tud kommunikálni?

Szemponatok a felmérőnek: Mások megértéséhez igényel-e segítséget? (Eszköz és/vagy személy bekapcsolódása a kommunikációs folyamatba.) Milyen eszköz, vagy mely személy bekapcsolódása szükséges? Interjúkérdésként feltehető: Emlékszik-e olyan esetre, amikor Önt nem értették, vagy Ön nem értette, hogy mi történik Ön körül? Hol történt ez? Egyedül volt ekkor? Ha nem, akkor kivel volt akkor?

Együttműködés.

Társas helyzetek. Idegen helyzethez való alkalmazkodás. Változásra adott reakció Együttműködés. Társas helyzetben hogyan és milyen támogatással tud jól működni? Interjúkérdésként feltehető: Előfordul-e, hogy vitába keveredik? Kikkel? Mi szokott ennek az oka lenni? Hogyan oldja meg ezeket a helyzeteket?

Érzelmek kifejezése, reagálás érzelmekre

Szemponatok a felmérőnek: Gondolatai, érzelmei, kívánságai kifejezésére igényel-e segítséget? (Eszköz és/vagy személy bekapcsolódása a kommunikációs folyamatba.) Interjúkérdésként feltehető: Mit tesz abban az esetben, ha lakótársát / barátját szomorúnak látja?

Tájékozódás

Szemponatok a felmérőnek: Ismerős helyzetben és/vagy környezetben való eligazodáshoz, adekvát reagáláshoz igényel-e támogatást? Milyen támogatást igényel? Idegen, számára új helyzetben és/vagy

környezetben való eligazodáshoz adekvát, reagáláshoz igényel-e támogatást? Milyen támogatást igényel? Interjúkérdésként feltehető: Mit csinál abban a helyzetben, ha a városban / idegen helyen egyedül marad? Képzeld el, hogy mit tenne akkor, ha véletlenül egyedül, ismerős nélkül maradna egy ismeretlen helyen, vagy mit tett, amikor ez előfordult?

Egyéb, társas helyzetben megfigyelhető magatartás és támogatási szükséglet.

Egyéb fontos, a kérdések / adatlap és az interjú során meg nem említett támogatási terület, viselkedés, körülmény, speciális élethelyzet, stb. leírása. Van-e ilyen említésre méltó szempont, és ha igen, akkor kérjük, részletesen számoljanak be erről. Mi ez a helyzet pontosan? Mikor merül fel? Állandó vagy időszakos? Személyhez, helyzethez, környezethez köthető-e? Milyen támogatási szükséglet rendelhető hozzá? Pontosán milyen beavatkozás szükséges? Változás, akár pozitív, akár negatív irányú várható-e ezen a területen?

Viselkedési kockázatok

Viselkedési kockázatok /jellemzők	Viselkedés előfordulása			Támogatás jellege		
Lopás						
Autoagresszió						
Dührohamok. Destruktív magatartás (tárgy ellen irányuló)						
Heteroagresszió						
Konfliktuskezelés						
Szerhasználat (alkohol, droghasználat)						
Szuicid kockázat						
Szökés, csavargás						
Félelem, szorongás miatt támogatást, személyi jelenléte igényel						
Inadekvát szexuális viselkedés						
Közösségi részvételt nehezítő aszociális jegyek (pl.: higiénia, szabály-, illetve egészségkövetés hiánya)						
Veszélyérzet hiánya, saját képességeinek túlbecslése						
Önnön képességeinek alulbecslése, kezdeményezőkétség hiánya miatt támogatást igényel						
Társadalmi normák, együttélési szabályok be nem tartása						

Viselkedési kockázatok /jellemzők	Viselkedés előfordulása			Támogatás jellege		
Krónikus betegség miatti viselkedés problémák – Allapotromlás következtében, átmenetileg jelentkező viselkedésprobléma, amely az alapszemélyiség jegyeiből eredeztethető.						
Szenzoros túlérzékenység és/vagy ingerkeresés						
Új helyzetekre/emberekre/ismeretlen tárgyakra félelemmel, szorongással vagy elutasítással reagál						
Rögeszmés ragaszkodás tárgyakhoz, szokásokhoz						

Jelölési tábla

Viselkedés előfordulása			Támogatás jellege		
Sosem fordult elő	1-2x előfordult. Mindennapi élete során esetenként problémát okoz	Mindennapi élete során gondot okoz	Orvosi, medikális kezelés	Mentálhigiénés vagy pszichoterápiás szaksegítség	Közösségi támogatás, szolgáltatás
1	2	3	1	2	3

Összegző lap

Komplex támogatási szükségletmérő eszköz

Kliens adatok

Kliens neve:

Születés éve/életkora:

Hány éve él az intézményben?

Ezt megelőzően:

intézményben / családban*

(Megfelelő szempont aláhúzendő!)

önállóan / segítő támogatással* élt?

Felmérésre vonatkozó adatok

Felmérés elkészítésének

időpontja:

helyszíne:

Felmérő neve: _____
 telefonszáma: _____

Felmérésen részt vevő munkatársak (név, végzettség) _____

Korábbi vizsgálatok az eszközzel azonosító szám: _____
 időpont: _____

Lakhatással kapcsolatos javaslatok

Lakhatás tervezésénél fontos szempontok (Megfelelő szempont x-el jelölendő!)			
Fizikailag akadálymentes lakókörnyezet igényel	<input type="checkbox"/>	Helyzetváltoztatáshoz segédeszközt használ → nagy helyigény	<input type="checkbox"/>
Jó megvilágítás/több fényforrás elhelyezése fontos számára	<input type="checkbox"/>	Szintkülönbséghez lift szükséges számára	<input type="checkbox"/>
Egy ágyas lakoszoba szükséges számára	<input type="checkbox"/>	Alternatív, augmentatív kommunikációs eszközök szükségesek számára	<input type="checkbox"/>

Pedagógiai – mentálhigiénés, terápiás szolgáltatások (Megfelelő szempont x-el jelölendő!)			
Életvezetési tanácsadás, támogatás	<input type="checkbox"/>	Kognitív képesség fejlesztés	<input type="checkbox"/>
Pszichológiai támogatás	<input type="checkbox"/>	Kommunikációs képesség fejlesztés	<input type="checkbox"/>
		Mozgásterápia	<input type="checkbox"/>

Személyi kapcsolatok, kommunikáció (Csak a támogatás típusát kell jelölni!)			
Kommunikáció	<input type="checkbox"/>	Tájékozódás	<input type="checkbox"/>
		Együttműködés, társas helyzetek	<input type="checkbox"/>

Egészségmegőrzés. Egészségügyi kockázatok (Csak a támogatás típusát kell jelölni!)			
Diéta	<input type="checkbox"/>	Epilepszia miatti megfigyelés	<input type="checkbox"/>
Gyógyszerek	<input type="checkbox"/>	Táplálkozási zavarok miatti figyelem	<input type="checkbox"/>
Segédeszköz használat	<input type="checkbox"/>	Napi folyadék-fogyasztásra odafigyelni	<input type="checkbox"/>
Segédeszköz tisztántartás	<input type="checkbox"/>	Decubitus megelőzés - kezelés	<input type="checkbox"/>
Szerhasználat	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
		Rendszeres szűrővizsg. elvégzése (vérnyomás...)	<input type="checkbox"/>
		Pszichés megfigyelés	<input type="checkbox"/>
		Orvoshoz kísérés	<input type="checkbox"/>
		Egyéb sebellátás, kötözés	<input type="checkbox"/>

Kockázati tényezők (Nagyobb figyelmet igénylő életterületek, viselkedés vagy élet helyzet)

Támogatási szükséglete - lakhatást kiegészítő szolgáltatások

Területek	Támogatás típusa	Támogatás gyakorisága	Támogatás napi időtartama
I. Személyi higiéné	Ö - Önálló E - Figyelemmel kísérés, szóbeli vagy gesztusos támogatás K - Intenzív motiválás, részleges támogatás F - Teljes támogatás	E – Havonta, kéthetente K – Hetente rendszeresen F – Naponta, és naponta többször	E – 0-1 óra K – 1-2 óra F – több mint 2 óra
II. Személyi függetlenség	Ö - Önálló E - Figyelemmel kísérés, szóbeli vagy gesztusos támogatás K - Intenzív motiválás, részleges támogatás F - Teljes támogatás	E – Havonta, kéthetente K – Hetente rendszeresen F – Naponta, és naponta többször	E – 0-1 óra K – 1-2 óra F – több mint 2 óra
III. Mobilitás	Ö - Önálló E - Figyelemmel kísérés, szóbeli vagy gesztusos támogatás K - Intenzív motiválás, részleges támogatás F - Teljes támogatás	E – Havonta, kéthetente K – Hetente rendszeresen F – Naponta, és naponta többször	E – 0-1 óra K – 1-2 óra F – több mint 2 óra
IV. Életvezetéssel: Bevásárlás, háztartási munkák	Ö - Önálló E - Figyelemmel kísérés, szóbeli vagy gesztusos támogatás K - Intenzív motiválás, részleges támogatás F - Teljes támogatás	E – Havonta, kéthetente K – Hetente rendszeresen F – Naponta, és naponta többször	E – 0-1 óra K – 1-2 óra F – több mint 2 óra
IV. Életvezetéssel: Hivatalos ügyek, pénzkezelés	Ö - Önálló E - Figyelemmel kísérés, szóbeli vagy gesztusos támogatás K - Intenzív motiválás, részleges támogatás F - Teljes támogatás	E – Havonta, kéthetente K – Hetente rendszeresen F – Naponta, és naponta többször	E – 0-1 óra K – 1-2 óra F – több mint 2 óra
V. Kapcsolatok	Ö - Önálló E - Figyelemmel kísérés, szóbeli vagy gesztusos támogatás K - Intenzív motiválás, részleges támogatás F - Teljes támogatás	E – Havonta, kéthetente K – Hetente rendszeresen F – Naponta, és naponta többször	E – 0-1 óra K – 1-2 óra F – több mint 2 óra

Területek	Támogatás típusa	Támogatás gyakorisága	Támogatás napi időtartama
VI. Közösségi részvétel	Ö - Önálló E - Figyelemmel kísérés, szóbeli vagy gesztusos támogatás K – Intenzív motiválás, részleges támogatás F - Teljes támogatás	E – Havonta, kéthetente K – Hetente rendszeresen F – Naponta, és naponta többször	E – 0-1 óra K – 1-2 óra F – több mint 2 óra

Igények, vélemény

Kliens igénye	Felmérő véleménye, javaslata
Lakhatás:	Lakhatás:
Foglalkoztatás:	Foglalkoztatás:

Egyéb megjegyzések, kiegészítések:
Dátum, Aláírás

c) Mentori tapasztalatok (mentornapló idézetek)

- A felmérő folyamat nagyon hasznos volt, a kliensek élvezték a figyelmet, együttműködőek voltak, de mind a munkatársak, mind a mentorok számára nagyon feszített és kimerítő munkatempót diktált.
- Több esetben a másfél évvel korábban elvégzett felmérés eredményeit átolvasva, a lakók teljesen más képet mutattak, az interjúhelyzetben tanúsított viselkedésük, és kommunikációjuk alapján markáns romlás volt tapasztalható. Az időskorúak esetében a korábbi pszichiátriai tünetek elhalványultak, helyüket jelentős demencia tünetek foglalták el. Azok, akiknél a fogyatékoság a meghatározó, nehézséget jelenthet a megszokott környezethez, társakhoz való ragaszkodás, és az áthelyezés egyéb kockázatai. Az elvégzett szükségletfelmérések alapján megállapítható, hogy a kiváltás során fel kell készülni arra, hogy az állapot változik, és ehhez a lakhatásnak is igazodni szükséges.

7.15. Intézményben élő személyek felkészítése, képzése

„Megtanulni tisztelni mások méltóságát azt jelenti, hogy nem fosztjuk meg őket saját problémáik megoldásának lehetőségétől. Csak azok tehetnek szert szilárd önbecsülésre, akik aktívan részt vesznek saját válságaik megoldásában, akik nem passzív, gyámoltalan fogadói a külső segítségnek. Segíteni másokat, miközben megvonjuk tőlük azt a lehetőséget, hogy maguk keressék a megoldásokat, maguk lépjenek fel saját érdekükben, egyenértékű azzal, hogy megfosztjuk őket fejlődési lehetőségüktől. Egy ilyen segítség valójában nem a gazdagításuk, hanem a kifosztásuk – mert a méltóságuktól fosztjuk meg őket. Az ilyen segítség nem működik.” S. Alinsky

A feladat tartalma:

Az uniós útmutató felhívja a figyelmet arra, hogy az idős, vagy/és fogyatékos emberek az ellátási- és életkörülményeikben bekövetkező tartós változásokat nehezebben tudják elfogadni és pszichésen feldolgozni. „Ennél fogva mindent el kell követni a stressz csökkentése érdekében, és az átmenet idején folyamatosan támogatni kell az érintett személyt.”⁵² A Stratégia is kiemeli, hogy a bentlakásos intézményekből lakóházakba történő kiköltözés nagyrészt olyan embereket érint, akik életük jelentős részét, netán egész életüket intézményi keretek és viszonyok között élték, ezért figyelmeztet, hogy „a kisebb lakóegységbe történő átköltözésre való felkészülés hosszú folyamat, mely csak a fokozatosság és folyamatosság elve alapján valósulhat meg.”⁵³

Az intézményben élő fogyatékos emberek erősen korlátozott lehetőségeire hívja fel a figyelmet az IFKKOT Ajánlás is: „Számos életterület vagy tevékenység az intézményi sajátosságokból adódóan nem a társadalomban szokásos módon jelenik meg jelenleg. Jól példázza ezt a főzés, ételkészítés területe, amelyben sok lakó, ha részlegesen is, de a képességei alapján feltételezhető, hogy független tudna lenni. Ennek kipróbálására azonban csak rendkívül szűk körben vagy egyáltalán nincs lehetősége. Ekkor a tervezés és a szükségletigény megválaszolásakor mindenképp a jelenlegi állapotot, helyzetet kell alapul venni, tehát azt, hogy ezen a területen teljes támogatásra szorul. Az önálló, független, közösségre alapozott ellátás során a gyakorlatban ki fog derülni, hogy az önállóság mely szintjére juthat el valójában a kliens. Természetesen ezt számos egyéb tényező is befolyásolja... Röviden ilyen konkrét körülmény

⁵² Az intézményi ellátásról a közösségi ellátásra való áttéréssel foglalkozó európai szakértői csoport (2012. november), 154. oldal

⁵³ NEFMI (2012) 26. oldal

(tényező) lehet: a lakás felszereltsége, felkészítések, tréningek elérhetősége és adaptivitása, a munkatársak attitűdje, az egészségi állapot, életkor, együtt élő lakótársak, házastárs, hozzátartozó jelenléte, a környék szolgáltatásokkal való ellátottsága, az anyagi státus, stb.”⁵⁴

Az érdekvédelmi tanácsadók a lakók felkészítésével kapcsolatban problémának találták, hogy a lakók közül többen a kiváltásban csak az önálló élet nehézségeit látták (nekik kell mosni, főzni, takarítani és a pénzt beosztani), az önálló életre való felkészítés és az önérvényesítés a gyakorlatban szinte ismeretlen volt. Ajánásaik szerint a teljes körű tájékoztatás mellett a lakók felkészítése az alábbi területeken kell, hogy megtörténjen: önismeret, önérvényesítés, támogatott lakhatás, önállóság fejlesztése, kapcsolatrendszerek kialakítása és ápolása, kommunikáció, támogatott döntéshozatal, kapcsolati szférák, együttélés és együttműködés, konfliktuskezelési technikák, váratlan helyzetek kezelése.⁵⁵

A mentorálás során dilemmát okozott a szakemberek számára, hogy milyen módon kell meghatározni a lakók hiányzó, fejlesztendő kompetenciáit, a mentorok egy része ugyanis túlzónak találta a lakók felmérésének „sokaságát” (támogatási szükségletfelmérés, PCA, HGCS, kompetenciamérés). Kérdésesnek tartották, hogy szabad-e annyi energiát fordítani a mérésekre, sikerül-e kellően hasznosítani a rengeteg információt. Ugyanakkor azzal mindenki egyetértett, hogy egy valós képet kell kialakítani a támogatási és fejlesztési szükségletekről.

Abban is egységes az álláspont, hogy a lakók felkészítése fokozatosan és elsősorban a saját környezetében meglévő sajátosságokra tekintettel kell, hogy megtörténjen: „Fontos lenne a lakókat abban a lakókörnyezetben felkészíteni a támogatott lakhatásra, ahol ténylegesen a mindennapi életüket fogják élni, azonban ez a projekt csúsztatása miatt kivitelezhetetlennek tűnik. Az elméleti felkészítést viszont mindenképpen el kell kezdeni, mivel anélkül sem költözhetnek ki a lakók támogatott lakhatásba.”⁵⁶

A lakók felkészítésével nem lehet addig várni, amíg a lakásukba beköltözhetnek, ezért fontos, hogy már a jelenlegi intézményben kezdjék el a dolgozók a lakókat úgy kezelni, kezdjenek el apró lépésekben olyan szokásokat bevezetni a gondozási rendszerben, amelyek a fogyatékos embereket a támogatott lakhatás igénybevételére készítik fel: engedjenek teret az egyéni aktivitásnak, tegyék lehetővé a kompetenciák

⁵⁴ IFKKOT Ajánlás, Komplex támogatási szükségletmérő adatlapok értékelése

⁵⁵ FESZT (2014. február)

⁵⁶ Emlékeztető, 2013.11.12.

és a készségek önállóság irányába való fejlesztését. Lehetséges gyakorlati lehetőségek például:

- terítés,
- önkiszolgálás az asztalnál,
- kés, villa használata az étkezéseknél,
- közösen végrehajtott apróbb bevásárolások,
- reggeli, vacsora készítésében közreműködés,
- gyakorló konyhában rendszeres főzés.

Ez még kiegészíthető a LEWO-ban olvasható javallattal, mely szerint a szakembereknek „inkább abban kell segíteniük a felhasználókat, hogy megfelelő felelősségérzet alakulhasson ki bennük a mindennapok feladatainak teljesítésével kapcsolatban, s ennek érdekében megfelelően ösztönözniük és minden egyéni kezdeményezésükben támogatniuk kell őket. Mindez főként azon áll, vagy bukik, elegendő alkalmat sikerül-e teremtenünk a felhasználók számára ahhoz, hogy saját tapasztalatokra tehessenek szert ezen a téren.”⁵⁷

Az egyéni fejlesztési terveket szintén a minél nagyobb önállóságra és önmagáért viselt felelősségre való felkészítés jegyében szükséges aktualizálni. A lakóknál azt is fontos felmérni és figyelembe venni, hogy van-e családból hozott készség, családi életformáról tapasztalat. Ezeket a régi emlékeket célszerű megerősíteni, és érdemes behozni a közös fejlesztési folyamatba is.

Jelentősége van annak is, hogy az együttköltöző emberek csoportjai minél hamarabb kialakuljanak és a közösségépítés, az együttélésre való felkészítés már a költözés előtt megvalósuljon. A legjobb, ha ezt a folyamatot, azok a szakemberek facilitálják, akik maguk is ott lesznek a fogyatékos emberekkel az új otthonaikban. Természetesen a szakembereket erre a feladatra fel kell készíteni, ami átvezet bennünket a dolgozók fejlesztési, képzési feladataihoz. A lakók és a támogatásukat ellátó személyzet együttműködése, a jövőről való gondolkodásban, tervezésben való együttműködésük bizalmat és biztonságot nyújt a fogyatékos emberek számára, hiszen tudják, hogy kik lesznek velük, a személyzetből kikkel fognak találkozni, személyesen kihez fordulhatnak, ki fog számukra segítséget, támogatást nyújtani. A sok változás közepette biztos pontokat kell nyújtani, mert egyébként sok lesz a belső feszültség, szorongás. „A civilek által vitt lakóotthonokban közösségek alakultak ki, ami kvázi családként működik, „mi összetartozunk” érzését, élményét nyújtja az ott lakók számára. Ez biztonságot nyújt a fogyatékos embereknek, megtartja őket. Erre kell törekedni a

⁵⁷ Norbert Schwarte – Ralf Oberste-Ufer (1999), 146. oldal

kiváltás során létrehozandó lakóházakban is. A személyzet is a teljes személyiségével van jelen ezekben a közösségekben, nem lehet csak feladatellátóként értelmezni a szerepüket. Ezért is fontos, hogy állandó személyzet legyen a lakóházakban.”⁵⁸ – foglaltak állást a mentorok az egyik folyamatkísérési alkalommal a szakemberek felelősségéről.

„A helyi lakóközösség, és a lakókkal napi szinten együtt lévő kísérők kötődésen is alapuló partneri együttműködése tudja leginkább fejleszteni a lakók hétköznapi életvitellel, háztartással, stb. kapcsolatos aktuálisan szükséges képességeit. A mentorok egyetértettek abban, hogy a felnőtt-gyerek viszony helyett, a felnőtt segítő-felnőtt viszonyt szükséges kialakítani a lakók felkészítése során is.”⁵⁹ – fogalmazott egy másik mentori csoport a felkészítés szemléletéről.

A támogatott lakhatás által nyújtott személyes szabadság mibenlétéről, a lakóházak nyújtotta életformáról, a személyes kötelezettségekről, a személyzet által nyújtott támogatás mértékéről, tartalmáról nagyon sokat kell beszélgetni a fogyatékos emberekkel, a szolgáltatást használókkal, hogy a támogatóikkal közösen kialakíthassák az új életmódot. Az ott dolgozóknak minél több területen kell biztosítani az egyén számára az önállóságot, a választás lehetőségét, de erre fel is kell készíteni a személyeket, hogy a szabadság ne konfliktusokat, ne higiéniai problémákat, ne káoszt eredményezzen. A későbbiek során a lakókkal közösen a lakóházak közösségi szabályairól, normáiról is meg kell állapodni, azokról, amik az együttéléshez szükségesek, de még nem váltak belső normává.

A lakók képzési programjai megvalósításánál is a lakóközösségi csoportokat célszerű egységként figyelembe venni, és a képzést - minél inkább a gyakorlatba ágyazva - az együtt költözők igényei szerint alakítani.

A pszichoszociális fogyatékosággal élők számára az egyéni és a csoportos pszichoedukációt is kiemelten fontosnak tartja az IFFKOT Ajánlás⁶⁰: „A lakó megtanulja az összes fontos dolgot, amit az állapotáról tudnia kell, továbbá azt, mit lehet tenni a változás érdekében. A pszichoedukáció során ismeretekre tesz szert, információt szerez a változást, gyógyulást elősegítő tényezőkről és a rizikó faktorokról egyaránt. Megtanulja a nagy érzelmek kezelését, a negatív kommunikáció leállítását.”

⁵⁸ Forrás: folyamatkísérési beszámoló

⁵⁹ Forrás: folyamatkísérési beszámoló

⁶⁰ IFFKOT Ajánlás – A lakók felkészítése (2013. 10.28)

A felkészülésnek része az is, hogy a fogyatékos emberek rendszeresen részt vegyenek a jövőbeli lakóhely települési rendezvényein, és az új környezetet minél sokrétűbben megismerjék.

Az önállóságot fejleszti, és az önrendelkezést teszi lehetővé a lakók aktív bevonása a kiváltás megvalósításába. Bekapcsolódási pontok:

- Lakóközösségek kialakításába beleszólás, a párkapcsolatok, baráti körök együtt tartásának biztosítása. Oda kell figyelni arra, hogy az intézményben kialakult barátságok lehetőség szerint ne szakadjanak meg, mert ezek a hosszú intézményi évek során alakultak ki, és gyakran az egyedüli mélyebb emberi kapcsolatot jelentik az intézményben élő ember számára.
- Az épülő lakóház ismétlődő meglátogatása, az épülés-szépülés nyomon követése, a látottak közös átbeszélése a jövőbeli lakótársakkal és a támogatókkal (esetfelelős, kísérő támogató) együtt.
- A lakókörnyezet alakítása (pl. a szobák színezése, bútorok elhelyezése). A lakó dönthesse el, viszi-e a bútorait, személyes tárgyait az új helyre – amennyiben ez lehetséges.
- A támogatást nyújtó személyzet alakításába beleszólás.

Az új hely megismerése, fokozatos birtokbavétele, az új közösség megerősödése, esetleg új szociális kapcsolatok kialakulása csökkenti annak az esetleges veszteségérzésnek a kialakulását is, amely az intézmény megszűnésével (benne az addig elért közös eredmények, a közösen megélt történetek, az ott kialakult közösségek, addigi életük környezetének múlttá válása miatt) előállhat.

Önsegítő, önérvényesítő csoportok, vagy a sorstársi kapcsolatok működésére sajnos alig van példa, pedig szintén nagyon fontosak lennének. Egy jól működő csoport eredményesen fejleszti az egyének önértékelését és hasznos visszajelzéseket is tud adni a szolgáltatások milyenségéről, fejlesztési lehetőségeiről. „A 'sorstársi, kortárs segítségnyújtás' hasonló helyzetben lévő 'tapasztalattal vagy élettörténettel rendelkezők által nyújtott tanácsadás és támogatás'. A fogyatékosokkal élő személyek önálló életvitelét támogató mozgalom úttörői az önálló életvitelt célzó szolgáltatások közül a sorstársi segítségnyújtást tartják az egyik legfontosabb szolgáltatásnak, és ez a gyerekek és az idősek esetében is így van. Értéke az érintettek közötti egyenrangú kapcsolatokban, valamint azok egyedi tapasztalataikban és ismereteikben rejlik. A mentális problémákkal élő személyek egyik, érdekképviseléssel és önérvényesítő képviseléssel foglalkozó szervezete is hangsúlyozza: 'közelről ismerjük a pszichiátriai szolgáltatásokat igénybe vevő személyek

szükségleteit. Személyes tapasztalattal rendelkezünk a pszichiátria és más állami rendszerek bürokratikus útvesztőiben való eligazodás terén, és olyan példaképekkel szolgálunk, akik gyakorlati tapasztalataikat hasznosítva tanítják meg, hogy hogyan kell megérteni és gyakorolni a törvényekben biztosított jogait.’ A sorstársi, kortárs segítségnyújtás fontos szerepet játszhat az intézményi ellátásból a közösségi életre történő átmenet során és azt követően is. Ez különböző helyeken és formában – például egyénileg és csoportosan is – biztosítható. A sorstársi, kortárs segítségnyújtásnak több típusa létezik, például a mentorálás (amely feladatközpontúbb), vagy a társas támogatás (amely a támogató kapcsolatra fókuszál).”⁶¹ A segítő kapcsolatok, csoportok megszervezésében az érdekvédő szervezetek közreműködését is igénybe lehet venni.

A sikeres felkészítést számos kockázati elem veszélyezteti: pl. a lakók korosabb vagy idős volta, amely együtt jár a tanulási képesség csökkenésével, változási rugalmatlansággal. Ezért fontos a felkészítést megvalósítók részéről a türelem, és annak biztosítása, hogy a kiköltözés-beköltözés első időszakában a lakók az akár nagyobb mértékű személyes segítséget is megkapják, amit később, (félév-egy év múltán) mérsékelni lehet. A kiváltási folyamat rövidege szintén nagy kockázat. „Szükség van a folyamatban sikerekre, jó példákra, hogy a bizonytalanok megnyugodjanak. Egyes emberek vállalkozóbbak, elsőként vállalnák a kiköltözést, de a többségnek szüksége lenne arra, hogy elegendő ideje legyen hozzászokni az új körülményekhez, a változáshoz.”⁶²

Tevékenységek:

- A lakók egyéni támogatási szükséglet-, és képesség-, készségfelmérés eredményeinek megismerése.
- Az intézmény által készített, a lakók felkészítését és képzését szolgáló programok megismerése, értékelése (célcsoport-képzés, igényfelmérés, tematika, módszerek, szervezés). A készségfejlesztési szükségletek, csoportos illetve egyéni fejlesztési módszerek összeegyeztetése, a program továbbfejlesztésére ajánlások megfogalmazása.
- Szakmai segítségnyújtás az egyéni fejlesztési terv elkészítésében. A szükségletfelmérés és az elhelyezési terv figyelembevételével a lakók

⁶¹ Idézi az intézményi ellátásról a közösségi ellátásra való áttéréssel foglalkozó európai szakértői csoport (2012. november), 159. oldal

⁶² Beszámoló a 2013. évi MVCS tevékenységről - lakók felkészítéséért felelős szakmentorok csoportja, 2014.02.05.

készségeinek és kialakítandó készségeinek meghatározása, személyre szabott képzések ajánlása.

- A helyi igények és a szakmai ajánlások szerinti további képzések felkutatása, tematikájuk megismerése.
- A fogyatékos emberek önállóságát az intézményi működés alatt fejlesztő megoldások alkalmazására, bevezetésére ajánlások tétele, a bevezetés támogatása.
- A fogyatékos emberek belső felkészítési programjainak értékelése, javaslattétel azok szükség szerinti fejlesztésére.
- A dolgozók felkészítésére ajánlások megfogalmazása, mivel egyik feladatuk a lakók gyakorlati, folyamatos, mindennapi életben történő fejlesztése.
- Jól működő, a kiváltás értékeit megvalósító lakóotthonokba benchmarking látogatások ajánlása, szervezésben és megvalósításban közreműködés.
- Lakóközösségek kialakításának támogatása.
- Önsegítő, önérvényesítő csoportok szervezésének, működésének segítése.
- Problémák, elakadások jelzése az intézményvezetés és az érdekvédelmi tanácsadók felé.

Példa:

a) Mentori ajánlás a pszichoszociális lakók felkészítésére (mentornapló)

Elemeztük a támogatási szükségletfelméréssel, a lakók jövőbeli elhelyezésével és felkészítésükkel kapcsolatos információinkat és részletesen kidolgoztuk a felkészítés tervét. Az intézmény által elkészített felmérést összegző táblázatot áttekintettük ... A támogatási szükséglet felmérések összegző adatlapján sok esetben ellentmondásos információkat találtunk, ezért tartjuk fontosnak, hogy szakmailag illetékes kolléga töltsse ki az intézmény által előkészített összegző táblázatot.

Áttekintve a hazai piacot, hazai célirányos képző szervezeteket, megállapítottuk, hogy nem találtunk akkreditált képzést, de tartalmilag használható, projektbe beilleszthető programot igen. Az alábbi két programot ajánljuk a beilleszteni:

- Nemzeti Család és Szociálpolitikai Intézet: közösségi gondozó és koordinátori képzés tematikájának főbb pontjai adaptálhatók.
- Providus Alapítvány (5600 Békéscsaba, Luther u. 20/A fsz. 1.) Akkreditált képző szervezet, regisztrált képzési programjai:
 - Képzési program pszichoedukáció a pszichiátriai diagnózissal rendelkező beteg részére.
 - Képzési program pszichoedukáció a pszichiátriai beteget ellátó szakember részére.

...

Főbb fejlesztendő területek, amit beépíteni javasolunk a képzési programba:

- Betegséggel, tünetekkel, gyógyszersedéssel kapcsolatos ismeretek átadása (előítéletek, hiedelmek megszüntetése, gyógyszeresedés protokollja) állapotrosszabbodás esélyének csökkentése,
- Mindennapi életvitellel kapcsolatos pszicho-szociális terápiás fejlesztés (bevásárlás, személyi higiénia, lakókörnyezet rendben tartása, mindennapi szükségletek mindennapi kielégítése, használati eszközök ismerete, ételkészítési technikák elsajátítása, hivatalos ügyek intézése, érdekérvényesítés.
- Problémamegoldás, stressz-kezelés, konfliktuskezelés, kommunikációs tréning
- Munkavállalásra való felmérés és felkészítés.
- Közösségi élet, partnerkapcsolat megélése.

A lakók támogatási szükségletfelmérő kérdőíveinek áttanulmányozása alapján a **következő felkészítési területeket** javasoljuk:

Pszichoedukáció egyéni és csoportos, az ellátottak és a hozzátartozók részére egyaránt, valamint az egyént körülvevő kapcsolati háló bevonásával.

Érdekképviselő, jogi ismeretek: közösségfejlesztés a jövőben együtt lakók részére.

Önálló életvitel (mindenkinek, aki valamilyen szinten képes helyzetváltoztatásra, ill. irányított kézmozgásra):

- háztartásvezetés,
- pénzkezelés,
- ügyvitel,
- személyes higiéné,
- pozitív motiválás/megerősítés.

Számítástechnikai ismeretek: Word, Excel felhasználói szintű ismeretek elsajátítása.

Készségfejlesztés:

- kommunikáció,
- konfliktuskezelés,
- problémamegoldás,
- stressz-kezelés,
- asszertivitás.

Kapcsolati hálók:

- lakóközösség,
- kortárskapcsolatok,

- családi, rokoni kapcsolatok,
- párkapcsolat.

Szabadidő tartalmas eltöltése

Alapkompetenciák: azoknak, akik nem fejezték be az általános iskolát, ill. középiskolában szeretnének tanulni vagy OKJ-s képzésben részt venni.

Munkával kapcsolatos felkészítés: az adott munkafolyamattal kapcsolatos elméleti és gyakorlati ismeretek. A társadalmi életben való aktív részvétel elsősorban a foglalkoztatottsággal érhető el. Ennek érdekében intézményünk akkreditált foglalkoztatóként kíván működni (alapítványi formában).

Ápolás-gondozás:

- Empátia, tolerancia, együttműködés megtámogatása,
- Alapismeretek és azok alkalmazása a hétköznapokban.

Javaslataink a gyakorlati megvalósításhoz:

1. A felkészítés, képzés „bentről kifelé” haladjon:

- szükség esetén egyéni felkészítéssel induljon,
- intézményen belül kiscsoportban kezdődjön,
- intézményi kereteken belül összevont kiscsoportokban folytatódjon,
- az intézményben, külső képző/szakember belépése,
- intézményen kívüli képzés részben saját dolgozóval esetleg külső szakemberrel (pl. vásárlás, ügyintézés, posta, szabadidős tevékenység, kulturális esemény közben stb., majd az új lakókörnyezetben).

A felkészítés jelentős részét az első három szinten javasoljuk előkészíteni és megvalósítani.

2. A célcsoportra tekintettel a fokozatosság és folyamatosság elvét betartva, gyakorlatorientált, személyes célokon és teherbírásán alapuló szemléletben történjen a felkészítés.

3. A képzések a lakók személyes céljainak megvalósítását szolgálják. Segítse reális viszonyulásuk kialakítását az új lakhatási körülményekhez, az új életstílushoz. Célul tűzze ki az új lakhatási forma örömteli megélését. A lakó által megfogalmazott elképzelések élvezzenek prioritást, mely azért fontos, hogy a kiváltás értékeihez igazodva, azok meg tudjanak valósulni. Össze lehetne vetni a lakók célját a felmérés eredményeivel és erre készíteni a felkészítési, képzési tervet.

4. A képzési programban megfogalmazott főbb területek tekintetében javasoljuk, hogy a képzés, fejlesztés gyakorlati megvalósulása egyrésztől majdani lakóegységként, azon belül személyre kialakítva valósuljon meg. A fejlesztés, felkészítés, képzés egy rendszeres, hosszabb távú, intenzív első időszakot követően a beköltözésen túl is folyamatosan biztosított szolgáltatás legyen.

5. A döntő, meghatározó részben az előzőleg már felkészített, jelenleg is kliensekkel dolgozó kollegákat tartjuk alkalmasnak. Az egész folyamatban hasznosnak tartanánk, ha a szakmentorok végig a dolgozók rendelkezésére állnának, akár személyes, akár elektronikus formában, ez biztonságot nyújtana (az ellátottak, a dolgozók és a projekt tekintetében).

b) Pszichoszociális fogyatékosággal élő személyek felkészítési, képzési koncepciója (intézményvezetői tájékoztató alapján)

Célcsoportok: A felkészülési célcsoportokat a komplex támogatási szükségletfelmérés eredményeihez, a tervezett lakhatási formákhoz és a lakók foglalkoztathatóságához, fizikai és mentális állapotához igazítjuk. A célcsoport képzés során azt is figyelembe vesszük, hogy az első ütemben hány fő és milyen támogatási szükségletű lakó kerül az új otthonokba. A felkészülési időszak közben érkező új lakók bevonását, felzárkóztatását egyéni fejlesztéssel biztosítjuk, a szintre hozást követően kerülnek a csoportokba.

Szervezés: A felkészülés során figyelembe kell vennünk lakóink személyes szükségleteit, képességeit és készségeit, fizikai és mentális állapotát, terhelhetőségét. Ezt figyelembe véve naponta maximum 1-2 óra fordítható, képzési jellegű, csoportokban végrehajtható elméleti és gyakorlati ismeret-átadásra, feldolgozásra. A nap többi részében egyéni, gyakorlati fejlesztéssel, esetvitellel lehet azokat az ismereteket elmélyíteni, amelyek nem vagy csak igen csekély mértékben igényelnek előzetes elméleti megalapozást.

Felkészülési időszakok:

- kiköltözés előtti időszak,
- kiköltözés alatti időszakra,
- teljes kiváltás utáni időszak.

Kiköltözés előtti szakasz:

Az intézmény lakói közül 24 fő részt vesz a RÉV (Rehabilitáció Érték Változás) TÁMOP 5.3.8.-11/A1-2012-000 számú kiemelt projektben, amely a munkavállalásra való képességek fejlesztéséről szól, de nagyon hangsúlyos szerepet kap a kiváltás is. A RÉV tematikát, a képességfejlesztés sokszínű módszereit és formáit kitűnően lehet használni. Bevontunk továbbá 3 fő mentálhigiénés munkatársat is abból a célból, hogy felkészítsük őket a következő fázisokban való képzési asszisztensi részvételre.

2014. szeptember-októberében terveink szerint legalább 2 lakást és legalább 2 lakóotthont szeretnénk átadni. Ebben a felkészülési szakaszban elsődlegesen arra a 36 lakóra koncentrálunk, akik az első költözők lesznek. A felkészítésbe bevonjuk a RÉV csoport tagjait, akik a különböző szintű munkacsoportokban lakói segítőként vesznek részt.

Kiköltözés alatti szakasz

Terveink szerint az időközben elkészült lakóegységekbe folyamatosan költöznek be lakóink. Ebben az időszakban már a gyakorlatorientált ismeretátadás kerül a fókuszba, nagy hangsúlyt fektetve a tapasztalati tanulásra, a fókuszcsoportok (2 lakás, 2 lakóotthoni lakóközösség) folyamatos bevonásával.

Ebben az időszakban a komplex támogatási szükségletfelmérés eredményeire alapozva, már jobban kell koncentrálnunk a részben önálló lakók, illetve a folyamatos ápolási szükséglettel rendelkező lakók speciális felkészítésére is.

A teljes kiváltás utáni szakasz

A projekt befejezését követően, az „új élet kezdetén” a tapasztalati élményeken alapuló felkészülés, az elmélyítés és a folyamatkísérés, a napi életvezetési-működési folyamatok elmélyítése lesz a domináns. Ettől kezdve mi magunk intézményi szakemberek visszük tovább a folyamatot, számítva az intézmény szakmai vezetőire, a mentálhigiénés és foglalkoztató szakemberekre, az esetvitelért felelős munkatársakra valamint a kísérő támogatást biztosító munkatársakra.

Természetesen folyamatosan támaszkodni szeretnénk a fenntartóra és azon intézményekre, szakmai és érdekképviselői szervezetekre is, akik velünk együtt érdekeltek a program fenntarthatóságát illetően.

A részletes tematikát a pályázatban szereplő lakói felkészítésre szánt 1.140 órás időintervallumra terveztük meg, figyelembe véve az IFKKOT ajánlásait.

Részletes tematika

Ssz.	Modul	Témakörök	Óra
1	„Jogom van...”	jogi alapismeretek, szociális jóléti rendszer, szociális ellátások, szociális intézményrendszer, pszichiátriai ellátások	30
2	Bentlakásos intézmények kiváltása	kiváltás stratégia, stratégiai alapelvek, esélyegyenlőség – egyenlő bánásmód	30
3	A támogatott lakhatás	lakhatási formák, szolgáltatások, tervezés, felkészülés, helyi megvalósítás	40
4	Önmagunk megismerése, személyiségfejlesztés	önismeret, öndefiníció, önértékelés, szükségletek, erőforrások, identitás, motiváció, hozzáállás, életminőség, mentálhigiéné	50
5	„Semmit rólunk, nélkülünk..” Önrendelkezés, döntés	saját döntéshozatal, támogatott döntéshozatal, döntési lehetőségek, kockázatok, döntési felelősség, asszertivitás, önkiszolgálás, önellátás	50
6	Pszichoedukáció	betegségtudat, saját állapot, tünetek felismerése, lépések a változás érdekében, a gyógyulást elősegítő tényezők, gátló rizikófaktorok, érzelmek kezelése, negatív kommunikáció leállítás, kockázatelemzés, -elkerülés, sebezhetőség, énvédelem-önvédelem, önsegítő csoportok,	60
7	Kommunikáció, interakció	kommunikáció fogalma, típusai, kezelése, hatásai, jelentősége, technikák, hibái, akadályai, ezek leküzdésének módjai, előítéletek, sztereotípiák, ezek kezelése	50
8	Együttműködés, együttélés	A csoport, én és a csoport, normák szabályok, közös alapok, megállapodás, komfortzónák, intimitás, segítő kapcsolat, kapcsolati háló, humán ökörendszer, az otthon melege-léghőköre, közös viselkedés kezelése	100
9	Konfliktusok és azok kezelése	Konfliktus fogalma, típusai, kezelési technikák, szorongás, félelem, stressz krízis, krízisintervenciók, krízismátrix	40
10	Életvezetési ismeretek	Egyéni költségvetés, gazdálkodás, pénzügyismeret, pénzgazdálkodás, takarékoskodás, gazdasági célok, prioritások, időgazdálkodás, segítő háló	100

Ssz.	Modul	Témakörök	Óra
		igénybevétele, jelzőrendszer alkalmazása, képessé tevés	
11	Életem, helyem a közösségben	Békés egymás mellett élés, vagy közösségi élet? Alapvető etikai szabályok, Napi teendők strukturálása, háztartási ismeretek, étkezés, takarítás, személyi és környezeti higiéné, háztartási gépek, eszközök használata, kezelése, a ház körüli teendők, növénytermesztés, állattartás, a közös szabadidő eltöltése, látogatók fogadása, viselkedési kockázatok, bizalom a csoporttagokhoz, segítőkhez	200
12	Egészségvédelem, balesetvédelem, munkavédelem, katasztrófavédelem, kárelhárítás	Egészségi kockázatok, a lakáshasználat kockázati tényezői, élelmezési kockázatok, tűzveszély elhárítás, elsősegély nyújtási ismeretek, egyszerű javítások, karbantartások, betörés, lopás elleni védelem, vagyonvédelem, általános egészségügyi alapismeretek	100
13	Életünk a faluban	Kapcsolatunk a település lakosságával, a szomszédokkal, az utcaközösséggel, a helyi közösségi szolgáltatások igénybevétele, eü. szolgáltatók, kereskedelmi, vendéglátó egységek látogatása, vásárlások, ügyintézkések, asszertív viselkedés közösségi érdekképviselő, oktatási, közművelődési, sportlétesítmények igénybevétele, látogatása, helyi és helyközi közlekedési ismeretek a helyi közösség kulturális életébe való bekapcsolódás	200
14	A munka világa	Meglévő képességek, készségek, tudás mérése, önképzés, fejlesztési igény, belső és külső foglalkoztatás lehetőségei, munkajogi ismeretek, munkahelyi légkör, érdekvédelem, érdekképviselőt kiégés prevenció	50
15	Szabad asszociációs foglalkozások, találkozások	A csoportok által hozott témák, esetek, problémák megbeszélése, visszacsatolások, záró gyakorlatok, útravaló, közös élményanyagok	40

c) Belső felkészítő program működtetése értelmi fogyatékos lakók felkészítésére (részlet mentornaplóból):

A lakók belső fejlesztő foglalkozásokon vesznek részt, amihez a munkatársak által kidolgozott tematikát használják, amely 6 nagyobb terület köré csoportosítja a témákat: I. Életvezetési ismeretek, háztartástan; II. Anyanyelv, olvasás, kommunikáció; III. Matematikai ismeretek (számfogalom, számtan, pénzismeret), IV. Környezeti-természeti ismeretek; V. Társadalomismeret, pályaorientáció, munka; VI. Egészségügyi ismeretek. A lakók a már tervezett lakóközösségeknek megfelelően, leendő lakótársaikkal együtt vesznek részt a foglalkozásokon.

A következő időszakban az ÉFOÉSZ által kidolgozott „KULCS” képzési programon fognak a lakók további felkészítést kapni.

d) Képzési program fogyatékos személyek számára (intézményvezetői tájékoztató alapján)

Képzés megnevezése:	A fogyatékos személyek számára ápolást-gondozást nyújtó szociális intézményben élők felkészítése a támogatott lakhatásra
A képzésbe való bekapcsolódás és részvétel feltételei	Bekapcsolódás feltételei: Értelmi fogyatékoság, betöltött 16. életév, valamint életvitelszerű tartózkodás valamely fogyatékos személyek számára ápolást-gondozást nyújtó intézményben. Részvétel feltételei: Tanórákon való részvétel – max. 10 % hiányzás megengedett Otthonra kiadott feladatok elvégzése Csoportos vizsga sikeres teljesítése
Képzési idő:	60 óra
Csoportlétszám:	max. 12 fő
A képzés módszerei:	Prezentációval kísért előadás, egyéni munka, páros munka, csoportmunka, szituációs játékok, saját élmény
A képzés során megszerezhető kompetenciák	Személyes kompetenciák: - döntésképeség - fejlődőképeség - önállóság - stressz tűró képeség - szorgalom, igyekezet

	<ul style="list-style-type: none"> - türelmesség <p>Társas kompetenciák:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Együttműködés: empátikus készség, kapcsolatteremtő készség, kezdeményezőkézség, motiválhatóság, segítőkészség, tolerancia - Kommunikáció: kommunikációs rugalmasság, meghallgatási készség, nyelvhelyesség, fogalmazókészség - Konfliktuskezelés: kompromisszumkészség, konfliktusmegoldó készség <p>Módszerkompetenciák:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gondolkodás: általános tanulóképesség, emlékezőképesség, információgyűjtés, következtetési képesség, kreativitás - Problémamegoldás: helyzetfelismerés, hibakeresés, lényegfelismerés, tervezés - Munkamódszer: figyelem – összpontosítás, gyakorlatias feladatértelmezés, körültekintés, elővigyázatosság, nyitott hozzáállás
<p>A tananyag egységei, (moduljai), azok célja, terjedelme:</p>	<p>1. Önismeret, önérvényesítés, döntéshozatal modul Célja: a résztvevő képes felismerni és körülírni saját külső és belső tulajdonságait, erősségeit, gyengeségeit. Megismeri az önismeret, önérvényesítés, döntés fogalmát. Képes felismerni a döntési helyzeteket, szükség esetén képes adekvát segítséget kérni. Terjedelme: 15 óra</p> <p>2. Életviteli ismeretek modul Célja: a résztvevők megismerjék az alapvető higiénias szokásokat, az egészséges életmód alapelveit, elsajátítják a házimunkával kapcsolatos ismereteket. Terjedelme: 10 óra</p> <p>3. Kapcsolatok modul Célja: a résztvevők az oktatók segítségével képesek legyenek a saját kapcsolati szférájukat feltérképezni, megnevezni mindazon személyeket, akik a támogatott lakhatás során segítségükre lehetnek. A résztvevők elsajátítják az együttélés szabályait, képesek lesznek a</p>

	<p>konfliktusok felismerésére és adekvát segítség kérésére. Terjedelme: 20 óra 4. Biztonság, kockázat, segítségkérés Célja: a résztvevők képesek legyenek felismerni a vészhelyzeteket, tudják, hogy baleset, krízis esetén kihez kell fordulni, honnan tudnak segítséget kérni. a modul során a hallgatók alapvető tűzvédelmi szabályokat és elsősegély ismereteket is elsajátítanak. Terjedelme: 15 óra</p>
Értékelő rendszer leírása:	<p>Otthonra kiadott feladatok teljesítése Csoportos vizsga sikeres teljesítése</p>
A képzési program végrehajtásához szükséges feltételek, ezek biztosításának módja:	<p>Személyi feltételek: Felsőfokú végzettséggel rendelkező oktató, minimum 1 éves oktatói tapasztalattal, továbbá minimum 3 év fogyatékos emberekkel végzett munkatapasztalattal Tárgyi feltételek: 12 fő befogadására alkalmas oktatóterem projektor, laptop, flipchart tábla</p>

7.16. Foglalkoztatás fejlesztése

A Stratégia azt a célt, hogy a fogyatékossgal élők is értékteremtő munkavégzés lehetőségéhez jussanak, az egyik legfontosabb prioritásként hirdette meg. „A fogyatékos emberek számára is alapvető jelentőséggel bír ugyanis a foglalkozásként végzett munka, vagy valamilyen egyéb hasznos tevékenység végzésének lehetősége, a napközbeni elfoglaltság biztosítása. Ez egyrészt alapvető emberi jog, másrészt ez jelenti a társadalmi normáknak való megfelelést. Fontos, hogy a fogyatékos ember munka-, illetve foglalkozási helye a lakásától eltérő helyszínen legyen, ott új közösséggel találkozhat. A fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásának formáit – a szocioterápiás foglalkoztatás kivételével – olyan különálló/külső szociális foglalkoztató szervezeteknek kell biztosítani, akik ezt a tevékenységet megbízhatóan végzik, szociálisan és pedagógiailag is érzékenyek, szorosan együttműködnek a szociális ellátást nyújtó szervezetekkel, és az üzleti elemeket intézményesen biztosítják. A szociális szolgáltatások és a foglalkoztatás különböző

szintjeinek kapcsolatát össze kell hangolni, egymásra kell építeni, biztosítva a nyílt munkaerő-piaci integrációt is.”⁶³

„A legtöbb értelmi fogyatékos ember szintén élete egyik központi kategóriáját látja a munkában, s ennek megfelelően azonosul vele.”⁶⁴

A kiváltást elkezdő intézmények ennek megfelelően kiemelt fontosságúnak tartják a foglalkoztatás biztosítását, de arra kevesebben látnak rá, hogy milyen feltételei vannak a foglalkoztatás bővítésének, mivel kell rendelkezniük, milyen erőforrásokra, eszközökre, tudásra és képességekre van szükség, mitől lehet a tevékenység fenntartható és sikeres.⁶⁵

A foglalkoztatás témaköre önmagában olyan komplex, és oly mértékben támaszkodik több szakterületet felölelő tudáskészletre, hogy egy foglalkoztatási koncepció kidolgozása is hasznos lehet a célok, a feltételek és a megvalósító tevékenységsor tisztázására. A többféle szakterületről szükséges tudást a szakmentorok (foglalkoztatási, szervezeti-működési, dolgozók és lakók képzési, kulcsmentorok) és a helyi szakemberek (intézmény és fenntartó) teamjének szoros együttműködésével lehet biztosítani, de a foglalkoztatás és vállalkozás témaköre még így is speciális területnek számít.

A foglalkoztatás témája nemcsak azért nehéz, mert az intézmények ebbéli tevékenysége idáig egysíkú volt, és kevés tudás és tapasztalat halmozódott fel szervezeti szinten, hanem azért is, mert a jogszabályi környezet is bizonytalanságot hordoz, továbbá a kiváltás helyszínein általában is kevés a munkalehetőség.

A foglalkoztatás fejlesztésének egyik első feladata a belső erőforrások tisztázása, ami kiterjed:

- az intézményre: a foglalkoztatás adatai, a megvalósított tevékenységi kör, milyen engedélyekkel rendelkezik, hány főre van kiadva, milyen keretszerződések élnek a jelenlegi foglalkoztatókkal, milyen bevételeket értek el, milyen eszközökkel, ingatlan adottságokkal, termelő- és gyártóeszközökkel rendelkeznek stb.
- a dolgozók meglévő képességeire, kompetenciáira: végzettségek, képzettségek, előző munkatapasztalatok, érdeklődés, stb.

⁶³ NEFMI (2012): Kiváltás. A fogyatékos személyek ellátásának jövője. Stratégia a fogyatékos személyek számára ápolást-gondozást nyújtó szociális intézményi férőhelyek kiváltásáról 2011-2041, 29. oldal

⁶⁴ Norbert Schwarte – Ralf Oberste-Ufer (1999), 159. oldal

⁶⁵ Összefoglalás, javaslattétel a foglalkoztatási és a szervezeti-működési szakmentori tevékenységhez, 2014. 01.31

- a fogyatékos emberek foglalkoztathatósági jellemzőire: támogatási szükségletfelmérés, célzott felmérés, ill. dolgozói tapasztalatok alapján, a komplex felülvizsgálat eredményei, egyéni szándékok, érdeklődés, stb.

Hasonlóan fontos felmérni és értékelni a környezetben rendelkezésre álló foglalkoztatási lehetőségeket, vállalkozókat, együttműködési lehetőségeket is.

A saját vállalkozás indításának kellő megalapozása nagyon fontos, mert nagy jelentőségű döntésről van szó. Végig kell gondolni, hogy milyen tevékenység(ek) végzésének lehet esélye, miben van a legnagyobb lehetőség, miben lehet „versenyelőnye” az intézménynek, és milyen működési forma a legkedvezőbb (akkreditáció elindítása, alapítvány vagy nonprofit gazdasági társaság?).

Fontosnak tartják a mentorok a foglalkoztatás kapcsán azt is, hogy a fogyatékos emberek be legyenek avatva, lássák, értsék, hogy milyen jelentősége van a munkatevékenységüknek a saját életük teljességében, munkájuk milyen nagy egészbe illeszkedik, hogyan vesznek részt a teljes értékteremtő folyamatban.

Tevékenységek:

- Jelenlegi foglalkoztatási gyakorlat, tapasztalat, tudáskészlet feltárása, értékelése,
- A foglalkoztatással kapcsolatos szervezeti, fenntartói célok tisztázása,
- Tájékoztatás, információnyújtás a szociális foglalkoztatással kapcsolatos koncepciókról, jogszabályok áttekintése,
- Tapasztalatszerző látogatások szervezése a foglalkoztatás terén élenjáró szociális foglalkoztatóknál,
- A foglalkoztatás terén az intézmény saját erősségeinek, gyengeségeinek megállapítása, továbbá a külső lehetőségek, kockázatok feltárása,
- A különböző foglalkoztatási formák értékelése a célok, továbbá a saját és a külső lehetőségek és adottságok függvényében:
 - o belső lehetőségek a foglalkoztatásra,
 - o külső lehetőségek a foglalkoztatásra,
 - o akkreditáció, nonprofit kft. feltételei, előny-hátrány vizsgálat,
 - o védett és nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatók, stb.
- A fogyatékos személyek foglalkoztathatóságának fejlesztése:
 - o képességprofil megállapítására alkalmas eszközök,
 - o motiválási eszközök,
 - o komplex felülvizsgálat kérdésköre, ellátások és a foglalkoztatás szabályai,
 - o munkára való felkészítés lehetőségei (fejlesztés, képzés), pl.
 - önismeret, társas kapcsolatok,

- munkaerő-piachoz kapcsolódó fejlesztés (pl. munkahelyi normák, munka-szocializáció),
- alap és szakmai képzések, számítástechnika, stb.
- Foglalkoztatás bővítéséhez, fejlesztéséhez szükséges szervezeti képességek fejlesztésének lehetőségei:
 - a foglalkoztatást segítő szolgáltatások körének, tartalmának fejlesztési lehetőségei,
 - vállalkozási kompetenciák,
 - rehabilitációs kompetenciák,
 - munkatársak fejlesztése, bővítése?
- A foglalkoztatást biztosító lehetséges tevékenységek értékelése, piaci lehetőségek vizsgálata, üzleti modellek, megvalósíthatósági tanulmányok készítése, értékelése.

Példa:

a) A fogyatékos személyek foglalkoztatás szempontú felmérése (mentori beszámolókból)

- A szükségletfelmérések összegzése januárban készült el, azonban a foglalkoztatásra vonatkozó következtetések levonására nem volt alkalmas. Ezért kidolgozásra került egy foglalkoztatási anamnézis űrlap, ami 29 ellátott esetében készült el. Ezekben is hiányosságok és ellentmondások lelhetők fel. A tisztázó kérdésekre kiderült, hogy az intézmény vezetése nem látja alkalmasnak az ellátottakat sem a támogatott lakhatással elvileg együtt járó nagyobb önállóságra, sem érdemi munkavégzésre, noha nyilvánvalóvá vált, hogy az ellátottak közel fele nem értelmi fogyatékos.
- Átgondolásra került, hogy nem kell mindenki számára megkérni a komplex vizsgálatot, valamint érdemes felmérni, hogy jelenleg ki, milyen iratokkal/papírokkal rendelkezik.

b) Foglalkoztatási anamnézis (mentori közlés)

Név:

Életkor:

Végzettség-képzettség:.....

Tervezett lakóhely:.....

Milyen jövedelemmel rendelkezik jelenleg?

Munkabér.....munkajuttalom.....

rehabilitációs ellátás.....rokkantsági ellátás.....
 családi pótlék.....vakok személyi járadéka.....
 fogyatékosági támogatás.....rokkantsági járadék.....
 árvaellátás.....egyéb.....

Gondnokság alatt áll?

Komplex felülvizsgálat eredménye: B1 B2 C1 C2 D E

Rehabilitációs kártya: van nincs

Eddig **milyen foglalkoztatási formában vett részt** az ellátott személy?(aláhúzás, többet is lehet)

Munkaviszonyban integrált munkahelyen,
 munkaviszonyban célszervezetnél,
 munkajutalmas foglalkoztatási formában,
 fejlesztő-felkészítésben,
 Intézményen kívüli foglalkoztatásban vett részt
 Intézményen belüli foglalkoztatásban vett részt
 Bémunkát végzett
 Egyéb

Hány évet dolgozott összesen?.....

Ha nem dolgozik, mióta nincs foglalkoztatásban?.....

Utolsó munkahelyén hány órában dolgozott naponta/hetente a személy?.....

Milyen tevékenységet végzett már, illetve **milyen munka-tevékenységgel bízható meg?** (Pl. Házkörüli munka, Kertészet)

Mi a kedvenc időtöltése, miben ügyes, mi érdekli?

A személy **terhelhetősége, kitartása** a munkavégzés terén (szöveges értékelés)

Munkatársi kapcsolatai, munkatársakhoz való viszonya

Munkaérettség (aláhúzással)

• **feladatmegértés**

- a) az instrukciókat nem érti meg.
- b) csak többszöri ismétlésre, magyarázásra érti meg.
- c) rövid idő alatt megérti.

• **feladat-végrehajtás**

- a) a feladatokat nem hajtja végre.
- b) csak a számára szimpatikus személy által adott feladatokat hajtja végre.
- c) csak a neki tetsző feladatokat oldja meg.
- d) minden utasításnak eleget tesz.

• **feladattudat**

- a) kialakult,
 b) nem alakult ki.

• **monotónia tűrés**

- a) jó,
 b) rossz.

• **munkatempó**

- a) gyors,
 b) átlagos,
 c) lassú.

• **munkavégzésre való képesség**

- a) meglátja a munkát, kezdeményezi,
 b) önállóan dolgozik,
 c) csoportos irányítás mellett rendszeresen foglalkoztatható
 d) időszakosan foglalkoztatható,
 e) nem foglalkoztatható.

• **manualitás, kezűgyesség**

- a) jó,
 b) közepes,
 c) fejletlen.

• **irányíthatóság**

- a) készséges, együttműködő,
 b) kötelességtudó, belső késztetése van az együttműködésre,
 c) az irányítást csak adott személytől, érzelmi kötődés alapján fogadja el,
 d) csak társaira hallgat,
 e) tevékenységét a jutalmazás motiválja,
 f) az elmarasztalástól való félelemtől válik irányíthatóvá,
 g) feltétel nélkül aláveti magát a dolgozók akaratának,
 h) engedetlen, irányíthatatlan.
 i) egyéb tulajdonság.....

Egészségi állapot jellemzői, fogyatékos, foglalkoztatás szempontjából fontos panasz:

Foglalkoztatási korlátozások előfordulása; (x jel írása a négyzetre) vagy

A fogyatékos személynek foglalkoztatási korlátai nincsenek (kérjük a mondatot aláhúzni)

	kizáró	korlátozó
Jó látást igénylő munka végzésére nem alkalmas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ép hallást igénylő munka végzésére nem alkalmas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jó tapintást igénylő munka végzésére nem alkalmas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Kézi anyagmozgatással járó munkavégzésre nem alkalmas
- Tartós ülőmunkát nem végezhet
- Tartós állómunkát nem végezhet
- Az ujjak használatát igénylő munkát nem végezhet
- A karok, kezek használatát igénylő munkát nem végezhet
- Nehéz fizikai munkát nem végezhet
- Együttműködést kívánó munkát nem végezhet
- Allergizáló anyagokkal * munkát nem végezhet

*allergén megnevezése:.....

A fogyatékos személy/törvényes képviselője véleménye;

A foglalkoztathatóság formájára (kérjük aláhúzni):

védett munkahely

integrált, nyílt munkapiaci foglalkoztatás

A foglalkoztatási tevékenységre

A foglalkoztatás napi óraszámára (kérjük aláhúzni): 4 óra, 5 óra, 6 óra, 7 óra, 8 óra

Az ellátott motivációja, célja:

Az intézmény foglalkoztatási javaslata;

A foglalkoztathatóság formájára (kérjük aláhúzni):

védett munkahely

integrált, nyílt munkapiaci foglalkoztatás

A foglalkoztatási tevékenységre

A foglalkoztatás napi óraszámára (kérjük aláhúzni): 4 óra, 5 óra, 6 óra, 7 óra, 8 óra

Egyéb megjegyzés, javaslat, külön vélemény:

Dátum:

Kitöltő személy aláírása

c) Foglalkoztatási lehetőségek feltárása (mentori beszámolókból)

- A foglalkoztatásban részvevő dolgozók körében folyamatos az ötletelés a foglalkoztatási lehetőségekről.
- Kiderült, hogy a megye fenntart egy akkreditált foglalkoztató nonprofit kft-t, ami jelenleg nem működik, ezt fel lehetne tölteni tartalommal, valós alkalmazással. Az is alternatíva lenne a beindításra, ha a Kézmű nKft vagy a Főkefe nKft. lesz a foglalkoztató és ők hoznak munkát.
- A foglalkoztatás feltételeinek feltérképezésekor kiderült, hogy az intézmény rendelkezik 80-100 sertés tartására alkalmas ólakkal, vágóhíddal, egyéb felszereléssel, valamint fóliasátorral és kerti kéziszerszámokkal. Célzott támogatást kértek az alábbi eszközökre: traktor, pótkocsi, kéziszerszámok, kisállatok tartásának eszközei, gyümölcsfa-csemeték, termőföld, fóliasátor. Erről még nincs döntés.
- Sokan valószínűleg kimaradnak a foglalkoztatásból, az ó napközbeni foglalkoztatásukra jó elképzelés lenne a kialakítandó házak nagy kertjeiben a kertészeti tevékenység. Ezt a lehetőséget jogi szempontból vizsgálva a következők a fontosak: Mivel munkaterápiáról nem rendelkezik az 1/2000 rendelet (nem munkaviszony, nem fejlesztés és nem gondozás), ezért az esztétikai feladatkörbe tartozhat az otthoni kertészkedés segítése. A „szabadidő” szót a jogszabály nem definiálja, a szakmai programban érdemes ezt megtenni: megkülönböztetni az otthoni, életvezetési tevékenységeket, köztük a kiskert művelését az ún. szabadidős tevékenységektől (uszoda, mozi, rendezvények stb.), amik értelemszerűen térben elkülönülnek. A szakmai program elfogadása a továbbiakban biztosítékot ad arra, hogy egy ellenőrzés ne értelmezze másként. Ugyanakkor a munka-szocializáció, munkavégzési képességek fejlesztése, a kertészeti műveletek tanítása stb. fejlesztésnek minősül, amit a nappali ellátás keretében kell végezni – erre érvényes a térbeli elválasztás szabálya, de a jogász szerint „gyakorlati hely” ebben az esetben is lehet a saját kert. Munkaviszonyként csak akkor művelhető a saját kert, ha távmunkaként értelmezhető és ily módon akkreditáltatható – ennek jogi feltételeit meg kell vizsgálni.
- Több helyen hatalmas kertek, műveletlen földek állnak a rendelkezésre a házak körül. Megművelésük jogszabályi korlátot jelent, így ennek módosítása lenne szükséges, mivel ez a legelérhetőbb jövedelemszerző lehetőség. Az építési költségek között célszerű lenne elszámolhatóvá tenni a nem engedélyköteles kerti létesítményeket (pl. aszaló, fészker, járda, magas-ágyás, ól, stb.).

- SZGYF csoportosítson át pénzt szociális foglalkoztatók létrehozására – amit a mostani jogszabály már nem enged – így a kiváltás során kialakított házak és lakócentrumok nagy kertjében kertészeti tevékenység is végezhető lenne a támogatás felhasználásával.
- Az intézménynek van saját konyhája, xy-n a projekt keretében épül 160 adagos konyha, ami 66 kliens, a dolgozók, a bevont megváltozott munkaképességűek számára fog főzni. Ehhez kapcsolhatóak a tervezett mezőgazdasági tevékenységek, részben a lakóotthonok saját kertjében termesztett zöldségek, részben valamilyen foglalkoztatási formában történő termesztés. A konyhában fogyatékos dolgozók foglalkoztatására eddig nem gondoltak. A konyha költségeit csökkenti, ha nem konyhakészen veszi a zöldséget és nem is burgonyakoptatót használ, hanem a fogyatékos dolgozók pucolják a zöldségeket. Ha nincs elég saját termés, helyi gazdáktól vásárolva is kifizetődő a foglalkoztatás támogatása mellett. Mivel nincs vegyszerhasználat, nem kell a tisztításhoz HACCP-rendszer. Egy folyamatleírás alapján az Élelmiszerbiztonsági Hivatal ad engedélyt a tevékenységre + telepengedély szükséges a jegyzőtől. Származási papír (permetezési könyv) szükséges a vásárolt zöldségről.
- Lehetséges piac a mosatás, amihez rendelkezésre áll az ipari mosógép, szárítógép stb, most is mosnak külső megrendelőnek, csak a fogyatékos lakókat nem vonják be a feladatba.
- Átgondolták a meglévő kerámia részleg fejlesztését, ezen kívül háztáji gazdálkodásban, varroda indításában, ház körüli kertészeti munkákban és erdei iskola megvalósításában is történt ötletelés. A Kézmű Nonprofit Kft. vezetőjével személyes egyeztetést terveznek a lehetséges tevékenységbővítésről.
- Bővítheti a foglalkoztatás lehetőségeit, ha a környékbelieket, megváltozott munkaképességű lakosokat „hozzák be” az intézmény által szervezett foglalkoztatásba és nem a fogyatékos embereket „viszik ki”. A fogyatékos emberektől csak korlátozottan lehet elvárni, hogy határidőre, nagyobb mennyiséget teljesítsenek, ezért a vállalkozás kiszámíthatóságának biztosítása miatt szükség van jobb képességű munkavállalókra is.

d) Akkreditáció mérlegelése (mentori beszámolókból)

- Ismertettük az intézmény képviselőivel egy már megvalósult akkreditáció folyamatát, a beadandó dokumentációk körét és tartalmát, a mérlegelendő szempontokat. Információk:

- ✘ az akkreditációra vonatkozó kérelmet megelőzően minimum 3 hónapja már működni kell a foglalkoztatásnak (ez finanszírozási kérdést vet fel),
 - ✘ engedélyt már működő tevékenységre adnak,
 - ✘ tapasztalat, hogy az akkreditációs pályázat során több tevékenységet, státuszt más elnevezéssel kell megjeleníteni, mint ahogy eddig használták,
 - ✘ az akkreditáció során a foglalkoztatottak létszámát kell megadni, a komplex minősítés megléte még nem feltétel, az eljárásban nem kérik jelölni a foglalkoztatottak komplex minősítési fokozatát, – ez a minősítések indítása szempontjából lényeges körülmény,
 - ✘ az elszámoláskor viszont már szükséges, hogy a foglalkoztatottak rendelkezzenek komplex minősítéssel,
 - ✘ minősítés előtt érdemes megnézni, hogy az illető több ellátásban részesül-e - kockázat az ellátások esetleges változtatása, megvonása,
 - ✘ költségvetési szerv részére rehabilitációs akkreditációs tanúsítvány nem adható, ezért felül kell vizsgálni az intézményhez tartozó alapítvány alapító okiratainak tartalmát, módosítási szükségletét,
 - ✘ az akkreditációs lehetőség választása előtt további szakmai konzultáció szükséges a jogi szabályozás értelmezése, más intézmények gyakorlatának megismerése és a költségvetési, finanszírozási háttér pontosítása témaköreiben.
- Az intézmény vezetősége megismerte egy meglévő civil szervezet akkreditálásának jogszabályi feltételeit, feladatok időrendjét, időszükségletét. A foglalkoztatási irányokat körüljárták, technológiákat megismerték, ezzel kapcsolatosan önköltség-számítást modelleztek. ..A vezetés azonban az SZGYF-től várja a döntést a foglalkoztatási formáról (abban bíznak, hogy szociális intézményi foglalkoztatást indíthatnak az egyébként érvényes létszámstop ellenére).
 - Az intézmény esetén az akkreditáció nem jöhet szóba, inkább annak a lehetőségét keresik, hogy akkreditált munkaadó intézményen belül biztosítson munkalehetőséget. Ennek érdekében a városban illetve a környéken lévő akkreditált munkaadók feltérképezése megtörtént.
 - Az intézményben egyeztetés történt az intézményvezető, részlegvezető, projekt szakmai vezető, ügyvéd és foglalkoztatási szakmentor részvételével. Az akkreditációhoz szükséges forma lehet alapítványi, vagy nonprofit gazdasági társasági. Az alapítványi forma nem megfelelő a szervezet akkreditációjához. Az

előzetes tájékozódás, illetve ügyvédi véleményezés szerint a nonprofit gazdasági társaság a megfelelőbb. A nKft. létrehozatalának, működtetésének részletes feltételei, teendők egyeztetésre kerültek: szükséges ügyvezető, könyvelő. Törzstőke 500eFt, ami 2 év múlva, vagy bármely változtatás esetén 3Mft-ra emelendő (feltőkésítés). Szükséges még a tevékenységi körök, feladatok meghatározása: szolgáltatás, termelés, TEÁOR kódok, telepengedélyek. Emellett a következőket is tisztázni kell: Saját bolt lehet-e? Székhely? Telephely? Mindezen kérdések egyeztetése szükséges SZGYF illetékeseivel, melyet az intézmény vezetője végez.

e) Gazdálkodási, vállalkozási szemlélet erősítése (mentori beszámolókból)

- Piaci alapon érdemes meghatározni, hogy mit fognak gyártani, milyen szolgáltatást kívánnak nyújtani. Szükség lenne jogi, gazdasági, valamint foglalkoztatási területet meghaladóan egy pénzügyi-marketing területet képviselő személy jelenlétére legalább tanácsadói szinten.
- Átadtam egy üres, de képleteket tartalmazó táblázatot, amiben az önköltségre vonatkozó számítások könnyen elvégezhetők. Ebben a táblázatban közösen próba-számításokat is folytattak.
- Ki kell alakítani a foglalkoztatásban résztvevő intézményi munkatársak felkészítési tervét, és ki kell dolgozni/adaptálni szükséges a foglalkoztatás segítésének módszertanát.

f) Foglalkoztatási formák összefoglalása (mentori közlés):

Tranzit foglalkoztatás:

- A rehabilitálható munkavállaló védett körülmények között, munkaviszony keretében termelő, szolgáltató tevékenység biztosítása mellett történő felkészítése a nyílt munkaerőpiacon történő foglalkoztatásra.
- Ehhez a munkáltató 2013-ban fix összegű, míg 2014-től degresszív jellegű támogatásban részesíthető. A foglalkozási támogatási időszakot követően cél a legalább 6 hónapos nyílt piaci foglalkoztatás, ezen idő alatt a munkáltatónak mentori szolgáltatást kell biztosítani.
- A megváltozott munkaképességű munkavállaló:
 - ✘ **B1: foglalkoztathatósága rehabilitációval helyreállítható** (50-60% közötti egészségi állapot).
 - ✘ **C1: tartós foglalkozási rehabilitációt igénylő személy** (30-50% közötti egészségi állapot).

Tartós foglalkoztatás:

- A kizárólag folyamatos támogatással foglalkoztatható munkavállaló munkakészségének, egészségi állapotának, testi és szellemi képességeinek termelő, szolgáltató tevékenység biztosítása mellett, **védekt körülmények között, munkaviszony keretében** történő megőrzése, fejlesztése.
- Ez a támogatási forma 2013-ban egy évre, míg 2014-től már **három évre állapítható meg**, de időtartama korlátozás nélkül meghosszabbítható, és a támogatás mértéke nem degresszív jellegű.
- A megváltozott munkaképességű munkavállaló:
 - ✗ **B2:** egészségi állapota alapján rehabilitálható, azonban a külön jogszabályban meghatározott egyéb körülményei miatt nem foglalkoztatható, **foglalkozási rehabilitációja nem javasolt** (50-60% közötti egészségi állapot)
 - ✗ **C2:** egészségi állapota alapján tartós rehabilitációt igényel, azonban a külön jogszabályban meghatározott egyéb körülményei miatt nem foglalkoztatható, **foglalkozási rehabilitációja nem javasolt** (30-50% közötti egészségi állapot)
 - ✗ **D:** csak folyamatos támogatással foglalkoztatható megváltozott munkaképességű munkavállaló (30% alatti egészségi állapot).
 - ✗ **E:** egészségkárosodása jelentős és önellátásra nem vagy csak segítséggel képes.

Nem foglalkoztatható akkreditáció keretében: „A” - rehabilitáció nélkül foglalkoztatható személy (60% feletti egészségi állapot).

g) Foglalkoztatás szempontjából fontosabb jogszabályok (mentori közlés)

2011. évi CXCI. törvény a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról (Mmtv.),

327/2011. (XII. 29.) Korm. rendelet a megváltozott munkaképességű személyek ellátásaival kapcsolatos eljárási szabályokról,

7/2012. (II.14.) NEMFI rendelet a komplex minősítés szakmai szabályairól,

327/2012. (XI. 16.) Korm. rendelet a megváltozott munkaképességű munkavállalókat foglalkoztató munkáltatók akkreditációjáról, valamint a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásához nyújtható költségvetési támogatásokról,

1502/2011. (XII. 29.) Korm. határozat a rehabilitációs hatóság létrehozásáról,

8/2012. (II.21.) NEFMI rendelet a foglalkozási rehabilitációs szakértői tevékenységről,

95/2012. (V.15.) Kormányrendelet az NRSZH-ról, valamint a szakmai irányítása alá tartozó rehabilitációs szakigazgatási szervek feladat- és hatásköréről.

7.17. A támogatott lakhatás keretében nyújtandó szolgáltatási igények összesítése

A feladat tartalma:

A támogatott lakhatást biztosító szociális intézmény eddigi szervezeti struktúrája, valamint a gondozásra épített szolgáltatási modellje teljes átalakításra szorul a kiváltás során. A támogatott lakhatás keretében nyújtandó szolgáltatások két nagy csoportba oszthatók: valamennyi lakónak nyújtott lakhatási szolgáltatásra, és a szükségletfelmérés alapján biztosított szolgáltatásokra, így étkezés, ápolás-gondozás, fejlesztés, segítő szolgáltatások.

Az új szervezeti működéssel szemben elvárás, hogy járuljon hozzá az egyének életminősége fejlődéséhez, ennek érdekében:

- a kliens támogatási szükségleteire reagáljon,
- aktívan támogassa a kliens fejlődését, önrendelkezési képességének erősödését,
- a szükségletek változásához rugalmasan igazodjon,
- aktívan építsen a közösségben elérhető szolgáltatásokra, munka-, vagy szabadidős lehetőségekre, közösségi közlekedésre, egészségügyi és oktatási szolgáltatásokra,
- használja a modern segítő technikákat, információtechnológiát,
- a kliensek, a személyzet és a szervezet is kész legyen a tanulásra.

A szervezet felépítéséhez és a szolgáltatások megszervezéséhez alapinformáció, hogy a lakók milyen támogatási szükségletet támasztanak, ezek lakásonként és a szervezet egésze szintjén hogyan alakulnak. Ennek forrása az egyéni támogatási szükségletfelmérés, amelyekből ki lehet nyerni azokat a szükséges adatokat, amikre alapozva a szervezetet meg lehet tervezni, ill. amelyből előrejelzéseket is lehet készíteni a tevékenységekre vonatkozóan (alulról felfelé történő ún. bottom up tervezés).

Tevékenységek:

- Támogatási szükségletek intézmény szintű összesítése,
- Input biztosítása a szolgáltatási szintek, létszámok és a költségvetés tervezéséhez.

Példa:

A támogatási szükségletfelmérések összesítése (mentori közlés):

Célja:

- az egyéni komplex szükségletfelmérésekben szereplő támogatási igények áttekintéséhez, összesítéséhez kezelhető módszert adni,

- az egyéni szolgáltatási terv összeállításához információt nyújtani,
- lakóházak lakóinak összeállításához, ill. a lakóházanként nyújtandó szolgáltatások meghatározásához alapinformációkat biztosítani,
- az intézményi szinten felmerülő szociális szolgáltatási kapacitások tervezéséhez inputot biztosítani.

Az összesítés alapja a komplex támogatási szükségletfelmérő eszköz és Összegző lap, valamint a szakemberek személyes tapasztalata, véleménye.

Az összesítő táblázat **tervezési segédeszköz**. Ezért nemcsak a felmérés eredményeit, hanem a felmérési eredményekre alapozva az ellátásra vonatkozó szakmai javaslatokat is tartalmazza, egyes oszlopait csak utólag, az információk alapján meghozott döntések nyomán lehet kitölteni.

Az összesítés rovatai pontosíthatók, intézményre adaptálhatók, ill. a rovatok a jogszabályváltozás esetén történő aktualizálása is feladat. Fontos az állapotváltozásnak megfelelően az adatok idősoros követése is.

Egy lakóra vonatkozóan a táblázat rovatainak kitöltési időigénye 2 szakember számára kb. egy óra.

A tervezés következő lépésében az alulról feltárt igényeket a rendelkezésre álló költségvetési kerettel, szervezeti kapacitásokkal (top-down) kell összehangolni. Ennek az „ellenáramú” tervezésnek az eredményeként lehet majd véglegesíteni a kapacitásokat, a szolgáltatási megoldásokat és szinteket.

A modellezés alapján kapott munkaerő-szükségletet az intézménynél rendelkezésre álló emberi erőforrással szükséges összevetni, vizsgálva az eltéréseket munkakörök, létszám és kompetencia követelmények szerint, és eltérések esetén gondoskodni szükséges a felkészítésről, ill. a szükséges humán erőforrás biztosításáról.

A támogatási szükségletösszesítő táblázat rovatait több részletben és magyarázattal mutatjuk be:

Támogatási szükségletek összegzése

Név	Szül. év	Nem	Vezető fogyatékoság		Másod, harmad fogyatékoság típusa, mértéke	Társult betegség	Gyógyászati és életvitelt segítő eszközök (támogató eszköz)		Elhelyezésnél figyelembe veendő egyéb szempontok	Közlekedési képesség/ szükséglet	Lakó, hozzátartozó kérése az elhelyezés címére	Szakember javaslata az elhelyezésre (cím)
			típusa	mértéke			meglévő	új igény				
ab	1974	N	értelmi fogyatékos	súlyos					párkapcsolatban	tömegközlekedés kíséréssel		
cd	1976	F	értelmi fogyatékos	súlyos	vak mozgássérült ágyban fekvő	epilepszia	mozgásegítő mobil eszköz, IT eszközök,	 településen él az anyja	személygépkocsival		

Rovatok magyarázata:

Vezető fogyatékoság típusa, mértéke:

Kerüljön rögzítésre a legsúlyosabb, a meghatározó fogyatékoság típusa és mértéke (pl. Mozgássérült/ Alsó, felső végtag hiány/ Egyéb testi fogyatékoság/ Gyengénlátó/ Egyik szemére nem lát/ Vak/ Értelmi fogyatékos/ Autista/ Nagyothalló/ Siket, siketnéma, néma/ Beszédhibás/ Egyéb)⁶⁶.

Másod, harmad fogyatékoság típusa, mértéke:

A vezető fogyatékoság mellett jelentkező halmozódó fogyatékoság jelzése.

Társult betegség:

Minden olyan betegség, amely a szolgáltatásnyújtásra, vagy a lakóközösség kialakítására hatással lehet (pl. speciális táplálkozási szükséglet, megfigyelési igény, gyógyszerek)

⁶⁶ KSH statisztika alapján

Gyógyászati és életvitelt segítő eszközök (támogató eszköz) igény:

Minden olyan eszközigeny vagy eszközhasználat jelzésére, amely a szolgáltatásnyújtásra, a lakhatás fizikai körülményeire elvárást jelent, megkülönböztetve, ami már rendelkezésre áll, ill. ami még nincs meg, de szükség van rá.

Elhelyezésnél figyelembe veendő egyéb szempontok:

Olyan egyéb szempontok, amit az elhelyezésnél figyelembe kell venni, pl. külső, belső társas kapcsolatok, földszint vagy emeleti elhelyezés lehetősége, fizikai kialakításra vonatkozó speciális igények, tájékozódó képesség, viselkedési kockázatok.

Közlekedési képesség, szükséglet:

Kategóriák: speciális szállító eszközzel / gépjárművel/ tömegközlekedés kíséréssel/ tömegközlekedés ismert helyen önállóan/ önállóan.

Lakó, hozzátartozó kérése az elhelyezés címére:

Ha van konkrét kérés az elhelyezésre (hová szeretne kerülni), akkor azt a címet kell rögzíteni.

Lakás, Lakócentrum - szakember javaslata az elhelyezésre (cím):

Az információk (igények és lehetőségek) elemzését követően a szakemberek által javasolt elhelyezés konkrét címét kell beírni.

Nappali ellátás:

Jelölni kell, ha javasolt a részvétel, és annak időszakát, időtartamát (től-ig óra).

Név	Nappali ellátás (től-ig óra)	Foglalkoztatási			Étkezés							Napi gyakorisággal nyújtandó kíséresi támogatási igény		
		Forma	Tevékenység típusa	tól-ig óra	Hétköznap Reggeli, Vacsora	Hétköznap Ebéd	Hétvége Reggeli, Vacsora	Hétvége Ebéd	Speciális étkezési szükséglet	Kíséresi támogatási igény intenzitása	Kíséresi támogatási igény időtartama	Intenzitása	Napszak től-ig óra	Időszükséglet
ab				8-12 óra	otthon	intézmény								
cd					otthon	otthon						fokozott	24 óra	

Foglalkoztatás (forma, tevékenység, időtartam):

Jelölni kell, ha javasolt a részvétel. Foglalkoztatási forma: munka-rehabilitáció/ fejlesztő-felkészítő foglalkoztatás/ tartós foglalkoztatás/ tranzit foglalkoztatás/ nyílt munkaerőpiaci foglalkoztatás.

Javaslat a foglalkoztatási tevékenység típusára: csak a szociális foglalkoztatás keretében végzett tevékenység megnevezése.

Étkezés:

Jelölni szükséges a munkanapokat és a hétvégét (szabad és ünnepnapokat) külön-külön, továbbá a reggeli/vacsora, és az ebéd biztosításának igényelt módját. Változatok lehetnek: önállóan/szociális alapszolgáltatásként otthon/szociális alapszolgáltatásként intézményben.

Speciális étkezési szükséglet: valamilyen betegségből eredő diétás, vagy gyakorisági jellemzők.

Az étkeztetésnél jelezni kell a hozzákapcsolódó kíséresi támogatási igényt is.

Kísérési, támogatási igény:

Az összesítés legnehezebben kitölthető oszlopai a kísérés támogatási, esetkezelési szükséglet becslése.

A komplex támogatási szükségletfelmérés információi és a szakemberek tapasztalata alapján azt kell felmérni, megbecsülni, hogy a fogyatékos ember ellátása milyen intenzitású ápolás-gondozási, kísérési, támogatási kapacitást köt majd le.

Ennek alapján lehet tervezni, hogy Napi/Heti/Kétheti, havi gyakorisággal milyen intenzitású és időtartamú segítségre szorul majd. Lehetséges, hogy egy-egy időszakon belül (pl. egy napon belül) többféle intenzitású támogatás is szükséges, ezeket külön-külön kell jelezni. Amikor egy lakóház „lakónévsorát” már egyben lehet látni, a táblázat adatai alapján akkor lehet a szükséges kapacitásigényt, munkarendeket házanként végiggondolni, megtervezni.

Az ellátás figyelembe veendő területei a komplex támogatási szükségletfelmérő alapján:

Kísérő támogatás területei	
Megnevezés	Tartalom
I. Személyi higiéné	Mosdás, Fürdés, Testrészek ápolása, WC használat, Menstruációs higiénia biztosítása
II. Személyi függetlenség	Ételkészítés, Öltözködés, Napi tevékenység során eszközök használata
III. Mobilitás	Helyzetváltoztatás, Helyváltoztatás lakrészben belül, Közlekedés lakóhelyen kívül, utcán gyalogosan, Közlekedés tömegközlekedéssel, Kísérés, Útvonaltervezés, térkép, menetrend használata
IV. Életvezetés: Bevásárlás, háztartási munkák	Bevásárlás, Napirend, Háztartási munkák végzése, Segédeszközök tisztántartása
IV. Életvezetés: Hivatalos ügyek, pénzkezelés	Gyakori hivatalos ügyek intézése, Pénzkezelés, Pénzbeosztás

V. Kapcsolatok	Családi kapcsolatok ápolása, Baráti kapcsolatok kialakítása, fenntartása, Munkahelyi/oktatási kapcsolatok fenntartása, Közösségi kapcsolatok, Partnerkapcsolatok, Szexualitás
VI. Közösségi részvétel	Oktatásban való részvétel, Munkavégzés mentorálása, Szabadidő szervezése, Szabadidős programokon részvétel, Sportprogramok, sporttevékenység
VII. Egészség-megőrzés	Gyógyszerelés, Folyadékbevitel, Kísérés háziorvoshoz, szakorvoshoz, Mozgásfunkció
Felügyelet	Jelenlét biztosítása konkrét tevékenység végzése nélkül. Ennek biztosítási igényét is jelölni szükséges.

Kísérő támogatás intenzitása	
Megnevezés	Tartalom
Ö: Önálló	Nem igényel a szakemberektől támogatást
E: Enyhe intenzitás, követés	Figyelemmel kísérést, kommunikációs támogatást igényel
K: Közepes intenzitású támogatás	Intenzív motiválást, részleges támogatást igényel
F: Fokozott, intenzív támogatás	Teljes támogatást igényel

Név	Heti gyakorisággal nyújtandó kísérési támogatási igény			Kétheti, havi gyakorisággal nyújtandó kísérési támogatási igény			Házi segítségnyújtás iránti igény		Szakápolási igény	Fejlesztés	Gondnokság	Juttatási, támogatási		Felmérés dátuma éééé/hh
	Intenzitása	Napszak tól-ig óra	Idő-szükséglet	Intenzitása	Napszak tól-ig óra	Idő-szükséglet/hó	Támogatandó terület	Gyakoriság, időtartam				Forma	Összeg	
ab										1x	Korlátozó	Emelt csp. Rokkant járadék		
cd									esetenként		Korlátozó			

Házi segítségnyújtás

Azoknak a támogatási szükségleteknek az ellátására, amit a kísérő támogató, vagy esetfelelős nem lát el, ill. az eseti vagy átmeneti jelleg miatt ebben a formában célszerű biztosítani.

Szakápolási, otthonápolási igény

Szükség esetén értelemszerűen.

Fejlesztés:

Gyógypedagógus, gyógypedagógus asszisztens, szociális munkás, fejlesztő terapeuta által rendszeresen nyújtott pedagógiai, mentálhigiénés, terápiás fejlesztési alkalmak és heti gyakoriságuk jelzésére.

Gondokság:

Változatok: nem/korlátozó/a cselekvőképességet nem érintő támogatott döntéshozatal.

7.18. A szervezet tervezésének szempontjai

(mentori közlés – szakmentori munkaanyagok)

A feladat tartalma:

A szociális szolgáltatásokat nyújtó intézmény szervezeti struktúrájára hatással van az intézmény által működtetett támogatott lakhatási szolgáltatási egységek száma, elhelyezkedése és az egyéb általa nyújtott szociális szolgáltatások köre és mértéke.

A kiváltáshoz kapcsolódó szervezeti átalakítás során megválaszolandó kérdések:

- A támogatott lakhatási szolgáltatást nyújtó szervezetrész hogyan illeszkedik az intézményi szervezetbe, lesz-e külön támogatott lakhatási szervezeti egység?
- A lakhatási szolgáltatást nyújtók szakmai, vagy területi elven szerveződnek alapegységekbe, vagyis
 - az azonos munkakört betöltők tartoznak egy szervezeti egységhez (pl. esetfelelősök csoportja)? vagy
 - az egy településen/településrészen/lakásban, vagy házban dolgozók alkotnak szervezetileg egy egységet?
- A lakásokban, házakban feladatot ellátó személyzetnek
 - lesz-e vezetője, ha igen melyik munkakör adja a vezetőt?
 - milyen döntési kompetenciájuk lesz, ki és miben dönthet?
 - a helyettesítéseket hogyan oldják meg?
- A különböző egyéb szolgáltatásokból mit nyújt a szervezet maga, ezekre a tevékenységekre milyen szervezeti egység(ek) jön(nek) létre az intézményen belül, mekkora kapacitást igényelnek?

A szükségletfelmérésen alapuló szolgáltatásoknak négy csoportja van:

- étkezés,
- ápolás-gondozás,
- fejlesztés,
- társadalmi életben való részvételt segítő szolgáltatások.

A következő táblázat foglalja össze szükséglet alapú szolgáltatások körét.

A támogatott lakhatás szükséglet-felmérés szerinti szolgáltatásai (Szt. 75.§ (1) d) pont)	Releváns alapszolgáltatás (1/2000. SZCSM rendelet 110/H § (1) bekezdés)
étkezés	szociális étkeztetés
ápolás-gondozás	nappali ellátás a támogató szolgáltatás közösségi ellátás házi segítségnyújtás
fejlesztés	támogató szolgáltatás nappali ellátás közösségi ellátás
társadalmi életben való részvételt segítő szolgáltatások	a támogató szolgáltatás közösségi ellátás

Ha a fenntartó/intézmény maga biztosítja a szükséglet szerinti szolgáltatásokat, akkor az ehhez szükséges szervezeti keretokről is gondoskodnia kell, vagyis meg kell határoznia, hogy a feladatok ellátására milyen szervezeti egységeket hoz létre. A szervezeti struktúra kialakításánál a szükséglet felmérés intézményi szinten összesített eredményéből, az igényelt szolgáltatásokból kell kiindulni.

A kiváltási programban résztvevő intézmények jellemzően maguk tervezik biztosítani a fenti szolgáltatásokat, így alkalmazni kell az 1/2000. (I.7.) SZCSM rendeletben (továbbiakban: rendelet) szereplő szabályt:

„110/H. § (1) Ha a fenntartó az Szt. 75. § (1) bekezdés *d)* pontja szerinti szolgáltatásokat saját fenntartásban biztosítja, az Szt. 75. § (1) bekezdés *d)* pont *a) da)* alpontja szerinti **étkezésre** a szociális étkeztetésre,
b) db) alpontja szerinti **ápolás-gondozásra** a nappali ellátásra, a támogató szolgáltatásra, a közösségi ellátásra, a házi segítségnyújtásra,
c) dc) alpontja szerinti **fejlesztésre** a nappali ellátásra, a támogató szolgáltatásra, a közösségi ellátásra,
d) dd) alpontja szerinti **társadalmi életben való részvételt segítő szolgáltatásokra** a támogató szolgáltatásra, a közösségi ellátásra irányadó szabályok közül csak a támogatott lakhatás keretében ténylegesen biztosított szolgáltatásra vonatkozó szabályokat kell alkalmazni.”

A szükségletfelmérésen alapuló szolgáltatásokat az Szt.75.§ (3) bekezdése szerint - megállapodás alapján - más szervezet, külső szolgáltató igénybevételevel is biztosíthatja a fenntartó.

Az alapszolgáltatások biztosítási módját befolyásoló szempontok:

I./ A szolgáltatást kizárólag a támogatott lakhatást igénybevevők részére nyújtják

I.1. Szolgáltatási elemként

A támogatott lakhatás nyilvántartásban való bejegyzése/működési engedélye tartalmazza az intézmény által nyújtott alapszolgáltatásokat, mint egy-egy szolgáltatási elemet. Ez esetben a fenntartó a támogatott lakhatás keretében maga oldja meg a szolgáltatás feltételeit. Így ennek a bér-, és dologi költségeivel számolnia kell a költségvetés kiadási oldalának tervezésekor.

I.2. Külső szolgáltató igénybevételevel

A szociális törvény 75.§. (3) bekezdése alapján az alapszolgáltatásokat támogatott lakhatás fenntartója úgy is biztosíthatja, hogy a külső szervezettel megállapodást köt - például a települési önkormányzat által működtetett nappali ellátást nyújtó intézménnyel vagy civil szervezet által fenntartott támogató szolgálattal. Ez esetben a megállapodásban kell rögzíteni, hogy a támogatott lakhatást fenntartó intézmény mennyit fizet azért, hogy a lakói ellátásban részesüljenek. Ezt költségvetési szempontból dologi kiadásként kell betervezni. A lakó a külső szolgáltató által nyújtott ellátás igénybevételeért is a támogatott lakhatást biztosító intézménynek fizet térítési díjat.

Mérlegelési szempontok:

A két lehetőség közötti választást több tényező befolyásolhatja. Ilyen tényező például a gazdaságossági szempont: melyik megoldás a költségkímélőbb? De döntő az is, hogy az intézmény infrastruktúrája, tárgyi feltételei lehetővé teszik-e az alapszolgáltatás megszervezését vagy sem. A harmadik fontos szempont, hogy van-e elérhető közelségben olyan szolgáltató, aki biztosítani tudja a lakók számára az ellátást.

II. A szolgáltatást külső személyek is igénybe veszik

II.1. Önálló működési engedéllyel

A támogatott lakhatás fenntartója önmaga is kérhet külön bejegyzést (működési engedélyt) az alapszolgáltatásokra. Ez esetben a különböző szolgáltatások a szociális törvény 85/B.§ (2) bekezdése szerinti integrált szervezeti formában tarthatók fenn. Az önálló bejegyzéssel (működési engedéllyel) bíró nappali ellátást a támogatott lakhatásban részesülők és külső személyek is igénybe vehetik. Ez vonatkozik a többi alapellátási formára is.

Ez esetben az alapszolgáltatás költségvetését külön kell megtervezni. Térítési díj mind a saját lakóktól, mind a külső tagoktól kérhető az adott ellátásra vonatkozó szabályozás figyelembe vételével.

Mérlegelési szempontok:

A SZGYF által fenntartott intézményeknél az alapszolgáltatások önálló bejegyzéssel (működési engedéllyel) történő létrehozása problematikus lehet, mivel ezek fenntartása a jogszabály által kötelezően ellátandó feladatok körén kívül esik (Szt. 88. § (1) bekezdés), és jogszabály rögzíti, hogy az állami fenntartói kör a rendelkezésére álló kapacitásokat szakmai alapfeladata ellátására használhatja, és csak kivételesen hasznosíthatja az időlegesen szabad kapacitásait nem kötelezően végzett tevékenységre (Áht. 7. § (3) bekezdés). Az SZGYF által fenntartott intézmény az általa önként vállalt, külső igénybevevő számára nyújtott alapszolgáltatási feladatra nem kaphat a hatályos költségvetési törvény szerint állami támogatást. A támogató szolgáltatás és a közösségi ellátások esetében korlát, hogy pályázati befogadási rendszer is van, amely 2014. évben újra pályázatot, azonban felülről zárt kassza mellett. Így kérdéses, hogy e megoldást a fenntartó támogatni fogja-e.

Amennyiben az ellátási körzetben működik másik szolgáltató is, akkor kérdés, hogy van-e még annyi külső igénylő, hogy az újonnan létrehozandó alapellátás kapacitása kihasználtságot érjen, vagy a kihasználtság csak a már létező szolgáltató „kiszorításával” érhető el. Ez a térségben konfliktus helyzetet hozhat létre. A befogadási körbe eső szolgáltatásoknál – pl.: támogató szolgálat – ez különösen felvetődhet.

II.2. Támogatott lakhatáson belüli működési engedéllyel

E megoldás esetén a szolgáltatási elemként létrejövő alapszolgáltatásokat külső személyek is igénybe vehetik, vagyis az intézmény kifelé nyit, valódi szolgáltatási központ jönne létre a támogatott lakhatás keretében. Ez mind szakmai, mind költségvetési szempontból a legkedvezőbb megoldás. Szakmailag az integrációt

segíti elő, pénzügyileg pedig többletbevételt jelent a külső tagok részére történő szolgáltatás nyújtása.

Bizonytalanságot okoz a jelenlegi jogi szabályozás:

Szakmai oldalról: a szolgáltatói nyilvántartásba való bejegyzésről szóló jogszabály (369/2013. (X. 24.) Korm. rendelet) nem tartalmaz rendelkezést arra nézve, hogy abban az esetben, ha a fenntartó az alapszolgáltatásokat a támogatott lakhatás működése keretében szolgáltatási elemként szervezi meg, akkor ez engedélyt jelent-e a teljes értékű étkeztetés, nappali ellátás, támogató szolgáltatás, közösségi ellátás nyújtására az ellátási területen jogosultak számára is.

Pénzügyi oldalról: a költségvetési törvény jelenleg nem tartalmazza azt, hogy a fenti esetben a külső igénybevevő után az állami támogatás igénybe vehető. Emiatt, ha a szakmai szabályok kiegészülnek, akkor a költségvetési törvényben is rögzíteni szükséges, hogy ha támogatott lakhatásra vonatkozó működési engedély tartalmazza az adott alapszolgáltatási elemet, akkor külső igénybevevő személy után a fenntartó jogosult az állami támogatásra.

Finanszírozási változatok:

Támogatott lakhatást igénybevevők esetén:

Az alapszolgáltatások fenntartásának elsődleges forrása a támogatott lakhatáshoz nyújtott állami támogatás. Ez azt jelenti, hogy a támogatott lakhatásban részesülő személyek után egyik szervezeti megoldás esetén se vehető igénybe az alapszolgáltatásokra tekintettel állami hozzájárulás! (Lásd 2014. évi költségvetési törvényjavaslat 2. melléklet 3. pont, 9. melléklet 21. pontban foglaltakat.) Így ebből a szempontból indifferens, hogy az intézmény melyik megoldást választja, a támogatott lakhatást igénybe vevő személyek után más jogcímen nem jár állami támogatás.

Az állami támogatást kiegészíti az adott szolgáltatást igénybevevő személy által fizetett térítési díj. Ennek összege az igénybevett szolgáltatások körétől függ és nem annak szervezeti formájától.

Külső személyeknek nyújtott szolgáltatás:

II.1. pontban vázolt szervezeti megoldás esetén a költségvetési törvényben szereplő állami támogatásra jogosult az intézmény, ami a külső ellátottak által fizetett térítési díj mellett többletbevételt jelent.

II.2. pontban leírt esetben még nem tisztázott, hogy az ellátási körzetből felvett jogosultak után igénybe vehető-e az állami támogatás. (Az SzGYF jelenleg nem jogosult alapszolgáltatás után járó támogatásra, de önköltségi alapon szolgáltatathat.)

A fenti levezetés arra kívánt rámutatni, hogy a szervezeti megoldás kiválasztásakor több szempontot szükséges figyelembe venni. E szempontok közül a költséghatékonyság csak az egyik tényező. Ugyanilyen súllyal kell tekintettel lenni a szakmai célkitűzésekre, környezeti feltételekre, valamint a fenntartói érdekeltségre és jogszabályi előírásokra.

A szervezeti struktúra, a szervezeti egységek feladatköre és a hozzá rendelt létszám mellett természetesen szabályozni szükséges a szervezeti egységek kapcsolatát, együttműködését is. A szervezet strukturális átalakítását szorosan kiegészíti a szervezeti kultúra, a vezetési stílus, az irányítási módszerek harmonizáló módosítása is.

Tevékenységek:

- A szervezet által ellátandó feladatok meghatározása.
- Folyamatok áttekintése.
- Fenntartói elképzelések, elvárások megismerése az intézmények szervezeti felépítésére vonatkozóan.
- Lakhatási szolgáltatás szervezeti tervezése.
- Feladat ellátási koncepciók megalkotása.
- Alapszolgáltatások szervezeti tervezése.
- Szervezeti struktúra összeállítása, szervezeti egységek feladatainak meghatározása.
- Szükséges kapacitások meghatározása.

7.19. A munkatársak és a vezetők egyéni helyzetének kezelése

A feladat tartalma:

Az **emberi erőforrás** gondozását a változásoknál mindig, így az intézménykiváltás során is szem előtt kell tartani, mert **nagyban múlik ezen a kiváltás sikeressége.**

A munkatársak és a vezetők egyéni helyzetének alakulása szempontjából a szervezet tevékenységeinek és struktúrájának megváltozása okozhatja új tevékenységek létrehozását, és/vagy a meglévő tevékenységek és munkakörök átalakítását, és/vagy

megszüntetését, ami a dolgozók szempontjából munkakörváltást és létszámleépítést is eredményezhet.

a) Új tevékenységek kialakítása

A támogatott lakhatás rendszerében az **esetvitelt** és a **kísérő támogatást** nyújtó új munkakörök töltenek be kitüntetett szerepet. Fontos, hogy a kiváltás során meghatározásra kerüljön, hogy ezen új típusú tevékenységek ellátásához milyen új szakmai tudásra, kompetenciákra van szükség. A jövőbeli követelményeknek való megfeleléshez a projekt keretében minden segítséget meg kell adni munkatársi- és vezetőfejlesztő program működtetésével (lásd dolgozók felkészítése, képzése, szupervízió, vezetői coaching, stb.). Az ehhez a szükséges erőforrásokat a projekt támogatási összege biztosítja.

A szervezet-átalakítás keretében fel kell mérni, hogy az új munkakörök milyen mértékben láthatók el belső erőforrásból: vállalják-e a munkatársak az új munkahelyszínt, munkarendet, feladatokat és képesek-e szemléletben, tudásban alkalmazkodni az új követelményekhez. A változtatások során esélyt kell biztosítani a váltást igénylőknek. Amennyiben belső erőforrásból nem oldható meg a feladatok ellátása, úgy kívülről kell azt behozni, de a felkészítésről esetükben is gondoskodni szükséges.

b) Tevékenységek, munkakörök megszüntetésével, létszámleépítéssel járó változás

Bár a kiváltás kapcsán nem számolunk eleve létszámleépítéssel, minőségi cserével, de azt nem lehet kizárni. Az a dolgozó, aki a lakhatási szolgáltatás ellátásában nem tud, vagy nem akar feladatot vállalni, ő az intézmény más egységeinél kerülhessen foglalkoztatásra, ha egyébként van rá mód, az intézménynek is ez az érdeke, és az egyén szándékaival is találkozhat.

Tevékenységek:

- Tájékoztatás.
- Meglévő humán erőforrás értékelése, kompetencia és kapacitáselemzés.
- Létszámszükséglet tervezése.
- Egyéni igények és szándékok felmérése.
- Az intézmény kiváltás egyéni vonatkozásainak kezelése munkavállalói szempontból.
- Munkajogi feladatok áttekintése és támogatása.

Példa:

a) HR feladatokkal kapcsolatos mentori kérdéslista (mentori közlés)

1. Mennyi munkakör, hány fő munkatárs lesz tervezhetően érintett a változásokban.
2. A jelenlegi szakmai létszám biztonságos továbbfoglalkoztatása a szakmai projekt elsődleges célja vagy az új feladatokhoz, szakmai kompetenciákhoz, jogszabályi követelményekhez igazodó szakmai létszám biztosítása? (Munkakörök, alkalmazotti létszámok, vezetői struktúra tervezhetősége a jelenleg hatályos jogszabályok (257/2000. /XII.26./ Korm. rendelet és az 1/2000. /I.07./ SZCSM. rendelet alapján.)
3. Megítélésük szerint a jelenlegi szakmai jogszabályok alapján tisztán modellezhető az új rendszer, egyértelműek, világosak az új követelmények? (Feladat-szakember- szakmai kompetencia – képesítés – karrier)
4. Jelenlegi képesítési előírások, kompetenciák megfelelnek az új struktúrának?
5. Osztott munkakörök (időben, feladatban)?
6. Előzőhöz kapcsolódóan is teljes munkaidőben, ill. részmunkaidőben foglalkoztatottak számának alakulása, munkavállalói elfogadottsága?
7. Munkába járás problémás lehet-e, miért?
8. A jelenlegi ágymelletti pótlékok csak a bentlakásos intézményekhez rendelvek. Mennyire ismert a munkavállalói hajlandóság abban az esetben, ha csökkenhetnek a jövedelmek az újszerű feladat ellátása során?
9. Kikre (vezetők, munkatársak) építhető biztonságosan a projekt végrehajtása?

7.20. Szempontok a támogatott lakhatás költségvetésének összeállításához

(mentori közlés - munkaanyag)

A feladat tartalma:

Az intézmények jövőbeli gazdálkodásának konkrét modellezése a jogszabályi környezettel összefüggő problémák feloldása után valósulhat csak meg a mentorok véleménye szerint. A szabályozás jelenlegi problémáit és a feloldási javaslatokat a mentorok összegyűjtötték és a szakmai döntéshozó testületeknek megküldték.

A jelenleg ismert jogszabályi előírások szerint a következő pontokban bemutatásra kerül, miként vehetők számításba az új ellátási forma költségei, bevételi forrásai és melyek azok a kérdések, amelyekre a tervezés során választ kell találni.

Példa:

A költségvetés készítésénél az intézmény feladataiból, az általa nyújtott szolgáltatásokból, valamint az ezekhez kapcsolódó kiadásokból és bevételekből kell kiindulni. Alapkövetelmény a fenntarthatóság biztosítása, vagyis a bevételek és kiadások egyensúlya.

A működési kiadások alapvetően két nagy csoportra bonthatók: személyi és dologi kiadások. A költségvetés bevételi oldalát az állami hozzájárulás és a térítési díjak határozzák meg.

1. Kiadások

Ahhoz, hogy számba lehessen venni a költségvetés kiadási oldalán jelentkező tételeket, az intézmény által nyújtott szolgáltatások áttekintése, valamint a szolgáltatások szervezeti kereteinek figyelembevétele szükséges.

1.1. Támogatott lakhatás keretében nyújtott és az azt kiegészítő szolgáltatások

A támogatott lakhatás keretében nyújtott szolgáltatásoknak két csoportja különböztethető meg:

- valamennyi lakó részére biztosított lakhatási szolgáltatás, esetvitel és kísérő támogatás; valamint
- a komplex szükségletfelmérés alapján igény szerint nyújtott szolgáltatások (szükséglet szerinti szolgáltatások), azaz étkezés, ápolás-gondozás, fejlesztés, társadalmi életben való részvételt segítő szolgáltatások.

A költségeket nagyban befolyásolja, hogy az intézmény hány lakhatási szolgáltatásai egységet (házat, lakást) működtet. Az intézményi férőhely kiváltási program keretében jellemzően 100-150 lakó kihelyezésére kerül sor, így a lakhatási telephelyek száma is meghaladja a tízet.

A szükséglet alapú szolgáltatások volumene és ellátásának módja, szervezeti megoldása szintén hatással van az intézmény szintű kiadásokra.

1.2. Személyi jellegű kiadások

Az intézményi költségvetés kb. 65-70 %-a személyi jellegű kiadás. A bérköltséget alapvetően a dolgozók száma és szakképzettsége határozza meg. Így első lépésben azt kell megvizsgálni, hogy a támogatott lakhatás keretében milyen munkakörök vannak és ezekben hány főt kell vagy lehet foglalkoztatni a hatályos jogszabályok alapján. A támogatott lakhatás esetén a létszám szükséglet meghatározása

összetettebb feladat, mint a hagyományos szociális intézményeknél, szolgáltatásoknál.

A támogatott lakhatás létszám feltételei az 1/2000. (I.7.) SZCSM rendelet (továbbiakban rendelet) 2. számú melléklete II.2. G pontja alapján a következő:

- intézményvezető 1 fő
- esetfelelős 1 fő
- kísérő támogatást biztosító munkatárs 1 fő.

A működés megkezdésekor csak a fenti személyi feltételeket kell a fenntartónak biztosítani. (Az esetfelelősi és kísérő támogató munkakört az intézményvezető is elláthatja. Mivel a kiváltási programban nagy férőhely számú intézmények vesznek részt, a két munkakör összevonása csak elméleti lehetőség.) A fenti szabályozásból az is következik, hogy a lakhatási szolgáltatáshoz (házakhoz, lakásokhoz) nem rendelődik személyi feltétel, dolgozói létszám, viszont lakhatási egységek számától függetlenül a támogatott lakhatásnak, mint intézménynek egy intézményvezetője lehet. További létszámok az esetvitelhez és a kísérő támogatáshoz kapcsolódnak

Az esetfelelőshöz, akinek az egyik fő feladata a szolgáltatási terv elkészítése és végrehajtásának koordinálása, egyszerre tizenkét ellátott tartozhat. Az esetfelelősök tényleges intézményi létszáma a rendelet 14. számú mellékletében szereplő szükségletprofil alapján határozható meg. A nagy létszámú intézményeknél, indokolt az esetfelelősök munkájának összefogása, irányítása, és ennek valamilyen szervezeti leképezése is.

A kísérő támogatást végzők a lakók napi életvitelét segítik. A rendelet e munkakör tekintetében nem ír elő felső korlátot, létszámuk a szükségletprofil intézményi szintű összesítéséből számolható ki.

A szükséglet szerinti szolgáltatások biztosításának létszám igényét is a rendelet 14. számú mellékletében található szükségletprofil összefoglaló alapján kell kiszámítani. A létszám meghatározása több lépcsőben történhet. Először a felmért támogatási szükségletekhez igazodó létszámok kerülnek összesítésre. Ezt követően a választott alapellátási forma – nappali ellátás, támogató szolgálat stb. – kerül figyelembevételre. Amennyiben a szolgáltatást a fenntartó maga biztosítja, akkor figyelembe kell venni a rendelet 110/H.§ (1) és (2) bekezdésében foglaltakat. Például ha a nappali ellátás kerül megszervezésre, akkor az arra vonatkozó létszám előírások az irányadóak vagy a házi segítségnyújtás esetén 9 ellátottra lehet egy gondozót számítani.

A foglalkoztatás és a kiszolgáló funkciók – konyha, mosoda stb. – esetében a vonatkozó jogszabályokban szereplő létszám követelmények az irányadóak.

1.3. Dologi jellegű kiadások

A dologi kiadások legnagyobb tétele az energia költség. Az energia költségek a technológiai adottságok – pl.: szigetelés, nyílászárók, fűtési mód – mellett függnnek a lakások, házak nagyságától (hány négyzetmétereseek, mekkora a belmagasságuk). Az energia költségek becslésekor az intézmény jelenleg használt épületei paramétereit mindenképp célszerű összehasonlítani a programban szereplő jövőbeni lakóegységek azonos jellemzőivel. Mivel a lakhatási egységek telephelyeinek száma nő, valószínű (bár korántsem biztos), hogy az energia költségek növekednek. Ez a vizsgálat intézményenként egyedileg végezhető el.

A dologi kiadásokon belül további jelentősebb tétel az étkeztetés és a különböző beszerzések (pl. tisztító-és tisztálkodó szerek, WC papír, textíliák, ruházat). Míg a bentlakásos intézményi ellátásnál ezen a kiadási tételek az intézményi költségvetést terhelik, a támogatott lakhatás esetén e szolgáltatásokat nem kell kötelező jelleggel biztosítani. Akkor kell az étkeztetésről, valamint az öltözködéshez, minden napi életvitelhez szükséges beszerzésekről az intézménynek gondoskodnia, ha azt a szükséglet felmérés indokoltá teszi.

Az intézményi beszerzés két ok miatt lehet szükséges. Az egyik a jövedelmi helyzet: a térítési díj befizetése után nem marad annyi jövedelme a lakónak, hogy meg tudja vásárolni a számára elengedhetetlen dolgokat, pl. törülköző, szappan. A másik, hogy a képességei miatt még kísérő támogatással se tudja a személyes használatra szolgáló eszközöket, szereket megvásárolni, vagy a reggelit elkészíteni.

Az új ellátási forma szakmai tartalma, az önálló életvitel kialakítása a gazdálkodásra is kihat. Ebből a szempontból az egyik legfontosabb kérdés a lakóegységek (lakások, lakóotthonok) önállósága. Első lépésben a szükségletfelmérés alapján meg kell határozni, hogy az intézmény miről köteles gondoskodni. Ha ez megtörtént, akkor a szakmai céllal az van összhangban, hogy az eddigi központi beszerzés helyett a lakóknak bizonyos kiadási elemek esetén – a keretösszeg limitálása mellett – szabad választásuk legyen. Ilyen tétel lehet pl. az ételmezés, amit a lakóhelyen fogyasztanak el, a tisztálkodási szerek (tusfürdő, szappan stb.), tisztító szerek, ruházat, szabadidős tevékenységek (névnap-születésnap megünneplése stb.). Előzetes költségbecslés alapján célszerű a lakóra jutó havi/éves ellátmány meghatározása. Az ellátmány kezelését, elszámolását természetesen szigorúan és átláthatóan szabályozni kell.

Az egyéni igényekhez igazodó beszerzést nagymértékben befolyásolja az intézmények jövőbeni finanszírozásának, gazdálkodásának alakulása. 2013. január 1-vel az érintett, addig önkormányzati fenntartású bentlakásos intézmények

átkerültek a Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatósághoz (továbbiakban: SZGYF). Ezen fenntartói változás az intézmények gazdálkodására is kihat. Az egyik ilyen változás, hogy az intézmények nem lesznek önállóan gazdálkodó költségvetési szervek, a gazdálkodással kapcsolatos feladataikat a SZGYF látja el. Az intézményvezető kötelezettségvállalási jogköre az intézmény számára megállapított kereten belül megmarad, de várhatóan a költséghatékonyabb gazdálkodás érdekében megvizsgálásra kerül, hogy mely beszerzések központosítása indokolt és melyeket célszerű helyben megoldani. Az intézményi gazdálkodást, valamint az ellátottak egyéni igényeit is figyelembevevő vásárlási lehetőségeket is befolyásolja, hogy mely szolgáltatások, termékek - élelmiszerek, textília, tisztítószeres stb. – tartoznak majd a központi beszerzés körébe.

2. Bevételek

A bevételeket alapvetően két tétel határozza meg: a központi költségvetés által nyújtott hozzájárulás és a lakók által fizetett térítési díj.

2.1. Állami hozzájárulás

A szociális ellátások mindenkori állami támogatását az éves költségvetési törvény szabályozza. 2013-ban a nem állami szociális fenntartók a szakmai dolgozók átlagbére alapján számított beralapú támogatásra jogosultak. Alapesetben a támogatás számításánál 100 ellátottra vetítve 25 dolgozó vehető figyelembe. A támogatott lakhatás esetén a szorzószám 1,27, vagyis 100 ellátottra 31,75 szakmai dolgozó béréhez nyújt támogatást a központi költségvetés, ami azonos az ápoló-gondozó célú lakóotthoni támogatással.

A SZGYF fenntartásába átkerült intézmények esetén a bázis-finanszírozás a jellemző, vagyis az intézmény előző évi költségvetését figyelembe véve állapítják meg a tárgyévi támogatást, ami lehet alacsonyabb vagy magasabb összeg, mint a nem állami intézmények támogatása. Intézményi szinten mindenképp érdemes az összehasonlítást elvégezni.

2.2. Térítési díj

A támogatott lakhatás egyik fő sajátossága, hogy különválnak a lakhatás és a szükségletfelmérés alapján nyújtott szolgáltatások köre. Ez a térítési díj szabályozásában is visszatükröződik.

A személyes gondoskodás térítési díjáról szóló 29/1993. (II.17) Korm. rendelet 25.§ szerint a támogatott lakhatás személyi térítési díja az alábbi részekből tevődik össze:

- lakhatási költségek,
- szükségletfelmérésen alapuló (Szt. 74.§ (1) bekezdés d) pont) szolgáltatások térítési díjai.

A lakhatási költségek tartalmát tekintve a rezsi kiadásokat ölelik fel, vagyis a fűtés-, áram-, gáz-, víz- és csatornaszolgáltatásért fizetendő díjakat. A térítési díj kiszámításához szükséges a lakóegységek szerinti rezsiköltségek nyilvántartása.

A szükségletfelmérésen alapuló szolgáltatások térítési díjának értelmezéséhez vissza kell utalni a 1/2000. (I./7.) SZCSM. rendelet 110/ H. § (1) bekezdésére, amely szabályozza, hogy az adott szolgáltatások melyik alapellátási forma keretében nyújthatók. Pl. az étkeztetés esetén a szociális étkeztetésre vonatkozó szabályokat kell alkalmazni, vagyis a személyes térítési díj nem haladhatja meg az igénybe vevő jövedelmének 30%-át; vagy a házi segítségnyújtás esetén az óradíj és gondozásra fordított idő szorzata, de nem lehet több mint a jövedelem 25%. Ez egyben azt is jelenti, hogy az igénybevett szolgáltatások körétől és mértékétől függ a fizetendő térítési díj.

A személyi térítési díj felső határa a támogatott lakhatás esetén is a jövedelem 80%-a, amelyet viszont csak akkor kell megfizetni, ha a lakó részére teljes körű ellátást nyújt az intézmény, amelybe nem csak a szolgáltatások, hanem pl. ruházat, textília, tisztálkodó szerek is beletartoznak.

7.21. Szakmai program, házirend és egyéni szolgáltatási tervek elkészítése

(szakmentori munkaanyag)

A feladat tartalma:

A személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények szakmai feladatairól és működésük feltételeiről szóló 1/2000. (I. 7.) SZCSM rendelet (a továbbiakban: R.) 5. §. (4) bekezdése értelmében a fenntartónak a támogatott lakhatás tekintetében rendelkeznie kell többek között szakmai programmal, házirenddel és egyéni fejlesztési tervvel.

Szakmai programban szükséges meghatározni a következőket:

- az ellátandó célcsoport jellemzői,
- nyújtott szolgáltatáselemek, tevékenységek,
- a feladatellátás szakmai tartalma, módja, a biztosított szolgáltatások formái,
- kapacitások,

- más intézményekkel történő együttműködés módja, köre, rendszeressége,
- gondozási, rehabilitációs és fejlesztési feladatok jellege, tartalma,
- a szolgáltatásról szóló tájékoztatás helyi módja,
- a szolgáltatást igénybevevő jogainak védelme, stb.

A **házirendet** az egyéni szükségletek és igények figyelembevételével a lakókkal közösen kell kialakítani, és benne meg kell határozni:

- az együttélés szabályait,
- a háztartással kapcsolatos feladatok megosztását,
- a konfliktuskezelés módját, eredménytelensége esetére az azokról való döntés eljárását,
- az ellátást igénybevevő jogainak sérelme esetén alkalmazandó jelzőrendszer szabályait.

Egyéni szolgáltatási terv

A R. 12/A. §-a értelmében a támogatott lakhatást igénybevevők esetében **egyéni szolgáltatási tervet is** kell készíteni. Az egyéni szolgáltatási terv a komplex szükségletfelmérés eredményén és tartalmán alapul (részletesen: 110/B-110/C. §) és **tartalmazza:**

- az Szt. 75. § (1) bekezdés b)-d) pontja szerinti szolgáltatások formáit és felelőseit, azaz az alábbi szolgáltatások formáit és felelőseit:
 - ✗ az önálló életvitel fenntartása, segítése érdekében mentálhigiénés, szociális munka körébe tartozó és egyéb támogató technikák alkalmazásával végzett **esetvitel**,
 - ✗ az ellátott életkörülményeinek figyelemmel kísérését biztosító **kísérő támogatás**,
 - ✗ az ellátott **komplex szükségletfelmérése alapján**, erre vonatkozó igény esetén
 - **étkezés**
 - **ápolás-gondozás**
 - **fejlesztés**
 - **társadalmi életben való részvételt segítő szolgáltatások.**
- a szolgáltatásnyújtással elérendő rövid- és hosszú távú célok meghatározását, a várható eredmények elérésének módját, időtartamát, ütemezését,
- az életvitel támogatását szolgáló tevékenységek körét és a megvalósításhoz szükséges eszközöket,

- a kockázati tényezők felsorolását és azok elhárításának lehetséges eszközeit, módját és eljárásrendjét,
- az ellátást igénybevevőnek a társadalomba, a közösségbe történő beilleszkedése érdekében szükséges, koordinált intézkedéseket,
- a család és az egyéb támogatók bevonásának módját, a támogatói háló tagjait,
- az Szt. 75. § (3) bekezdése alapján a más szervezet által biztosított szolgáltatásokat és azok felelőseit.

Megjegyzés: a szolgáltatásokat a fenntartó az alábbi módokon biztosíthatja (Szt. 75. § (3) bekezdés szerint):

- ✘ más szociális szolgáltatást nyújtó szolgáltatóval, intézménnyel kötött megállapodás útján
- ✘ más támogatott lakhatást nyújtó fenntartóval együttesen
- ✘ a közös működtetésre vonatkozó megállapodás alapján (hálózat),
- ✘ más, a tevékenységi köre szerinti működési engedéllyel rendelkező szolgáltatást nyújtó szervezettel kötött megállapodás útján,
- ✘ az intézményi szolgáltatások intézményen kívüli szervezet által történő ellátásának szabályai szerint.

Megjegyzés: Gondozási tervet nem kell készíteni (7. § (1) bekezdés a) pont).

Az egyéni szolgáltatási terv egyéb követelményei:

Az egyéni szolgáltatási tervet és a módosításait az alábbi személyek írják alá:

- az intézményvezető,
- a támogatott lakhatást igénybevevő személy,
- valamint az alábbi szolgáltatásokat (Szt. 75. § (1) bekezdés b)–d) pontja szerinti szolgáltatások) nyújtó intézmény, szolgáltató vezetője által kijelölt személy, azaz aki az alábbiakat nyújtja:
 - ✘ az önálló életvitel fenntartása, segítése érdekében mentálhigiénés, szociális munka körébe tartozó és egyéb támogató technikák alkalmazásával végzett életvitel
 - ✘ az ellátott életkörülményeinek figyelemmel kísérését biztosító kísérő támogatás
 - ✘ az ellátott komplex szükségletfelmérése alapján, erre vonatkozó igény esetén
 - étkezés
 - ápolás-gondozás
 - fejlesztés
 - társadalmi életben való részvételt segítő szolgáltatások.

Az egyéni szolgáltatási tervet a szolgáltatás nyújtásának kezdő időpontjától számított három hónap elteltével felül kell vizsgálni, majd ezt követően legalább félévente értékelni, és szükség esetén – a komplex szükségletfelmérés eredményére és tartalmára figyelemmel – módosítani kell.

A fenti dokumentumok a korábbi szakmai tevékenységektől eltérő szakmai megközelítéseket és megoldásokat igényelnek. Az intézmény számára e fontos szakmai dokumentumok elkészítéséhez, stratégiai megalapozásához, a szakmai megoldások kidolgozásához nyújtott szakmai és módszertani támogatás kiemelten fontos mentori feladat.

Tevékenységek:

- Csoportmunkában való részvétel.
- Szakmai networking kapcsolatok fenntartása, jó gyakorlatok gyűjtése.
- Egyes fejezetek, részek kimunkálásában közreműködés.
- A támogatott lakhatás értékeinek képviselője.

7.22. A támogatott lakhatásra és a szükséglet alapú szolgáltatásokra vonatkozó jogszabályi előírások összefoglalása

(szakmentori munkaanyag)

Feladata tartalma:

A támogatott lakhatásra és a szociális alapszolgáltatásokra vonatkozó legfontosabb jogszabályi előírások összefoglalása, magyarázata (egy példát is alapul véve).

LAKHATÁS

Kliens: pl. 90 fő (25; 12; 4-5 férőhelyes bontásban, egyéni igények, mentális és egészségügyi állapot figyelembe vételével).

Fenntartási forma

A fenntartó biztosítja **támogatott lakhatás keretében** a szolgáltatói nyilvántartásba történő jogerős bejegyzés (működési engedély) alapján.

Kapcsolódó intézményi feladatok

- Biztonságos környezet megteremtése, önálló vagy részben önálló életvitelhez szükséges feltételek megteremtése.
- Szükség esetén állandó felügyelet biztosítása.

- Személyi és tárgyi feltételek (megfelelő személyzet, helyiségek, fűtés stb.) biztosítása.

A szolgáltatás során biztosítani kell:

- A lakóhelyi és - a távmunka kivételével - a munkahelyi feladatok, valamint a szabadidő eltöltésének szétválasztását.
- Ha a fenntartó több helyszínen biztosít lakhatási szolgáltatást, az ellátást igénybe vevőnek a lakások megtekintését és a további ott lakók megismerését követően fel kell ajánlani a választás lehetőségét.
- Az étkezés, ápolás-gondozás, fejlesztés, társadalmi életben részvételt segítő szolgáltatásokat olyan módon kell biztosítani, hogy az érintett ingatlanok egymástól elkülönült földrészleten helyezkedjenek el.
- A lakhatás fizikai környezetének speciális szükségletekhez igazodó kialakítása.

Kifelé történő szolgáltatás lehetősége: nem

Engedélyeztetési feltételek

- Lakócentrum (a legfeljebb 50 fő) esetén szakhatóságok bevonására kerül sor a bejegyzési (engedélyeztetési) eljárásban és a szakhatósági követelményeknek meg kell felelni.
- Lakás (4-5 fő) és lakóotthon (12 fő) esetén nincs szakhatósági eljárás az engedélyeztetés során. Eljárás: 369/2013. (X. 24.) Korm. rendelet a szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi szolgáltatók, intézmények és hálózatok hatósági nyilvántartásáról és ellenőrzéséről.

Személyi – tárgyi feltételek

- Személyi: Nem kapcsolódik hozzá létszám.
- Tárgyi: az ingatlan használatba vételi engedéllyel rendelkezik. A lakó estében a komplex szükségletfelmérés kiterjed a lakhatás fizikai környezetének speciális szükségletére, melyeket biztosítani kell.

Finanszírozási szabályok

Feladatfinanszírozás + Térítési díjnak a lakhatási költségekre eső része.

Térítési díjak számítása:

A támogatott lakhatás térítési díja:

- lakhatási költség (fűtés, áram, gáz, víz- és csatorna, valamint szemétszállítás díja),
- igénybe vett alapszolgáltatások térítési díja.

Az alábbi táblázat mutatja be, hogy az egyes szolgáltatások igénybe vétele esetén mely alapellátási forma térítési díját kell megfizetni:

A támogatott lakhatás komplex szükségletfelmérés szerinti szolgáltatásai (Szt. 75.§ (1) d) pont)	Releváns alapszolgáltatás, amelynek figyelembevételével kell a térítési díjat megfizetni (1/2000. SZCSM rendelet 110/H § (1))
étkezés	szociális étkeztetés alapszolgáltatás
ápolás-gondozás	nappali ellátás
	a támogató szolgáltatás
	közösségi ellátás
fejlesztés	házi segítségnyújtás
	nappali ellátás
	támogató szolgáltatás
társadalmi életben való részvételt segítő szolgáltatások	közösségi ellátás*
	a támogató szolgáltatás
	közösségi ellátás

*A közösségi ellátás térítésmentes az Szt. 115/A. § alapján, tehát ezt ki kell venni a térítési díj számításából, csak költség oldalon jelenik meg.

Támogatott lakhatás esetén a személyi térítési díj csak akkor érheti el a jövedelem 80%-át, ha a lakónak a komplex szükségletfelmérés eredményeként teljes körű ellátást kell biztosítani.

Megjegyzés, kérdés

A jelenleg hatályos jogszabályi környezet alapján a komplex szükségletfelmérés alapozza meg a **jogosultságot**. Az 1/2000. (I./7.) SZCSM rendelet 14. számú melléklete alapján a jogosultsági kritériumként is ezt az eljárást kell alkalmazni.

Igénybevétel folyamata:

A „próbaidőre” vonatkozóan a lakóotthoni ellátásra vonatkozó szabályokat kell támogatott lakhatás esetében is alkalmazni. (9/1999. (XI. 24.) SZCSM rendelet 17. § (3)). Az ellátást igénybe vevő a kérelem, indítvány benyújtását követően az intézményvezető, illetőleg a megállapodás megkötésére feljogosított személy által megjelölt időponttól legfeljebb harminc napot az intézményben tölthet az életkörülmények megismerése céljából. Az intézményvezető, illetőleg a megállapodás megkötésére feljogosított személy az ellátás iránti igény teljesítéséről az igénybe vevő háziorvosa (kezelő orvosa) véleményének figyelembevételével dönt.

Az igénybevételhez szükséges dokumentumok, szakvélemények:

A támogatott lakhatás igénybevétele esetében – a tartós bentlakásos ellátásokhoz hasonlóan – szükséges a kérelemhez csatolni az 9/1999. (XI. 24.) SZCSM rendelet 1. számú melléklet III. része szerinti vagyonyilatkozatot (3. § (4)).

Megjegyzés: a 9/1999. (XI. 24.) SZCSM rendelet igénybevételi eljárásra vonatkozó egyéb szabályai nem változtak, de fontos megjegyezni, hogy a támogatott lakhatás esetében is szóban vagy írásban történhet az ellátás kérelmezése, a rendelet 1. számú melléklete I. része szerinti orvosi igazolás csatolandó, illetve be kell nyújtani az 1. számú melléklet II. része szerinti jövedelemnyilatkozatot.

A támogatott lakhatásra a 9/1999. (XI. 24.) SZCSM rendelet 21. § (1) és a (3) bekezdését alkalmazni kell, azzal, hogy a fogyatékos személyek, illetve a pszichiátriai és szenvedélybetegek bentlakásos intézménye alatt támogatott lakhatást kell érteni. (21. § (6) bekezdése, 21. § (3) bekezdése).

A támogatott lakhatás igénybevétele iránti kérelemhez mellékelni kell az igénybevevő szakorvosának, kezelőorvosának szakvéleményét. Kiskorú esetében az elhelyezés iránti kérelemhez mellékelni kell a területileg illetékes szakértői bizottság szakvéleményét.

ESETVITEL

Kliens: 90 fő (1 esetfelelős: 12 fő ellátott, jelen esetben ez 7,5 fő esetfelelőst jelent)

Fenntartási forma

A fenntartó biztosítja **támogatott lakhatás keretében** a szolgáltatói nyilvántartásba történő jogerős bejegyzés (működési engedély) alapján.

Kapcsolódó intézményi feladatok

Esetvitel: az önálló életvitel fenntartása, segítése érdekében mentálhigiénés, szociális munka körébe tartozó és egyéb támogató technikák alkalmazásával végzett tevékenység.

- Koordináció
- Egyéni szolgáltatási terv elkészítése, az esetfelelős az ellátást igénybevevő egyéni szolgáltatási tervében meghatározott célokért és tevékenységekért felelős.
- Egyéni esetkezelés, a segítői munkát végző csoport munkájának koordinálása
- Komplex szükségletfelmérésben való közreműködés
- Integráció elősegítése, ügyintézésre való képessé tevés, informálás az ellátórendszeréről, szolgáltatások eléréséről szociális ellátásokhoz való hozzájutásban való segítség.

- Támogatott döntéshozatal segítése.
- Igénybevételi eljárás lebonyolítása.
- Probléma-, konfliktuskezelés egyéni és csoportszinten.
- Közreműködés a családi és társas kapcsolatok szervezésében, fenntartásában.
- Pénzkezelésben való segítség.
- Adminisztráció.

Kifelé történő szolgáltatás lehetősége: nem

Engedélyeztetési feltételek

Az esetvitel nyilvántartásba való bejegyzése (engedélyeztetése) a támogatott lakhatási szolgáltatással együtt.

Személyi – tárgyi feltételek

Egy esetfelelőshöz legfeljebb 12 lakó tartozhat.

Bejegyzéskor (engedélyeztetéskor) + 3 hónap: esetfelelős 1 fő (amennyiben nem az intézményvezető látja el). Ezt követően a létszámfeltételeket a komplex szükségletfelmérés szerint kell biztosítani.

Finanszírozási szabályok

Feladatfinanszírozás + Térítési díj ezért nem kérhető, így forrása az állami támogatás, illetve egyéb saját bevétel

Megjegyzés, kérdés

Komplex szükségletfelmérés végzésére saját munkaerő képzése: A komplex szükségletfelmérést a Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság és az intézményvezető által kijelölt egy-egy munkatárs végzi. Az intézmény részéről indokolt néhány munkatárs támogatási szükségletfelmérő szakmentori képzése, mivel a komplex szükségletfelmérés folyamatos feladatnak tekinthető és szerződéses jogviszony keretében a feladat nem látható el biztonságosan.

KÍSÉRÉS

Kliens: 90 fő

Fenntartási forma

A fenntartó biztosítja **támogatott lakhatás keretében** a szolgáltatói nyilvántartásba történő jogerős bejegyzés (működési engedély) alapján.

Kapcsolódó intézményi feladatok

- Egyéni szolgáltatási terv alapján az igénybevevő eredményes támogatása.

- Napi életvitel segítése (pl. vásárlás).
- Állapotváltozás felismerése, nyomon követése, jelzése.
- Konfliktuskezelés, problémamegoldás, a veszélyhelyzetek megelőzése, elhárítása.
- Szükség esetén az éjszakai felügyelet biztosítása.
- Egészségügyi szolgáltatáshoz jutásban való segítség (pl. elmegy vele az orvoshoz).

Kifelé történő szolgáltatás lehetősége: nem

Engedélyeztetési feltételek

A támogatott lakhatási szolgáltatás bejegyzési (engedélyezési) szabályai szerint. A támogatott lakhatási szolgáltatás elválaszthatatlan eleme, a támogatott lakhatás szolgáltatáson belül kerül bejegyzésre (engedélyeztetésre). Eljárás: 369/2013. (X. 24.) Korm. rendelet.

Személyi – tárgyi feltételek

Bejegyzéskor (engedélyeztetéskor) + 3 hónap: kísérő támogatást biztosító munkatárs 1 fő (amennyiben nem az intézményvezető, esetfelelős látja el). Ezt követően a létszámfeltételeket a komplex szükségletfelmérés szerinti szolgáltatás biztosításához szükséges óraszám, létszámnak az összes ellátottra számított összege határozza meg.

Finanszírozási szabályok

Feladatfinanszírozás + Térítési díj ezért nem kérhető, így forrása az állami támogatás, illetve egyéb saját bevétel

Megjegyzés, kérdés

Feladatok meghatározása a munkaköri leírásokban.

Adminisztráció

Minden adminisztráció az **1/2000. (I. 7.) SZCSM rendeletben** szabályozott.

Támogatott lakhatás szolgáltatáshoz kapcsolódó ellátotti dokumentációk: 12/A. §

Amennyiben a fenntartó Szt. 75. § (1) bekezdés d) pontja szerinti szolgáltatásokat – étkeztést, ápolás-gondozás, fejlesztés, társadalmi életben részvételt segítő szolgáltatások - saját fenntartásában biztosítja, abban az esetben az alapszolgáltatásokra vonatkozó, 1/2000. (I.7.) SzCsM rendelet mellékletei szerinti dokumentációt nem kell vezetni (1/2000. (I.7.) SzCsM rendelet 110/H. § (2) bekezdés b) pont), azaz nem kell vezetni:

a) étkeztetés esetében az étkeztetésre vonatkozó igénybevételi napló nyomtatványt,

b) nappali ellátás esetében nappali ellátásban részesülők látogatási és eseménynaplója, intézményen belüli szociális foglalkoztatásban részesülők nappali ellátásának naplója, nappali melegedők eseménynaplója az ellátásban részesítettekről és a nyújtott szolgáltatásokról nyomtatványokat

Ellenben más rendelet által előírt nyomtatványokat kell vezetni, illetve pl. házi segítségnyújtás, nappali ellátás, támogató szolgáltatás személyi segítség, közösségi ellátások esetében gondozási tervet is kell készíteni, ami azért ellentmondásos, mert szolgáltatási tervet is kell készíteni.

ÉTKEZTETÉS

Kliens: Példa: Xy: 100 fős konyha maximális kihasználása: 57 fő ellátott, + a dolgozók, + a települési igénybevevő összesen + 43 fő részére. Wz-n a társintézmény főzőkonyhája biztosítja az étkezést.

Fenntartási forma

A fenntartó biztosítja a támogatott lakhatás keretében a szolgáltatói nyilvántartásba történő jogerős bejegyzés (működési engedély) alapján. Wz jelenleg is az integrált intézményhez tartozik.

Kapcsolódó intézményi feladatok

- Tárgyi feltételek biztosítása: kézmosás, nemenkénti illemhely, evőeszközök (helyben fogyasztás esetén).
- Helyben fogyasztás, elvitel, szállítás szervezése.
- Munkaszüneti és ünnepnapokon is szolgáltat, igény esetén
- Diétás étkeztetés biztosítása.
- Napi 3x étkezés, melyből minimum 1 meleg.
- Étkezésre az 1/2000. (I.7.) SZCSM rendelet szerinti szociális étkeztetésre irányadó szabályok közül csak a támogatott lakhatás keretében ténylegesen biztosított szolgáltatásra vonatkozó szabályokat kell alkalmazni (azaz a szociális étkeztetés szakmai tartalma irányadó).
- Nem kell vezetni étkeztetés esetén a rendelet 4.-es melléklete szerinti étkeztetésre vonatkozó igénybevételi naplót.

Kifelé történő szolgáltatás lehetősége: igen

Engedélyeztetési feltételek

Ha a fenntartó a meleg és egyéb étkeztetést maga biztosítja, akkor a bejegyzési (engedélyeztetési) eljárásba bevonásra kerül az élelmiszer-higiéncia és élelmiszer-

biztonság követelményeinek való megfelelés kérdésében élelmiszerlánc-biztonsági és állategészségügyi igazgatóság, bevonásra kerül továbbá: népegészségügyi intézet, tűzvédelmi szakhatóság, építésügyi hatóság.

Személyi – tárgyi feltételek

Létszám: létszámszabályok az 1/2000. (I. 7.) SZCSM rendelet szerint.

Finanszírozási szabályok

Feladatfinanszírozás + A ténylegesen igénybe vett alapszolgáltatások térítési díja (jelen esetben szociális étkeztetés).

Megjegyzés, kérdés

Ismerni kell az étkeztetést igénylők számát, ezen belül azon igénybevevők számát, akik helyben fogyasztással étkeznek, illetve azok számát, akinek az ételt a lakhatás helyére szállítani kell.

FEJLESZTÉS

Kliens: 90 fő differenciáltan

Fenntartási forma

A fenntartó biztosítja a támogatott lakhatás keretében a szolgáltatói nyilvántartásba történő jogerős bejegyzés (működési engedély) alapján.

Kapcsolódó intézményi feladatok

Egyéni szolgáltatási terv alapján (felelősök, rövid és hosszú távú célok meghatározása, eredmények dokumentálása, állapotváltozások rögzítése szükség esetén a jogszabályban meghatározott időponttól eltérően a terv módosítása).

Tevékenységek köre:

- Szociális készségek, kompetenciák fejlesztése.
- Önkiszolgálási képesség fejlesztése
- Személyes szféra, kapcsolatok fejlesztése.
- Életviteli készségek fejlesztése.
- Közösségi tudat fejlesztése.
- Testi funkciók fejlesztése és fenntartása.
- Terápiás és készségfejlesztő foglalkozás (pl.: művészeti, kreatív, mozgás, játék, zene terápiák, drámapedagógia stb.).

Kifelé történő szolgáltatás lehetősége: igen

Engedélyeztetési feltételek

Ha a fenntartó maga biztosítja, akkor a támogatott lakhatás szolgáltatáson belül kerül bejegyzésre (engedélyeztetésre). A bejegyzési (engedélyeztetési) eljárásba bevonásra kerül: népegészségügyi intézet, tűzvédelmi szakhatóság, építésügyi hatóság szakhatósági követelmények teljesülésének vizsgálata céljával. Eljárás: 369/2013. (X. 24.) Korm. rendelet

Személyi – tárgyi feltételek

Létszám: létszámszabályok az 1/2000. (I.7.) SZCSM rendelet szerint.

Finanszírozási szabályok

Feladatfinanszírozás + A ténylegesen igénybe vett alapszolgáltatások térítési díja (példában: nappali, közösségi, támogató).

Megjegyzés, kérdés

A közösségi ellátás az Szt. 115/A. § alapján térítésmentesen biztosítandó - kérdés, hogy ebben az esetben alkalmazandó-e ez a szabály.

ÁPOLÁS-GONDOZÁS

Kliens: pl. ápolás: 24 fő illetve szükség esetén, gondozás: 66 fő.

Fenntartási forma

A fenntartó biztosítja a támogatott lakhatás keretében a szolgáltatói nyilvántartásba történő jogerős bejegyzés (működési engedély) alapján.

Kapcsolódó intézményi feladatok

Ápolási feladatok (kivéve szakápolási tevékenység, mely külön engedély alapján folytatható csak!):

Az alapápoláson túl a támogatott lakhatásban biztosított egészségügyi ellátás keretében a szakorvosi, illetve sürgősségi ellátáshoz, a kórházi kezeléséhez való hozzájárulásáról valamint a gyógyászati segédeszközök biztosításáról kell gondoskodni a komplex szükségletfelmérés eredménye alapján.

Az 1/2000. (I.7.) SZCSM rendelet 9. számú melléklet szerinti nyilvántartó lapot a komplex szükségletfelmérés eredménye alapján kell kitölteni az ellátás megkezdésekor, valamint a nyilvántartó lapon szereplő adatokban bekövetkező változások esetén. (110/I. §)

Amennyiben az adott intézmény szakápolási tevékenységet is folytat, úgy az egészségügyi szolgáltatások nyújtásához szükséges szakmai minimumfeltételekről

szóló 60/2003. (X. 20.) ESZCSM rendelet 4. számú melléklete szerint kell ápolási tervet készíteni! Szakápolás nem támogatott lakhatási szolgáltatás, külön engedély alapján történik!

Gondozás: Fizikai szükségletek kielégítése (Személyi higiéné, ruházat rendben tartása, lakókörnyezet rendben tartása, segédeszközök stb.), Fiziológiai szükségletek kielégítése (étkezésben, folyadékbevitelben segítségnyújtás stb.).

Kifelé történő szolgáltatás lehetősége: igen

Engedélyeztetési feltételek

Ha a fenntartó maga biztosítja, akkor a támogatott lakhatás szolgáltatáson belül kerül bejegyzésre (engedélyeztetésre). A bejegyzési (engedélyeztetési) eljárásba bevonásra kerül: népegészségügyi intézet, tűzvédelmi szakhatóság, építésügyi hatóság szakhatósági követelmények teljesülésének vizsgálata céljával. Eljárás: 369/2013. (X. 24.) Korm. rendelet

Személyi – tárgyi feltételek

A ténylegesen biztosított alapszolgáltatásra vonatkozó létszámszabályok az 1/2000. (I. 7.) SZCSM rendelet szerint.

Finanszírozási szabályok

Feladatfinanszírozás + A ténylegesen igénybe vett alapszolgáltatások térítési díja (példában: nappali, közösségi, támogató).

Megjegyzés, kérdés: -

TÁRSADALMI RÉSZVÉTELT SEGÍTŐ SZOLGÁLTATÁS

Kliens: 90 fő.

Fenntartási forma

A fenntartó biztosítja bejegyzés (működési engedély) alapján vagy külső szolgáltató bevonásával, megállapodás alapján.

Kapcsolódó intézményi feladatok

- Ellátottak lakásokból, házakból történő beszállítása a foglalkoztatóba reggel és haza délután.
- Szabadidős tevékenységre szállítás.
- Egészségügyi szolgáltatóhoz eljutás, stb.
- Hozzáférés biztosítása más szolgáltatásokhoz (szociális, egészségügyi, oktatási, foglalkoztatási etc., szabadidős tevékenységek szervezése).

- Információs szolgáltatás, stb.

Kifelé történő szolgáltatás lehetősége: igen

Engedélyeztetési feltételek

Ha a fenntartó maga biztosítja, akkor a támogatott lakhatás szolgáltatáson belül kerül bejegyzésre (engedélyeztetésre).

Személyi – tárgyi feltételek

A ténylegesen biztosított alapszolgáltatásra vonatkozó létszámszabályok az 1/2000. (I. 7.) SZCSM rendelet szerint.

Finanszírozási szabályok

Feladatfinanszírozás + A ténylegesen igénybe vett alapszolgáltatás térítési díja (támogató szolgáltatóra vonatkozó térítési díj szabályok).

Megjegyzés, kérdés

- Az intézmény saját maga biztosítja a támogató szolgálatot vagy támogató szolgálatot vesz igénybe? (pl. Xy-ban van támogató szolgálat, Wz-n nincs)
- A feladatellátásra alkalmas autó beszerzése? Támogató szolgáltatásra írnak-e ki zárt pályázatot csak a támogatott lakhatást nyújtók számára? (350 millióval csökkent a 2014. évi finanszírozás.)

FOGLALKOZTATÁS

Kliens: pl. 60 fő.

Fenntartási forma

A fenntartó biztosítja külön jogszabály szerinti engedély alapján, ill. a fenntartó elősegíti a külső munkahelyen történő elhelyezkedést

Kapcsolódó intézményi feladatok

- Szociális foglalkoztatás - kifizető foglalkoztatási forma.
- Akkreditált foglalkoztatás szervezése külön engedély alapján. A rehabilitációs akkreditációs eljárást és követelményrendszert a 2012. november 17-től hatályos 327/2012. (XI.16.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Korm. rendelet) szabályozza. Az akkreditációs eljárás lefolytatása iránti kérelmet, bejelentési kötelezettség alá eső változás bejelentését, kizárólag a <https://akkreditacio.nrszh.hu> elektronikus felületen lehet rögzíteni. A rehabilitációs akkreditációs tanúsítvány kiadásának, valamint a korábban nem akkreditált telephely megjelölése iránti kérelem elbírálásának határideje 60 nap.

- Alapítvány létrehozása, működtetése vs. közhasznú nonprofit gazdasági társaság létrehozása.
- Munkaszervezés (felkutatás, hozzájárás segítése).

Kifelé történő szolgáltatás lehetősége: igen

Engedélyeztetési feltételek: Külön jogszabály alapján.

Személyi – tárgyi feltételek: Külön jogszabály alapján.

Finanszírozási szabályok: Külön jogszabály alapján.

Megjegyzés, kérdés

Külön jogszabály szerint: akkreditált foglalkoztatásban részt vesz saját ellátott fogyatékos személy pl. 30 fő, kifelé szolgáltatás esetén még lehetősége nyílik 20 fő megváltozott munkaképességű foglalkoztatására.

SZAKÁPOLÁS

Kliens: külön engedély alapján.

Fenntartási forma

A fenntartó biztosítja működési külön jogszabály szerinti engedély alapján.

Kapcsolódó intézményi feladatok

A szociális intézmény az egészségügyi szolgáltatások nyújtásához szükséges szakmai minimumfeltételekről szóló 60/2003. (X. 20.) ESZCSM rendelet szerinti feltételek teljesítésével, valamint egészségügyi szakdolgozók bevonásával folytathat szakápolási tevékenységet, feltételeit az Egészségügyi Törvény és az ahhoz kapcsolódó rendeletek rögzítik.

Kifelé történő szolgáltatás lehetősége: igen

Engedélyeztetési feltételek:

Külön jogszabály alapján. 60/2003. (X. 20.) ESZCSM rendelet az egészségügyi szolgáltatások nyújtásához szükséges szakmai minimumfeltételekről.

Személyi – tárgyi feltételek: Külön jogszabály alapján.

Finanszírozási szabályok: OEP

Megjegyzés, kérdés:

A szakápolást orvosi elrendelés, előzetes szükségletfelmérés, és tervezés alapján, az ellátandó tevékenységre nézve megfelelő szakképesítéssel rendelkező egészségügyi szakdolgozók végzik az ápolás önálló-, együttműködő-, és függő kompetencia körének figyelembe vételével. Olyan egészségügyi ellátási forma, amely az egészségügyről szóló 1997. évi CLIV. tv. 98. §-ában meghatározott ápolási tevékenységeket foglalja magába, különös tekintettel a (2) d) pontra. „(2) Az ápolás d) a kezelőorvos által elrendelt terápiás tervben előírt beavatkozások végrehajtását szolgálja.” A tevékenység végezhető az egészségügyi ellátórendszer keretein belül, valamint a bentlakásos szociális intézményekben ellátott, szakápolásra szoruló betegek szakápolási szükségleteinek kielégítése céljából.

A szociális intézmény az egészségügyi szolgáltatások nyújtásához szükséges szakmai minimumfeltételekről szóló 60/2003. (X. 20.) ESZCSM rendelet szerinti feltételek teljesítésével, valamint a működési nyilvántartásba egészségügyi szakdolgozók bevonásával folytathat szakápolási tevékenységet, és feltételeit az Egészségügyi Törvény és az ahhoz kapcsolódó rendeletek rögzítik.

EGYÉB SZOLGÁLTATÁS

Kliens: pl. 66 fő külön engedély alapján.

Fenntartási forma

A fenntartó biztosítja a támogatott lakhatás keretében a szolgáltatói nyilvántartásba történő jogerős bejegyzés (működési engedély) alapján.

Kapcsolódó intézményi feladatok

- Jelzőkészülékek biztosítása, működtetése (megfelelő személyi és tárgyi feltételek) a lakóotthonokban és a lakásokban.
- Diszpécserközpont biztosítása (megfelelő személyi és tárgyi feltételek), működtetése a jelzések fogadására.
- A dolgozóknak a megfelelő tárgyi eszközök biztosítása a hatékony munkavégzéshez (pl. készenléti táska, mobil telefon).

Kifelé történő szolgáltatás lehetősége: nem

8. FELHASZNÁLT IRODALOM, DOKUMENTUMOK

1. Az intézeti gondozásról a közösségi alapú gondozásra történő átállással foglalkozó Ad Hoc Szakértői Csoport Jelentése, Európai Bizottság Foglalkoztatási, Szociális és Esélyegyenlőségi Főigazgatóság, 2009. szeptember
2. Az intézményi ellátásról a közösségi ellátásra való áttéréssel foglalkozó európai szakértői csoport (2012. november): Az intézményi ellátásról a közösségi ellátásra való áttérésre vonatkozó közös európai útmutató (Útmutató)
3. Bugarszki Zsolt, Eszik Orsolya, Kondor Zsuzsanna (2013): Az intézményi férőhely kiváltás alakulása Magyarországon 2012-2013, Kézirat, Budapest
4. FESZT (2014. február): A TÁMOP 5.4.5-11/1-2012-0001 azonosítószámú kiemelt projekt keretében, 2013. 09. 01. - 2014. 01. 10. között megvalósult érdekvédelmi tanácsadás
5. Fodor Valéria (2014. február 15.): Mentorhálózat a szociális intézményi férőhely-kiváltásban, Kérdőíves felmérés a mentorálás első szakaszáról, Elérhető a interneten:
http://www.hozzaferes.hu/docs/Mentorulasi_kerdoivek_ertekelese_140215.pdf (2014.04.04.)
6. Bánfalvy Csaba (2009): Gyógypedagógiai Szociológia, szerk: Könczei György: Fogyatékoságtudományi tanulmányok VIII. Disability Studies, A háttérismeretek és a szemléletformálás szövegei, Szociológiai-szociálpolitikai gyűjtemény, Eötvös Loránd Tudományegyetem Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar 6-110. oldal
7. Beszámoló a 2013. évi MVCS tevékenységről - lakók felkészítéséért felelős szakmentorok csoportja, 2014.02.05.
8. Emlékeztető a lakók felkészítéséért felelős szakmentorok találkozájáról, 2013. november 12.
9. FSZK-KézenFogva Alapítvány (2013. április): Intézményi Férőhely Kiváltást Támogató Mentorhálózat Működési Rendje, Elérhető az interneten
http://tudastar.fszk.hu/repository.php?cmd=frameset&ref_id=7244 (2014. 01.30)
10. Gombos Gábor: Mi a pszichoszociális fogyatékoság? Elérhető az interneten:
<http://pszichoszoc.wordpress.com/2013/10/06/mi-a-pszichoszocialis-fogyatekossag/> (2014. 05. 15.)

11. IFFKOT Ajánlások a fogyatékos személyek számára ápolást-gondozást nyújtó szociális intézményi férőhelyek kiváltásának tervezéséhez – Szupervízió. Elérhető az interneten (2013. 10. 28.)
http://tudastar.fszk.hu/repository.php?ref_id=7244&cmd=view&rep_frame=1
12. IFFKOT Ajánlás Komplex támogatási szükségletmérő adatlapok értékelése. Elérhető az interneten (2013. 10. 28) <http://www.szocialisportal.hu/web/szocialis-agazati-portal/ajanlasok>
13. IFFKOT Ajánlás a pszichoszociális fogyatékosokkal élő személyek számára ápolást-gondozást nyújtó szociális intézményi férőhelyek kiváltásának tervezéséhez – A lakók felkészítése. Elérhető az interneten (2013. 10.28.)
http://tudastar.fszk.hu/repository.php?ref_id=7244&cmd=view&rep_frame=1
14. IFFKOT Ajánlások a fogyatékos személyek számára ápolást-gondozást nyújtó szociális intézményi férőhelyek kiváltásának tervezéséhez – Szervezetfejlesztés Elérhető az interneten (2013. 10.28.)
http://tudastar.fszk.hu/repository.php?ref_id=7244&cmd=view&rep_frame=1
15. IFFKOT Hírlevél Az intézményférőhely kiváltás legfrissebb hírei 2013. június, Elérhető az interneten:
http://www.szocialisportal.hu/documents/10504/53624/IFFKOT_H%C3%ADrlev%C3%A9l.pdf (2013.10.15.)
16. IFFKOT Jegyzőkönyv, 20/2013. (08.28.)
17. Jos van Loon (2010. augusztus): Arduin szervezeti változásainak kulcsfaktorai Kézirat, Arduin
18. Lövey Imre - Manohar S. Nadkarni (2003): Az örömteli szervezet, Budapest: HVG Kiadó
19. NEFMI (2012): Kiváltás. A fogyatékos személyek ellátásának jövője. Szociális füzetek. Stratégia a fogyatékos személyek számára ápolást-gondozást nyújtó szociális intézményi férőhelyek kiváltásáról 2011-2041, Budapest: NRSZH
20. Norbert Schwarte – Ralf Oberste-Ufer (1999): LEWO Életminőség a felnőtt fogyatékosok lakóformáiban, Segédeszköz a minőségfejlesztéshez, Budapest: Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Tanárképző Főiskola
21. Sárvári György (2013): Sématorés, Budapest, Háttérkiadó
22. Összefoglalás, javaslattétel a foglalkoztatási és a szervezeti-működési szakmentori tevékenységhez (2013. 07 01. – 2014. 01.31.), Kézirat

23. Válogatás a Szegedi Egyetem Esélyegyenlőségi alapismeretek c. kurzus hallgatóinak dolgozataiból: Fogyatékosokkal szembeni előítéletek
http://fogyat77.socio.mta.hu/dynamic/Fogyatek_eloitelet.pdf
24. Watzlawick, P., Weakland, J. H., Fisch, R. (1990): Változás, A problémák kezelésének és megoldásának elvei, Budapest: Gondolat