

KIVONAT

A JÓZSEFVÁROSI SZOCIÁLIS SZOLGÁLTATÓ ÉS GYERMEKJÓLÉTI KÖZPONT (JSZSZGYK) MŰKÖDÉSÉNEK VIZSGÁLATÁRÓL KÉSZÍTETT JELENTÉSBŐL¹

¹ A kivonat alapja a TÁRKI Társadalomkutatási Intézet Zrt. által a Budapest Főváros VIII. Kerület Józsefváros Önkormányzata megbízásából 2025.01.06-án létrejött szerződés keretében (szerződés száma: 34329/2024 (XII.10.)) készített jelentés. A kivonatot a Józsefvárosi Önkormányzat munkatársai készítették kifejezetten a JSZSZGYK Intézményvezetői pályázatának kiíráshoz.

Vezetői összefoglaló

A TÁRKI Társadalomkutatási Intézet Budapest Főváros VIII. kerület, Józsefváros Önkormányzata megbízásából 2025. január és július között végezte a Józsefvárosi Szociális Szolgáltató és Gyermekjóléti Központ (JSZSZGYK) működésének többszemponútú vizsgálatát és értékelését, amelyek minden szervezeti egységre kiterjedő, többértű szakpolitikai és működési javaslatok alapját adják. A jelentésben elemezzük és értékeljük a JSZSZGYK szervezeti-működési folyamatait, szakmai együttműködéseit, a feladatellátás hatékonyságát és szakmai minőségét, a nyújtott szolgáltatások színvonalát, a minőségi szolgáltatásnyújtás és munkavégzés humán és fizikai feltételeit, illetve vizsgáljuk az intézmény vezetőinek, munkatársainak és ügyfeleinek mindezekkel kapcsolatos véleményét, tapasztalatait, és ezek alapján szakpolitikai és működési javaslatokat fogalmazunk meg. Horizontális szempontként jelenik meg, hogy a JSZSZGYK mennyire képes korszerű és empatikus szociális munkát végezni, egyénre szabott, színvonalas és hatékony ellátásokat biztosítani ügyfelei számára, bővítve célcsoportjait, elérve a legszegényebb, legsérülékenyebb (és gyakran a legkevésbé látható) egyéneket és családokat. **A kutatás során komplex módszertant alkalmaztunk, több kutatási eszközzel dolgoztunk** (adat- és dokumentumelemzést, strukturált egyéni és csoportos interjúkat a releváns szereplőkkel, online kérdőíves adatfelvételt a JSZSZGYK munkatársai körében, fókuszcsoportokat az ügyfelek részvételével).

A kerületi szociálpolitika, illetve benne a JSZSZGYK működése szempontjából meghatározó, hogy a kerület lakosságának demográfiai és társadalmi szerkezete, alapvetően a városrehabilitációs programok és a dzsentifikációs folyamatok következményeként, az utóbbi mintegy két évtizedben részben átalakult, népessége – főként a magasabb státuszú, iskolázottabb beköltözők révén – egyre heterogénebbé vált. Ugyanakkor a kerület egyes részein továbbra is meghatározó az alacsony társadalmi státuszú, hátrányos helyzetű csoportok koncentrációja, térbeli és társadalmi szegregációja. **A kerületi szociálpolitikának, beleértve a JSZSZGYK-t ezekre a részben átalakuló és polarizálódó szükségletekre kell reflektálnia úgy, hogy a „kifejezett, de nem kizárólagos célzás” a leginkább rászoruló csoportokra irányul.**

A kerület egyik legfontosabb társadalmi-szociális problémája a lakásszegénység, a lakhatás minősége és megfizethetősége terén azonosítható. Ezzel összefüggő, szintén szociálpolitikai kihívást jelentő probléma a kiterjedt jövedelmi szegénység, amely egyre inkább eléri a középosztályt is, valamint az elterjedt droghasználat, az iskolai szegregáció és lemorzsolódás, az idősebb népesség jelentős részének rossz életminősége. A kerületben élő hátrányos helyzetű egyének és családok jelentős része összetett problémákkal küzd. **A JSZSZGYK ügyfeleinek többsége közülük kerül ki, de sokan, akik különböző okok miatt láthatatlanok maradnak a rendszer számára, valószínűsíthetően nem jutnak hozzá a szükséges ellátásokhoz, szolgáltatásokhoz.** A jelenlegi struktúrában a JSZSZGYK öt nagyobb szakmai egységből áll: **Család- és Gyermekjóléti Szolgálat, Család- és Gyermekjóléti Központ, Átmeneti Gondozás, Szociális Szolgáltató Központ és LÉLEK-Program,** amelyekhez további alegységek, ellátások tartoznak számos telephellyel. Az önkormányzat által biztosítandó ellátások többségét 2013-ig két kerületi intézmény, az Ószirozsa Gondozó Szolgálat és a Józsefvárosi Családsegítő Szolgálat és Gyermekjóléti Központ nyújtotta. **2014-ben a két intézményt centralizálták, összevonták, és létrejött a Józsefvárosi Szociális Szolgáltató és Gyermekjóléti Központ (JSZSZGYK).**

A JSZSZGYK engedélyezett státuszainak száma 2025. márciustól 271,5 fő, amely 2022 óta (251,5 fő) 8%-os emelkedést jelent. A fenntartó évről-évre bővíti a rendelkezésre álló kapacitást, amely egyes szakmai egységekben így is kevésnek bizonyul. A betöltött álláshelyek aránya az elmúlt három

évben 94-97% között alakult, 2024-ben 95% volt. Eszerint **az elvi kapacitáshiány intézményi szinten relatíve alacsony.** A szakmai beszámolók viszont **jelentős gyakorlati kapacitáshiányról** írnak, **amelyek mértéke szakmai egységenként, szolgáltatástípusonként változó. Az intézményi szintű fluktuáció jelentős, mert bár a fluktuációs ráta 2022 és 2024 között 25%-ról 19%-ra csökkent, de így is magas. Ennek hátterében – munkatársak körében végzett kérdőíves vizsgálatunk szerint – elsősorban, de nem kizárólag a fizetések mértéke áll annak ellenére, hogy a kerület a bérpótlékokkal igyekszik versenyképes fizetéseket biztosítani. Munkatársi interjúink a magas fluktuáció okaként az alacsony fizetések mellett az intézményi viszonyokat, a megbecsültség hiányát, a leterheltséget, a nem megfelelő, gyakran szélsőségesen rossz munkakörülményeket, valamint a nyugdíjazást, a betegállományt is azonosítják.**

A JSZSZGYK éves költségvetése 2022-ben 2,8 Mrd, 2023-ban 3,4 Mrd, 2024-ben közel 3,9 Mrd Ft volt; a 2022 és 2024 közötti növekedés 40%. Az intézmény finanszírozási háttere összességében stabil, de **több szakmai egységnél szükség volna többletforrásokat igénylő, különböző mértékű humán és/vagy infrastrukturális fejlesztésekre a szolgáltatásnyújtás minőségének és hatékonyságának javítása, az ügyfélkör bővítése érdekében.**

A JSZSZGYK irányításával, feladatszervezésével, belső működésével kapcsolatban fogalmazódtak meg kritikák, illetve kritikus pontok mind a fenntartói, mind az egyéni és a csoportos munkatársi interjúk során. Általános tapasztalat, hogy a felső vezetéssel való, illetve az egyes szakmai egységek közötti kommunikáció és együttműködés gyakorisága és minősége egyénfüggő, ad-hoc, nincsenek erre megfelelő gyakorlatok. A fenntartói álláspont szerint nehéz a munkatársakkal közvetlenül, a vezetés tudta és/vagy jelenléte nélkül kommunikálni, ami a belső bizalomhiányra utal. A szakmai vezetők többnyire az egységen belüli és az egyes szakmai egységek közötti megfelelő feladatszervezésről, együttműködésről és kommunikációról számoltak be, a munkatársak az anonim csoportos interjúk során azonban számos ezzel kapcsolatos negatívumot osztottak meg.

A JSZSZGYK-nak, illetve az egyes szakmai egységeknek kiterjedt kapcsolatai vannak más, elsősorban a kerületben működő szervezetekkel, intézményekkel, köztük számos szakmai tevékenységet és/vagy adományozást végző civil szervezettel. A jórészt **informális, személyfüggő kapcsolatok helyett azonban formalizált kapcsolati hálókra, a potenciális önkormányzati, civil és egyéb partnerek rendszerben való kezelésére volna szükség az ellátásbiztonság érdekében.**

A JSZSZGYK-ra intézményi szinten jellemzőek a nem megfelelő infrastrukturális feltételek, a fizikai-tárgyi körülmények hiányai, de ezen a területen is jelentősek a szakmai egységek, telephelyek közötti különbségek. A kérdőíves adatfelvétel szerint a válaszadók szűk többsége jónak vagy nagyon jónak tartja annak a telephelynek a fizikai környezetét, állapotát és tárgyi felszereltségét, ahol dolgozik. Interjúalanyaink ugyanakkor gyakran fogalmaztak meg különböző mértékű problémákat. Ezek egy része az épületek állapotára és/vagy nem megfelelő adottságaira, kialakítására, másik részük a felszereltség, a tárgyi eszközök hiányaira vonatkozik.

A fenntartó részéről megfogalmazódtak a JSZSZGYK munkájának minőségére és hatékonyságára vonatkozó kritikák, az intézmény felső vezetése azonban nem vagy alig érzékel ilyen típusú problémákat. Interjúink szerint **a jogszabályi előírásoknak, a szakmai standardoknak a szolgáltatások többsége, különösen a nappali ellátások, a házi segítségnyújtás megfelelnek, ugyanakkor a magas esetszámmal és kapacitáshiánnyal rendelkező ellátások kevésbé tudnak azok szerint működni.** A szakmai munkával, annak minőségével összefügg a szupervízió látogatottsága és hatékonysága, ami **kritikus pontként azonosítható.** Több szakmai egység jelezte,

hogyan a munkatársak nem vagy alig vesznek részt az általuk kevésbé hasznosnak, hatékonyan tartott szupervíziókon, amelyeken a konfidencialitást sem érzik garantálnak.

Az ellátások minőségét az igénybe vevői oldalról is vizsgáltuk, hat fókuszcsoporthoz készítettünk különböző szolgáltatások ügyfeleivel (Család- és Gyermekjóléti Szolgálat, Hátralékeztetési és Lakhatási Csoport; FiDo Ifjúsági Központ, Családok Átmeneti Otthona, Értelmi Fogyatékosok Napközi Otthona, idősek klubjai, LÉLEK Program). Az ellátó szervezeti egységen keresztül toborzott, így valószínűsíthetően némileg torzított mintát alkotó résztvevők körében **egyértelmű elégedettség tapasztalható mind a szolgáltatásokkal, mind a munkatársakkal kapcsolatban, de többen említettek az önkormányzati bérlakáspályázat elbírálásával kapcsolatos** – általuk vélelmezett – **anomáliákat**, amelyek közös pontja, hogy a kérelmek ellenére nem jutottak lakáshoz (az önkormányzati bérlakások iránti magas keresleti és alacsony kínálati arányból fakadóan)

Bevezetés

A TÁRKI Társadalomkutatási Intézet Zrt. Budapest Főváros VIII. kerület, Józsefváros Önkormányzata megbízásából 2025. január és július között végezte a Józsefvárosi Szociális Szolgáltató és Gyermekjóléti Központ (JSZSZGYK) működésének többszemponthú vizsgálatát és értékelését. **A vizsgálat célja, hogy az ajánlattételi felhívásnak megfelelően részletesen, több kutatási módszerrel elemezze a JSZSZGYK szervezeti-működési folyamatait, szakmai együttműködéseit, a feladatellátás hatékonyságát és szakmai minőségét, a nyújtott szolgáltatások színvonalát, a minőségi szolgáltatásnyújtás és munkavégzés humán és fizikai feltételeit, valamint azt, hogy mindezekről hogyan vélekednek az intézmény vezetői, munkatársai és ügyfelei.** Horizontális szempontként jelenik meg a kutatásban, hogy a JSZSZGYK mennyire képes korszerű és empatikus szociális munkát végezni, egyénre szabott, színvonalas és hatékony ellátásokat biztosítani ügyfelei számára, bővítve célcsoportjait, elérve a legszegényebb, legsérülékenyebb (és gyakran legkevésbé látható) egyéneket és családokat.

A JSZSZGYK-t egyrészt intézményi szinten vizsgáljuk, másrészt részletesen elemezzük az egyes szakmai egységeket, illetve az azokhoz tartozó szolgáltatásokat és ellátásokat. Az eredmények alapján azonosítjuk a releváns hiányokat, kihívásokat és fejlesztési szükségleteket, amelyekre reflektálva rövid- és középtávú javaslatokat fogalmazunk meg az intézmény minőségének és hatékonyságának javítása érdekében.

A jelentés 1. fejezetében rövid helyzetelemzésben foglaljuk össze a kerület lakosságának releváns jellemzőit és a JSZSZGYK szempontjából meghatározó társadalmi-szociális helyzetét és problémáit. A 2. fejezetben az intézmény működésének kereteit, a szervezeti felépítését, a jogszabályi és finanszírozási környezetét vizsgáljuk, különös tekintettel a szervezeti-intézményi struktúrára, annak változásaira, a finanszírozási feltételek alakulására, az intézményi költségvetés mértékére és kialakításának mechanizmusaira. A 3. fejezetben intézményi szinten, de kiemelve a leginkább érintett szakmai egységeket, ellátásokat, a hatékony működés feltételeit, a feladatszervezés és irányítás, a belső kommunikáció és a külső szakmai együttműködések jellemzőit elemezzük. A 4. fejezetben a színvonalas és hatékony munkavégzést meghatározó körülményeket, a humán erőforrás jellemzőit (képzettségét, szakmai tapasztalatát, kapacitását és fluktuációját), a fizikai és tárgyi feltételek minőségét és hiányait, a szakmai munka minőségét befolyásoló egyéb körülményeket foglaljuk össze intézményi szinten. A 5. fejezetben ismertetjük a JSZSZGYK egyes szakmai egységeire és szolgáltatásaira, ellátásaira vonatkozó, a kutatás eredményeire alapozott hiányokat és fejlesztési szükségleteket, továbbá a rövid- és középtávú részletes javaslatokat.

1. Helyzetelemzés: változó, polarizálódó kerületi társadalom, jelentős társadalmi-szociális problémák a kerületben

A mintegy 70 ezer fős Józsefváros Budapest 12. legnépesebb kerülete, amely korábban három nagyobb területre, Belső-, Középső- és Külső-Józsefvárosra tagolódott, az utóbbi 20 évben azonban már 11 városrészre is osztható. **A kerület lakosságának demográfiai és társadalmi szerkezete, alapvetően a városrehabilitációs programok és a dzsentifikációs folyamatok következményeként, az utóbbi mintegy két évtizedben részben átalakult, népessége – főként a magasabb státuszú, iskolázottabb beköltözők révén – egyre heterogénebbé vált.** A TÁRKI 2021-es, a 18 éves és idősebb kerületi lakosságot reprezentáló adatfelvétele szerint a józsefvárosi lakosok közel ötöde (19%-a) a kérdezést megelőző öt éven belül költözött a kerületbe. Mindezek háttérében alapvetően az a szociális városrehabilitáció áll, amely több hullámban valósult meg a kerület különböző részein, és amelynek következtében magasabb státuszú csoportok költöztek – részben átmeneti jelleggel – a szomszédos kerületekhez képest olcsóbb lakhatást biztosító Józsefvárosba. Ezzel együtt, **a kerület egyes részein továbbra is meghatározó az alacsony társadalmi státuszú, hátrányos helyzetű csoportok koncentrációja, térbeli és társadalmi szegregációja** (magas munkanélküliséggel, jövedelmi szegénységgel, rossz lakáskörülményekkel). A kerületi szociálpolitikának, beleértve a JSZSZGYK-t ezekre a részben átalakuló és polarizálódó szükségletekre kell reflektálnia úgy, hogy a „kifejezett, de nem kizárólagos célzás” a leginkább nélkülöző, kirekesztett csoportokra irányul. Ez, ahogy jeleztük, horizontális vizsgálati szempontja a kutatásunknak.

A két legutóbbi népszámlálás (2011 és 2022) között 8%-kal csökkent a józsefvárosi lakónépesség száma, ami az országos és a budapesti népességszökkenés arányának két- háromszorosa. **Két évtized alatt (2001-2022 között) 14%-ról 8%-ra csökkent a 0-14 évesek lakónépességén belüli aránya,** miközben **az aktív korúaké (15-64 évesek) 5 százalékpontot emelkedett, a 65 éves és idősebb korosztályé pedig kismértékben (2 százalékponttal) csökkent.** A kerületi öregedési index (a 65 éves és idősebb népesség 0-14 évesekhez viszonyított aránya) 2022-ben 132%, azaz alacsonyabb, mint az országos (143%) és a budapesti (169%) mutató. A felnőtt lakosságot tekintve, a TÁRKI-vizsgálat szerint, a Csarnok és a Népszínház negyedben élnek a legfiatalabbak (52%-uk 30 év alatti), míg a 60 éven felüliek aránya öt városrészben magasabb (30% felett) a kerületi átlagnál. Az egyszemélyes háztartások aránya 6 százalékponttal emelkedett 2011 és 2022 között. Eközben a kétszemélyes háztartások aránya 5 százalékponttal (31%-ról 26%-ra) csökkent, a négy- és többszemélyes háztartások aránya nem változott (8-9%), és – a kerületre évtizedek óta jellemző szegény és/vagy roma háztartások magasabb aránya ellenére – jóval alacsonyabb a fővárosi (2022-ben 14%) és az országos (20%) átlagnál.

A népesség iskolai végzettség szerinti megoszlása a legutóbbi népszámlálási adatok (2022) szerint **már közel azonos a kerületben és a fővárosban** úgy, hogy húsz év alatt (2001-2022 között) Józsefvárosban valamivel nagyobb mértékű volt a javulás. A 2021-es TÁRKI-kutatás alapján a kerületben élő felnőttek egyaránt bő harmada, azaz 36-36%-a rendelkezett akkor legfeljebb alapfokú, illetve középfokú, további közel 28%-a pedig felsőfokú végzettséggel.

A kerületi munkanélküliségi ráta 2013 és 2024 között a budapesti és az országos rátához hasonlóan mozgott, de a javulás mértéke nagyobb: 2013-ban (6,6%) még jóval magasabb volt a fővárosi (4%) és nem sokkal kedvezőbb az országos (7,8%) mutatónál. Bő tíz év alatt azonban utolérte a budapesti arányt; a fővárosi és a kerületi munkanélküliségi ráta egyaránt 2,4% volt 2024-ben (az országos mutató 3,7%). **2022-ben,** a népszámlálási adatok szerint, **a kerület népességének 63%-a volt foglalkoztatott** (a budapesti arány 62%, az országos 58%), ami 25%-os emelkedést jelent 2011-hez képest. Ennek megfelelően, **egy évtized alatt (2011 és 2022 között) a munkanélküliek**

aránya harmadára (9%-ról 3%-ra), az ellátásban részesülő inaktívak aránya 27%-ról 19%-ra csökkent (a 2022-es fővárosi arány 24%, az országos 28%). Az eltartott népesség aránya, amely valamivel magasabb a fővárosi és az országos aránynál, érdemben nem változott (14-15%). A Józsefvárosban nyilvántartott álláskeresők száma 2011 és 2023 között 60%-kal esett vissza (2023-ban 1143 fő). A javuló tendenciát arányalja, hogy 2020-ban a regisztrált álláskeresők harmada (34%), 2023-ban már több, mint fele (55%) volt legalább fél éve nyilvántartott. Az alacsony iskolai végzettségű álláskeresők aránya három év alatt lényegében nem változott (33-34%), a 45 évesnél idősebbeké viszont 10 százalékponttal emelkedett (2023-ban 53%).

A kerület lakásállománya 2011 és 2022 között 8%-kal nőtt (Budapesten 6%-kal). 2022-ben, a népszámlálási adatok szerint, valamivel több, mint 44 400 lakás volt Józsefvárosban. **Ezek háromnegyedében (77%, 37 107 lakás) laknak**, ami alacsonyabb az országos (88%) és a fővárosi (83%) aránynál. Más adatforrás szerint a kerület teljes lakásállománya 2023-ban 48 200 lakásból állt, ami 2011 óta 10%-os növekedést jelent. **A magántulajdonban lévő kerületi lakások aránya tíz év alatt kismértékben emelkedett (2011-ben 85%, 2022-ben 88%), de alacsonyabb az országos (96%) és a fővárosi 94% aránynál.** A TÁRKI 2021-es kutatása szerint a kerületi felnőtt lakosság közel 70%-a saját (vagy a háztartás más tagjának) tulajdonában lévő lakásban, 18%-a önkormányzati bérlakásban, 13%-a magánszemélytől bérlet lakásban élt akkor.

Józsefvárosban a lakhatási szegénység kezelése érdekében fontos önkormányzati célkitűzés az önkormányzati lakások számának és minőségének növelése. A 2023-as helyi esélyegyenlőségi program szerint 4104 lakás volt az önkormányzat tulajdonában, a 2025-ben frissített fejezet (kézirat) – az állami kisajátítások és az önkormányzati értékesítések után – már csak 3825 lakást említ, amelyek kétharmada egyszobás, ötöde komfort nélküli vagy szükséglakás, 20%-uk üresen áll, többségük leromlott állapotú (becsült felújítási költségük 5 Mrd forint).¹⁵ Józsefváros – a 2023-as adatok alapján – a 13. kerület után a legtöbb önkormányzati bérlakással rendelkező kerület (2023-ban 4084 lakással), de az ilyen lakások száma az utóbbi években itt is csökkent.¹⁶ Ezzel együtt, az egy önkormányzati lakásra jutó átlagos ráfordítás összege, miután 2020 és 2022 között 45-85 ezer Ft között alakult, 2023-ra 860 ezer Ft fölé emelkedett.¹⁷ **A kerületi lakásállomány minősége húsz év alatt (2001 és 2022 között) lényegesen javult, de még mindig rosszabb az országos és a fővárosi lakásállomány átlagos minőségénél.** 2022-ben, amikor az országban a lakott lakások 71%-a, a fővárosban 80%-a volt összkomfortos, a kerületi arány még mindössze 58% volt¹⁸. A rosszabb minőségű lakások (félkomfortos, komfort nélküli, szükséglakások) aránya két évtized alatt hetedére (21%-ról 3%-ra) esett vissza, de így is háromszorosa a budapesti átlagnak (1%). További lényeges minőségi javulás, hogy szintén **hetedére (14%-ról 2%-ra) csökkent a fürdőszoba nélküli lakások aránya, vízőblítéses WC-vel nem rendelkező lakások pedig már szinte nincsenek a kerületben.** Csak az önkormányzati lakásokat tekintve, 2023-ban a 4084 lakás 13%-a (522 lakás) volt összkomfortos, 59%-a (2427 lakás) komfortos, 26%-a (1072 lakás) félkomfortos vagy komfort nélküli.

A kerület egyik legfontosabb társadalmi-szociális problémája interjúink elemzése alapján a lakásszegénység, a lakhatás minősége és megfizethetősége terén azonosítható. Ezzel szorosan összefüggő, további meghatározó, szociálpolitikai (és egyéb) kihívást jelentő probléma a sok helyi lakost, családot érintő, kiterjedt jövedelmi szegénység, amely egyre inkább eléri a középosztályt is. Az önkormányzat és a JSZSZGYK vezetői a jelentősebb kerületi problémák között említették továbbá az elterjedt droghasználatot, az iskolai szegregációt és lemorzsolódást, valamint az idősebb népesség nem elhanyagolható részének rossz életminőségét. Összességében, a kerületben élők jelentős része tekinthető egy vagy több szempontból (komplex problémákkal rendelkező) hátrányos helyzetűnek. **A JSZSZGYK ügyfeleinek többsége közülük kerül ki, de sokan, akik különböző okok miatt láthatatlanok maradnak a rendszer számára, valószínűsíthetően nem jutnak hozzá**

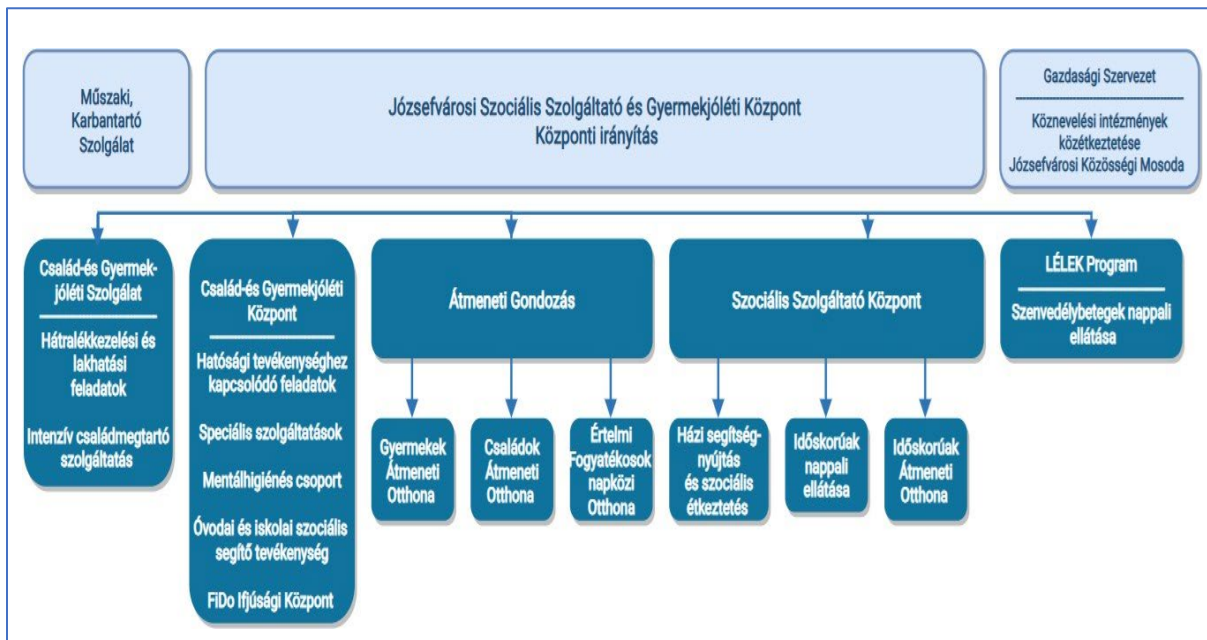
a szükséges ellátásokhoz, szolgáltatásokhoz.

2. A JSZSZGYK működésének keretei: szervezeti felépítés, jogszabályi és finanszírozási környezet

2.1. Szervezeti-intézményi struktúra

A JSZSZGYK a kerületi önkormányzat által fenntartott, önálló jogi személyiséggel rendelkező költségvetési szerv, illetve önkormányzati költségvetési intézmény. A jelenlegi struktúrában, szervezeti és működési szabályzata (SZMSZ, 2024) alapján, a Központi adminisztráció, a Műszaki, Karbantartó Szolgálat és a Gazdasági Szervezet mellett **öt nagyobb szakmai egységből áll: Család- és Gyermekjóléti Szolgálat, Család- és Gyermekjóléti Központ, Átmeneti Gondozás, Szociális Szolgáltató Központ és LÉLEK-Program**, amelyekhez további alegységek, ellátások tartoznak (1. ábra) számos telephellyel. Az SZMSZ szerinti engedélyezett dolgozói létszám 264,5 fő (státusz), amely azóta – egy 2025. februári képviselő- testületi határozat értelmében március 1-től – 271,5 főre emelkedett.

A JSZSZGYK élén az önkormányzat képviselő-testülete által öt évre kinevezett intézményvezető áll, a felső vezetéshez (magasabb vezetői szint) tartoznak még az általános és a szakmai intézményvezető-helyettesek, a Szociális Szolgáltató Központ szakmai vezetője (szintén intézményvezető-helyettesként), valamint a Gazdasági Szervezet vezetője. A felső vezetés mellett az intézmény vezetéséhez tartoznak az egyes szakmai egységek, szolgáltatások vezetői (szakmai vezetők), további három egységvezető (FiDo Ifjúsági Központ, CSAÓ, GYÁO) és a Műszaki, Karbantartó Szolgálat vezetője.



A JSZSZGYK egyszerűsített szervezeti ábrája

A kerületben 1990-ben, vagyis az 1993-as Szociális törvény hatályba lépése előtt három évvel indult el az intézményesített családsegítés. A gyermekjóléti szolgáltatás – az 1997-es Gyermekvédelmi törvényt követően – 1998-tól érhető el. Az önkormányzat által biztosítandó ellátások túlnyomó

többségét 2013-ig két kerületi intézmény, az Őszirozsa Gondozó Szolgálat és a Józsefvárosi Családsegítő Szolgálat és Gyermekjóléti Központ nyújtotta. **2014-ben a két intézményt centralizálták, összevonták, és létrejött a Józsefvárosi Szociális Szolgáltató és Gyermekjóléti Központ (JSZSZGYK).** A 2016. januárban hatályba lépő jogszabálmódosítás következményeként a kerületben is megtörtént a családsegítés és a gyermekjóléti szolgáltatás intézményi integrálása, az addigi Családsegítő Központ Család- és Gyermekjóléti Szolgálatá (JSZSZGYK-CsGySz), a Gyermekjóléti Központ pedig Család- és Gyermekjóléti Központtá (JSZSZGYK-CsGyK) alakult.

2020-tól, a JSZSZGYK vezetése szerint, az intézmény jelentős átalakuláson, átszervezéseken ment keresztül annak érdekében, hogy a „kliensutakat lerövidítésék”, vagyis az ügyfelek – az ún. szolgáltatásba küldő lap bevezetésével – már első körben azt a szolgáltatást kapják, amelyre ténylegesen szükségük van. A folyamat, illetve a jelenlegi állapot a JSZSZGYK felsővezetésének megítélése szerint, „közelíti a tökéletest”. A fenntartó képviselői részéről ezzel szemben kétségek merülnek fel az integrált, nagy intézmény, illetve az egyes egységek hatékonyságát illetően.

Az intézményi-szervezeti struktúrát érintő legutóbbi változás, hogy 2024-ben az Értelmi Fogyatékosok Napközi Otthona (ÉNO) és a Szenvedélybetegek Nappali Ellátása a Szociális Szolgáltató Központtól (a nappali ellátások közül) átkerült az Átmeneti Gondozás szakmai egységhez abból a megfontolásból, hogy – a fenntartói és a szülői igényeknek megfelelően – a fogyatékos emberek számára átmeneti ellátást fognak biztosítani, de ezt a jelenlegi körülmények nem teszik lehetővé.

2.2. Jogszabályi környezet

A JSZSZGYK által nyújtott ellátásokat, szolgáltatásokat értelemszerűen a területet meghatározó két legfőbb jogszabály, az *1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról* és az *1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról* szabályozza. Ezek mellett, a kötelezően ellátandó releváns önkormányzati feladatokat a *Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény* rögzíti. Kiemelendő, hogy **Józsefváros, illetve közvetlenül a JSZSZGYK a kötelezően ellátandó feladatok mellett további hét önként vállalt szolgáltatástípust nyújt különböző lakossági csoportok számára.** A kötelezően ellátandó szociális és gyermekjóléti ellátások, szolgáltatások működésének szakmai részleteit, feltételeit alapvetően két lényeges rendelet szabályozza, ezek a következők: *1/2000. (I. 7.) SzCsM rendelet a személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények szakmai feladatairól és működésük feltételeiről* és a *15/1998. (IV. 30.) NM rendelet a személyes gondoskodást nyújtó gyermekjóléti, gyermekvédelmi intézmények, valamint személyek szakmai feladatairól és működésük feltételeiről.*

A kerületi önkormányzat által biztosított pénzbeli és természetbeni ellátásokat (2.§), valamint a személyes gondoskodást nyújtó ellátásokat (3.§) a 35/2023. (X. 19.) önkormányzati rendelet szabályozza. Eszerint a kerület tíz szociális szolgáltatást (több szolgáltatástípussal) és hat gyermekjóléti ellátást biztosít az ügyfelek számára, amelyek többsége – egyedüli ellátóként vagy együttműködésben más szereplőkkel – a JSZSZGYK feladatkörébe tartozik. További meghatározó jogszabály a 25/2021. (VII.22) – azóta már hatályon kívüli – rendelet az önkormányzat tulajdonában álló lakások bérbeadásáról, amely a JSZSZGYK-n belül önként vállalt feladatként létrehozta a 2022. májustól működő Hátralékkezelési és Lakhatási Csoportot (jelenleg hatályos a 31/2022. (X. 20.) önkormányzati rendelet).

A meghatározó helyi rendeletek mellett kiemelendők még a kerületi esélyegyenlőségi program és

intézkedési terv elfogadásáról szóló határozatok annyiban, hogy a helyi esélyegyenlőségi programot megvalósító, kísérő, értékelő Helyi Esélyegyenlőségi Programért Felelős Fórum nevesített tagja többek között a JSZSZGYK, illetve a program egyes területei, feladatai érintik az intézményt, különösen a Család-és Gyermekjóléti Szolgálatot.

A Szociálpolitikai Kerekasztal létrehozásáról és működési rendjéről szóló 20/2021. (VI.30.) helyi rendelet szerint a testület szavazati joggal rendelkező tagjai – számos más kerületi intézmény, szervezet képviselője mellett – a JSZSZGYK Család és Gyermekjóléti Szolgálatának, Család és Gyermekjóléti Központjának, valamint a házi segítségnyújtás és szociális étkeztetés szakmai vezetői, vagyis az intézmény a 19 fős testületben három szavazati joggal rendelkezik.

2.3. Finanszírozás, a JSZSZGYK költségvetése

2.3.1. A költségvetés mértéke és kialakításának mechanizmusai

Józsefváros költségvetése 2022-ben közel 35 Mrd, 2023-ban 38 Mrd, 2024-ben – jelentős emelkedéssel – több, mint 47,5 Mrd forint volt. A kerületi költségvetés mintegy harmadát szociális területre költik. Józsefváros teljes költségvetésének közel tizedét teszi ki a JSZSZGYK költségvetése, és a kerület további 4 Mrd forintot költ lakhatással kapcsolatos szolgáltatásokra, tevékenységekre.

A JSZSZGYK éves költségvetése (kiadása) a módosított előirányzatok szerint **2022-ben 2,8 Mrd, 2023-ban 3,4 Mrd, 2024-ben közel 3,9 Mrd Ft volt; a 2022 és 2024 közötti növekedés 40%** (1,1 Mrd Ft). 2023 és 2024 között, az intézményi statisztika szerint, 14%-kal emelkedett a költségvetés. A módosított előirányzatokra vonatkozó 2025-ös adataink nincsenek, de a JSZSZGYK vezetése szerint az előző évhez képest 2025-ben csak 5%-os a növekedés, amely fedezi a státuszok számának emelkedésével járó bérköltségnövekedést és az „egyéb kiadásokat”. Az eredeti elemi költségvetést tekintve, 2024-ben közel 3,4 Mrd Ft, 2025-ben több, mint 3,5 Mrd Ft az intézmény költségvetése, a növekedés egy év alatt 5,4% (180,6 millió Ft).

A JSZSZGYK teljes költségvetésének az utóbbi néhány évben (2022-2025 között) emelkedő hányadát, mintegy 60%-át fordítják személyi kiadásokra (személyi juttatásokra és járulékokra). A személyi kiadások tervezett összege – a Polgármesteri Hivatal statisztikája szerint – az intézmény egészét tekintve 2025-ben 11%-kal (209 millió Ft-tal) több, mint 2024-ben volt. A növekedés mértéke szakmai egységeként eltérő, a legjelentősebb emelkedés a házi segítségnyújtásban (24%), a jelzőrendszeres házi segítségnyújtásban (20%) és a LÉLEK Programban (15%) figyelhető meg. A nappali ellátások személyi kiadásai az intézményi átlagnak megfelelően (12%), a Család-és Gyermekjóléti Szolgálat, a Család-és Gyermekjóléti Központ, az Időskorúak Átmeneti Otthona, a Családok Átmeneti Otthona és a Gyermek Átmeneti Otthona személyi kiadásai az átlagnál kisebb mértékben (3-8%-kal) nőttek, miközben az iskolai szociális segítők és a közösségi mosoda esetében kismértékben (1, illetve 4%-kal) csökkentek. A dologi kiadások, a Polgármesteri Hivatal tájékoztatása szerint, összességében 1,2%-kal (16 millió Ft-tal) csökkentek 2024 és 2025 között, az egyes egységek közötti eltérések azonban jelentősek: a Családok Átmeneti Otthona 43 millió, az Idősek Átmeneti Otthona 29 millió, a szociális étkeztetés és a házi segítségnyújtás 27 millió forinttal kapott kevesebbet 2025-ben, mint egy évvel korábban.

A 2022 és 2024 közötti időszakot vizsgálva, a kerület összes kiadásának 8-9%-át teszik ki a JSZSZGYK kiadásai (amelyek értelemszerűen nem tartalmazzák az egyéb szociális jellegű, köztük a lakhatásra és a pénzbeli ellátásokra fordított kiadásokat). Összességében megállapítható, hogy **a JSZSZGYK finanszírozási háttere stabil, a fenntartó lehetőségeihez mérten támogatja, illetve kezdeményezi a szakmai fejlesztéseket**, nagyobb volumenű beavatkozások esetén pedig prioritizálja

azokat. Ugyanakkor vizsgálatunk szerint **több szakmai egységnél szükség volna többletforrásokat igénylő, különböző mértékű humán és/vagy infrastrukturális fejlesztésekre a szolgáltatásnyújtás minőségének és hatékonyságának javítása, az ügyfélkör bővítése érdekében.**

A költségvetés kialakításának mechanizmusát és a források mértékét jórészt mind a fenntartó, mind az intézmény felső vezetése megfelelőnek tartja. Előbbi szerint a források elegendőek a megfelelő szolgáltatásnyújtáshoz, utóbbi kiemelte többek között az önként vállalt feladatok megfelelő finanszírozottságát.

A költségvetési tárgyalások több körben zajlanak, a JSZSZGYK – ahogy más intézmények – az előző év bázisadatait veszi figyelembe a tervezésnél, emellett jelzi a további igényeket. A fenntartó, különösen a nagyobb volumenű infrastrukturális fejlesztések, felújítások esetében a szükségletek alapján priorizál az intézmények között. A JSZSZGYK javaslatait részletesen megbeszélik, a hivatalos eljárásrend (JSZSZGYK felső vezetés, alpolgármesterek, Polgármesteri Hivatal gazdasági vezetője) mellett informális egyeztetéseken is.

A költségvetéssel szorosan összefügg a bérek kérdése, amely területen egyrészt jelentős a kerületi bérkiegészítés mértéke (és van cafeteria, ruhapénz). Másrészt, az egyes ágazatok közötti bérkülönbségek a központi emelések miatt – nem a szociális ágazat javára – túl nagyok ahhoz, hogy kerületi szinten kezelhetők legyenek. Ez a probléma, illetve a fizetéssel kapcsolatos kedvezőtlen vélemények több munkatársi interjúban is megjelennek. Az interjúalanyok egy része szerint az alacsony fizetés (más tényezők mellett) áll a fluktuáció, a szakemberek utánpótlásával, megtartásával kapcsolatos nehézségek mögött. Néhányan viszont azt emelik ki, hogy a JSZSZGYK-ban – fővárosi viszonylatban, más kerületekhez képest – relatíve magasak a bérek.

2.3.2. A JSZSZGYK egységeinek kiadásai és bevételei

A JSZSZGYK kiadásai között a köznevelési-közüktatási intézmények étkeztetésére fordított, nem szociális célú kiadások jelentik a legnagyobb tételt (az összes kiadás ötödét), amelyet az intézmény Gazdasági Szervezete biztosít. Ezzel együtt, külön költségvetési sorban jelenik meg a JSZSZGYK Központ és Gazdasági Szervezet, amelyek együttes kiadása 2022-ben 456 millió, 2024-ben 428 millió forint volt (az összes intézményi kiadás 16, illetve 11%-a).

A szakmai egységek közül a Család- és Gyermekjóléti Szolgálat kiadásai a legmagasabbak (2022-ben 255,5 millió, 2024-ben 448,5 millió Ft); az összes intézményi kiadáson belüli arányuk 9%-ról 12%-ra emelkedett 2022 és 2024 között. **A következő legjelentősebb kiadással rendelkező szakmai egység a Család- és Gyermekjóléti Központ** (2022-ben 222 millió, 2024-ben 384,5 millió Ft), amelyre az összes intézményi kiadás 8-10%-a jut. Házi segítségnyújtásra, Nappali Ellátásokra (idősek klubjai), a LÉLEK Programra, az Idősek Átmeneti Otthonára és a Családok Átmeneti Otthonára, csak a 2024-es adatokat tekintve, a JSZSZGYK a kiadásainak 5-9%-át, szociális étkeztetésre, a Gyermek Átmeneti Otthonára, a Népkönyhára, az óvodai-iskolai segítő tevékenységekre, a közösségi mosodára és a jelzőrendszeres házi segítségnyújtásra 1-3%-át fordítja.

A bevételek összege a jogszabályi előírásnak megfelelően minden esetben megegyezik a kiadások összegével. A JSZSZGYK, illetve az intézményi egységek éves összes bevétele a támogatásból, a saját bevételből és a maradványból áll, ezek közül a két utóbbit vizsgáltuk, amelyek valamelyest jelzik a forrásfelhasználás hatékonyságát. **Saját bevétellel, a 2024-es módosított előirányzatokat tekintve, tíz ellátási egység rendelkezik,** amelyek közül értelemszerűen a köznevelési-közüktatási intézmények étkeztetésének bevétele a legnagyobb (84 millió Ft, az egység összes bevételeinek 11%-a). A szociális étkeztetés közel 44 millió (36,9%), az Idősek Átmeneti Otthona 13,6 millió (5,7%), a

házi segítségnyújtás 12,6 millió Ft (3,7%) saját bevétellel rendelkezett 2024-ben. Három egység 1,2 - 5 millió Ft, másik három egység ennél kevesebb saját bevételhez jutott. A szakmai szolgáltatási egységek közül 2014-ben a legtöbb maradvánnyal a Családok Átmeneti Otthona (34,8 millió Ft), a LELEK Program (19,9 millió Ft), a Család-és Gyermekjóléti Központ (12,7 millió Ft), az óvodai és iskolai szociális munka (11,9 millió Ft), valamint a Család-és Gyermekjóléti Szolgálat (11 millió Ft) rendelkezett. Az egyes egységek összes bevételéhez viszonyítva (amely megegyezik az összes kiadás összegével; 1. táblázat), **a Családok Átmeneti Otthona és az óvodai és iskolai szociális munka rendelkeznek a legnagyobb arányú maradvánnyal:** előbbi összes bevételének 17%-a, utóbbi bevételeinek 14%-a származik maradványból.

3. A JSZSZGYK hatékony működésének feltételei: a feladatellátás szervezése, irányítás, kommunikáció és együttműködések

3.1. Feladatszervezés, irányítás, kommunikáció

A JSZSZGYK Szervezeti és Működési Szabályzata (2024) megfelelően, átlátható módon szabályozza az intézményi irányítást, a felelősségi, jog- és hatásköröket, a feladatszervezést. Eszerint az intézményvezető egyszemélyi felelősként önállóan irányítja az intézmény tevékenységét. Feladat- és hatáskörébe tartozik többek között a szervezeti egységek ügyrendjének jóváhagyása, a jogszabályoknak megfelelő jogalkalmazási gyakorlat biztosítása (szakmai eljárásrendekkel), az éves munka-és ellenőrzési terv, az éves beszámoló elkészítése, illetve gyakorolja a munkáltatói jogokat a JSZSZGYK közalkalmazott munkatársai felett. Az intézményvezető helyettesek – a munkáltatói jog gyakorlásának kivételével – teljes jogkörrel helyettesítik az igazgatót annak távollétében.

A szakmai vezetők szakmai kérdésekben „önálló hatáskörben intézkedésre jogosultak”, felelősek többek között a saját egységükben végzett szociális munka színvonaláért, feladatuk mások mellett az ügyfelek ellátásának figyelemmel kísérése, segítése, a munkavégzés megfelelő feltételeinek biztosítása, valamint a szükséges fejlesztésekre vonatkozó javaslatok megfogalmazása. Vizsgálatunk alapján a szakmai vezetők szakmai kérdésekre vonatkozó önálló hatásköre a gyakorlatban nem minden esetben érvényesül maradéktalanul.

A munkatársak körében végzett kérdőíves vizsgáltunk – a jelzett korlátokkal, de – a vonatkozó kérdések mentén **összességében kedvező képet nyújt a JSZSZGYK-ról.** A válaszadók majdnem 70%-a inkább vagy nagyon elégedett a vezetői utasítások egyértelműségével, 57%-uk a feladatszervezés hatékonyságával, de jelentős (17%, illetve 26%) a közepes értéket jelölő, inkább semleges válaszadók aránya is. A szakmai vezetők/telephelyvezetők, vagyis a közvetlen felettesek, valamint a munkatársak egymás közötti kommunikációjával a válaszadók egyaránt 68-68%-a inkább vagy nagyon elégedett; a felső vezetés esetében ennél jóval alacsonyabb (57%) az elégedettek aránya. A felső vezetés interjúnk szerint megfelelőnek tartja a feladatszervezést, a belső kommunikációt, az intézmény működését, és legfeljebb olyan problémákat említettek, amelyek nem a működésükből, hanem külső tényezőkből fakadnak. Ezzel együtt, a JSZSZGYK irányításával, feladatszervezésével, belső működésével kapcsolatban fogalmazódtak meg kritikák, illetve kritikus pontok mind a fenntartói, mind az egyéni és csoportos munkatársi interjúnk során.

3.2. Intézményi-szervezeti együttműködések

3.2.1. A JSZSZGYK és a JGK együttműködése

A JSZSZGYK más szervezetekkel való együttműködésének kiemelt szereplője a Józsefvárosi

Gazdálkodási Központ Zrt. (JGK), amely többek között az önkormányzati bérlakások üzemeltetését, kezelést végzi, így ezen a területen szorosan együttműködik a Hátralékkezelési és Lakhatási Csoporttal, valamint a LÉLEK Programmal. A két intézmény kooperációja alapvető fontosságú, minthogy a kerület vezetése számára kiemelt terület a lakásszegénység kezelése, a lakhatással kapcsolatos problémák mérséklése.

A JSZSZGYK és a JGK vezetése összességében megfelelőnek tartja a két szervezet együttműködését, amely elsősorban a lakhatási területre vonatkozik, de a JGK karbantartási, műszaki irodája foglalkozik a JSZSZGYK telephelyeivel is (miközben az intézménynek van erre saját egysége). Előbbi szerint nagyon szoros a kapcsolat, közös munkacsoportokban dolgoznak, és konszenzussal döntenek el, hogy mely ügyfelek juthatnak szociális bérlakáshoz, kerülhetnek be a lakhatási, adósságkezelési programba.

A JGK vezetése egyrészt kiemelte az intenzív közös munkát a JSZSZGYK Hátralékkezelési és Lakhatási Csoportjával, illetve a rendeleti szabályozás óta jobb minőségű együttműködést a LÉLEK Esély Programmal (havonta kétszer találkoznak a JSZSZGYK vezetésével, egyszer az alpolgármester által kezdeményezett intézményvezetői találkozón, egyszer a lakhatási szakmai megbeszélésen, amelyen csak az alpolgármester és a két érintett szervezet vezetői vesznek részt). Másrészt kritikákat, hiányokat is megfogalmaztak: a JSZSZGYK esetenként túlzottan védi az ügyfelek érdekeit; a kapacitáshiány miatt jellemzően lassan küldi meg a szükséges környezettanulmányokat. A JSZSZGYK munkatársai között vannak, akik úgy ítélik meg, hogy a JGK-ba erősítésként kell kísérni az ügyfelet, betöltve az ügyfél és a csak a gazdasági szempontokat figyelembe vevő JGK közötti híd szerepét.

3.2.2. Együttműködések egyéb szervezetekkel, intézményekkel

A JSZSZGYK felső vezetése kiemelte a rendőrséggel, a tankerülettel, a kerületi iskolákkal, a védőnőkkel és a civilekkel való együttműködéseket. Rendszeres kapcsolatban állnak a kerületi rendőrkapitánnyal, több rendőrségi kapcsolattartó van az intézményben. A tankerülettel közös megbeszéléseket tartanak, részt vesznek a tankerületi vezető iskolaigazgatói értekezletein, az iskolaigazgatók tanévnyitói értekezletein.

A kerületi védőnői szolgálattal közösen valósítják meg a „magzatvédő programot”, amelyhez a JSZSZGYK biztosítja a magzatvédő vitamint a várandós nők számára. Szintén kedvező tapasztalatokról és kerületi beágyazottságról számoltak be a civil szervezetekkel való együttműködések terén. A jelzőrendszerrel, illetve az annak részét képező kerületi iskolákkal kapcsolatban kiemelték, hogy a JSZSZGYK megjelenik az intézményekben, segítve többek között a nem magyar anyanyelvű diákok tanítását.

Az intézményi együttműködés egyedül a háziorvosokkal és a gyermekorvosi szolgálattal nem megfelelő. Ugyanakkor az idősellátás szakmai vezetője a háziorvosokkal (és a kórházi szociális munkásokkal, a hospice szolgálattal) való intenzív együttműködésről számolt be, ami jelzi ezeknek a kapcsolatoknak az egyedi és kevésbé rendszerszintű alakulását.

A JSZSZGYK-nak, illetve az egyes szakmai egységeknek összességében kiterjedt kapcsolatai vannak más, elsősorban a kerületben működő szervezetekkel, intézményekkel, köztük számos szakmai tevékenységet és/vagy adományozást végző civil szervezettel. Az érintett szakmai vezetők jól működő kapcsolatokról, együttműködésekről számoltak be, ugyanakkor a munkatársi fókuszcsoportok egyik tanulsága, hogy **az informális, személyfüggő kapcsolatok helyett formalizált kapcsolati hálókra, a potenciális önkormányzati, civil és egyéb partnerek**

rendszerben való kezelésére volna szükség (elérhetőségekkel, szakmai kompetenciákkal).

4. A színvonalas munkavégzés feltételei és körülményei a JSZSZGYK-ban

A színvonalas és hatékony munkavégzéshez – a jogszabályi és finanszírozási, szervezeti és működési keretek mellett – alapvetően három tényezőre van szükség: megfelelő humánerőforrásra, támogató, motiváló szakmai környezetre és kielégítő fizikai-tárgyi feltételekre, körülményekre. Szoros összefüggésben a vezetés, az irányítás, a szervezeti működés minőségével és a pénzügyi háttér stabilitásával, ezek az elemek határozzák meg a szolgáltatásnyújtás színvonalát és hatékonyságát. A fejezetben ezért intézményi szinten vizsgáljuk a humánerőforrás és az infrastruktúra jellemzőit, valamint a feladatellátás szakmai minőségét, illetve annak vezetői, munkatársi és igénybe vevői megítélését.

4.1. A humánerőforrás jellemzői

4.1.1. A munkatársak képzettsége és szakmai tapasztalata

Az intézményi szintet az intézményi dokumentumok és az interjúk alapján vizsgálva, **a szakmai munkatársak túlnyomó többsége rendelkezik a státusz betöltéséhez szükséges végzettséggel**, de vannak olyan egységek, ahol nem mindenkinek van meg a szükséges képzettsége. Kérdőíves vizsgálatunk szerint, amely a jelzett korlátok miatt csak illusztrálni tudja a munkatársak végzettség szerinti megoszlását, a kérdésre válaszolók (145 fő) közel fele (48%) főiskolai, egyetemi diplomával, negyede (24%) érettségivel rendelkezik. Szakmunkásképzőt a válaszadók 12%-a, legfeljebb nyolc osztályt és felsőfokú szakképzést egyaránt 8-8%-a végzett. A szakmai tevékenységet végző munkatársak (80 fő) 75%-a diplomás, ötöde (20%) középfokú végzettséggel rendelkezik (2-2 fő jelölte, hogy felsőfokú szakképzést, illetve nyolc osztályt végzett). A diplomások között leggyakoribb a szociális munkás (32 fő), a szociálpedagógus (11 fő), a szociológus, a pedagógus és a pszichológus (5-8 fő) végzettség. Két diplomával 13 válaszadó, hárommal két fő, doktori fokozattal egy fő rendelkezik.

A válaszadó munkatársak (148 fő) ötöde (20%) több mint tíz éve, 43%-a 2-10 éve, 37%-a legfeljebb két éve dolgozik a JSZSZGYK-ban, vagyis sokan jelentős szakmai-intézményi tapasztalattal rendelkeznek. A válaszadók (139 fő) legnagyobb csoportja, 42%-a 36 és 50 év közötti, negyede (24%) 51-60 éves, több, mint tizede (12%) 60 éven felüli; a fiatalabb (legfeljebb 35 éves) munkavállalók aránya 22%.

Ezzel együtt, a kellő szakmai tapasztalat, az elkötelezettség, a motiváció hiánya és a nem megfelelő szakmai-szociális attitűd (pl. empátia hiánya, laikus gondolkodás, adatvédelmi incidensek), valamint a jó szakemberek megtalálásának nehézségei – mind a kérdőíves adatfelvétel nyitott kérdéseire adott válaszokban, mind az interjúkban – felmerülő problémák, amelyek jellemzően egy-egy szakmai egységet érintenek vagy érintettek korábban. Ezzel szemben, más egységek kapcsán az elhivatott, tapasztalt munkatársakat, munkatársi közösséget emelték ki az interjúalanyaink.

4.1.2. Jelentős fluktuáció és kapacitáshiány

A JSZSZGYK engedélyezett státuszainak száma 2025. márciustól 271,5 fő, amely 2022 óta (251,5 fő) 8%-os emelkedést jelent. 2023-ban 255,5 fő, 2024-ben 264,5 fő volt az engedélyezett létszám, vagyis a fenntartó évről-évre bővíti a rendelkezésre álló kapacitást, amely egyes szakmai

egységekben (különösen a Család-és Gyermejkölési Szolgálatban, a Család-és Gyermejkölési Központban) így is kevésnek bizonyul, de gyakran nem a rendelkezésre álló státuszok száma, hanem azok betöltetlensége miatt. A betöltött álláshelyek aránya az elmúlt három évben 94-97% között alakult, 2024-ben 95% (ami 251,5 státuszt jelent, vagyis 13 álláshely volt betöltetlen). Eszerint **a kapacitáshiány intézményi szinten relatíve alacsony.**

A kedvező intézményi szintű statisztikák ellenére, a szakmai beszámolók az utóbbi években (2022, 2023, 2024) rendre **jelentős fluktuációról és kapacitáshiányról** írnak, **amelyek mértéke szakmai egységenként, szolgáltatástípusonként változó.** A Szociális Szolgáltató Központot (a házi segítségnyújtást, a nappali ellátást, az idősek átmeneti otthonát) magas fluktuáció és nagy leterheltség jellemzi. A FiDo Ifjúsági Központban, az óvodai-iskolai szociális segítők csoportjában és a Család-és Gyermejkölési Szolgálatnál szintén jelentős a munkaerő ingadozása. 2025. februárban a JSZSZGYK felső vezetése a házi segítségnyújtást és az idősek átmeneti otthonát emelte ki, de megítélésük szerint minden szakmai területen nagy fluktuáció van. Kapacitáshiányt elsősorban az idősellátással kapcsolatban jeleztek, de vizsgálatunk alapján jelentős a Család- és Gyermejkölési Központ és a Szolgálat munkatársainak kapacitáshiánya és leterheltsége is.

Az intézményi szintű fluktuáció a JSZSZGYK-tól kapott, a kilépő és belépő munkatársak számára vonatkozó statisztikák alapján **jelentős.** A fluktuációs ráta, amely a kilépő munkatársak összes munkatárshoz (betöltött álláshelyek száma) viszonyított arányát jelzi, 2022 és 2024 között 25%-ról 19%-ra csökkent, de így is magas. A **munkaerőforgalom**, amely a kilépők és a belépők együttes számát az összes betöltött álláshely arányában mutatja, 52%-ról 45%-ra mérséklődött, ami még **szintén magasnak számít.** A szakmai beszámoló (2024) magasabb kilépői létszámot jelző adataival számolva, a fluktuáció mértéke 2023-ban és 2024-ben 21%, 2022-ben viszont jóval magasabb, 35% volt. A munkaerőforgalom – ezen adatok szerint – 2023-ban és 2024-ben hasonló mértékű (52%, illetve 46%), de 2022-ben kiugróan magas (62%) volt. A Család- és Gyermejkölési Szolgálattal kapcsolatban a szakmai beszámolók (2023, 2024) megjegyzik, hogy a fluktuáció jelentős. Interjúnk szerint korábban, 2017-2019 között mintegy 80 fő lépett ki.

Kérdőíves vizsgálatunk alapján **a jelentős fluktuáció háttérében elsősorban, de nem kizárólag a fizetések mértéke áll,** annak ellenére, hogy a kerület a bérkiegészítésekkel, bérpótlékokkal igyekszik – legalábbis a szociális ágazathoz képest – versenyképes fizetéseket biztosítani. A JSZSZGYK felső vezetése úgy ítéli meg, hogy bár az alacsony fizetések okoznak problémákat, a szakmai motiváció terén jól állnak, más kerületekkel szemben anyagilag is tudják támogatni a munkatársak továbbtanulását, képzését (ebben partner a fenntartó). **Munkatársi interjúink** többsége azonban árnyalja a képet: **a fluktuáció okaként** nem csak az alacsony fizetéseket, de **az intézményi viszonyokat, a megbecsültség hiányát, a leterheltséget, a nem megfelelő** (gyakran szélsőségesen rossz) **munkakörülményeket, valamint a nyugdíjazást és a betegállományt is azonosítják.** Sőt, bár kisebbségi vélemény, de egyik interjúalanyunk szerint éppen a jó fizetés és a biztos állás miatt maradnak többen az intézményben.

A kérdőíves felmérésben a munkavégzés nyolc olyan elemére, körülményére kérdeztünk rá, amelyek okai lehetnek a munkaerő ingadozásának, a kilépéseknek. Az eredmények alapvetően **a válaszadók elégedettségét jelzik, ugyanakkor megjegyzendő, hogy a munkatársak több, mint 40%-a különböző okok** (pl. a munkahelyi e-mail cím és/vagy a digitális kompetencia hiánya, bizalmatlanság, információhiány) **miatt nem vett részt a felmérésben. Az ő és a korábban kilépők – feltehetőleg kritikusabb – véleményét nem ismerjük.** Emellett további torzító tényező lehet, hogy a válaszadók egy része „elvárt pozitív” válasza törekedett akár önmagában a kérdőíves helyzet, akár amiatt, hogy válaszaikat esetleg a feletteseik is láthatják (nem bízva a külső független intézmény-

átvilágítás műfajában vagy nem ismerve azt). Mindenesetre az látszik, hogy a válaszadók nagy többsége (71%) inkább vagy nagyon elégedett a munkahelyi légkörrel, a szakmai fejlődés lehetőségével (67%), a munka és a magánélet egyensúlyával (64%). A munkahelyi előrelépés lehetőségével már csak a válaszadók kevesebb mint fele (48%) inkább vagy nagyon elégedett, és legkevésbé a társadalmi elismertséggel (30%) és a fizetések mértékével (15%) elégedettek. Mind a fluktuációval, mind a motivációhiánnyal összefügg, hogy a munkatársak közel fele (46%) inkább/nagyon leterheltnak, harmada (34%) közepes mértékben, ötöde (21%) inkább nem vagy egyáltalán nem érzi magát leterheltnak a munkahelyén (N=149 fő). Ezzel együtt, felhívva a figyelmet az említett torzító tényezőkre, a válaszadók háromnegyede (76%) inkább vagy nagyon szeret a JSZSZGYK-ban dolgozni; 16% a közepes értéket (is-is) jelölte, tizedük (9%) inkább vagy egyáltalán nem szeret ott dolgozni (N=150 fő).

4.2. Fizikai-tárgyi feltételek

A fizikai és tárgyi feltételek minősége nagymértékben meghatározza a munkavégzés körülményeit, befolyásolja a munkahelyi légkört, és közvetlenül hatással van az ügyfelek számára nyújtott szolgáltatások, ellátások színvonalára. **A JSZSZGYK-ra intézményi szinten jellemzőek a nem megfelelő infrastrukturális feltételek, a fizikai-tárgyi környezet hiányai,** de hasonlóan más vizsgált tényezőkhoz, ebben az esetben is **jelentősek a szakmai egységek, telephelyek közötti különbségek.**

Interjúalanyaink több szakmai egység, illetve telephely esetében fogalmaztak meg különböző mértékű, eltérő volumenű beavatkozást, fejlesztést igénylő **problémákat.** Ezek egy része az épületek állapotára és/vagy nem megfelelő adottságaira, kialakítására (pl. kevés, a funkcióra nem alkalmas ügyfélfogadó helyiség, szűkös irodák, elégtelen munkaállomás), másik részük a felszereltség, a tárgyi eszközök hiányaira (pl. régi bútorok, kevés és elavult informatikai eszköz) vonatkozik. A Család- és Gyermekjóléti Szolgálat és a Központ fizikai-tárgyi feltételei összességében alig elégségesek az ellátások biztosítására, nem alkalmasak a minőségi szolgáltatásnyújtásra, illetve nagyon frusztráló és méltatlan munkakörnyezetet nyújtanak a dolgozók számára. A Gyermek Átmeneti Otthonának épülete szintén nem felel meg a szükséges funkcióknak, és tapasztalhatók ilyen jellegű hiányok az Értelmi Fogyatékosok Napközi Otthonában, az Idősek Átmeneti Otthonában és a LÉLEK Program egyes telephelyein. Mindeközben, interjúink szerint, a házi segítségnyújtásban és az idősek klubjaiban szinte egyáltalán nem fordulnak elő ilyen típusú problémák.

A kérdőíves adatfelvétel eredményei szerint **a válaszadók (151 fő) szűk többsége jónak vagy nagyon jónak tartja annak a telephelynek a fizikai környezetét, állapotát (53%) és tárgyi felszereltségét (57%),** ahol dolgozik. Az épület állapotát a munkatársak negyede (26%), felszereltségét 16%-a ítéli rossznak vagy nagyon rossznak. A fizikai-tárgyi feltételek hiányai a válaszadók (146 fő) ötöde (20%) szerint nagymértékben, negyede (25%) szerint kisebb mértékben akadályozzák, több mint felük (55%) viszont úgy látja, hogy egyáltalán nem akadályozzák a megfelelő minőségű szolgáltatásnyújtást. Ezzel együtt, a kérdőív nyitott kérdésére válaszolva többen (50-55 fő) jeleztek a fizikai-tárgyi feltételekkel kapcsolatos problémákat (hiányzó/nem megfelelő ügyféltér/interjúszoba; szűkös irodák, helyhiány; a tárgyi-technikai felszereltség, illetve az akadálymentesítés hiányai; az épületek rossz állapota).

4.3. A feladatellátás szakmai minősége

A fenntartó, illetve a Polgármesteri Hivatal képviselői részéről megfogalmazódtak a JSZSZGYK munkájának minőségét és hatékonyságát érintő kritikák. Ugyanakkor a JSZSZGYK felső vezetése,

interjúnk szerint, mintha nem vagy alig érzékelné ilyen típusú, a szakmai működéssel kapcsolatos problémákat, hiányokat.

Interjúink alapján **a jogszabályi előírásoknak, a szakmai standardoknak a szolgáltatások többsége, különösen a nappali ellátások, a házi segítségnyújtás** – a szükséges humánerőforrás birtokában – **megfelelnek, ugyanakkor a magas esetszámmal és kapacitáshiánnyal rendelkező ellátások kevésbé tudnak azok szerint működni.** A Család- és Gyermekjóléti Szolgálat számára a magas esetszám, a kapacitáshiány és az egyre bővülő adminisztrációs feladatok miatt jelent nehézséget a protokollok és a határidők tartása, végső soron a megfelelő minőségű ellátás biztosítása. A rendelkezésre álló szakemberek számával és/vagy minőségével kapcsolatos problémák több esetben megfogalmazódtak a szakmaiság akadályaként (pl. FiDo Ifjúsági Központ, Család- és Gyermekjóléti Szolgálat, Hátralékezelési és Lakhatási Csoport).

A **korszerű szociális munkát** különbözőképpen definiálják az interjúalanyok, de a főbb elemei és ismérvei a következőkben foglalhatók össze: nemzetközi kutatási eredmények figyelemmel kísérése és alkalmazása; partneri viszony az ügyfelekkel; közösségi szociális munka módszereinek alkalmazása; aktív, elhivatott, képzett és tudásukat folyamatosan bővítő munkatársak; holisztikus megközelítés és ügyfélközpontú szociális munka; digitálisan is felkészült munkatársak, a digitális és online eszközök alkalmazása a szakmai munkában; korszerű infrastruktúra. Interjú vizsgálatunkból az látszik, hogy bár több ellátás törekszik ezen elemek megvalósítására, összességében a JSZSZGYK egyelőre kevésbé végez az említett elemeknek megfelelő korszerű, innovatív szociális munkát, illetve több szolgáltatás esetében – összetett okok (szervezeti-irányítási hiányok, kapacitáshiány, leterheltség, motivációhiány, nem megfelelő szakmai attitűd, infrastrukturális hiányok) miatt – nem, vagy csak részben teljesülnek ezek az ismérvek.

4.3.1. A szakmai munka megítélése a munkatársak körében

A **kérdőíves adatfelvételben** a szakmai munkatársakat kérdeztük arról, hogy mennyire értenek egyet a szakmai munka minőségére, hatékonyságára vonatkozó, azt befolyásoló különböző állításokkal. Eszerint a legtöbben (42%, 33 fő) azzal értenek teljes mértékben egyet, hogy a JSZSZGYK-n belül lehetőség van a szakmai problémák jelzésére, megbeszélésére; az inkább egyetértők aránya 35% (27 fő). A következő leginkább elfogadott állítás szerint az ellátások hatékonyan, eredményesen kezelik az ügyfelek problémáit; ezzel a válaszadók 28%-a (23 fő) teljes mértékben, közel fele (47%, 38 fő) inkább egyetért. A következő négy állítással, amelyek a szakmai feltételek, kapacitások minőségére, az ügyfelek elégedettségére, a korszerű és innovatív szociális munkára, valamint a lakossági szükségletek kielégítésére vonatkoznak, a válaszadók mintegy ötöde (18-23%, 16-23 fő) teljes mértékben elégedett, az inkább elégedettek aránya 30 és 52% között változik. A szakmai munkatársak az infrastrukturális, fizikai-tárgyi feltételekkel elégedettek legkevésbé, a válaszadók mindössze 8% (6 fő) elégedett teljes mértékben, és az inkább elégedettek aránya is csak 18% (14 fő).

A kérdőíves adatfelvételtől (alacsony elemszámok mellett, 68-74 fő válaszaiból) az látszik, hogy a szakmai munkatársak összességében kevésbé vesznek részt a szakmai munkát támogató, fejlesztő tevékenységekben. Kedvező, hogy a szupervíziót látogatják a legtöbben és a leggyakrabban (29% legalább havonta), az azonban felvet kérdéseket, hogy a válaszadók harmada (32%) soha, 29%-a fél évnél ritkábban jár szupervízióra. Szakmai képzéseken és konferenciákon a válaszadók egyaránt közel tizede (8-9%-a) legalább havonta vesz részt, előbbiekre 6%, utóbbiakra 16% soha nem jár (pedig a válaszolók feltehetőleg inkább az elkötelezett munkatársak köréből kerültek ki). Pályázatot senki nem ír havonta vagy gyakrabban, és válaszolók ötöde (20%) fél évnél ritkábban, háromnegyede (74%) pedig soha nem vesz részt ilyen tevékenységben. Egyéb szakmai programokra közel 20% jár

rendszeresen (havonta vagy gyakrabban), 32% fél évente vagy ritkábban, 11% pedig soha. Interjúink alapján **az intézményi szupervízió kritikus pontként azonosítható**. Több szakmai egység jelezte, hogy **a munkatársak nem vagy alig vesznek részt az általuk kevésbé hasznosnak, hatékonynak tartott szupervíziókon, amelyeken a konfidencialitást sem érzik garantálnak**, és hiányolják az egyéni szupervízió, illetve a szupervízor-választás lehetőségét.

4.3.2. Az ügyfelek véleménye, tapasztalata az ellátások minőségéről

Az ellátások minőségét az igénybe vevői oldalról is vizsgáltuk, hat fókuszcsoportot készítettünk különböző szolgáltatások ügyfeleivel (Család- és Gyermejjóléti Szolgálat, Hátralékkezelési és Lakhatási Csoport; FiDo Ifjúsági Központ, Családok Átmeneti Otthona, Értelmi Fogyatékosok Napközi Otthona, idősek klubjai, LÉLEK Program). A résztvevők körében **egyértelmű elégedettség tapasztalható mind a szolgáltatásokkal, mind a munkatársakkal kapcsolatban**. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy véleményük nem általánosítható, mivel az összes ellátottnak csak kis részét képviselik, és többségüket a szakmai vezetők kérték fel a kutatásban való részvételre, ami feltételezi, hogy egyébként is elégedettebb, aktívabb ügyfelekről van szó. A következőkben a fókuszcsoportok releváns tapasztalatait foglaljuk össze.

A **Család- és Gyermejjóléti Szolgálat**, valamint a **Hátralékkezelési és Lakhatási Csoport** ügyfelei (5 résztvevő, 30 és 72 év közöttiek, négyen legfeljebb négy éve, egy fő viszont már 19 éve a JSZSZGYK ügyfele) elégedettek mindkét szervezeti egységgel. A családsegítőkkal és az ügyintézőkkel jó a kapcsolatuk, úgy érzik, hogy hatékonyan képviselik az érdekeiket, és több esetben proaktívan cselekednek, a családsegítők számos szolgáltatást, lehetőséget ajánlanak fel számukra.

A **FiDo Ifjúsági Központ** ügyfeleivel készült fókuszcsoportos beszélgetésen három gyerek vett részt (ketten 9 évesek, egyikük 18 éves, és mindannyian 3 éve járnak a központba). A kapott szolgáltatásokkal, a programokkal és a munkatársakkal egyértelműen elégedettek, szeretnek a FiDo-ba járni, és kiemelték az ott dolgozók segítőkészségét, egyikük a pszichológus hatékony segítségét. Kritikaként néhány, egymástól eltérő típusú problémát említettek, elsősorban az odajárók egy részével kapcsolatban. Egyikük megjegyezte, hogy az önkormányzat jobban, több pénzzel is segíthetné a családokat.

A **Családok Átmeneti Otthonában** hat fő vett részt a fókuszcsoporton (24-35 év közöttiek, négyen 8-18 hónapja, egyikük már két és fél éve a JSZSZGYK ügyfele). Az általános vélemény, amely nem csak az otthonra, hanem a Család- és Gyermejjóléti Szolgálatra és a Központra is vonatkozik (mivel párhuzamosan ott is ügyfelek), egyértelműen pozitív. A családsegítőkkal, a gondozókkal való jó kapcsolatról, segítőkészségükről, megfelelő hozzáállásukról számoltak be, illetve arról, hogy a munkatársak számos ügyben, ügyintézésben segítik őket (pl. kommunikáció az iskolával; ingyenes kognitív viselkedésterápia biztosítása; szemüvegtámogatás, támogatott fogászati kezelés; lakás bebútorozása). A néhány megfogalmazott kritika alapvetően nem a JSZSZGYK-val, hanem az önkormányzattal kapcsolatos: elhúzódik az önkormányzati lakáscsere, illetve egy-egy jelzés szerint nem megfelelő, nem átlátható a lakáspályázatok elbírálása (ami alapvetően egy-egy egyedi negatív tapasztalatot jelent, ugyanakkor a probléma hátterében alapvetően az áll, hogy a szociális bérlakás iránti igények jóval meghaladják a rendelkezésre álló lakások számát).

Az **Értelmi Fogyatékosok Napközi Otthona** ellátottjai közül hárman vettek részt a beszélgetésen (20 és 50 év közöttiek; egyikük fél éve, egy másik gondozott már 8 éve ügyfele a JSZSZGYK-nak, egy fő nem tudott erre válaszolni). Itt semmilyen lényegi kritika nem hangzott el az ellátással kapcsolatban, teljes mértékben elégedettek a munkatársakkal és a biztosított külső programokkal

(azon túl, hogy többet szeretnének moziba menni, és eljutni cirkuszba is). Egyetlen problémaként fogalmazódott meg, hogy az ügyfelek között kisebb konfliktusok adódnak abból, hogy bizonyos programokhoz nem mindenki akar csatlakozni, de ezt a gondozók megoldják (bent maradnak vele, velük az intézményben).

Az **idősek klubjainak** ügyfeleit nyolcan képviselték a fókuszcsoportban (többségük 3-4 éve, hárman néhány hónapja veszik igénybe a szolgáltatást; a Reménysugár, az Őszikék és a Ciklámen Idősek Klubjából 2-2 fő, a Víg és a Napraforgó Idősek Klubjából 1-1 fő, vagyis mind az öt idősek klubja képviselve volt). A szolgáltatással való általános elégedettség itt is egyértelmű: szeretik a gondozókat és a mentálhigiénés szakembert (aki beszélgetésekkel segíti őket); változatosak a programok (pl. kirándulások, színházlátogatások, nyári tábor a Balatonnál); befogadóak, aktívak, jókedvűek a klubok közösségei. Minimális kritikaként merült fel, hogy a külső programokból lehetne több, illetve egy-egy klubtag miatt néha adódnak konfliktusok (de ezeket a munkatársak kezelik).

A **LÉLEK Program** ügyfeleivel szervezett beszélgetésen heten vettek részt (34-65 év közöttiek; többségük legfeljebb két éve, egy fő 2014 óta a JSZSZGYK, illetve a program ügyfele; négyen a LÉLEK Házban, egy-egy fő a LÉLEK lakásban és családos lakásban él). Az ügyfelek egyétértettek abban, hogy a program biztonságot, állandóságot nyújt számukra, és azt is kiemelték pozitívként, hogy „itt fejlődni, alkalmazkodni kell” (ami a fenntartó részéről inkább kritikaként fogalmazódott meg a túl magas szolgáltatási küszöb kapcsán). Többen jelezték, hogy a biztonságérzet mellett hatékony segítséget kapnak problémáik kezelésében (pl. álláskeresés; pszichológus, addiktológus biztosítása; szakvizsga lehetősége), valamint azt, hogy a munkatársak emberségesek, segítőkészek, egyenrangúként kezelik őket. A néhány kritika egy része a tárgyi feltételekre vonatkozik: bár a lakások megfelelőek, de van olyan négy fős család (két kamasz fiúval), amelynek szűkös; ketten a televíziót hiányolják a LÉLEK Ház szobáiból, más kondieszközöket szeretne az udvarra. További észrevétel, hogy a LÉLEK Programon belül nem készítik fel őket a következő szintre, nincs előkészítő program. Az egyik ügyfél számára az előrelépést jelentő LÉLEK-lakásba költözés rossz egészségi állapota miatt valójában nem komfortos, kedvezőtlen kimenet, mivel a program keretében csak egyedül költözhet a lakásba, vagyis segítség és társaság nélkül marad. Az ilyen esetekben szükség lehet egyéni méltányossági elbírálására, ráadásul az érintett ügyfélkör többségét az egészségi állapot korai romlása jellemzi, vagyis a probléma nem egyedi. A Családok Átmeneti Otthonához hasonlóan itt is szóba kerültek az önkormányzati lakáspályázatokkal kapcsolatos nehézségek, elsősorban az, hogy sok próbálkozással, jelentkezéssel sem sikerült lakáshoz jutni.

5. Azonosított fejlesztési szükségletek és javaslatok

A fejezetben a kutatás során azonosított fejlesztési szükségleteket mutatjuk be szakmai egységeként, szolgáltatásonként, illetve ezekre reflektáló javaslatokat fogalmazunk meg. **Minden fejlesztési terület és javaslat mögött közös horizontális cél húzódik meg, ami a rászoruló lakosok minél nagyobb arányú bevonása és minél jobb minőségű, személyre szabott szolgáltatásokkal való ellátása.** Emellett horizontális cél még a szervezeti optimalizáció és a munkatársak szakmai munkájának és jóllétének segítése, illetve – ahol szükséges – javítása is, és ezek is mind az előző horizontális célt, a rászoruló ügyfelek lehető legszélesebb körű bevonását és megfelelő ellátását szolgálják.

Hat tágabb fejlesztési területet határoztunk meg, ezek a következők:

1. A JSZSZGYK jelenlegi struktúrája, a széttagolás lehetősége;
2. Szervezeti működés, belső együttműködések és kommunikáció;

3. Munkaerő-és kapacitáshiány, fluktuáció;
4. Férőhelyhiány;
5. A szakmai munkát befolyásoló tényezők, belső szakmai támogatás;
6. Fizikai-tárgyi feltételek, körülmények.

A hat fejlesztési területen összesen 21 főbb javaslatot ismertetünk, amelyek többségéhez további alintézkedések tartoznak, például abban az esetben, ha egy-egy javaslatot az érintett szakmai egységekhez, szolgáltatásokhoz igazítva szükséges megvalósítani. Javaslataink többsége rövidtávon, kevesebb költségráfordítással, kisebb részük, különösen az új telephelyek kialakítására vonatkozó javaslatok középtávon, jelentősebb költséggel valósíthatók meg. **A javaslatok nagy része szorosan összefügg egymással, illetve egy-egy javaslat egyszerre több célt is szolgálhat:** a szakmai motiváció erősítése és a fizikai környezet, a munkakörülmények fejlesztése például egyaránt hozzájárulhat a fluktuáció csökkentéséhez, a kapacitáshiány mérsékléséhez, a szolgáltatásnyújtás minőségének és hatékonyságának javításához. **A fenntartó önkormányzatnak** elsősorban a költségek mértéke és a szükségletek hierarchiája alapján természetesen **priorizálnia kell, ugyanakkor az egyidejűleg bevezetett intézkedések erősítik egymást,** vagyis – különösen a költségekkel nem járó vagy kisebb költségigényű – beavatkozásokat érdemes egyszerre, egymást kiegészítve megvalósítani. Ezzel együtt, **több szakmai egységnél egyértelmű és égető szükséglet mutatkozik az új telephely kialakítását vagy a jelenlegi jelentős fejlesztését célzó nagyobb volumenű, forrásigényes beavatkozásra.** Más területen megjelenő, szintén költségigényes, de alapvetően csak adminisztratív eszközöket igénylő intézkedés lehet a béremelés, a bérkiegészítés.

A JSZSZGYK hosszú távú működését alapjaiban meghatározó kérdés az integrált struktúra fenntartása, vagy az intézmény szétagolása, megtartva a közös gazdasági és karbantartó szervezetet.

5.1. A JSZSZGYK jelenlegi struktúrájában, nagy integrált intézményként kevésbé működik hatékonyan, a központi felső vezetés működésének hatékonysága egyes elemeiben megkérdőjelezhető

5.1.1. Fejlesztési szükségletek

Bár a JSZSZGYK felső vezetése szerint az integrált, centralizált működésmód segíti a „kliensutak” rövidítését, tapasztalataink szerint a hatékony és innovatív működést, a megújulást célzó beavatkozások megvalósítását akadályozhatja. A felső vezetési gyakorlat, a szakmai egységek és azok vezetésének jelenlegi struktúrája kevésbé látszik megfelelőnek és indokoltnak.

5.1.2. Javaslatok

1. A JSZSZGYK szétagolása a 2014 előtti struktúrához hasonlóan, vagyis két különálló intézmény létrehozása.

- A középtávon, minden érintett szereplőt bevonó egyeztetések után megvalósítható javaslat célja a jelenlegi centralizált szervezeti struktúra helyett két különálló kisebb, de így is számos szolgáltatást, ellátást magában foglaló intézmény létrehozása a szakmai önállóság erősítése, a hatékonyabb irányítás és szervezeti-szakmai működés érdekében. Eszerint – a korábbi állapothoz hasonlóan – érdemes lehet szétválasztani a jelenlegi Szociális Szolgáltató Központot, valamint a Család- és Gyermekjóléti Szolgálatot és a Központot, és ebben a struktúrában megtalálni a további szakmai egységek, szolgáltatások megfelelő helyét.

- A javaslat feltételezi a jelenlegi felső vezetési struktúra újragondolását, ezzel összefüggésben a középvezetői szintek átalakítását, kiegyensúlyozását, valamint az egyes szakmai egységek a jelenlegi szervezeti struktúrában elfoglalt helyének rendezését. Az intézkedéssel a jelenlegi felső vezetési struktúra megszűnne, a két különálló intézmény élén a saját intézményvezető áll, a felső vezetésben helyet kapnak a nagyobb egységek szakmai vezetői.
- A széttagolás megvalósítása esetén a két intézmény és azok szakmai egységeinek együttműködésére, kommunikációjára kiemelt figyelmet kell fordítani, de ez a jelenlegi struktúra fenntartása mellett is fontos fejlesztési terület.

5.2. Nem megfelelő együttműködés és kommunikáció a JSZSZGYK felső vezetése, a fenntartó és egyes szakmai egységek között, illetve szakmai egységeken belül

5.2.1. Fejlesztési szükségletek

Több szakmai egység esetében azonosítható hiányként, hogy a JSZSZGYK felső vezetése és az érintett egységek, szolgáltatások között nem megfelelő a kommunikáció, az együttműködés gyakorisága és/vagy minősége. Ilyen típusú problémák azonosíthatók a Család- és Gyermekjóléti Szolgálat, a Család- és Gyermekjóléti Központ, az Értelmi Fogyatékosok Napközi Otthona és a házi segítségnyújtás esetében. A fenntartó által támasztott nem egyértelmű elvárásokkal kapcsolatos problémák a Család- és Gyermekjóléti Központ szakmai egységben, illetve a Központhoz tartozó FiDo Ifjúsági Központban fogalmazódtak meg. A Család- és Gyermekjóléti Szolgálatnál az egység vezetésével kapcsolatos kritikákat azonosítottunk. A fenntartói oldaláról jelzett probléma a JSZSZGYK-val, illetve annak munkatársaival való nehézkes, nem feltétlenül nyílt kommunikáció, amely megnehezíti az érdemi információkhoz való hozzájutást, és így az ezekre adott fenntartói válaszokat.

5.2.1. Javaslatok

1. A fenntartó és a JSZSZGYK felső vezetése, valamint az érintett szakmai egységek közötti kommunikáció javítása.

- A rövidtávú javaslatok alapvető célja a feladatok és a kompetenciák tisztázása, az elvárások és a kapacitások egyensúlyának megteremtése.
- Amennyiben nem kerül sor a JSZSZGYK széttagolására, javasoljuk a harmadik intézményvezető-helyettes jelenleginél intenzívebb bevonását, integrálását a felső vezetésbe, ami egyrészt lehetőséget biztosít a napi gyakorlatot érintő tapasztalatok közvetlen visszacsatolására, másrészt erősíti, kiegészíti a jelenlegi felső vezetési struktúrát.
- A kommunikáció javításának konkrét eszközei lehetnek a fenntartó és a JSZSZGYK felső vezetése közötti rendszeres formális egyeztetések (amelyek nem azonosak a jelenleg is létező, az alpolgármester és a kerületi intézményvezetők közötti csoportos egyeztetésekkel). Ez lehetőséget ad arra, hogy a JSZSZGYK proaktivitásával, átlátható és hatékony működésével kapcsolatos fenntartói elvárások nyíltan megfogalmazásra kerüljenek, illetve az egyes szakmai egységek által jelzett szükségletek megfelelő módon, hivatalos formában is eljussanak a fenntartóhoz. Ennek a működésmódnak a sikere teljes mértékben függ attól, hogy a JSZSZGYK felső vezetése milyen mértékben képviseli, közvetíti a fenntartó felé az egyes szakmai egységek által megfogalmazott

hiányokat és igényeket.

- További, nagyon fontos eszköz lehetne a fenntartó és az érintett szakmai egységek, különösen a Család- és Gyermekjóléti Szolgálat, a Család- és Gyermekjóléti Központ szakmai vezetői, illetve az ezekhez tartozó érintett szolgáltatások vezetői közötti rendszeres formális egyeztetések a JSZSZGYK felső vezetésének részvétele nélkül.

2. A JSZSZGYK felső vezetése és az érintett szakmai egységek közötti, valamint az egyes szakmai egységeken belüli kommunikáció és együttműködés javítása vezetésfejlesztéssel, illetve szervezetfejlesztéssel.

Rövidtávú, alacsony költségigényű javaslat az intézményi szintű és az érintett szakmai egységek szintjén megvalósuló vezetés- és szervezetfejlesztés, szükség esetén külső, független szereplő bevonásával.

- A JSZSZGYK felső vezetésére vonatkozó, többnyire az átláthatatlan működéssel, nem megfelelő kommunikációval kapcsolatos kritikák alapján szükség lehet az intézményi szintű szervezetfejlesztésre, illetve a jelenlegi felső vezetési struktúra fejlesztésére (ha a széttagolás nem történik meg).
- A szervezetfejlesztési folyamattal párhuzamosan, annak részeként szükséges lehet a JSZSZGYK felső vezetése és az egyes szakmai egységek közötti kommunikációs, egyeztetési protokollok, eljárásrendek kidolgozása és azok következetes betartása, valamint a tapasztalatok alapján rendszeres felülvizsgálata a jelenlegi ad-hoc, egyedi kommunikáció helyett.
- A Család- és Gyermekjóléti Szolgálat, a Család- és Gyermekjóléti Központ esetében különösen fontosnak tartjuk a szervezetfejlesztési folyamat elindítását a szakmai szemlélet egységesítése és a szakmai eljárásrendek tisztázása, betarthatósága érdekében. A CsGySz- ben lényegesnek tartjuk a vezetésfejlesztés megvalósítását.
- A munkatársak kapcsolódását, együttműködését, elköteleződését erősítő csapatépítő alkalmak hiányát jelző kritikákra reflektálva javasoljuk az ilyen típusú rendszeres alkalmak bevezetését intézményi szinten és a szakmai egységek szintjén egyaránt (évi 2-2 alkalommal). A javaslat rövidtávon megvalósítható, és – az évi alkalmak számától, a biztosított körülményektől függően – közepes költségfordítással jár. A csapatépítő alkalmak, tréningek nagymértékben hozzájárulnak a munkatársak közötti szakmai kapcsolatok erősítéséhez, egymás munkájának, ügyeinek megismeréséhez, ami a napi ügymenetben a hatékonyság növeléséhez és a párhuzamosságok kiszűréséhez vezethet.
- A javaslatok összességében segítik a belső kommunikáció javítását, az egységeken belüli működési folyamatok racionalizálását, a munkahatékonyság növelését, mérséklik a fluktuációt és a munkatársak kiegészési esélyeit, javítják a munkahelyi légkört, a napi munkavégzés hangulatát. Végző soron hozzájárulnak a szolgáltatásnyújtás minőségének és hatékonyságának fejlesztéséhez.

5.3. Jelentős munkaerő- és kapacitáshiány, magas fluktuáció a JSZSZGYK több szakmai egységében

5.3.1. Fejlesztési szükségletek

Az önkormányzati bérkiegészítések ellenére a betöltetlen státuszokból, a megfelelő szakemberek

hiányából és/vagy az ellátotti létszám növekedéséből adódó kapacitáshiány a JSZSZGYK több szakmai egységét érinti különböző mértékben. A Család- és Gyermekjóléti Szolgálatnál egyrészt jelentős a betöltetlen státuszok száma, másrészt emelkedik az esetszám, illetve ezzel párhuzamosan egyre komplexebbé válnak az ügyfelek kezelendő problémái. A Család- és Gyermekjóléti Központban relatíve nem jelentős a betöltetlen álláshelyek száma, ugyanakkor az ellátotti létszám alakulását tekintve nem elhanyagolható a kapacitáshiány. A CsGyK-hoz tartozó FiDo Ifjúsági Központban a kevés kapacitás mellett a szakmai kompetencia hiányai (és a korábban jelzett tisztázatlan funkciók, kompetenciahatárok) is nehezítik, hogy megfelelően lássák el az utcai szociális munkával kapcsolatos tevékenységet, illetve bővítsék a célcsoportot. A Szociális Szolgáltató Központon belül elsősorban a házi segítségnyújtásban tapasztalható nagyobb kapacitáshiány; itt és az Időskorúak Átmeneti Otthonában is kiemelkedőmértékű és krónikus jellegű probléma az üres álláshelyek betöltése és a kapacitásoknak a valós ellátási igényekhez és annak mértékéhez közelítése.

A munkaerő-ingadozás, a nagyszámú és relatíve gyakori kilépések, amelyek háttérben összetett okok állnak, egyrészt kedvezőtlenül érintik a folyamatosságra, stabilitásra törekvő szakmai munkát, a nyújtott szolgáltatások színvonalát (minthogy az új belépőknek „be kell tanulniuk”, kapcsolatot kell építeniük az ügyfelekkel), és nem feltétlenül tesz jót a JSZSZGYK szakmai megítélésének sem. Másrészt, az érkező munkatársak hozzájárulhatnak az adott szolgáltatás megújulásához, minőségének javulásához.

5.3.2. Javaslatok

1. A rendelkezésre álló munkaerő-kapacitás növelése, új státuszok biztosítása az érintett szakmai egységekben.

- A Család- és Gyermekjóléti Szolgálat számára további 3-5 státusz biztosítása a leterheltség csökkentése, a hatékonyabb szolgáltatásnyújtás érdekében. A telephelyen jelenleg nincs hely újabb munkatársak felvételére, így az intézkedés szorosan összefügg az új telephely/telephelyek kialakításával, és más kiegészítő intézkedésekkel (pl. otthoni munkavégzés).
- A Család- és Gyermekjóléti Központban szintén indokolt lehet a 2-3 fős létszámbővítés, amellyel mérsékelhető a leterheltség. Lényeges szempont az esetmenedzserek által vitt esetek számának csökkentése, ami várhatóan növeli az esetkezelés hatékonyságát, eredményességét.
- A FiDo Ifjúsági Központban – a jövőben pontosítandó cél- és feladat meghatározásnak megfelelően — további kapacitásokra lehet szükség, elsősorban az utcai szociális munkás csoport létrehozása, az utcai jelenlét erősítése, a célcsoport bővítése érdekében. Az intézkedés a fenntartó, a JSZSZGYK és a FiDo közötti hatékony egyeztetést feltételez.
- A Családok Átmeneti Otthonának és a Gyermek Átmeneti Otthonának férőhelybővítésével párhuzamosan biztosítani kell a szükséges státuszokat.
- Az érintett szakmai egységekben megosztott adminisztrációs státuszok biztosítása, a szükséges státuszok meghatározása a digitális ügyintézés, adminisztráció bevezetésének tapasztalatait figyelembe véve.

2. Középtávú bérfejlesztés a JSZSZGYK szakmai egységeiben.

- Középtávú, jelentősebb ráfordítást igénylő javaslatunk szerint, bár a kerületi bérpótlék nem elhanyagolható és egyes (a munkatársak bevonása terén versenytársnak is tekinthető) kerületekkel összehasonlítva versenyképes mértékű, de így is további bérfejlesztésre lenne szükség a munkatársak

megtartása, az üres álláshelyek betöltése, a szakmai motiváció erősítése érdekében. A bérfejlesztés mértékét a rendelkezésre álló források, a bevonandó munkatársak száma alapján a későbbiekben lehet meghatározni, illetve az intézkedést ezeknek a körülményeknek megfelelően akár több lépcsőben is meg lehet valósítani.

- A kapacitáshiány és a fluktuáció hátterében nem csak az alacsony fizetés áll, ugyanakkor mértéke, folyamatos fejlesztése az egzisztenciális biztonság mellett a megbecsültség érzését is erősíti, ami együttesen javítja a munkatársak elköteleződését, a munkavégzés intenzitását, összességében a szolgáltatásnyújtás minőségét és hatékonyságát, az elért célcsoportok bővítésének lehetőségét.

3. Otthoni munkavégzés bevezetése a JSZSZGYK érintett szakmai egységeiben.

- Javasoljuk heti egy nap otthoni munkavégzés bevezetését váltott rendszerben, előre egyeztetett munkarendben, önkéntes alapon a JSZSZGYK érintett egységeiben, elsősorban a Család- és Gyermekjóléti Központban és a Család- és Gyermekjóléti Szolgálatnál.
- Az intézkedés rövidtávon nyújt megoldást a kapacitás- és a helyhiány problémájára, bevezetése jó eszköz lehet a helyhiány gyors és beruházást nem igénylő megoldására, mert így egy asztalt több munkatárs is tudna (váltott napokon) használni. Az otthoni munkavégzés biztosításának további hozadéka, hogy otthon végezhető el az adminisztrációs munka (ami az ügyfélfogadó irodákban számos akadályba ütközik), javítja a munkahelyi légkört, erősíti a szakemberek motivációját, teljesítményét azzal, hogy elismeri és kompenzálja erőfeszítéseiket. Ezzel hozzájárulhat az üres álláshelyek vonzóbbá tételéhez, hatékonyabb betöltéséhez, a munkaerőhiány és a fluktuáció csökkentéséhez. Az otthoni munkavégzés önkéntes jellege a munkatársak autonómiájának növeléseként is értelmezhető, ami erősítheti a munkatársak jóllétét.
- A rövidtávú, költséggráfordítást nem vagy alig igénylő javaslat megvalósításához belső egyeztetésekre, a munkatársi igények felmérésére, a munkarendek kidolgozására, illetve a JSZSZGYK felső vezetésének adminisztrációs intézkedésére van szükség.

4. A munkaerőhiányt és a fluktuációt csökkentő, a munkahelyi légkört és a motivációt erősítő további kiegészítő intézkedések.

- A javasolt kiegészítő intézkedések többsége rövid távon, relatíve alacsony költséggráfordítással bevezethető, míg kisebb részük középtávon, jelentősebb költségigénnyel valósítható meg.
- Rekreatív utalványok biztosítása (évi legalább egy alkalommal) a kiégés megelőzése, kezelése érdekében (akár teljesítménytől függően; ebben az esetben ki kell dolgozni, egyeztetni kell az értékelés szempontjait).
- Munkahelyi mobiltelefonok biztosítása azokban az egységekben, ahol ez jelenleg hiányzik, és használatuk indokolt.
- Összességében nem jelentős költséggel járó, de a munkavégzés körülményeit, a munkahelyi légkört nagymértékben befolyásoló „kényelmi” intézkedések, pl. a szakmai egységek rendelkezésére álló meghatározott havi költségkeret a munkatársak számára ingyenes kávé, víz stb. biztosítására; ingyenes önkormányzati parkolás. Valamivel nagyobb költségű, de nagyon fontos lépés lenne a légkondicionálás, illetve az ablakszigetelés bevezetése olyan helyiségekben, ahol ez még hiányzik és jelentős gondot okoz.
- Jelentősebb forrásigényű, a munkavállalást vonzóbbá tévő, de igen korlátos intézkedés lehet a

szolgálati lakások biztosítása a JSZSZGYK munkatársai számára (kidolgozott szempontrendszer alapján). Az intézkedésnek akkor lehet érdemi hatása, ha egyidejűleg több (legalább 3-4) lakás áll rendelkezésre, de a korlátozott hozzáférés miatt így is kockázatként azonosítható a munkatársak közötti konfliktus.

- Választott szupervízor, illetve egyéni szupervízió bevezetése.
- Elavult, papír-alapú ügykezelés digitalizálása, tabletekkel támogatva, ami a hatékonyság és az időspórolás mellett jelentős mértékben növelheti a munkavállalók jóllétét, mert így a szakmai munkára fókuszálhatnak, és csökkenthető a frusztráló adminisztrációs teher.

5.4. A férőhely-kapacitás bővítése az érintett szakmai egységekben

5.4.1. Fejlesztési szükségletek

Az Átmeneti Gondozás szakmai egységen belül a Családok Átmeneti Otthonában nagyon kevés a férőhelykapacitás, a 60 férőhely folyamatos, teljes kihasználtsággal működik, miközben jelentős a várólista, vagyis sokan kiszorulnak az ellátásból. A jelenleg 12 férőhelyes Gyermek Átmeneti Otthona szintén teljes kihasználtsággal működik (amihez hozzájárulnak az ellátási szerződések keretében fenntartott férőhelyek is), és bár a férőhelyhiány itt kevésbé súlyos probléma (nincs várólista), a telephelyváltással tervezett férőhelybővítés indokolt lehet (különösen, ha további ellátási szerződések is biztosítják a hatékony működést, a megfelelő kihasználtságot). A LÉLEK Programban kisebb mértékű a munkaerőhiány, de a rendelkezésre álló férőhelyekkel és lakásokkal nem tudják kielégíteni a szükségleteket, itt is többen várnak arra, hogy bekerülhessenek a magasküszöbű programba, illetve lakhatáshoz, lakáshoz jussanak.

5.4.1. Javaslatok

1. Férőhelybővítés a Családok Átmeneti Otthonában.

- Középtávú, jelentősebb ráfordítást igénylő javaslatunk a jelenlegi 60 férőhely bővítése. A mostani állapot szerint a férőhelyek kétharmada (40 férőhely) intézményi, harmada (20 férőhely) külső férőhely (lakás). Előbbiek számának növelése, vagyis az intézményi férőhely-bővítés csak új telephely kialakításával realizálható, ami valószínűsíthetőleg nagyobb ráfordítást igényel, mint a rendelkezésre álló külső férőhelyek, lakások számának bővítése. Emiatt javasoljuk a külső férőhelyek – akár több lépcsőben megvalósított – bővítését 10 fővel, vagyis 30 férőhelyre emelését (amihez szükséges új státusz biztosítása is).
- A várólista alapján a megnövelt kapacitás kihasználtsága nem jelent kockázatot, de szükség esetén ellátási szerződések keretében kiszervezhetők a többletkapacitások, az üres férőhelyek.

2. A Gyermek Átmeneti Otthonának férőhelybővítése (és új telephely kialakítása).

- Az ellátás új telephelyének kialakítása folyamatban van, és ezzel párhuzamosan a 24 férőhelyes intézmény kialakítása is napirenden van; a fejlesztési irány indokoltságát tapasztalataink alátámasztják.
- A jelentős ráfordítást igénylő beavatkozás hozzájárul a gyerekek ideiglenes elhelyezésének elkerüléséhez, a szolgáltatás bővüléséhez és minőségének javulásához azzal, hogy lehetővé teszi a gyerekek és a szülők közös elhelyezését, illetve – javaslatunk szerint – a gyerekek kognitív, érzelmi és testi fejlődéséhez igazodó legalább két (0-3, 4-18 évesek), de akár három életkori csoportban való

működést (0-3 évesek, 4-10 évesek, 11-18 évesek).

- A megnövelt férőhelyszám esetleges alacsony kihasználtságát további ellátási szerződésekkel, a férőhelyek kiszervezésével lehet kezelni.

3. A LÉLEK Program kapacitásainak, a férőhelyek, a lakhatási lehetőségek bővítése.

- A LÉLEK Program esetében középtávon egyébként is javasolt a férőhelyek, a kapacitások, a rendelkezésre álló lakások számának növelése (első lépésben legalább 2 lakás bevonása), de egy potenciális fejlesztési irányként a szolgáltatás esetleges kinyitása, a feltételek enyhítése, a célcsoport bővítése egyértelműen kapacitásbővítést feltételez.

5.5. A szakmai munkát befolyásoló kihívások és a munkatársak belső szakmai támogatásával kapcsolatos hiányok

5.5.1. Fejlesztési szükségletek

A JSZSZGYK több szakmai egységében tapasztaltunk a szakmai munkával, valamint a munkatársak szakmai támogatásával kapcsolatos kihívásokat, hiányokat. A szakmai munkatársak megfelelő végzettséggel rendelkeznek, ugyanakkor nem elhanyagolható probléma az eszköztelenség, a motiváció és a kellő szakmai tapasztalat hiánya, a nem megfelelő attitűd és a kiégés. Lényeges problémaként azonosíthatók többek között a szakmai protokollok, határidők betartásának – jórészt a leterheltségből, a kapacitáshiányból és a feladatszervezésből adódó – nehézségei, ellehetetlenülése; az adminisztrációs terhek növelő, elavult (papíralapú) ügykezelési folyamatok, amelyek jelentős idő- és energiaráfordításuk miatt gyengítik a szakmai munka minőségét. A munkatársak jelentős része nem vagy alig jár intézményi szupervízióra, amelyet jellemzően nem tartanak elég szakmainak, hatékonyak és függetlennek; többen hiányolják viszont az intézmény által biztosított egyéni szupervízió lehetőségét. Három ellátás, a FiDo Ifjúsági Központ, az Értelmi Fogyatékosok Napközi Otthona és a LÉLEK Program esetében a szakmai munkát befolyásoló, további speciális kihívásokat azonosítottunk.

5.5.2. Javaslatok

1. Az ügymenetek folyamatának racionalizálása és modernizálása a hatékonyabb munkavégzés, a jobb minőségű szolgáltatásnyújtás érdekében.

- Rövidtávú, relatíve alacsony költségigényű javaslatunk a jelenlegi papíralapú és többlépcsős ügyintézési, ügyviteli folyamatok racionalizálása, modernizálása, a digitális ügyintézés, adminisztráció bevezetése. Ehhez tableteket (és szükség esetén rövid képzést) kell biztosítani; a tabletek használata lehetővé teszi, hogy a helyben felvett adatok közvetlenül a rendszerbe (vagy felhőbe) kerüljenek, így se a szakmai munkatársaknak, se az adminisztrátoroknak nem kell (annyi) időt eltölteni utólagos adatregisztrációval. (A tabletek használata akár egy adminisztrációs státusz kiváltását is eredményezheti.)

- Az intézkedéssel kiválthatók a felesleges, többlépcsős adminisztrációs fázisok, jelentősen csökkenthető a szakmai munkatársak adminisztrációra fordított munkaideje, ami enyhíti a leterheltséget, a felszabaduló kapacitás erősíti a szakmai munka minőségét és hatékonyságát. A javaslat a gyorsabb, hatékonyabb ügyintézással, adminisztrációval hozzájárulhat a munkatársak elégedettségének növeléséhez, és így a fluktuáció mérsékléséhez is. A digitalizált adminisztrációval egyfelől az egyes szakmai egységeken belül és az egységek között jobban követhető az ügyfelek útja,

az esetek aktuális helyzete, másrészt figyelemmel kell lenni az adatvédelmi kérdésekre.

- A munkatársak többsége tapasztalataink szerint élne a digitális adminisztráció lehetőségével, de az idősellátásban – a munkatársak életkorából adódóan – az átállás nehézséget okozhat. Ennek kezelésére javasoljuk, hogy az egyes szakmai egységek maguk döntsenek a digitális ügyintézés kísérleti bevezetéséről vagy annak fokozatairól. A tapasztalatok birtokában érdemes megfontolni a teljes intézményre való kiterjesztést. Az intézkedéshez a felmerülő igények alapján rövid (egy alkalmas) képzést is szükséges lehet biztosítani (bemutatva a digitalizált ügyintézés, adminisztráció folyamatát és előnyeit).

2. Hatékony, független, egyénileg is választható, a munkatársakat motiváló szupervíziók biztosítása.

- Rövidtávú, többletköltséggel nem járó javaslatunk a számos kritikát kapott szupervíziós rendszer megújítása. Olyan külső szakember/szakemberek felkérése a szupervíziós alkalmak és folyamatok vezetésére, aki/akik a munkatársak számára is képviselik a függetlenséget, a szakmaiságot, és garantálják a konfidencialitást. Lényeges szempont, hogy a szupervízió időpontját és helyszínét úgy kell megválasztani, hogy az a munkatársak számára komfortos legyen.
- A motiváló, tényleges szakmai támogatást nyújtó szupervíziók erősítik a munkatársak elhivatottságát, javítják a szakmai munka minőségét. A színvonalas szupervíziók látogatottsága várhatóan nő, de – különösen a kezdeti időszakban – fontos lehet, hogy a szakmai vezetők, egységvezetők ösztönözzék (de ne utasítsák) a munkatársak részvételét. Fontos a szupervízió opcionális jellegének megtartása.
- Az intézményi, csoportos szupervíziók mellett egyéni (és egyénileg választott) szupervíziós lehetőség biztosítására is szükség van, amihez szisztematikusan fel kell mérni a munkatársi igényeket (kiváltva ezzel az ad-hoc, a felső vezetéshez nem elérő jelzéseket). Ez okozhat némi többletköltséget, de vélhetően ennek igénybevétele nem lenne tömeges.

3. A szakmai felkészültséget, az elkötelezettséget erősítő, a szakmai munkát fejlesztő egyéb eszközök.

- Bár a JSZSZGYK, illetve a fenntartó anyagilag támogatja a munkatársak továbbtanulását, képzését, de emellett javasoljuk további olyan intézkedések bevezetését, amelyek bővítik a szakmai tapasztalatokat, erősítik a szakmai identitást és elköteleződést, hozzájárulva így a munkatársak jóllétének növeléséhez, a fluktuáció csökkentéséhez is.
- Ennek eszközei lehetnek a rövidtávon, relatíve alacsony költségigényű, rendszeresen szervezett, csoportos tanulmányutak, amelyek lehetőséget teremtenek más intézmények, szervezetek munkájának, eszközeinek megismerésére, új módszerek elsajátítására, miközben elősegítik a munkatársak rekreációját, fejlesztik együttműködésüket is .
- A szakmai elhivatottságot és kreativitást erősítendő, a szakmai vezetőknek ösztönözniük kellene az adott egység profiljába illeszkedő pályázati források felkutatását, a közös pályázatírást, ami egyrészt sikerélményt, szakmai elismerést, másrészt plusz forrást is jelenthet az egység és a munkatársak számára. A pályázati projektek keretében jellemzően lehetőség nyílik innovatívabb, kreatívabb, rugalmasabb kiegészítő tevékenységekre, programok megvalósítására, ami hozzájárul a szolgáltatási paletta bővítéséhez és a munkatársak szakmaiságának és autonómiájának erősítéséhez.

4. Az érintett szolgáltatások pontos cél- és feladatmeghatározása a megfelelő kapacitások

hozzárendelésével.

4.1. *FiDo Ifjúsági Központ*

- Rövidtávú, költséget nem igénylő javaslat a fenntartó és/vagy a JSZSZGYK által kezdeményezett szakmai egyeztetések indítása a FiDo Ifjúsági Központ összes, a Család- és Gyermekjóléti Központ, valamint a Család- és Gyermekjóléti Szolgálat érintett munkatársainak részvételével. Az egyeztetések fő célja a minden szereplő által ismert, elfogadott cél- és feladatmeghatározás, a FiDo-val szembeni elvárások, a szakmai felelősségek, tevékenységek, a kompetenciahatárok, az együttműködési területek tisztázása.
- Cél lehet az utcai/lakótelepi szociális munka erősítése, külön csoport létrehozása a FiDo-n belül, amihez kapacitásbővítésre, szakemberekre van szükség. Az intézkedés bővíti a nyújtott szolgáltatások körét, és feltehetőleg növeli az elért ügyfelek számát.
- Összefüggésben a cél-és feladatmeghatározással szükséges egyrészt a megfelelő feltételek, szakemberek, kapacitások biztosítása, másrészt a FiDo szervezeti struktúrában elfoglalt jelenlegi helyének újragondolása (áthelyezése a Család-és Gyermekjóléti Szolgálathoz).
- A cél- és feladatmeghatározással párhuzamosan, annak részeként a szolgáltatások, program kialakítása, megújítása során érdemes figyelembe venni a kerület gyerek- és ifjúsági részvételi programjának – nem csak – a FiDo-val kapcsolatos eredményeit, a gyerekek, fiatalok jellemzően alacsony költségigényű, rövidtávon megvalósítható javaslatait⁵⁶, ami hozzájárulhat az elért célcsoport bővüléséhez is.

4.2. *Értelmi Fogyatékosok Napközi Otthona*

- Javasoljuk, hogy az ellátással kapcsolatban felmerült kérdésekre reflektálva a JSZSZGYK (az egységvezetőt és a munkatársakat bevonva) és a fenntartó indítson szakmai egyeztetést. A lehetséges alternatívák megvitatása után a szolgáltatással kapcsolatos fenntartói döntésre van szükség, amely kijelöli az ÉNO helyét az önkormányzati szociális ellátórendszerben.
- A középtávon megvalósítható egyik fő irány az önkormányzati működtetés megtartása mellett a szolgáltatás komplex fejlesztése. Ez magában foglalja az ügyfelek és a hozzátartozóik igényeinek felmérését, a fizikai-tárgyi feltételek javítását, a telephely kérdésének megoldását (jelenlegi fejlesztése/új telephelyre költözés) a férőhely-kihasználtság, az ügyfélszám növelése érdekében.
- A második fő irány, a szükséges szolgáltatásfejlesztés megvalósítása mellett, az ÉNO kiszerzése szakmai szervezet/szervezetek számára, a szolgáltatás ellátási szerződéssel történő biztosítása. Az intézkedés nem garantálja a kihasználtság javulását, de hatékonyabbá válhat a szolgáltatásszervezés és a forrásfelhasználás.
- A harmadik lehetséges alternatíva a szolgáltatásvásárlás más kerulettől, a szakmai szempontok mellett kiemelt figyelmet fordítva a lokációra, hogy a jelenlegi és a potenciális józsefvárosi ügyfelek és hozzátartozóik számára a szolgáltatás – közösségi közlekedéssel is – könnyen elérhető legyen.
- Rövidtávú, költséget nem igénylő javaslat az ÉNO megjelenítése a releváns intézményi statisztikákban, nyilvántartásokban (más szakmai egységekhez hasonlóan), ami alapfeltétel a szolgáltatás intézményi struktúrában elfoglalt helyének rendezéséhez.
- Középtávon eldöntendő kérdés a fogyatékosokat célzó szolgáltatási spektrum bővítése,

szakosított szociális ellátásként a fogyatékos személyek otthonának létrehozása, ami azonban jelentős költségigénnyel járna, miközben az ellátással kapcsolatos igények egyelőre nem ismertek. A döntés befolyásolja az ÉNO helyét, illetve annak újragondolását a jelenlegi szervezeti struktúrában.

4.3. LÉLEK Program

- Rövidtávú, költségáfordítást nem igénylő javaslat a fenntartó és/vagy a JSZSZGYK által kezdeményezett szakmai egyeztetések indítása a LÉLEK Program pontosabb cél- és feladatmeghatározása, a szakmai egység és a fenntartó elvárásainak összehangolása érdekében. Ezt kiegészítendő, érdemes lehet a LÉLEK Program szervezeti struktúrában elfoglalt helyét újragondolni, illetve a szervezeten belüli kapcsolódásokat erősíteni.
- Változatlan (magasabb belépési küszöböt alkalmazó) gyakorlat esetén középtávú, jelentősebb költségáfordítással járó javaslatunk a kapacitás, a férőhelyek bővítése (legalább 2 újabb LÉLEK-lakás biztosítása). A szolgáltatás kiterjesztésével, a célcsoport bővítésével (ami nem eredményezheti a jelenlegi feltételeknek megfelelő, várólistán lévő, potenciális ügyfelek kiszorulását) ennél nagyobb volumenű fejlesztésekre lehet szükség.

5. A szakmai munka hatékonyságának nyomon követését segítő, valamint a munkatársak és az ügyfelek különböző szempontú elégedettségét mérő indikátorok bevezetése és előállítása.

- A JSZSZGYK egészére vonatkozó, horizontális (így a fejlesztési szükségletek között nem kiemelt) javaslatunk a szakmai munka hatékonyságát mérő indikátorok egységes alkalmazása annak érdekében, hogy – pl. a szakmai beszámolókból – idősorosan, szakmai egységenként, szolgáltatástípusonként is nyomon követhető legyen az intézmény számszerűsített mutatókon alapuló teljesítménye. Ehhez, a szakmai beszámolókból való megjelenés mellett, szükséges lehet egy belső rendszer kialakítása és folyamatos (legalább évenkénti) feltöltése, frissítése. Javasolt főbb indikátorok (intézményi szint és/vagy szakmai egység, szolgáltatás szintjén): igénybe vevők számának alakulása; férőhely-kihasználtság; egy szakemberre jutó ellátottak/esetek száma; egy ellátottra fordított költség; munkaerőforgalom és fluktuációs ráta. Az alapadatok különböző formákban és elérési helyeken, de alapvetően rendelkezésre állnak, feldolgozásukat, felhasználásukat azonban egységesebbé, direkttebbé kellene tenni (figyelembe véve az egyes ellátások különbözőségeit, amelyek bizonyos esetekben nem teszik lehetővé az ilyen típusú összehasonlításokat).
- Javasoljuk a munkatársak és az ügyfelek elégedettségének évenkénti mérését annak érdekében, hogy az intézmény működésének jellemzőiről, minőségéről és eredményességéről rendszeres és időben összehasonlítható információkhoz jusson a fenntartó és JSZSZGYK vezetése. Az elégedettség többszempontú mérése fontos támpontokat adhat az intézmény folyamatos fejlesztéséhez, az egyes szolgáltatások színvonalának javításához. Javasolt főbb indikátorok: munkatársak elégedettsége a vezetéssel, a belső kommunikációval, a nyújtott szolgáltatás, ellátás fizikai-tárgyi feltételeivel, a munkavégzés körülményeivel, a szolgáltatás színvonalával; az ügyfelek elégedettsége a kapott szolgáltatással (körülményeivel, hatékonyságával, eredményességével) és az ellátást biztosító szakemberekkel. A munkatársak elégedettségének mérésére a jelen átvilágítás során alkalmazott online kérdőíves adatfelvétel lehet a legalkalmasabb (akár külső szereplő bevonásával, biztosítva az önkéntes és anonim részvételt, de ösztönözve a kitöltést annak érdekében, hogy évről-évre emelkedjen a válaszadók száma, amit segíthet, ha a munkatársak visszajelzést kapnak az eredményekről). Az ügyfelek megkérdezése ennél mind módszertani, mind kivitelezési szempontból nehezebb, illetve számos korlátba ütközik (különösen egyes szolgáltatások esetében), de akár a rövid, egyszerű önkitöltős kérdőívek is adhatnak visszajelzést.

5.6. Hiányok a fizikai-tárgyi feltételekben

5.6.1. Fejlesztési szükségletek

A JSZSZGYK több szakmai egységében azonosíthatók eltérő mértékű infrastrukturális hiányok. Vizsgálatunk alapján a hiányok egy része középtávú és nagy költségráfordítással járó, ugyanakkor sürgető beavatkozásokat igényel annak érdekében, hogy a szolgáltatásnyújtás és a munkavégzés – több esetben tarthatatlan – körülményei minél előbb javuljanak, és megteremtődjenek a célcsoport bővítésének feltételei. Az intézkedésekhez szükség lehet a fenntartó és a JSZSZGYK egyeztetésén alapuló prioritási sorrend felállítására. A hiányok másik része kisebb felújításokkal és/vagy a tárgyi felszereltség fejlesztésével, beszerzésekkel, vagyis rövidtávon, kisebb ráfordítással kezelhető.

5.6.2. Javaslatok

A Család- és Gyermekjóléti Szolgálat jelenlegi telephelyeinek fejlesztése helyett javasoljuk új telephely/telephelyek kialakítását. Ennek, vizsgáltunk alapján, három fő iránya látszik:

- Egy nagyobb telephely kialakítása, ahol a CsGySz minden munkatársa, beleértve a Hátralékkezelési és Lakhatási Csoportot, egy helyen dolgozik, de biztosítottak az egyes munkatársi csoportok külön irodái, valamint a megfelelő (az adatvédelmet, a diszkréciót lehetővé tevő) ügyfélfogadó terek. Ennek előnye a közvetlen, azonnal munkatársi kommunikáció lehetősége, ugyanakkor olyan méretű, adottságú és lokációjú ingatlant feltételez, amely fenntartói interjúnk szerint nem biztos, hogy rendelkezésre áll.
- Két új telephely kialakítása, egyikben a CsGySz, a másikban a Hátralékkezelési és Lakhatási Csoport működésének biztosítása a fenti feltételekkel (megfelelő irodák és ügyfélfogadók), ami egy közepes és egy kisebb méretű ingatlant feltételez. A működési struktúra annyiban változik, hogy a CsGySz munkatársi csoportjai egy telephelyen dolgoznak, a Hátralékkezelési és Lakhatási Csoport – hasonlóan a jelenlegi állapothoz – külön telephelyen működik, de a feltételek, a körülmények nagymértékben javulnak.
- Több kisebb telephely, kirendeltség kialakítása mind a CsGySz, mind a Hátralékkezelési és Lakhatási Csoport számára. A CsGySz esetében – a mostani struktúra szerint – a központi telephely mellett külön ingatlan biztosítása az Intenzív családmegtartó szolgáltatás és a Hátralékkezelési és Lakhatási Csoport számára, szintén a fentebb jelzett infrastrukturális feltételekkel. Az intézkedéshez szükséges ingatlanok, a fenntartói jelzések alapján, ebben az esetben állnak leginkább rendelkezésre. Előnye lehet a kirendeltségszerű működésnek a kerület jobb területi lefedése, a szolgáltatások elérhetőbbé és láthatóbbá tétele, ugyanakkor az egységen belüli kommunikációban és így a feladatellátásban okozhat hátrányokat (amelyek megfelelő eszközökkel kezelhetők).

A Család- és Gyermekjóléti Központ telephelyének fejlesztése helyett javasoljuk az új telephelyre/telephelyekre költöztetést. Hasonlóan a CsGySz-hez itt is több irány azonosítható (a FiDo Ifjúsági Központot a javaslat nem érinti):

- Egy központi telephely kialakítása, amely megfelelő irodákat biztosít az esetmenedzserek, a Mentálhigiénés csoport, valamint az óvodai-iskolai szociális segítők számára, és a funkciónak megfelelő, diszkrécióra alkalmas, több ügyfélfogadóhelyiséggel rendelkezik. A működési struktúra nem változik, és ebben az esetben is előnyt jelenthet a szoros munkatársi kommunikáció, egymás ügyeinek alaposabb ismerete, a komplex ügyintézés, esetkezelés, de az elérhető ingatlanok korlátozottsága miatt kevésbé reális egy nagy központ kialakítása.

- Több kisebb telephely létrehozása, a központi telephely (esetmenedzserek) mellett külön ingatlan biztosítása a mentálhigiénés és/vagy az óvodai-iskolai segítő csoport számára, szintén a megfelelő körülményekkel.

- **Kisebb volumenű fejlesztések a FiDo Ifjúsági Központban.**

- Bár a FiDo Ifjúsági Központban is hiányzik az egyéni konzultációra alkalmas helyiség, a körülmények többsége – kisebb volumenű fejlesztésekkel – megfelelő lehet (pl. előtér kivilágítása, lefedése, ablakok árnyékolása).

- Az infrastrukturális fejlesztésekkel párhuzamosan szükséges az egyébként jól elérhető ingatlan környezetének biztonságosabbá tétele, a gyerekek, fiatalok biztonságérzetének növelése, együttműködésben a fenntartó önkormányzattal.

- **Javasoljuk az Értelmi Fogyatékosok Napközi Otthonának infrastrukturális fejlesztését** (amennyiben az ellátás megtartásáról születik döntés). Ebben az esetben a két fejlesztési irány a jelenlegi telephely bővítése, jelentős fejlesztése vagy új telephely kialakítása.

- A jelenlegi telephely fejlesztésével, illetve a pincehelyiséggel való bővítésével csak a hiányok egy része orvosolható, kialakítható a jelenleginél megfelelőbb, akadálymentes fizikai környezet, növelhető a rendelkezésre álló helyiségek száma (pl. külön öltöző és ügyfél pihenőszoba), ugyanakkor nem oldja meg a szabadtéri tevékenységekre alkalmas udvar hiányát. A jelentős költségráfordítással megvalósítandó (már tervezett) intézkedés javítja a szolgáltatásnyújtás minőségét és feltehetőleg növeli az ellátottak számát.

- Középtávú fejlesztési irány lehet az új, minden szempontból megfelelő adottságokkal (helyiségek, öltöző, pihenőszoba, udvar, akadálymentes elérés) rendelkező telephely kialakítása, ami a jelenlegi igénybevevői létszámot tekintve aránytalanul nagy költségráfordítást igényelne (de várhatóan hozzájárul az ügyfélkör bővüléséhez). A felmerült szakosított szociális ellátás, a fogyatékos személyek otthonának létrehozása az új telephely kialakítását feltételezi.

- **Az Időskorúak Átmeneti Otthonának infrastrukturális fejlesztése a munkakörülmények javítása érdekében.**

- A 21 férőhelyes bentlakásos ellátásnak (és a jelzőrendszeres házi segítségnyújtásnak) otthont adó telephely fizikai adottságai nem teszik lehetővé a megfelelő munkavégzést, ugyanakkor a bentlakók számára ideálisak a körülmények, így az új telephelyre költözés helyett az épület bővítését, a megfelelő funkciók kialakítását javasoljuk.

- A középtávú, jelentősebb költségigényű beruházás keretében szükséges kialakítani megfelelő méretű irodákat, öltözőt és közösségi helyiséget.

Javasoljuk a LÉLEK Program infrastrukturális fejlesztését.

- A LÉLEK Program telephelyein alapvetően rövidtávú, relatíve alacsonyabb költségigényű fejlesztések megvalósítása szükséges (pl. légkondicionálók beszerelése, korszerű számítógépek az ügyfelek számára, a vizesedéssel kapcsolatos problémák kezelése a LÉLEK lakásokban; ez utóbbi feltehetőleg a JSZSZGYK és/vagy JGK karbantartói szolgálatának feladatkörébe tartozik). (A LÉLEK Pont munkatársai a 2025. márciusi állapot szerint új telephelyre költöznek.) A LÉLEK Program korábban javasolt kapacitásbővítése további infrastrukturális fejlesztéseket feltételez.

- A Spirál Felépülési Központ esetében, a javaslathoz kapcsolódva, megerősítjük az új – egyéni konzultációra alkalmas helyiséggel és közösségi térrel is rendelkező – telephely kialakításának indokoltságát.