

Dr.Zám Mária szociológus

Civilbarát önkormányzatok - Partnerség és együttműködés az önkormányzatok és a civil szektor között

Közszolgáltató civilek. Az ellátási szerződések tapasztalatai

Az önkormányzati költségvetés jellemzője a **hiány**, amely többnyire éppen a közszolgáltatások leggyengébb rendszereinek működését teszi minden évben kérdésessé. Arra kényszeríti az önkormányzatokat, hogy a fogyasztói szolgáltatások területétől vonjanak el forrásokat, illetve tekintsenek el a fejlesztésektől, a rendszerek működésének minőségi változtatásától. Ebből következően a lakosság gyorsan változó igényeinek és szükségleteinek megfelelő közszolgáltatások fejlesztésére és e szolgáltatások finanszírozására új megoldási módokat kell találni, amelyek jobban megfelelnek egy piac-konform és szolgáltatás-barát rendszer elvárásainak, mint a korábbi, kényszerpályán mozgó intézmények mindenáron való fenntartása, megszüntetése, funkcióbővítése vagy az intézmények újraközpontosítása. A felsorolás egyben azt is jelenti, hogy a megoldásmódokat keresve ezek a stratégiák látszottak kialakulni a kilencvenes évek közepére. Ezek defenzív stratégiák, melyek nem a szükségletekből és a lehetőségekből indulnak ki, tehát nem a jövőre koncentrálnak. Pusztán pénzügytechnikai problémák megoldására építik fel a rendszert.

Az közismert, hogy az önkormányzatok **szolgáltató funkciói** kerültek veszélybe a növekvő gazdasági problémákkal és a szűkülő fizetőképes kereslettel, illetve a fogyasztók szükségleteinek növekedésével. Az ártámogatások leépítésével a kompenzációkra biztosított központi források elosztása, a korábbi közszolgáltatások

működtetése a magas infláció mellett tovább szűkítette az önkormányzatok költségvetési kereteit.

Ebben a szűkös időszakban egyáltalán nem közömbös, hogyan reagál a civil szektor a megszorításokra, az ellátások csökkentésére, jogai gyakorlására. A családok, a háztartások csak abban az esetben keresnek külső megoldást szociális, mentális, egészségügyi, oktatási, stb. problémáik megoldására, ha azok a szűkebb családban, a háztartás keretei között nem kezelhetők.

A másik problémája a közszolgáltatásoknak, hogy nincsenek, nem is jöhettek létre olyan funkcionális szolgáltatások, melyek a mai gondok megoldását szolgálják. A társadalmi változásokkal új szükségletek vagy új ellátási formát igénylő szükségletek jelentek meg, amelyek kielégítésére a helyi önkormányzat pusztán saját erőből nem tud vállalkozni.

Ezek pedig nem egyszerűen gazdasági kérdések, ezek a demokrácia nagy kérdései.

Az együttműködés a demokrácia, a helyi közösségek szintjén zajló reformok másik nagy kérdése. Felismerik-e a helyi hatalom képviselői az együttműködésben rejlő lehetőségeket és érdekeket? Akár a gazdaságot meghatározó piaci szektorral vagy a civil társadalmat legitimáló civil szervezetekkel?

Együttműködés nélkül nincs helyi stratégia, nincs folyamatos problémamegoldás. Az önkormányzatok gazdasági partnerei, a piaci szervezetek a versenyszektorban kénytelenek működni és együttműködni. Míg a piaci rendszer látványos kialakulása már a nyolcvanas évek második felében lezajlott Magyarországon, addig a civil

szektor robbanásszerű fejlődésére csak a rendszerváltás után kerül sor, amikor a civil szektor legitimitást nyert a szabad választásokkal.

A kilencvenes évek második felére markánsan kirajzolódtak a civil szektor határvonalai is, és a szektorban mélyreható változások mentek végbe a szervezetek megerősödésével, gazdasági szerepük növekedésével, az érdekcsoportok társadalmi legitimitációjának stabilizációjával. A 90-es évek második felére a helyi társadalom demokratizálódásának fontos részeivé váltak, az önkormányzatok egyik lehetséges partnerévé, mind a döntések megalapozásában, mind pedig a lakosság megváltozott szükségleteire reagáló közszolgáltatások nyújtásában.

A non-profit szektor számbeli növekedése mögött nemcsak a társadalmi cselekvésben elfoglalt stabil hely kialakulásáról van szó. A szektor megerősödése, amely következik számbeli és dinamikus növekedéséből, a szektor differenciálódását is jelenti.

A civil szervezetek társadalmi-gazdasági legitimitációjának alapfeltétele a gazdasági önállóság és függetlenség megteremtése, a szerződéses partneri viszonyon alapuló együttműködés az önkormányzatokkal és a kölcsönös érdekek egyeztetése a piaci szektorral, valamint a felelősség megosztása a három szektor között a helyi közösségben élők érdekében.

A non-profit szervezetek integrációjának alapfeltétele, hogy a helyi társadalomban valamilyen funkcionális szerepet képesek legyenek betölteni. A szolgáltató típusú szervezetek továbbélése is függ ettől. Gazdaságilag csak azok a szervezetek

lesznek életképesek, amelyek a fogyasztói piacról várják a kereslet megjelenését – lehet ez egyéni vagy közösségi jellegű – vagyis amelyek képesek alkalmazkodni az új társadalmi kihívásokhoz, képesek forrásokat keresni és szerezni céljaik elérésére. Képesek az önkormányzatok közfeladataiból átvállalni, vagy olyan innovációt megvalósítani, aminek van kereslete mind a magánszektorban, mind a közszektorban.

A civil társadalom egészét és annak érdekképviseletét nem szabad azonosítani a non-profit szervezetekkel. Ma ez a szektor is differenciált. Különböző érdekek jelennek meg benne, gazdasági és politikai, szakmai és magánérdekek sokasága alakítja, fejleszti a szektor egészét. A szervezetek elfogadottsága és hitele sokban függ attól, mit tud felmutatni a helyi közösség feladatainak megoldása területén, milyen a gazdaságban való részvétele, akár mint foglalkoztató szervezetnek is? Az önkormányzatok is csak olyan partnerrel tudnak együttműködést kialakítani, amely már a helyi társadalomban presztízssre tett szert, hozzátartozik a település arculatához, integrálódott, vagyis a társadalmi intézményesülés lépcsőfokait már bejárta. A szektor erejét és hitelességét a funkcionálisan épülő szervezetek jelentik. Társadalmi erejét is ezek fogják biztosítani ahhoz, hogy a hatalom képviselői a civil szervezeteket partnernek tekintsék a döntési helyzetekben, bevonják őket a döntéshozatali folyamatába, és hogy a civil szervezeteken keresztül megtörténjen a lakosság részvétele, a társadalmi nyilvánosság csatornáit valóban működjenek és az önkormányzatok egyre inkább a társadalmi részvételt igénylő döntési mechanizmusokban találják meg a stratégia kialakításának útját.

Szerződéskötés - partneri viszony

Az együttműködésnek előfeltétele a partneri viszony az önkormányzatok és non-profit szervezetek között. Az önkormányzatok csak hiteles és a helyi közösségben legitimitást élvező szervezettel kötnek szerződést, vagyis a megfelelő vagyoni háttér, a működéshez szükséges források és a képzett szakemberek elengedhetetlenek. Az önkormányzat, mint a közszolgáltatásokért felelős szervezet, amely a források felett is rendelkezik, nyilván sajátos érdekei alapján keresi a partnereket a feladatmegosztáshoz. Ezek a piaci szervezetek mellett non-profit szervezetek is lehetnek.

A szolgáltatásra specializálódott szervezetek így a piaci szervezetekkel állnak versenyben, s azokkal a szervezeti és gazdasági előnyökkel kell rendelkezniük, amely versenyképessé teszik őket. Tehát a **minőséget** kell garantálni, a **hatékony gazdálkodást** kell felmutatni, és a szerződéses viszony létrejöttének az **átláthatóság** is fontos feltétele.

Érdekeltség az együttműködésben

Az **önkormányzat** számára az első számú prioritás, hogy a költségeket csökkentse, a források felhasználását, a szakmai minőséget ellenőrzése alatt tudja tartani.

Az együttműködés bármely formája erősíti az önkormányzat társadalmi presztízsét. Növekszik az esélye annak, hogy az önkormányzat a lakosság által jobban elfogadható, vagy jobbik esetben a lakosság akaratával megegyező döntéseket hoz. Az együttműködés önmagában véve is egyfajta tanulási folyamat mindkét fél

részéről, aminek során az önkormányzat nagyobb betekintést kap a helyi társadalom tényleges gondjaiba, megismeri véleményét, közérzetét.

A **civil szervezetek** sok esetben az önfenntartáshoz szükséges gazdasági stabilitást várják a szerződéses viszony kialakításától, amely nemcsak állandó bevételi forrást jelent, hanem a szervezet hosszú távú fenntartását is képes biztosítani, egzisztenciális biztonságot nyújtani a szervezetben dolgozóknak. Ugyanis a szervezetek döntő többségénél még mai is komoly gond, hogyan tudják a minimális működési költségeket és a folyamatos foglalkoztatáshoz szükséges bérköltséget előteremteni. A pályázati forma ma már erre nem alkalmas, kiépült szervezetek esetében pedig lehetetlen a napról-napra élés stratégiáját követni. A civil kurázsik már nem ritkaság, de településtípusonként eltérőek a civil szerveződések feltételei. Kistelepüléseken maga az önkormányzat hoz létre kvázi-civil szervezeteket, hogy kieső ill. nem létező forrásait pótolni tudja. Így a források ugyan a helyi közösséget szolgálják, de keveset jelentenek a civil társadalom fejlesztése szempontjából.

Az önkormányzatok várhatóan stratégiát váltanak az elkövetkezendő időszakban. Keresni fogják azokat a partnereket, akiknek feladataikat átadhatják, akikkel megoszthatják súlyos anyagi terheiket. Erre a partnerségre a fennmaradásért, a legalitás és a társadalmi elismerés megszerzéséért küzdő civil szektor az egyetlen „jelentkező”.

A KSH 1996-ban felvett adatai szerint az önkormányzatok 36 %-a alapító civil szervezetben, 11 %-uknak szerződése van civil szervezettel és 75 %-uk támogat civil szervezeteket. 1996-ban 13 000 civil szervezet részesült önkormányzati

támogatásban. Ez a szektor $\frac{1}{4}$ -e, az átadott összeg pedig mintegy 6,2 milliárd Ft-ot tett ki. 1996-ban a vizsgált településeken 900 szerződést kötöttek, 1 milliárd Forint bevételt produkálva a civil szektorban. Riasztó adat viszont, hogy a települések $\frac{1}{3}$ -ban nincs civil szervezet!

A civil szervezetek által ellátott feladatok esetében általában kedvezőbbek a forráslehetőségek. Rendelkezésre állnak központi és egyéb pályázati lehetőségek, vállalkozási bevételek, adományok. Alacsonyabb az adminisztrációs költsége a szervezetnek, kis apparátussal képesek a feladatot ellátni, rugalmas a gazdálkodás és maga a foglalkoztatás is.

Az önkormányzatok és a civil szervezetek közötti együttműködésnek számtalan formája létezik ma már. A lényeg ebből a kapcsolati rendszerből, hogy milyen „nyereségre” lehet szert tenni mindkét oldalon. Az a legfontosabb természetesen, hogy az együttműködés nyomán a lakosságé legyen a legnagyobb nyereség.

Közzolgáltatások fejlesztése és a kisserződés gyakorlata egy PHARE program tapasztalatai alapján

A szociális szolgáltatásokat fejlesztő program célja volt, hogy olyan új, innovatív kezdeményezéseket támogasson Magyarországon 1998-ban, amelyek a helyi közösségek szociális feladatainak megoldását segítik. A PHARE támogatását olyan civil szervezetek élvezhették, akik a helyi önkormányzattal kötött szerződés alapján elsősorban családvédelmi, gyermekjóléti, gondozási feladatokat láttak el az adott településen vagy kis-régióban.

Egy támogatási program eredményességét az mutatja meg, hogy mit hozott létre, milyen változásokat sikerült elérni az adott közösségben. Ugyanezeket a kérdéseket tettük fel a programban résztvevő és kivitelező partnereknek is. Természetesen itt a változáson volt a hangsúly, mi változott a korábbiakhoz képest? A jövő, a szervezetek és az európai forrásokból támogatott programok jövője szempontjából érdekelték bennünket a felmerülő nehézségek, külső és belső akadályok, melyek a programok megvalósítása során felmerültek.

A program értékrendjében az alábbi megállapításokból indult ki:

- a civil szervezetek társadalmi-gazdasági legitimációjának alapfeltétele a gazdasági önállóság és függetlenség megteremtése,
- a szerződéses partneri viszonyon alapuló együttműködés az önkormányzatokkal
- a kölcsönös érdekek egyeztetése a piaci szektorral,
- a felelősség megosztása a három szektor között a helyi közösségben élők érdekében.

A program fő céljai voltak:

- A pályázati programban meghirdetett célcsoportok ellátása, ott ahol ilyen szolgáltatás nem működött vagy a szolgáltatások teljes körűvé tétele
- Új szolgáltatások bevezetése /gyermekjóléti ellátás/
- Innováció a szociális szolgáltatások területén, olyan településeken, ahol eddig még nem volt intézményesült szociális ellátás
- Az alap és szakellátások együttműködésének fejlesztése, tevékenységük összehangolása a gyermekvédelmi feladatok területén

A fő célok is mutatják, hogy a programnak mennyiségi és minőségi fejlesztéseket sikerült elérnie adott településen. Funkcióhoz és stabilitáshoz juttatta a már működő civil kezdeményezéseket és elindított egy kölcsönös egyeztetésen alapuló partneri viszonyt a felek között.

A program multiplikációs hatásának tekinthetjük azt, hogy átlátható, jól megalapozott, szakmailag magas szinten, folyamatosan ellenőrzött – a Phare

menedzsment szervezetei által – modellek jöttek létre, melyek vonzóvá tették más önkormányzatok számára az ilyen kezdeményezéseket, illetve lehetővé tették a csatlakozást, hogy szolgáltatási szerződést kössenek a programban résztvevő szervezetekkel. A programok a civil szervezetekre, helyi közösségekre, a szektor társadalmi elismertségére is hatással voltak Véleményünk szerint a multiplikációs hatásokat ma még nem láthatjuk át teljes mélységében, azonban két fontos eredmény már ma is világos, az innováció „bevitele”, ami megtermékenyítette az önkormányzatok stratégiáját is és a civil szektor presztízsének növekedése.

Érdeemes megvizsgálni a programban résztvevő két szektor képviselőinek céljait is, mert ezek világosan mutatják, hogy a szektor milyen területeken vár megerősítésre.

Az önkormányzatok céljai

- A törvényi kötelezettségek teljesítésére megoldást találni az adott szolgáltatások megvalósításával, megfelelő partnerek bevonásával.
- Új szolgáltatások finanszírozási gondjainak a megoldása
- A forráshiány csökkentése már működő szolgáltatásoknál a civilek bevonásával. Vagyis szolgáltatás privatizáció.
- Feladatok átadása civil szervezeteknek, ott ahol az önkormányzat korábban nem működtetett hasonló szolgáltatást. Ez egyben innovatív döntés is volt részükről.
- Az önkormányzatoknál a felelősség megosztásának konkrét megjelenését jelentette a szociális feladatok „kiszervezése”.

Itt a célok teljesítéséből azt az eredményt emelném ki, hogy az önkormányzatok egyrészt felismerték, mire jó nekik, ha nem saját erejükből kell minden feladatot

megoldani. Kialakultak az együttműködésnek a feltételei, formái. A korábban teljesen elzártkózó testületek kénytelenek voltak körültekintő és felelős döntést hozni egy olyan stratégiai kérdésben, hogy merre is haladjon az önkormányzat fejlesztési politikája a szolgáltatások területén? Mi legyen a szolgáltatás fejlesztés iránya a jövőben. Ez a modell nyilván használható más területekre is, úgymint környezetvédelem, foglalkoztatás, polgári védelem, tűzoltóság, stb.

A legfontosabb továbbmutató hatásnak azonban azt értékeljük, hogy az önkormányzatok vezetői, a képviselők egy olyan tanulási folyamaton mehettek keresztül, ahol nem saját személyes meggyőződésük, hanem kimunkált hatékonysági ismérvek, rendszerek, folyamatok megismerésének tükrében kellett döntést hozniuk. Nyilván ez a tanulási folyamat hosszabb idő alatt érik valódi tapasztalattá, elvárás rendszerré fejlődése is belső érést igényel, de valami elindult. Ahol a minőség, ahol a közgazdasági hatékonyság, a lakosság igényeinek figyelembe vétele fogják a döntéseket a jövőben majd meghatározni.

A civil szervezetek céljainak megjelenése a programban

- Szakmai önállóságuk megteremtése a működési engedélyek birtokában
- A szakmai standardoknak való megfelelés igényének beépülése a szervezet további fejlődésébe
- Szemléletváltás elérése az önkormányzatoknál, ami az együttműködést helyezi előtérbe és csökkenti a civilekkel kapcsolatos fenntartásokat
- A két szektor közeledésének eredményeképpen a gondolkodásmód váltása, a kölcsönös előítéletek csökkenése, az egymástól való félelmek tisztázása.
- A j Phare program által előírt elvárások a szervezeten belül is célként fogalmazták meg a minőségi munkára való igényt, egyfajta magasabb szintű menedzsment felállítását és működtetését
- A szakmai fejlődésre való igény, mint szervezeti érték megjelenése
- A civil szervezetekben dolgozók tudatos képzése, a tudásbeli hiányosságok felismerése és felvállalása.
- Az állandó képzés, mint cél jelent meg

- Szakmai tapasztalatok átadása, mintanyújtás az önkormányzati intézmények részére a minőségi fejlesztésről
- Civil szervezet professzionalizálódása, szakmai felelősségük növekedése ezáltal
- A civil szervezet presztízsének megteremtése a helyi társadalomban
- Nem utolsó sorban a korábban már végzett tevékenységek segítése is a Phare program által /anyagi és humánerőforrás fejlesztés oldaláról/

A program megítélésében egyértelmű, hogy a nonprofit szektor egészére vonatkozóan ért el eredményeket. Kiemelnénk itt a mintanyújtás, a gazdasági stabilizálódás, a szakmai kompetenciák felerősítése és a szektorok közötti kölcsönös előítéletek csökkenésének fontosságát.

A program eredményeinek megítélése

- Nőtt a szolgáltatások színvonala. Közvetlenül a civil szervezetek számára előírt minőségi követelmények szigorú betartásával. közvetett szinten egyfajta pozitív verseny szituáció kialakulásával a korábbi önkormányzati intézmények és a civilek által működtetett szolgáltatások között.
- Kölcsönös tanulási lehetőségeket teremtett a program létezése a két szektor problémáiról, működési módjáról.
- Új típusú finanszírozási rendszer jött létre
- Kistelepüléseken a szociális szolgáltatások alapjainak megteremtése, ott ahol korábban ilyen nem volt.
- Szolgáltató civil szervezet és több önkormányzat összekapcsolása, egy szociális háló alapjainak lerakása.

- Lakossági igények megjelenése, megfogalmazása azáltal, hogy a szolgálat, szolgáltatás létrejött.
- A helyi nyilvánosságban a szociális probléma, mint téma megjelenése.
- A civil szektor és az önkormányzati szektor közötti együttműködés elindítása ,ott is ahol korábban az önkormányzat erősen elzárkózott ez elől.
- A civil szervezetek infrastrukturális felszereltségének ugrásszerű javulása.
- A program eredményessége folytán újabb ellátási szerződések létrejötte.
- Az önkormányzat olyan feladatot tudott teljesíteni, amihez sem szakemberekkel, sem tudással, tapasztalattal nem rendelkezett.
- Kevesebb gyerek került be szakellátásba, ott, ahol a gyermekjóléti szolgálatok beindultak
- A civil szervezet megyei szintű szakmai presztízsének növekedése

A program nehézségei a résztvevők megítélésében

- Az önkormányzatban a döntéshozóknak nem volt elképzelése arról, mivel jár egy Phare programnak a felvállalása
- A programok beindításának előkészítésére nem volt elegendő idő
- Az önkormányzattal egy új típusú munka kapcsolat elfogadtatása.
- A program adminisztrációja sok nehézséget okozott, mind a munka mennyiségét illetően, mind a módszerek ismeretlensége miatt.
- Nem volt kellő felkészítés és tanácsadás a program adminisztrációs módszereit illetően.

- Finanszírozási nehézséget okozott a késői átutalás, pl. az önkormányzat részéről
- Másrészt az ÁFA visszaigénylése okozott gondot.
- Az eszközök beszerzése körüli hosszadalmas procedurális eljárások, illetve a kellő tájékoztatatlanságból adódó többszöri módosítása a beszerzés módjának.
- A civilek esetében gondot okozott a kellő felkészültségű szakemberek megtalálása, illetve ennek a keresgélésnek a következményeként a magas a fluktuáció a szervezetekben.
- A magas követelmények új munkamódszerek elsajátítását igényelték. Ez egy tanulási folyamat volt, annak minden nehézségével együtt.
- Nem volt korábbi minta, olyan már működő modell, ahova fordulni lehetett volna tanácsért, tapasztalatokért

Azok, akik résztvettek az értékelési folyamatban a nehézségek felsorolásában a mindennapi program menedzsment nehézségeit találták fárasztónak, időigényesnek. A nehézségeket véleményünk szerint egy új típusú menedzsment elsajátítása jelentette, amihez nem voltak hozzá szokva a résztvevők. A Phare előírásainak szigorúsága, sokszor feleslegesnek tűnő adminisztrációs folyamatai szokatlanok voltak a magyar civil szervezeteknek. Azonban itt is az eredményeket kell látnunk, amely hatást, következményt ezek a nehézségek átélése, néha átevickélés az adminisztráció nehézségein a szervezetek számára hoztak. A közpénzek kezelése, a társadalmi nyilvánosság, a folyamatos pénzügyi és szakmai kontroll egy olyan saját tapasztalatokon át való tanulási elemet adtak a program eredeti célkitűzéseéhez hozzá, melyet semmilyen más formában a szervezetek önként nem vállaltak volna. Ugyanakkor a közszolgáltatások menedzselése ezt a tudást megkövetelik azoktól, akik közpénzekből gazdálkodnak, lakossági szolgáltatást végeznek. A felsorolt problémákból az is világos, hogy ezeket a nehézségeket meg is kellett oldani. Tehát nőtt a problémamegoldó kapacitása is a szervezeteknek. Másrészt a kommunikációs képességeik is fejlődtek, hiszen az állandó egyeztetés, néha lobbizás újabb készségek, elsajátítását jelentette számukra.

A létrejött szolgáltatások értékelése

Az alábbi címszavakba sűrített jellemzéseket több információforrásból nyertünk. Önkormányzatok, civilek, és közvetve a kliensektől nyert véleményeket gyűjtöttük össze egy csokorba és rendeztük össze.

Bár az elméleti bevezetőben szóltunk már az önkormányzat által fenntartott intézmények, szolgáltatások hiányosságairól, itt nem árt elismételni, hogy a civilek által működtetett szolgáltatások számos olyan problémára megoldást találtak, amit az önkormányzati intézményeket szabályozó rend, elvárás rendszer, kööttségek nem engedhetnek meg vagy nem teszik elég rugalmassá az önkormányzati intézményeket ezek megvalósítására. Persze nem feledhetjük el a szervezetek változással kapcsolatos rugalmatlanságát sem, ami szintén akadályozó tényező. Hiszen kinek áll érdekében a változás? Többnyire a lakosság igénye a változás, a minőség, rugalmasság, szakszerűség irányába.

- Partneri viszony kialakulása az önkormányzattal, az ügyek, a kliensek érdekében, amit korábban inkább a kölcsönös előítéletek jellemeztek
- Kollektív felelősség vállalása
- Team munkában való együttműködés a szervezeten belül
- Magas fokú elkötelezettség a civil szervezeten belül a kliensek, a szakszerűség mellett
- A hagyomány nélkülség előnyei a kreativitásban, az innovációk elfogadtatásában a kliensek, a lakosság, az önkormányzat felé
- Kliens szükségleteinek megfelelő ellátás, szolgáltatás
- Egyszerűbb, gyorsabb döntéshozatal
- Az akadályt jelentő kööttségek hiánya, ami a munkát „élvezetté” teszi a nehézségei ellenére is
- A szolgáltatások iránti megnövekedett igények igazolták vissza , hogy valódi lakossági igények kielégítéséről van szó, a kliensek igénylik a szolgáltatást.
- Hivatali ügyintézés helyett emberi, közvetlen, gyors, rugalmas ügyintézés
- Komplex problémakezelés

- Konkrét, azonnali segítség
- Átláthatóság, követhetőség

A non-profit szervezetek integrációjának alapfeltétele, hogy a helyi társadalomban valamilyen funkcionális szerepet képesek legyenek betölteni. A szolgáltató típusú szervezetek továbbélése is függ ettől. Gazdaságilag csak azok a szervezetek lesznek életképesek, amelyek a fogyasztói piacról várják a kereslet megjelenését – lehet ez egyéni vagy közösségi jellegű – vagyis amelyek képesek alkalmazkodni az új társadalmi kihívásokhoz, képesek forrásokat keresni és szerezni céljaik elérésére. Képesek az önkormányzatok közfeladataiból átvállalni, vagy olyan innovációt megvalósítani, aminek van kereslete mind a magánszektorban, mind a közszektorban.

A szervezetek elfogadottsága és hitele sokban függ attól, mit tud felmutatni a helyi közösség feladatainak megoldása területén, milyen a gazdaságban való részvétele, akár mint foglalkoztató szervezetnek is. Az önkormányzatok is csak olyan partnerrel tudnak együttműködést kialakítani, amely már a helyi társadalomban presztízssre tett szert, hozzátartozik a település arculatához, integrálódott, vagyis a társadalmi intézményesülés lépcsőfokait már bejárta. A szektor erejét és hitelességét a funkcionálisan épülő szervezetek jelentik. Társadalmi erejét is ezek fogják biztosítani ahhoz, hogy a hatalom képviselői a civil szervezeteket partnernek tekintsék a döntési helyzetekben, bevonják őket a döntés-előkészítés folyamatába, és hogy a civil szervezeteken keresztül megtörténjen a lakosság részvétele, a társadalmi nyilvánosság csatornáit valóban működjenek és az önkormányzatok egyre inkább a társadalmi részvételt igénylő döntési mechanizmusokban találják meg a stratégiájuk kialakításának útját.

Szerződéskötés - partneri viszony

A program tapasztalatai szerint az együttműködésnek előfeltétele a partneri viszony az önkormányzatok és non-profit szervezetek között. Az önkormányzatok csak hiteles és a helyi közösségben legitimitást élvező szervezettel kötnek szerződést, vagyis a megfelelő vagyoni háttér, a működéshez szükséges források és a képzett szakemberek elengedhetetlenek. Az önkormányzat, mint a közszolgáltatásokért felelős szervezet, amely a források felett is rendelkezik, nyilván sajátos érdekei alapján keresi a partnereket a feladatmegosztáshoz. Döntő ismérv ebben a döntési folyamatban, hogy mi az amit az önkormányzat át tud adni, külső szervezetnek és a szervezet képes-e garanciákat nyújtani a szolgáltatás működtetéséhez pénzügyi és szakmai szempontból egyaránt.

A szolgáltatásra specializálódott szervezeteknek számolni kell azzal, hogy ma már a szociális területen is a piaci szervezetekkel állnak versenyben, s azokkal a szervezeti és gazdasági előnyökkel kell rendelkezniük, amely versenyképessé teszi őket. Tehát a **minőséget** kell garantálni, a **hatékony gazdálkodást** kell felmutatni, és a szerződéses viszony létrejöttének az **átláthatóság** is fontos feltétele.

A Phare által támogatott program kiemelten néhány terület fejlesztését végezte el modell jelleggel: idősgondozás, fogyatékos ellátás, családgondozás és gyermekjóléti szolgáltatások körében.

Szolgáltatás forma	A nyertes pályázók között a szolgáltatások %-os előfordulása ¹
Gyermekjóléti Szolgálat	38,9
Családsegítés	33,3
Nappali ellátás	44,4
Házi segítségnyújtás	16,7
Étkeztetés	11,1
Gyermekek átmeneti otthona	16,7
Helyettes szülői hálózat	11,1

Láthatjuk, hogy a megvalósított feladatok szinte az önkormányzati alapellátás közel minden intézményesült formájára kiterjedtek.

A program eredményei között sorolhatjuk fel azokat a tapasztalatokat, melyek a modell országos elterjesztését teszik lehetővé. Elsősorban itt a civil szervezetek szakmai és szervezeti szintű fejlődését emelnénk ki. A program egy *szemlélet váltást* hozott mind a civilek, mind az önkormányzatok oldalán. Bebizonyította, hogy kialakítható egy a lakosság érdekeit szem előtt tartó, szakmailag magas színvonalú együttműködés a szolgáltatások tovább fejlesztésében. Olyan új szolgáltatások, mint pl. a gyermekjóléti szolgálat azokban a településekben is létjogosultságot nyert, ahol a civilek nélkül pusztán formális megoldásokra lettek volna képesek az önkormányzatok szűkös anyagi és humán erőforrás feltételeik miatt.

A programok sikerét többnyire még a politikai hatalomváltás sem vétőzta meg, legalábbis a legtöbb helyen sikerült a nem szerencsés időpontban induló programokat az új önkormányzati képviselőtestülettel is elfogadtatni.

A program ahhoz is hozzájárult, hogy a kölcsönös előítéletek a szektorok között csökkenjenek, sőt a korábbi tartózkodó viszony valódi szakmai partnerséggé nőtte ki magát.

A civil szervezetek számára a PHARE program lehetővé tett egy óriási ugrást az intézményesülés felé, amely szakmai programot, közszolgáltatások folyamatos működtetését, infrastrukturális feltételek megteremtését és a helyi humán erőforrások feltárását és felhasználását jelentette.

A jövőre vonatkozóan *a civil szervezetek tanuló szervezetként való viselkedése* adja meg a fejlődés új kereteit. A team munka, a projekt szerinti működés, a forrásfeltárás professzionalizálódása, a kapcsolati háló menedzselése mind-mind a szervezetek Phare program alatt elért eredményeit mutatják. Egyben a szervezetek tovább élésének is feltételei, hogy a szükségleteknek megfelelő kínálattal, jövőre orientáltan tervezzék stratégiájukat.

Az önkormányzatok ugyan felismerték az előnyeiket a civil szervezetekkel való együttműködésnek, de közel sem mondhatjuk hogy ennek a feltételei annyira

¹ Egy szervezet több szociális feladatot is ellátott.

kiérlelődtek volna , mint a civil oldalon. Az önkormányzatokban a szakértői szinten jelentős változásokat ért el a program, amennyiben a szakigazgatás valódi partneri viszonyt alakított ki a feladatokat vállaló civilekkel. A döntéshozói szinteken azonban még nem sikerült azt a bizalmatlanságot eloszlatni, ami az önkormányzatokat megakadályozza, hogy egy nyitottabb, a versenyhelyzetet preferáló, közigazgatási rendszer kialakítását célozzák meg.

A program valódi eredményének tekinthetjük, hogy a szakértői szinteken a szociális ellátásban határozott törekvés alakult ki az ellátási szerződéses rendszer felállítására Magyarországon is.

A program képes volt megfogalmazni azokat a kritériumokat is , amely mentén ez a rendszer működtethető és a fejlesztés irányait is megadta: a szerződések jogi, szakmai, pénzügyi szabályainak modellezése, a minőség biztosítás rendszerének bevezetése, a pályázati , pályáztatási rendszerek kifejlesztése, a civil szervezetek gazdálkodási tevékenységének javítása, a humán erőforrások fejlesztése, a szolgáltatást ellátó nonprofit szervezetek sajátosságainak további vizsgálata és az eredményektől függő országos fejlesztési stratégia kidolgozása az önkormányzatokkal közösen.

A program értékelése alapján az alábbi javaslatok fogalmazhatók meg:

Az alábbi javaslatokat abból a célból adjuk közre, hogy a következő Uniós programok végrehajtásában a szervezetek hatékonyabban tudjanak dolgozni, együttműködni. Jelen javaslatok a jövőre irányulnak ,felhasználva az 1998-as program eredményeit és „kihordott” megoldásait.

Pályáztatás folyamata

- A pályázatokat megelőzően az igényeknek, a lehetőségeknek, a program jövőjét meghatározó feltételeknek /anyagi, jogi, humán, szervezeti szintű/ pontos felmérése . Valódi szükségletekre válaszoljanak a programok, körültekintően mérlegelve a programok önfenntartásának lehetőségét a támogatás megszűnése után is.
- A pályázat céljainak és a program lehetőségeinek világos, tiszta, egyértelmű megfogalmazása. A fennálló vagy várt akadályok, nehézségek felmérése és az ezekre való felkészülés beépítése a program kidolgozásakor. A pályáztató saját erőforrásainak védelme érdekében fel kell hogy készüljön a program menedzselése során arra, hogy a konfliktusokat képes legyen kezelni.
- Együttműködési programok esetén minden fél bevonása a folyamatba a kezdetektől,

- A pályázati program teljesítése érdekében a felelősség arányos megosztása a programban egymással szerződő felek között.
- A pályázat kiíró szervezet szoros kontrollja a feltételek megkövetelésére, a későbbi konfliktusok megelőzésére.
- A pályázók előzetes tesztelése, mind szakmai, mind pénzügyi területeken.
- Szabályozók rugalmasságának biztosítása ugyanakkor szigorúbb ellenőrzés is.

Projekt szervezetek felé megfogalmazható javaslatok

- A feladatok pontos felmérése és csak a szervezet fejlettségének megfelelő feladatok felvállalása. A kihívás felelősségteljes mérlegelése a kudarcok elkerülése végett.
- A szervezeti szupervízió alkalmazása a pályázatot megelőzően, minőségbiztosítás ellenőrzése.
- Szakmai, tárgyi feltételek, kapcsolatrendszer kiegyensúlyozottságának ellenőrzése.
- A nyertesek belső, szervezetfejlesztésre való alkalmasság feltételeinek megteremtése.
- A programok részeként humánerőforrás politika felállítása. A támogatott szervezetekben zajló változások kezelése , a szervezet stabilitásának fenntartása.
- A feladatok, mint lehetőségek pontos, belső saját felmérése a szervezet feltételivel összhangban.
- A veszélyek és akadályok reális mérlegelése a pályázat előtt a program által érintett közösségben.

- A szakmai képességekben való fejlődés megteremtése a pályázattól függetlenül, a pályázati program végrehajtására való szellemi kapacitás felmérése, a hiányok pótlása.
- A szervezeti vezetői funkció és a program vezetői funkciók szétválasztása, a szervezeti vezető tehermentesítése a napi menedzsment feladatok, a program menedzsment alól. Stratégiailag a vezetőknek a jövővel kell foglalkoznia, a szervezet egészét kell menedzselnie, ahol a projekteknek önálló felelőse van. Különben fennáll annak a veszélye , hogy a túl nagy felelősség és feladathalmozás emberileg , egészségre káros, másrészt a minőség követelményének sem tud a szervezet megfelelni.
- Tartalék alapok képzése a szervezeteknél , a likviditás megőrzése céljából.
- A szerződés feltételeinek és előírásainak pontos követése és az erre való felkészültség, alkalmasság megteremtése. A szabályok elfogadása és betartása.
- Pontos jövőkép kidolgozása, mi lesz a támogatás után!?
- Jogi és pénzügyi kérdésekben kellő jártasság és tájékozottság mérlegelése a program elindítása előtt. Különben a program végrehajtása során számtalan hiba fordulhat elő.

Önkormányzatoknak szóló javaslatok

- Az önkormányzatok szakmai, alternatív választási lehetőségeiben való jobb tájékozottság, felkészültség erősítése a jövőben. Felkészülés az EU tagságra egyben a szolgáltató önkormányzati modellt is erősíti.
- A nonprofit szektorral kapcsolatos ismeretek bővítése. Politikai és szakértői szinten is.

- Szolgáltatások menedzseléséhez szükséges forrásnyújtói feladatok pontos definiálása. Egyáltalán az önkormányzatok szakértői színvonalának növelése a támogatások menedzselésében.
- Feladat ellátási szerződéses jogviszony jogi, pénzügyi, etikai, minőségbiztosítási kérdéseinek tisztázása és rögzítése.
- Verseny semleges,, piackonform módszerek bevezetése a szolgáltatások privatizálásában.
- Közszolgáltatások tervezésében nagyobb jártasság megszerzése, helyi stratégia tervezése
- A szerződéses partnerek szakmai, pénzügyi ellenőrzési rendszerének kialakítása.
- A fogyasztóvédelemi feladatokra való felkészülés, ellenőrzési rendszer kialakítása.

A pályázati programban résztvevők képzése

- Egyéni képzés mellett szervezetfejlesztés a pályázati nyerteseknek
- Pályázó szervezeteknek felkészítés, döntés-előkészítés céljából
- Szakértői folyamat tanácsadás, helyi mentorok bevonásával. Helyi tanácsadók alkalmazása az elérhetőség céljából.

Végezetül és összegzőképpen csak annyit írhatunk, hogy ez a Phare program rendkívül hasznos és eredményes volt. Magából a folyamatból sokat tanulhattak a benne résztvevő szereplők, melyek tudásukat, készségeiket, ismereteiket növelték. Hozzájárultak a kapcsolati rendszerek bővítéséhez. A támogatás hozzájárult ahhoz, hogy szakmailag is megalapozott Magyarországon egy EU konform szolgáltatásmenedzselési formát, amely hozzájárul az önkormányzati feladatok ellátásához, segíti a magyar nonprofit szektor szolgáltatói szegmenségen a fejlesztését.