



VEZETŐI PROGRAM

2026



Alagi Szilárd



VEZETŐI PROGRAM

A TÁRSADALMI ESÉLYTEREMTÉSI FŐIGAZGATÓSÁG VEZETÉSÉRE

KÉSZÍTETTE:

ALAGI SZILÁRD

2026

Tartalom

Előszó	5
Személyes vezetői hitvallás.....	5
Vezetői összefoglaló.....	6
I. A TÁRSADALMI ESÉLYTEREMTÉS MINT KÖZÜGY	9
1.1. A felzárkózás értelmezési keretei.....	9
1.2. A döntés szerepe a társadalompolitikában	9
1.3. A vezető szerepe	10
II. HELYZETKÉP ÉS KIHÍVÁSOK.....	12
2.1. A TEF szerepe a hazai felzárkózáspolitikában	12
2.2. Társadalmi kihívások 2025 után.....	12
2.3. A kulturális és közösségi dimenzió jelentősége	13
2.4. A jelenlegi működési környezet elemzése.....	13
III. A TÁRSADALMI ESÉLYTEREMTÉSI FŐIGAZGATÓSÁG MINT SZERVEZET	15
3.1. A TEF helye a hazai intézményrendszerben	15
3.2. A TEF szervezeti felépítése.....	15
3.3. A TEF mint országos hálózattal rendelkező szervezet	15
3.4. A TEF mint támogatáskezelő szervezet.....	16
3.5. A TEF mint projektgazda és fejlesztő szervezet	16
3.6. A TEF mint módszertani és tudásközpont	17
3.7. Személyes szakmai kapcsolódásom a TEF-hez	17
IV. TEF 2030 - STRATÉGIAI JÖVŐKÉP.....	19
Vízió	19
4.1. Tudásközponti szerep.....	19
4.2. Fejlesztő intézményi szerep.....	19
4.3. Hatásmérő intézményi szerep.....	20
4.4. Innovációs szerep.....	20
V. TUDÁSALAPÚ TEF	21
5.1. Országos módszertani központ	21
5.2. Képzési és tudásmegosztási rendszer	21
5.3. Jó gyakorlatok gyűjtése és terjesztése.....	22
5.4. Szakmai tudásmenedzsment fejlesztése.....	22
5.5. Digitális tudásbázis létrehozása	23

VI. ADATVEZÉRELT ÉS EREDMÉNYORIENTÁLT MŰKÖDÉS	24
6.1. Monitoringkultúra kialakítása.....	24
6.2. Országos indikátorrendszer fejlesztése.....	24
6.3. Vezetői információs rendszer	25
6.4. Dashboard-alapú döntéstámogatás.....	25
6.5. Hatásmérési modell	26
6.6. Eredményesség-alapú fejlesztési ciklus	26
VII. ROMA ESÉLYTEREMTÉS ÉS KULTURÁLIS FEJLESZTÉS	28
7.1. Roma közösségek megerősítése.....	28
7.2. Kulturális identitás és értékmegőrzés	28
7.3. Tehetséggondozás.....	29
7.4. Községi vezetők fejlesztése	29
7.5. Helyi innovációk támogatása	30
VIII. FELZÁRKÓZÓ TELEPÜLÉSEK ÉS TERÜLETI FEJLESZTÉSEK	32
8.1. Területi egyenlőtlenségek kezelése.....	32
8.2. Települési diagnózis, mint a fejlesztések alapja.....	32
8.3. Települési veszélyeztetettség modell	33
8.4. Veszélyeztetettség-beavatkozás mátrix.....	33
8.5. Települési „újrasorolás” és fejlesztési döntéstámogatás	34
8.6. Adataalapú erőforrás-allokáció.....	35
IX. INNOVÁCIÓ, KISÉRLETI PROGRAMOK ÉS FEJLESZTÉSI MODELLEK	36
9.1. A TEF Innovációs Labor létrehozása	36
9.2. Pilot alapú fejlesztések	36
9.3. DÉLTA modell	37
9.4. FDM modell	38
9.5. Görgetegi Családi Tanoda, mint innovációs példa.....	40
9.6. Skálázható fejlesztések.....	40
X. SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS VEZETÉS.....	42
10.1. A TEF mint tanuló szervezet	42
10.2. Munkatársi életpálya és kompetenciafejlesztés.....	42
10.3. Munkatársak megtartása	43
10.4. Tudásalapú vezetői kultúra.....	43
10.5. Innovációbarát szervezet	44

10.6. Belső együttműködések fejlesztése.....	44
10.7. Partnerségi hálózatok.....	45
XI. AKCIÓPROGRAM	47
11.1. Az első 100 nap.....	47
11.2. Az első év célkitűzései.....	48
XII. ZÁRÓ GONDOLATOK.....	49
12.1. A TEF jövője	49
12.2. A társadalmi esélyteremtés új szemlélete	49
12.3. A szolgálat és a jövő iránti felelősség	50
MELLÉKLETJEGYZÉK	51
FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM ÉS FORRÁSOK	52
A VEZETŐI PROGRAMBAN KÖZVETLENÜL HIVATKOZOTT ÉS FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM	52
VEZETŐI PROGRAM KIALAKÍTÁSÁT ÉRDEMBEN BEFOLYÁSOLÓ SAJÁT SZAKMAI MUNKÁK	53
FELHASZNÁLT SZAKPOLITIKAI ÉS INTÉZMÉNYI FORRÁSOK.....	54
FELHASZNÁLT ADATFORRÁSOK.....	54

Előszó

Személyes vezetői hitvallás

A társadalmi esélyteremtés számomra nem elsősorban programok, projektek vagy támogatási konstrukciók összessége. Sokkal inkább annak a kérdése, hogy egy közösség képes-e felismerni saját felelősségét azok iránt, akik valamilyen okból kevesebb lehetőséghez, erőforráshoz vagy esélyhez jutottak.

Pályafutásom során a társadalmi felzárkózás legkülönbözőbb területein dolgoztam. Megismertem a hajléktalanságot, a mélyszegénységet, a gyermekes családok helyzetét, a társadalmi kirekesztettség különböző formáit, valamint azokat a strukturális tényezőket, amelyek generációkon keresztül újratermelhetik a hátrányokat. Munkám során terepi szakemberként, intézményvezetőként, módszertani fejlesztőként és szakpolitikai szereplőként egyaránt azt tapasztaltam, hogy a jó szándék önmagában nem elegendő. Az eredményes segítségnyújtáshoz tudásra, együttműködésre, következetességre és a döntések következményeinek folyamatos vizsgálatára van szükség.

Meggyőződésem, hogy a társadalmi esélyteremtés területén ugyanúgy szükség van a tényekre, az adatokra és az eredmények mérésére, mint bármely más közpolitikai területen. Az adatok azonban önmagukban nem teremtenek értéket. Az adat nem helyettesíti az emberi döntést, nem váltja ki a szakmai felelősséget, és nem oldja meg a társadalmi problémákat. Az adat szerepe az, hogy segítsen jobban megérteni a valóságot, láthatóvá tegye a folyamatokat, és támogassa a megalapozott döntéshozatalt.

Hiszek abban, hogy a jövő társadalompolitikája egyszerre kell, hogy legyen emberközpontú és eredményorientált. Az egyes emberek, családok és közösségek támogatása nem választható el attól a kérdéstől, hogy beavatkozásaink milyen változást idéznek elő hosszú távon. A társadalmi esélyteremtés valódi célja nem csupán a problémák kezelése, hanem az önálló életvezetés, a közösségi részvétel és a társadalmi integráció feltételeinek megteremtése.

A Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság előtt álló legfontosabb feladatnak azt tekintem, hogy a meglévő szakmai tudásra, tapasztalatokra és eredményekre építve tovább erősítse a felzárkózást szolgáló fejlesztések hatékonyságát. Meggyőződésem, hogy a TEF egyszerre lehet országos tudásközpont, innovációs műhely, módszertani háttérintézmény és olyan szakmai szervezet, amely képes támogatni a társadalmi felzárkózás különböző szereplőit a helyi közösségektől a stratégiai döntéshozókig.

Vezetőként olyan szervezetet kívánok építeni, amely tanul, fejlődik, nyitott az innovációra, és képes saját működésének objektív értékelésére. Olyan intézményt, amely egyszerre őrzi a felzárkózás emberi oldalát és törekszik a szakmai eredményesség növelésére. Olyan TEF-et, amely nem csupán reagál a társadalmi kihívásokra, hanem aktív alakítója is a jövő esélyteremtő szakpolitikáinak.

Hiszem, hogy a társadalmi esélyteremtés ügye csak közös felelősségvállalással, tudatos döntésekkel és hosszú távú gondolkodással vihető előre. Vezetői programomat ezért egy olyan tudásalapú, adatvezérelt és eredményorientált szemléletre építettem, amely egyszerre szolgálja az emberek támogatását, a közösségek megerősítését és a beavatkozások eredményességének növelését.

Vezetői összefoglaló¹

A vezetői program alapvető kiindulópontja, hogy a Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság előtt álló következő fejlődési szakasz már nem elsősorban új programok, új projektek vagy új támogatási konstrukciók létrehozásáról szól, hanem a meglévő tudás, tapasztalat és adatok intézményi szintű hasznosításáról. A jövő TEF-je olyan szervezet kell, hogy legyen, amely nem csupán programokat valósít meg, hanem képes mérni, értelmezni és fejleszteni saját működését, valamint bizonyítékokra alapozott döntésekkel támogatni a társadalmi felzárkózás ügyét.

A program központi tétele, hogy a társadalmi felzárkózás eredményessége nem kizárólag az erőforrások mennyiségétől, hanem a döntések minőségétől függ. Ennek megfelelően a vezetői program három egymásra épülő pillérre épül:

Stratégia → Módszertan → Döntés → és hatás

A fejlesztések vezérlő logikája:

Adatokból tudás → Tudásból döntés → Döntésből hatás

A DÉLTA mint intézményi működési modell

A program központi fejlesztési eszköze a [DÉLTA-modell](#) (Döntési Érettségi Lépcsők és Támogatási Architektúra - (Level 1 - 4) modell), amely a TEF monitoring-, elemzési-, értékelési- és döntéstámogató tevékenységeit egységes rendszerbe szervezi.

A DÉLTA alapfeltevése, hogy a szervezetben, a projektekben, a támogatási rendszerekben, valamint a területi hálózatban jelentős mennyiségű adat és szakmai tapasztalat keletkezik, ezek azonban sok esetben nem épülnek be közvetlenül a vezetői és szakmai döntésekbe. A modell célja ennek a szakadéknak a megszüntetése.

A modell eredményeként a TEF működésében egységes kapcsolat jön létre:

- az adatgyűjtés;
- a monitoring;
- az indikátorrendszerek;
- az elemzés;
- a döntés-előkészítés;
- a vezetői döntések;
- valamint az eredményességmérés között.

A DÉLTA nem informatikai projekt, hanem vezetési modell. Célja, hogy a szervezet minden szintjén megerősödjön az adatvezérelt működés kultúrája, és a döntések mögött kimutatható bizonyítékok, adatok és hatásvizsgálati eredmények álljanak.

Business Intelligence és a tanuló szervezet

A DÉLTA gyakorlati megvalósításának egyik kulcseleme a korszerű **Business Intelligence (BI)** környezet kialakítása.

¹ A Vezetői információs rendszer folyamatai megtekinthetőek az alábbi linkeken:
<https://alagiszilard.com/vezet%C5%91i-inform%C3%A1ci%C3%B3s-rendszer>

A vezetői program javaslata szerint a TEF fokozatosan olyan integrált vezetői információs rendszert alakít ki, amely valós idejű vagy közel valós idejű információt biztosít:

- a projektek előrehaladásáról;
- a támogatások felhasználásáról;
- az indikátorok alakulásáról;
- a területi különbségekről;
- a célcsoportok eléréséről;
- valamint a programok várható eredményességéről.

A BI-rendszer célja nem az ellenőrzés, hanem a tanulás és a fejlesztés támogatása. A vezetői dashboardok, elemzések és riportok segítségével a szervezet képes lesz gyorsabban felismerni a problémákat, pontosabban azonosítani a fejlesztési lehetőségeket és megalapozottabb döntéseket hozni.

A program ennek megfelelően a TEF-et kifejezetten **tanuló szervezatként** definiálja.

Olyan intézményként, amely:

- folyamatosan monitorozza saját működését;
- visszacsatolásokat gyűjt;
- elemzi eredményeit;
- tanul saját tapasztalataiból;
- majd a megszerzett tudást visszaépíti a döntési folyamataiba.

Ez a szemlélet közvetlenül kapcsolódik a komplex rendszerek, a fejlesztő értékelés és a tanuló szervezet nemzetközi szakirodalmában megjelenő megközelítésekhez.

Az FDM, mint döntéstámogatási keretrendszer

A vezetői program másik központi eleme az **FDM (Felzárkózási Döntési Mátrix)** alkalmazása. Az FDM a társadalmi felzárkózást támogató döntések értékelésének és strukturálásának eszköze.

Az FDM abból a felismerésből indul ki, hogy a felzárkóztatási rendszerek döntései nem kizárólag a szükségletek alapján születnek meg.

A döntési helyzeteket három alapvető dimenzió együttesen határozza meg:

- **a szükséglet mértéke;**
- **a működtethetőség feltételei;**
- **a várható hatás valószínűsége.**

Az FDM célja nem a döntések automatizálása, hanem a döntési logika láthatóvá tétele. Segítségével strukturált módon vizsgálható, hogy egy adott program, szolgáltatás vagy fejlesztési beavatkozás milyen eredménnyel, milyen feltételek között és milyen erőforrás-ráfordítás mellett valósítható meg.

A modell lehetővé teszi, hogy a TEF:

- tudatosabban priorizálja fejlesztéseit;
- hatékonyabban használja erőforrásait;
- mérsékelje a beavatkozási kockázatokat;
- növelje a programok eredményességét;
- és átláthatóbb döntéseket hozzon.

A TEF mint tudás- és döntéstámogató központ

A vezetői program végső célja, hogy a TEF működésében egységesen kapcsolódjon össze:

- a stratégiai tervezés;
- a módszertani fejlesztés;
- a monitoring;
- a Business Intelligence;
- a döntéstámogatás;
- valamint a hatásmérés.

Ennek eredményeként a TEF nem csupán támogatáskezelő, projektvégrehajtó vagy módszertani szervezetként működhet, hanem olyan országos tudásközpontként, amely képes a társadalmi felzárkózás folyamatait mérhető, értelmezhető és fejleszthető rendszerré alakítani.

A vezetői program összefoglalható egyetlen összefüggő fejlesztési logikában:

- **Adatokból tudás.**
- **Tudásból döntés.**
- **Döntésből hatás.**
- **Hatásból intézményi tanulás.**

Ez a szemlélet teremtheti meg annak lehetőségét, hogy a TEF a következő időszakban a hazai felzárkózáspolitikai meghatározó tudás-, módszertani- és döntéstámogató központjává váljon

I. A TÁRSADALMI ESÉLYTEREMTÉS MINT KÖZÜGY

1.1. A felzárkózás értelmezési keretei

A társadalmi felzárkózásról szóló szakmai gondolkodás egyik legnagyobb kihívásának azt tartom, hogy gyakran magától értetődő fogalomként használjuk anélkül, hogy egyértelműen meghatároznánk, mit értünk alatta. Tapasztalataim szerint a felzárkózás nem egy program, nem egy projekt és nem is egyetlen beavatkozás eredménye. Sokkal inkább egy olyan folyamat, amelynek során az egyének, családok és közösségek képessé válnak arra, hogy saját erőforrásaikra támaszkodva aktív szereplőivé váljanak saját életük alakításának.

Pályafutásom során a hajléktalan emberekkel végzett munkától kezdve a mélyszegénységben élő családok támogatásán át a települési felzárkózási programokig számos területen találkoztam a társadalmi hátrányok különböző formáival. Ezek a tapasztalatok megerősítettek abban, hogy a hátrányok ritkán vezethetők vissza egyetlen okra. A szegénység, az alacsony iskolázottság, a korlátozott munkaerőpiaci lehetőségek, a lakhatási problémák és a társadalmi kapcsolatok hiánya egymást erősítő folyamatokat alkotnak, amelyek hosszú időn keresztül képesek újratermelni az egyenlőtlenségeket.

Éppen ezért a felzárkózás kérdését nem lehet kizárólag támogatási vagy ellátási kérdésként kezelni. Meggyőződésem, hogy az esélyteremtés valódi célja nem a függőségek fenntartása, hanem a képessé tétel. Nem pusztán az élethelyzetek rövid távú enyhítése, hanem annak elősegítése, hogy az érintettek hosszabb távon is képesek legyenek saját életük irányítására.

A felzárkózás ugyanakkor nem korlátlan lehetőség. Minden társadalom véges erőforrásokkal rendelkezik, ezért a rendelkezésre álló támogatások, szolgáltatások és fejlesztések között folyamatos prioritásokat kell felállítani. Tapasztalataim szerint a felelős szakpolitika nem a problémák létezésének tagadásából, hanem azok pontos megértéséből indul ki. Ezért tartom kiemelten fontosnak a szükségletek azonosítását, a problémák differenciált értelmezését és az egyes beavatkozások várható eredményeinek folyamatos értékelését.

A társadalmi felzárkózás területén a legnagyobb kockázat nem a tévedés. A legnagyobb kockázat az, amikor ugyanazokat a beavatkozásokat ismétljük évekig anélkül, hogy megvizsgálnánk azok valódi eredményét.

A társadalmi esélyteremtés számomra tehát nem egyszerűen segítségnyújtást jelent. Azt a törekvést jelenti, hogy a társadalom tagjai számára valós lehetőség nyíljon a részvételre, az önálló életvezetésre és a közösséghez tartozás megélésére. Ez egyszerre emberi, szakmai és közpolitikai feladat.

1.2. A döntés szerepe a társadalompolitikában

Pályafutásom során egyre inkább arra a felismerésre jutottam, hogy a társadalmi problémák jelentős része nem azért marad fenn, mert nem ismerjük őket, hanem azért, mert a rendelkezésre álló erőforrások, kapacitások és lehetőségek között folyamatos döntéseket kell hoznunk. A társadalompolitika valójában döntések sorozata. Arról döntünk, hogy milyen problémákat tekintünk fontosnak, kiket érünk el a szolgáltatásainkkal, milyen célokat fogalmazunk meg és milyen eredményeket tartunk elfogadhatónak.

Meggyőződésem, hogy a társadalompolitikai döntések jelentős része láthatatlan marad. Sok esetben nem az határozza meg a folyamatokat, amit teszünk, hanem az, amit nem teszünk meg. Nem csupán az a kérdés,

hogy mire fordítunk erőforrást, hanem az is, hogy milyen területek maradnak támogatás nélkül, mely társadalmi csoportokhoz jutunk el, és melyekhez nem. Ezek a döntések gyakran nem nyilvánvalóak, hatásuk azonban hosszú távon meghatározhatja emberek és közösségek életútját.

Ezért tartom kiemelkedően fontosnak az adatok, információk és visszajelzések szerepét. **Nem azért, mert az adatok képesek helyettünk dönteni, hanem azért, mert segítenek pontosabban látni a valóságot. Az adat számomra nem cél, hanem eszköz.** Nem a döntést váltja ki, hanem **a döntés minőségét javítja.** Segít megérteni a folyamatokat, azonosítani a kockázatokat és értékelni a beavatkozások eredményeit.

A társadalmi esélyteremtés területén különösen fontosnak tartom, hogy a döntések mögött világos célok és mérhető eredmények álljanak. Nem elegendő jó szándékkal cselekedni. Törekednünk kell annak megértésére is, hogy beavatkozásaink milyen változást idéznek elő, és a ráfordított erőforrások milyen társadalmi eredményekhez vezetnek. Ez nem pénzügyi vagy adminisztratív kérdés, hanem szakmai felelősség.

A Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság jövőbeni működésében ezért **kiemelt szerepet szánok az adatalapú döntéstámogatásnak, a monitoring rendszerek fejlesztésének és az eredményesség mérésének.** Meggyőződésem, hogy a szakmai tapasztalat és az objektív információk együttes alkalmazása teremtheti meg a felelős és hatékony döntések alapját.

1.3. A vezető szerepe

A vezetői szerepről alkotott szemléletemet alapvetően azok a tapasztalatok formálták, amelyeket a terepi munkában, az intézményvezetésben, a szakmafejlesztésben és a szakpolitikai munkában szereztem. Ezek alapján számomra a vezetés nem elsősorban irányítást vagy ellenőrzést jelent, hanem felelősségvállalást. Felelősséget az emberekért, a szervezetért, a döntésekért és azok következményeiért.

Hiszek abban, hogy a vezető első számú feladata az irány kijelölése. A szervezetek mindennapi működésében számos operatív kérdéssel találkozunk, ugyanakkor a **vezető valódi hozzáadott értéke abban rejlik, hogy képes összekapcsolni a napi működést a hosszú távú célokkal.** A stratégia számomra nem dokumentum, hanem értelmezési keret, amely segíti a szervezetet abban, hogy a mindennapi döntések összhangban álljanak küldetésével és jövőképevel.

Fontosnak tartom a tudásalapú szervezeti működést. Meggyőződésem, hogy a legjobb döntések ritkán születnek egyetlen ember fejében. A vezető feladata ezért nem csupán a döntéshozatal, hanem annak biztosítása is, hogy a szervezet képes legyen tanulni saját tapasztalataiból, megosztani tudását és felhasználni a rendelkezésére álló információkat.

Ugyanilyen fontosnak tartom az eredményorientáltságot. A közszolgálatban dolgozó szervezeteknek különleges felelősségük van a rájuk bízott közforrások felhasználásában. Ezért a szakmai munka értékelésének nem kizárólag az elvégzett tevékenységekre, hanem azok eredményeire is ki kell terjednie. **Meggyőződésem, hogy az elszámoltathatóság, a transzparencia és a folyamatos fejlesztés a jó vezetés elengedhetetlen elemei.**

A TEF vezetésével kapcsolatban olyan szervezeti kultúrát kívánok erősíteni, amely egyszerre épít a munkatársak szakmai tudására, támogatja az innovációt, ösztönzi az együttműködést és nyitott a tanulásra.

Olyan intézményt kívánok vezetni, amely képes alkalmazkodni a változó társadalmi kihívásokhoz, miközben következetesen képviseli a társadalmi esélyteremtés alapvető értékeit.

II. HELYZETKÉP ÉS KIHÍVÁSOK

2.1. A TEF szerepe a hazai felzárkózáspolitikában

A társadalmi felzárkózás ügye összetett társadalmi kihívás, amely egyszerre érinti az egyéneket, a családokat, a közösségeket és a települések életét. Az elmúlt évtizedek tapasztalatai azt mutatják, hogy a társadalmi hátrányok csökkentése nem valósítható meg kizárólag egyetlen szakterület, intézmény vagy beavatkozás eszközeivel. A szegénység, az alacsony iskolai végzettség, a munkaerőpiaci hátrányok, a lakhatási problémák, a társadalmi elszigetelődés és a területi különbségek egymással szorosan összefüggő folyamatokat alkotnak.

Ebben a környezetben a Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság szerepe túlmutat az egyes programok végrehajtásán. Meggyőződésem, hogy a TEF legfontosabb feladata a különböző szakpolitikai célok, fejlesztések és helyi kezdeményezések összekapcsolása, valamint azoknak a szakmai kereteknek a biztosítása, amelyek elősegítik a felzárkózási beavatkozások eredményességét.

A TEF különleges helyet foglal el a hazai intézményrendszerben. Egyszerre tölt be fejlesztői, koordinációs, módszertani, támogatási és tudásmegosztó szerepet. Működésének eredménye nem kizárólag az általa megvalósított programokban mérhető, hanem abban is, hogy mennyiben képes hozzájárulni a különböző szereplők együttműködéséhez, a szakmai tudás fejlesztéséhez és a helyi közösségek megerősítéséhez.

Meggyőződésem, hogy a következő években a TEF egyik legfontosabb feladata a tudásközponti szerep erősítése lesz. Nem csupán fejlesztéseket kell támogatnia, hanem segítenie kell annak megértését is, hogy milyen beavatkozások működnek, milyen feltételek mellett működnek, és hogyan válhatnak hosszú távon fenntarthatóvá.

2.2. Társadalmi kihívások 2025 után

A társadalmi esélyteremtés területén a következő években várhatóan nem egyetlen meghatározó kihívással, hanem egymással összefüggő problémarendszerekkel kell foglalkoznunk. Tapasztalataim szerint a hátrányos élethelyzetek kezelése csak akkor lehet eredményes, ha azokat nem önálló problémákként, hanem egymásra ható folyamatokként értelmezzük.

A mélyszegénység továbbra is számos család és közösség mindennapi valósága. A hátrányok generációkon átívelő átöröklése sok esetben nem egyetlen tényező következménye, hanem a képzettségi, foglalkoztatási, lakhatási és társadalmi kapcsolati hátrányok együttes jelenlétéből fakad.

Kiemelt kihívásnak tartom a területi különbségek kérdését is. Az ország különböző térségei között jelentős eltérések figyelhetők meg a szolgáltatások elérhetőségében, a helyi erőforrásokban, a közösségi aktivitásban és a fejlesztési lehetőségekben. A jövő feladata nem csupán a problémák azonosítása, hanem azok differenciált kezelése lesz.

A roma közösségek helyzete a társadalmi esélyteremtés egyik legfontosabb kérdése marad. Meggyőződésem, hogy a roma közösségek támogatását nem kizárólag szociális kérdésként kell kezelni. Ugyanolyan hangsúlyt kell kapnia a közösségi erőforrások fejlesztésének, az identitás megerősítésének, a kulturális értékek megőrzésének és a helyi kezdeményezések támogatásának is.

A digitális technológiák fejlődése egyszerre jelent lehetőséget és kihívást. Miközben az információkhoz és szolgáltatásokhoz való hozzáférés új formái jelennek meg, egyre nagyobb figyelmet kell fordítani arra, hogy a digitális fejlődés ne növelje tovább a már meglévő társadalmi különbségeket.

Álláspontom szerint a jövő társadalompolitikájának az egyes problémák helyett egyre inkább a problémák közötti összefüggésekre kell koncentrálnia. Az eredményes felzárkózás nem egy-egy terület fejlesztéséből, hanem a különböző beavatkozások összehangolt működéséből valósulhat meg.

2.3. A kulturális és közösségi dimenzió jelentősége

A társadalmi esélyteremtésről szóló gondolkodás gyakran a szolgáltatásokra, támogatásokra és fejlesztési programokra koncentrál. Tapasztalataim szerint azonban a tartós változás létrejöttében legalább ilyen fontos szerepet játszanak a közösségek, a kulturális kapcsolódások és az identitás megélésének lehetőségei.

A közösségek nem csupán a problémák megjelenésének helyszínei, hanem a megoldások forrásai is. A helyi kapcsolatok, az egymás iránti felelősségvállalás, a közös tapasztalatok és a helyi kezdeményezések olyan erőforrásokat jelentenek, amelyekre fejlesztéseket lehet építeni.

Különösen fontosnak tartom ezt a roma közösségek esetében. A kulturális értékek megőrzése, bemutatása és továbbadása nem kizárólag kulturális kérdés. Hozzájárulhat az önbecsülés, a közösségi kohézió és a társadalmi részvétel erősítéséhez is.

Úgy gondolom, hogy a kulturális programok és pályázatok jelentősége messze túlmutat a rendezvények vagy események támogatásán. Valójában olyan közösségi folyamatokat ösztönöznek, amelyek hosszabb távon hozzájárulhatnak a társadalmi integrációhoz, a helyi aktivitás növekedéséhez és a közösségek megtartó erejének erősödéséhez.

A TEF jövőbeni működésében ezért a kulturális és közösségi fejlesztéseket a társadalmi esélyteremtés szerves részeként kívánom kezelni.

2.4. A jelenlegi működési környezet elemzése

A társadalmi esélyteremtés területén az elmúlt években jelentős mennyiségű adat és információ vált elérhetővé az intézmények, a programok és a támogatási rendszerek működéséről. A rendelkezésre álló adatok mennyisége ugyanakkor nem feltétlenül eredményez jobb döntéseket. Tapasztalataim szerint a legnagyobb kihívást jelenleg nem az adathiány, hanem az információk széttagoltsága, eltérő szerkezetű rendelkezésre állása és korlátozott felhasználhatósága jelenti.

A szociális és felzárkózási területen ma számos nyilvántartási, támogatáskezelési és adminisztrációs rendszer működik egymás mellett. Az OSZIR, a KENYSZI, a TENYI, a MŰKENG, az EPER, a PKR, az EPTK, az UTR, a belső használatra készített, majd felterjesztett döntési javaslatok, valamint a különböző intézményi dokumentációs és nyilvántartási rendszerek jelentős adatvagyonot képeznek. **Ezek az adatok azonban jellemzően eltérő célból, eltérő logika mentén és eltérő struktúrában keletkeznek, ezért az összekapcsolásuk és vezetői döntéstámogatásra történő felhasználásuk nehézkes.**

A gyakorlatban sok esetben azt tapasztaljuk - ahogy azt már korábban megjegyeztem - ugyanazon információ több rendszerben, eltérő formában jelenik meg, miközben a szervezetek jelentős erőforrásokat fordítanak párhuzamos adatrögzítésre, jelentések készítésére és különböző adatigények kiszolgálására. **Az adminisztratív rendszerek elsődleges célja jellemzően a nyilvántartás, az elszámolás vagy a jogszabályi megfelelés biztosítása, és csak korlátozottan támogatják a stratégiai elemzést vagy a vezetői döntéshozatalt.**

A programok és fejlesztések működtetése során ezért gyakran alakulnak ki párhuzamos Excel-alapú nyilvántartások, egyedi adatbázisok, dokumentumtárak és helyi riportok. Ezek a megoldások rövid távon képesek kezelni a szervezeti igényeket, hosszú távon azonban növelik az adatkezelés töredezettségét, valamint jelentős többletterhet rónak a szakemberekre.

Meggyőződésem, hogy a következő évek egyik legfontosabb feladata az adatkezelési és információs környezet újragondolása lesz. Nem feltétlenül új rendszerek létrehozására van szükség, hanem arra, hogy a már rendelkezésre álló adatokat képesek legyünk egységes szemlélet mentén értelmezni és felhasználni.

A cél nem az adatmennyiség növelése, hanem az információból tudás, a tudásból pedig döntéstámogatás létrehozása.

A Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság jövőbeni működésében ezért kiemelt jelentőséget tulajdonítok a monitoring rendszerek, az indikátoralapú értékelések és a vezetői információs rendszerek fejlesztésének. Meggyőződésem, hogy a szakmai tapasztalat, az intézményi tudás és a rendelkezésre álló adatok integrációja teremtheti meg a tudásalapú és eredményorientált működés feltételeit.

III. A TÁRSADALMI ESÉLYTEREMTÉSI FŐIGAZGATÓSÁG MINT SZERVEZET

3.1. A TEF helye a hazai intézményrendszerben

A Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság meghatározó szereplője a hazai társadalmi felzárkózási és esélyteremtési intézményrendszernek. A szervezet 2019-ben jött létre országos hatáskörű központi költségvetési szervként, feladata pedig túlmutat az egyes programok végrehajtásán vagy támogatási konstrukciók kezelésén. A TEF egyszerre lát el szakpolitikai végrehajtási, módszertani, képzési, támogatáskezelési, projektmenedzsment és területfejlesztési feladatokat.

A szervezet működésének középpontjában a társadalmi felzárkózás, a mélyszegénység csökkentése, a roma közösségek támogatása, a hátrányos helyzetű gyermekek és családok esélyeinek javítása, valamint a területi egyenlőtlenségek mérséklése áll. A TEF feladatai ugyanakkor ennél jóval szélesebb körűek, hiszen országos programokat valósít meg, támogatási rendszereket működtet, módszertani fejlesztéseket végez, valamint jelentős szerepet vállal a szakemberek képzésében és támogatásában is.

Álláspontom szerint a TEF különleges helyet foglal el a magyar közigazgatási rendszerben. Kevés olyan intézmény működik, amely egyszerre rendelkezik országos módszertani kompetenciával, támogatáskezelési tapasztalattal, jelentős uniós projektportfólióval és kiterjedt területi jelenléttel. Ez a sokszínűség egyben a szervezet legnagyobb lehetősége és egyik legnagyobb vezetői kihívása is.

3.2. A TEF szervezeti felépítése

A TEF működését a hatályos Szervezeti és Működési Szabályzat határozza meg. A szervezet élén a főigazgató áll, munkáját főigazgató-helyettesi és gazdasági vezetői struktúra támogatja. A szervezet működése főosztályi rendszerre épül, amely biztosítja a különböző szakmai, gazdálkodási, támogatáskezelési és fejlesztési feladatok összehangolt ellátását.

A TEF szervezeti struktúrája egyszerre szolgálja a központi koordinációt és a területi jelenlét biztosítását. A különböző szervezeti egységek eltérő feladatokat látnak el, ugyanakkor közös céljuk a társadalmi esélyteremtéshez kapcsolódó programok eredményes működtetése.

Tapasztalataim szerint a szervezet egyik legfontosabb erőssége az, hogy képes összekapcsolni a stratégiai szintű gondolkodást a gyakorlati megvalósítással. Ugyanakkor a különböző szakterületek közötti tudásáramlás, a szervezeti tanulás és az információk intézményi szintű hasznosítása a következő időszak meghatározó fejlesztési területe lehet.

3.3. A TEF mint országos hálózattal rendelkező szervezet

A TEF működésének egyik legfontosabb sajátossága az országos lefedettség. A budapesti központ mellett a szervezet öt területi igazgatósággal működik:

- Észak-Alföldi Társadalmi Esélyteremtési Igazgatóság;
- Észak-Magyarországi Társadalmi Esélyteremtési Igazgatóság;
- Dél-Alföldi Társadalmi Esélyteremtési Igazgatóság;
- Dél-Dunántúli Társadalmi Esélyteremtési Igazgatóság;

- Nyugat-Dunántúli Társadalmi Esélyteremtési Igazgatóság.

A területi igazgatóságokat 18 fejlesztési központ és 4 kirendeltség egészíti ki, amelyek közvetlen kapcsolatot biztosítanak a helyi közösségekkel, önkormányzatokkal, intézményekkel és civil szervezetekkel.

A TEF ezért nem kizárólag központi hivatalként működik, hanem olyan országos hálózatként, amely jelen van a helyi közösségek életében és közvetlen tapasztalatokat szerez a társadalmi folyamatokról. Ez a területi jelenlét jelentős erőforrás, ugyanakkor folyamatos koordinációt, egységes szakmai szemléletet és hatékony tudásmegosztást igényel.

3.4. A TEF mint támogatáskezelő szervezet

A TEF egyik legjelentősebb feladata a különböző társadalmi, kulturális, oktatási és közösségi célú támogatások kezelése.

A szervezet jelenleg számos országos jelentőségű támogatási program lebonyolításáért felel, többek között:

- a roma nemzetiségi pályázatokért;
- a roma kulturális és közösségi kezdeményezések támogatásáért;
- a pedagógus-továbbképzési programokért;
- az olvasó- és hagyományőrző táborok támogatásáért;
- a zenei pályázatokért;
- a Családi Portaprogramért;
- a Tanoda szolgáltatások támogatásáért;
- a Biztos Kezdet Gyerekházak támogatásáért;
- valamint az Útravaló ösztöndíjprogramok működtetéséért.

Ezek a programok évente több ezer kedvezményezettet érnek el, és jelentős szerepet játszanak a helyi közösségek megerősítésében, a kulturális értékek megőrzésében, a gyermekek fejlődésének támogatásában és a társadalmi mobilitás elősegítésében.

Meggyőződésem, hogy a támogatáskezelés nem pusztán adminisztratív tevékenység. Minden támogatási döntés mögött szakpolitikai célok, közösségi érdekek és társadalmi hatások állnak. A támogatáskezelés minősége ezért közvetlenül befolyásolja a programok eredményességét.

3.5. A TEF mint projektgazda és fejlesztő szervezet

A TEF jelentős szerepet tölt be a hazai és európai uniós finanszírozású fejlesztések megvalósításában is.

A jelenlegi projektportfólióban olyan kiemelt programok találhatók, mint:

- „Nő az esély” a közszolgáltatásokban;
- Aktívan a tudásért;
- Egy eséllyel több;
- Digitális Esélyteremtési Program.

Különösen jelentős a „Nő az esély” projekt, amely közel 27 milliárd forintos támogatási kerettel valósul meg, és kiemelten a roma és hátrányos helyzetű nők foglalkoztathatóságának javítását szolgálja.

A projektalapú működés magas szintű pénzügyi, szakmai, monitoring- és projektmenedzsment-kapacitást igényel. A TEF ezen a területen jelentős tapasztalattal és felhalmozott intézményi tudással rendelkezik, amelyre a jövő fejlesztései is biztonsággal építhetők.

3.6. A TEF mint módszertani és tudásközpont

A TEF tevékenysége nem korlátozódik a támogatások és projektek kezelésére.

A szervezet jelentős módszertani, képzési és tudásmegosztó feladatokat lát el. Módszertani fejlesztésekkel, szakmai ajánlásokkal, képzésekkel, mentorálási rendszerekkel és szakmai támogatással segíti a felzárkózási programok megvalósítását.

Meggyőződésem, hogy a következő fejlődési szakaszban ennek a szerepnek a további erősítése szükséges. A szervezetben felhalmozott tudás, tapasztalat és innovációs potenciál lehetőséget teremt arra, hogy a TEF országos tudásközpontként is meghatározó szerepet töltsön be.

3.7. Személyes szakmai kapcsolódásom a TEF-hez

A Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság működését nem kizárólag külső szakmai partnerként ismertem meg.

Pályafutásom során lehetőségem volt a Támogatásirányítási Főosztály Pályázatkezelési Osztályának vezetésére, amelynek során közvetlenül részt vettem a szervezet egyik legösszetettebb és legnagyobb hatású működési területének irányításában.

Ebben a munkakörben közvetlen tapasztalatot szereztem a pályázati rendszerek előkészítésében, lebonyolításában, monitoringjában és ellenőrzésében. Munkám kapcsolódott többek között a roma nemzetiségi támogatásokhoz, kulturális és közösségi programokhoz, zenei pályázatokhoz, ösztöndíjprogramokhoz, valamint más költségvetési támogatási konstrukciók működtetéséhez.

A feladatkör lehetőséget adott arra, hogy megismerjem:

- a támogatáskezelési folyamatokat;
- a pályázók és kedvezményezettek igényeit;
- a szerződéskezelést;
- az elszámolási rendszereket;
- a döntés-előkészítési mechanizmusokat;
- a monitoring és beszámolási folyamatokat;
- valamint a támogatáspolitikai célok gyakorlati megvalósulását.

A későbbi módszertani, monitoring- és innovációs fejlesztéseim során szerzett tapasztalatok tovább bővítették ezt a szervezeti ismeretet.

Ennek eredményeként a TEF működését nem csupán stratégiai vagy szakpolitikai szinten ismerem, hanem a napi operatív folyamatok, a programvégrehajtás, a támogatáskezelés és a szervezeti működés oldaláról is.

Meggyőződésem, hogy ez a belső intézményi tapasztalat, valamint az azt követő szakmai fejlesztési munka együttesen megfelelő alapot teremt ahhoz, hogy a TEF jövőjére vonatkozó vezetői elképzeléseimet reális, megvalósítható és a szervezet adottságaira épülő programként fogalmazzam meg.

A TEF-ben eltöltött időszak szakmai pályafutásom egyik meghatározó állomása volt. Az itt szerzett tapasztalatok a korábbi ismereteimen túl – amelyet a Hajléktalanokért Közalapítvány felügyelő bizottsági elnökeként és a Közalapítvány közreműködésével meghirdetett pályázatok döntési bizottságának tagjaként szereztem – jelentősen formálták a támogatáskezelésről, a döntés-előkészítésről és a társadalmi programok működéséről alkotott szemléletemet.

A TEF-ben végzett munkám során alakult ki bennem először tudatosan az a felismerés, hogy a legtöbb szervezeti probléma nem adathiányból, hanem az adatok és a döntések közötti kapcsolat hiányából fakad. A pályázati döntési javaslatok előkészítése során már akkor is ezt a szemléletet alkalmaztam, amikor a DÉLTA-modell még nem létezett önálló koncepcióként. Utólag visszatekintve annak alap gondolata már ekkor is jelen volt a munkámban.

A korábbi működés során szerzett tapasztalatok megerősítettek abban, hogy a döntések megalapozottságát, az adatok szerepét és a vezetői felelősséget tovább kell erősíteni.

IV. TEF 2030 - STRATÉGIAI JÖVŐKÉP

Vízió

A Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság előtt álló következő fejlődési szakasz nem elsősorban új programok indításáról, hanem a meglévő tudás, tapasztalat és fejlesztési kapacitások hatékonyabb összehangolásáról szól.

Ahogy az már korábbi fejezeteimben is érezhető volt, összességében nem nagyobb TEF-ben gondolkodom. Jobb TEF-ben gondolkodom. Olyan szervezetben, amely pontosabban érti saját működését, gyorsabban tanul, és eredményesebben használja fel a rendelkezésére álló erőforrásokat

Részletesebben kifejtve a TEF-et olyan országos jelentőségű szakmai szervezatként képzelem el, amely egyszerre képes támogatni a társadalmi felzárkózás helyi folyamatait, erősíteni a roma közösségek társadalmi részvételét, hozzájárulni a kulturális értékek megőrzéséhez, valamint megbízható tudásbázist és döntéstámogatást biztosítani a fejlesztési folyamatok szereplői számára.

Jövőképem szerint 2030-ra a TEF nem csupán programgazda vagy támogatáskezelő szervezet lesz, hanem a társadalmi esélyteremtés meghatározó tudásközpontja, fejlesztő műhelye és innovációs tere.

Olyan intézményként tekintetek a TEF-re, amely képes összekapcsolni a helyi tapasztalatokat, a szakmai tudást, a módszertani fejlesztéseket és az adatvezérelt döntéshozatalt annak érdekében, hogy a társadalmi beavatkozások eredményesebbé, átláthatóbbá és fenntarthatóbbá váljanak.

A TEF jövőjét nem pusztán a rendelkezésre álló források mennyisége, hanem a rendelkezésre álló tudás minősége, a szervezet tanulási képessége és az együttműködések ereje fogja meghatározni.

Meggyőződésem, hogy a TEF akkor tud eredményesen működni, ha szakmai autonómiája és innovációs képessége mellett képes hatékonyan támogatni a Kormány társadalmi felzárkózási, esélyteremtési, roma közösségfejlesztési és területi kohéziós céljainak megvalósítását. A főigazgató feladata egyszerre a szakmai értékek képviselése, valamint a fenntartó és az ágazatpolitikai szereplők stratégiai célkitűzéseinek eredményes végrehajtása.

4.1. Tudásközponti szerep

Tapasztalataim szerint a társadalmi felzárkózás területén jelentős mennyiségű szakmai tudás halmozódik fel programokban, projektekben, helyi kezdeményezésekben és intézményi működésekben. Ennek a tudásnak azonban csak egy része válik széles körben hozzáférhetővé és hasznosíthatóvá.

A TEF egyik legfontosabb jövőbeni feladatának azt tartom, hogy összegyűjtse, rendszerezze, fejlessze és megossza a felzárkózás területén létrejövő szakmai tudást.

A tudásközponti szerep számomra nem dokumentumok gyűjtését jelenti. Sokkal inkább azt a képességet, hogy a szervezet képes tanulni saját tapasztalataiból, feltárni a működő megoldásokat, és ezeket más közösségek és szervezetek számára is hozzáférhetővé tenni.

A jövő TEF-je olyan szakmai műhely lehet, amely nemcsak támogatja a fejlesztéseket, hanem segít értelmezni azok eredményeit és tanulságait is.

4.2. Fejlesztő intézményi szerep

A társadalmi problémák folyamatosan változnak, ezért a rájuk adott válaszoknak is képesnek kell lenniük a megújulásra.

Álláspontom szerint a TEF feladata nem kizárólag a meglévő programok működtetése, hanem új megoldások keresése és kipróbálása is.

A fejlesztő intézményi szerep része:

- új módszertanok kialakítása;
- innovatív helyi megoldások támogatása;
- pilot programok indítása;
- fejlesztési modellek tesztelése;
- a helyi tapasztalatok országos szintre emelése.

Tapasztalataim szerint a valódi innováció ritkán központi tervezéssel születik. Sokkal inkább a helyi problémákra adott válaszokból, a szakemberek tapasztalataiból és az érintett közösségek visszajelzéseiből alakul ki.

A TEF jövőbeni működésében ezért kiemelten fontosnak tartom az alulról építkező kezdeményezések támogatását és a jó gyakorlatok strukturált fejlesztését.

4.3. Hatásmérő intézményi szerep

Úgy gondolom, hogy a társadalmi esélyteremtés területén a következő évek egyik legfontosabb kérdése az eredmények mérhetősége lesz.

Nem elegendő tudnunk, hogy milyen programokat valósítottunk meg.

Arra is választ kell tudnunk adni:

- milyen változás történt;
- kikhez jutott el a beavatkozás;
- milyen eredményt értünk el;
- milyen erőforrás-felhasználás mellett;
- és mennyire fenntartható a kialakult eredmény.

A TEF jövőbeni működésében ezért fontos szerepet kell kapnia a monitoringnak, az indikátoralapú értékeléseknek és a hatásmérésnek.

A cél nem az ellenőrzés erősítése, hanem a tanulási képesség fejlesztése.

A jól működő mérési rendszer nem számon kér, hanem segít megérteni, hogy mi működik, mi nem működik, és milyen irányban érdemes tovább fejleszteni a beavatkozásokat.

4.4. Innovációs szerep

A társadalmi esélyteremtés területén nincs két egyforma település, közösség vagy élethelyzet. Ezért meggyőződésem, hogy hosszú távon nem létezhet egyetlen mindenhol alkalmazható megoldás sem.

A TEF innovációs szerepét abban látom, hogy képes legyen teret biztosítani az új megközelítések kipróbálásának, a fejlesztési modellek tesztelésének és a szakmai kísérletezésnek.

Az innováció számomra nem technológiai kérdés. Sokkal inkább annak képessége, hogy nyitottak maradjunk az új megoldásokra, miközben megőrizzük a szakmai megalapozottságot és a társadalmi felelősségvállalást.

A jövő TEF-je olyan szervezet lehet, amely egyszerre épít a módszertani tudásra, a helyi tapasztalatokra, a digitális lehetőségekre és az adatvezérelt működésre. Olyan szervezet, amely nem csupán követi a változásokat, hanem képes alakítani is azokat.

V. TUDÁSALAPÚ TEF

5.1. Országos módszertani központ

Pályafutásom során többször megtapasztaltam, hogy ugyanazon társadalmi problémára az ország különböző pontjain nagyon eltérő szakmai válaszok születnek. Ez önmagában nem jelent problémát, hiszen a helyi környezet, a rendelkezésre álló erőforrások és a célcsoportok helyzete jelentős eltéréseket mutathat. A problémát inkább abban látom, hogy a felhalmozott tapasztalatok, eredmények és tanulságok gyakran helyben maradnak, és nem épülnek be a szakmai tudás közös rendszerébe.

Az elmúlt években lehetőségem volt részt venni országos módszertani útmutatók, szakmai ajánlások és képzési programok kidolgozásában. Ezek a munkák megerősítettek abban, hogy a módszertan nem adminisztratív dokumentum, hanem közös szakmai nyelv. Olyan keret, amely egyszerre biztosítja az egységes szakmai minimumokat és hagy teret a helyi innovációknak.

Vezetőként azt szeretném, hogy a TEF a társadalmi felzárkózás meghatározó módszertani központjává váljon.

Ennek érdekében szükségesnek tartom:

- az elkészült módszertanok rendszeres felülvizsgálatát;
- a programokból származó tapasztalatok módszertani feldolgozását;
- országos szakmai ajánlások kidolgozását;
- tudásbázis kialakítását;
- a helyi innovációk strukturált értékelését.

A cél nem újabb dokumentumok gyártása, hanem a felhalmozott szakmai tudás hasznosítása.

5.2. Képzési és tudásmegosztási rendszer

Minden módszertan annyit ér, amennyit a szakemberek a mindennapi gyakorlatban alkalmazni tudnak belőle.

Tapasztalataim szerint a fejlesztések jelentős része azért nem válik fenntarthatóvá, mert a tudás átadása nem tud lépést tartani a programok fejlődésével.

Az elmúlt évek során részt vettem országos képzési programok kidolgozásában, tananyagok készítésében és szakmai tudásátadási folyamatok kialakításában. Ezek során világossá vált számomra, hogy a képzés nem egyszeri esemény, hanem folyamatos tanulási folyamat.

A TEF jövőbeni működésében ezért egy többszintű tudásmegosztási rendszer kialakítását tartom szükségesnek:

Alapszint

- online hozzáférhető szakmai anyagok;
- útmutatók;
- segédanyagok.

Fejlesztő szint

- tematikus műhelyek;
- szakmai konzultációk;
- régiós tudásmegosztó fórumok.

Innovációs szint

- pilotok szakmai feldolgozása;
- jó gyakorlatok bemutatása;
- országos szakmai közösségek kialakítása.

A cél egy tanuló szakmai rendszer kialakítása, nem pedig képzések szervezése önmagukért.

5.3. Jó gyakorlatok gyűjtése és terjesztése

A társadalmi felzárkózás területén jelentős érték jön létre a helyi közösségekben, intézményekben és programokban. Ezek az eredmények azonban sok esetben láthatatlanok maradnak.

Az elmúlt évek tapasztalatai azt mutatják, hogy a helyi innovációk közül számos országos jelentőséggel bírhatna, amennyiben azok dokumentálása, elemzése és adaptálása megtörténik.

Jó példának tartom erre a pilot alapú fejlesztéseket, amelyek során nem előre gyártott megoldások kerülnek bevezetésre, hanem a helyi szükségletekre adott válaszokból születnek új szakmai modellek. A Magyar Ökumenikus Segélyszervezet által vállalati finanszírozásból megvalósított, a jelenlétre épülő, a Jelenlét Pontok szolgáltatásaira építő Görgetegi Családi Tanoda fejlesztése során is ezt a logikát követtem. A helyi szükségletekből kiindulva alakult ki a szakmai program, a bevonási kritériumrendszer, az adatlap, a monitoring és a vezetői riportrendszer.

A TEF feladata lehet ezeknek a kezdeményezéseknek a láthatóvá tétele és szakmai hasznosítása.

5.4. Szakmai tudásmenedzsment fejlesztése

Tapasztalataim szerint ma már nem a tudás hiányából, hanem a tudás széttagoltságából fakad a legtöbb probléma.

Különböző rendszerekben tárolunk:

- dokumentumokat;
- pályázati beszámolókat;
- monitoring jelentéseket;
- módszertanokat;
- kutatásokat;
- értékeléseket.

Ezek többsége azonban nehezen kereshető, nehezen összekapcsolható és korlátozottan használható vezetői döntéstámogatásra.

A TEF jövőbeni működésében ezért szükségesnek tartom egy olyan tudásmenedzsment szemlélet kialakítását, amely összekapcsolja:

- a szakmai dokumentumokat;
- a monitoring adatokat;
- a programértékeléseket;

- a módszertani fejlesztéseket;
- a képzési anyagokat.

A cél az, hogy a szervezet kollektív tudása valóban hasznosulni tudjon.

5.5. Digitális tudásbázis létrehozása

Meggyőződésem, hogy a következő évek egyik legfontosabb fejlesztési területe az intézményi tudás digitalizációja és strukturált hozzáférhetővé tétele lesz.

Vezetőként támogatni kívánom egy olyan digitális szakmai tudásbázis kialakítását, amely egy helyen teszi elérhetővé:

- módszertani útmutatókat;
- képzési anyagokat;
- szakmai ajánlásokat;
- monitoring jelentéseket;
- indikátorleírásokat;
- fejlesztési modelleket;
- pilot programok eredményeit.

Hosszabb távon ezt a rendszert a mesterséges intelligencia és a korszerű keresési megoldások alkalmazásával is fejleszthetőnek tartom, hogy a felhalmozott szakmai tudás gyorsan és hatékonyan támogathassa a napi szakmai munkát.

A cél nem egy dokumentumtár létrehozása, hanem egy olyan tudásrendszer kialakítása, amely képes támogatni a tanulást, a fejlesztést és a megalapozott döntéshozatalt.

VI. ADATVEZÉRELT ÉS EREDMÉNYORIENTÁLT MŰKÖDÉS

6.1. Monitoringkultúra kialakítása

Tapasztalataim szerint az esélyteremtés és a társadalmi felzárkózás területén a monitoring fogalma gyakran adminisztratív feladatként jelenik meg. Sok esetben a monitoring célja elsősorban az elszámolás, a jelentéstétel vagy a támogatási feltételek teljesítésének igazolása. Meggyőződésem azonban, hogy a monitoring valódi szerepe ennél lényegesen több.

A monitoring számomra nem adatszolgáltatást jelent, hanem tanulási folyamatot. Olyan visszacsatolási rendszert, amely segít megérteni, hogy a beavatkozások milyen változásokat idéznek elő, hol működnek eredményesen és mely területeken szükséges korrekció vagy fejlesztés.

Az elmúlt évek során több olyan monitoring rendszer kialakításában vettem részt, amelyek célja nem pusztán az adatok összegyűjtése volt, hanem azok értelmezése és döntéstámogatási célú felhasználása. Ezek a tapasztalatok megerősítettek abban, hogy a jól működő monitoring rendszer nem többletadminisztrációt jelent, hanem a szakmai tanulás egyik legfontosabb eszköze.

A TEF jövőbeni működésében ezért olyan monitoringkultúra kialakítását tartom szükségesnek, amelynek középpontjában nem az adatszolgáltatás, hanem az eredmények megértése áll.

Mindazonáltal fontos tény, hogy a jó döntésekhez most már nem több adatra van szükségünk. Hanem nagyobb bátorságra ahhoz, hogy a rendelkezésünkre álló információk alapján döntsünk, majd a döntéseink következményeivel is szembenézzünk.

6.2. Országos indikátorrendszer fejlesztése

Tapasztalataim szerint a társadalmi beavatkozások egyik legnagyobb kihívása, hogy gyakran eltérően értelmezzük a sikert.

Míg egyes programok az elért személyek számát tekintik eredménynek, mások a szolgáltatások igénybevételét, a programban eltöltött időt vagy valamilyen adminisztratív mutatót.

Meggyőződésem, hogy a TEF működésében szükség van olyan indikátorrendszerre, amely egyszerre képes megjeleníteni:

- az elééréseket;
- a folyamatokat;
- az eredményeket;
- és a hosszabb távú hatásokat.

Kiemelten fontosnak tartom, hogy az indikátorok ne önmagukért létezzenek. **Az indikátor csak akkor értékes, ha képes támogatni a döntéshozatalt.**

Az elmúlt évek során több alkalommal foglalkoztam olyan mutatórendszerek kialakításával, amelyek a szükségletek azonosítását, a veszélyeztetettség meghatározását, a célcsoportok kategorizálását vagy a fejlesztések eredményességének mérését szolgálták. Ezek a tapasztalatok megerősítettek abban, hogy a megfelelő indikátorrendszer képes láthatóvá tenni olyan összefüggéseket is, amelyek korábban rejtve maradtak.

A TEF célja nem egy újabb mutatórendszer létrehozása kell, hogy legyen, hanem az, hogy a rendelkezésre álló adatokat összekapcsolva valós képet kapjon a beavatkozások eredményességéről.

6.3. Vezetői információs rendszer

Tapasztalataim szerint a legtöbb szervezet nem adat-, hanem információhiányban szenved.

Ahogy arról már korábban értekeztem, az adat rendelkezésre áll.

Megtalálható:

- az OSZIR-ben;
- a KENYSZI-ben;
- a MŰKENG-ben;
- a „DOK” rendszerben;
- a TENYI-ben;
- az EPER-ben;
- az EPTK-ban;
- a PKR-ben;
- az UTR-ben;
- az OTR-ben
- a döntési javaslatokban;
- a döntési listákban;
- a különböző táblázatokban;
- a beszámolóokban;
- a dokumentumtárakban, jegyzőkönyvekben;
- a pénzügyi és kontrolling rendszerekben.

A probléma sokkal inkább az, hogy ezek az információk ritkán jelennek meg egységes vezetői nézőpontból.

A vezetői információs rendszer koncepcióját ezért arra a felismerésre építettem, hogy a döntéshozónak nem több adatot, hanem jobb információt kell adni.

Meggyőződésem, hogy a vezetők számára nem elsődlegesen a nyers adatok fontosak, hanem azok a kérdések, amelyekre választ kell kapniuk:

- Hol vannak a legnagyobb kockázatok?
- Mely programok teljesítenek jól?
- Hol romlanak a mutatók?
- Hol szükséges beavatkozás?
- Milyen folyamatok indultak el?

A jövő TEF-je csak akkor lehet valóban adatvezérelt szervezet, ha az adat és a döntés között létrejön egy értelmezési szint. Ennek egyik legfontosabb eszköze a vezetői információs rendszer lehet.

6.4. Dashboard-alapú döntéstámogatás

Az elmúlt években több olyan riporting és dashboard rendszer fejlesztésében vettem részt, amelyek célja az volt, hogy a nagy mennyiségű adatból könnyen értelmezhető vezetői információ jöjjön létre.

Tapasztalataim szerint a vezetői döntések jelentős része időnyomás alatt születik. Ilyen helyzetben nincs lehetőség több száz oldalas jelentések áttekintésére vagy összetett adattáblák elemzésére. Ezért tartom fontosnak a dashboard-alapú működést.

A dashboard számomra nem látványos ábrákat jelent. A dashboard feladata az, hogy gyors választ adjon néhány alapvető kérdésre:

- Mi történik?
- Hol történik?
- Mi változott?
- Miért változott?
- Kell-e beavatkoznunk?

A TEF jövőbeni működésében szükségesnek tartom a különböző programok, támogatások és területi folyamatok dashboard-alapú nyomon követését, amely támogatja a gyors, ugyanakkor megalapozott döntéshozatalt.

Az adat nem azért fontos, mert sok van belőle. Azért fontos, mert segít felismerni azokat a problémákat, amelyeket tapasztalatból már érzünk, de még nem tudunk bizonyítani.

6.5. Hatásmérési modell

A társadalmi esélyteremtés területén gyakran mérjük a tevékenységeket, de lényegesen ritkábban mérjük a hatásokat.

Ismerjük:

- a résztvevők számát;
- a programok számát;
- a támogatások összegét;
- az események, tevékenységek, beavatkozások minőségét és mennyiségét.

Ugyanakkor sokkal nehezebben tudunk válaszolni arra, hogy milyen változás következett be az érintettek életében.

Meggyőződésem, hogy a társadalmi beavatkozások valódi értéke nem a tevékenységekben, hanem az általuk létrehozott változásban mérhető.

A jövőben ezért olyan hatásmérési rendszer kialakítását tartom szükségesnek, amely képes összekapcsolni:

- a szükségleteket;
- a beavatkozásokat;
- az erőforrásokat;
- az eredményeket;
- és a hosszabb távú hatásokat.

Ez a szemlélet jelent meg korábbi monitoring rendszereimben és fejlesztéseimben is, ahol az adatok célja nem a beszámolás, hanem a tanulás és a fejlesztés támogatása volt.

6.6. Eredményesség-alapú fejlesztési ciklus

Tapasztalataim alapján a társadalmi programok jelentős része lineáris logikával működik:

tervezés → megvalósítás → beszámolás.

Meggyőződésem szerint ennél összetettebb megközelítésre van szükség.

Az eredményes fejlesztési ciklus számomra a következő elemekből áll:

*szükségletfelmérés → diagnózis → tervezés → beavatkozás → monitoring → értékelés →
korrekció → továbbfejlesztés*

Ez a logika jelenik meg a különböző módszertani fejlesztéseimben, monitoring rendszereimben és innovációs programjaimban egyaránt. A TEF működésében ezt a szemléletet kívánom erősíteni.

- *Nem egyszeri projektekben gondolkodom, hanem tanuló fejlesztési ciklusokban.*
- *Nem egyszeri eredményekben, hanem folyamatos fejlődésben.*
- *Nem adatok gyűjtésében, hanem tudás létrehozásában.*

Meggyőződésesem, hogy a társadalmi esélyteremtés területén csak így alakítható ki hosszú távon fenntartható, eredményes és szakmailag megalapozott működés.

VII. ROMA ESÉLYTEREMTÉS ÉS KULTURÁLIS FEJLESZTÉS

7.1. Roma közösségek megerősítése

A társadalmi esélyteremtésről szóló szakmai és közéleti párbeszédben a roma közösségek helyzete gyakran kizárólag hátrányok, problémák és hiányok mentén jelenik meg. Tapasztalataim szerint ez a megközelítés önmagában nem alkalmas arra, hogy valódi fejlődési folyamatokat indítson el. A problémák azonosítása természetesen szükséges, ugyanakkor legalább ilyen fontos annak felismerése is, hogy minden közösség rendelkezik olyan erőforrásokkal, kapcsolatokkal, tudással és értékekkel, amelyekre a fejlesztések építhetők.

A roma közösségek támogatását ezért nem elsősorban célcsoporti, hanem közösségfejlesztési kérdésnek tekintem. A hosszú távú eredmények ugyanis ritkán egy-egy támogatási programból születnek meg. Sokkal inkább abból, hogy az érintett emberek képesek-e bekapcsolódni saját közösségük életébe, részt venni a helyi döntésekben, kialakítani együttműködéseket és megerősíteni saját kezdeményezőképességüket.

A TEF szerepét ebben a folyamatban nem kizárólag forrásbiztosítónak látom. Meggyőződésem, hogy a szervezet egyik legfontosabb feladata olyan fejlesztési környezet kialakítása, amely támogatja a helyi közösségek önszerveződését, megerősíti együttműködési képességüket és segíti a helyi erőforrások tudatos használatát.

Kiemelten fontosnak tartom, hogy a fejlesztések ne kizárólag egyénekre, hanem családokra és közösségekre is fókuszáljanak. Az elmúlt évek tapasztalatai azt mutatták számomra, hogy a legtartósabb eredmények azokban a programokban születnek, ahol a gyermekek, a szülők és a közösségi környezet fejlesztése egymást erősítő folyamatként jelenik meg.

A következő években ezért olyan közösségi alapú fejlesztési logikát tartok szükségesnek, amely egyszerre épít a helyi szereplők tudására, a családok erőforrásaira és a közösségi kapcsolatok megerősítésére. A társadalmi részvétel növelése, az együttműködési képesség erősítése és a közösségi bizalom fejlesztése legalább olyan fontos cél kell, hogy legyen, mint az egyes szolgáltatások vagy támogatások biztosítása.

7.2. Kulturális identitás és értékmegőrzés

Úgy gondolom, hogy a társadalmi esélyteremtés kérdése nem választható el a kulturális identitás kérdésétől. Az emberek nem csupán gazdasági vagy szociális helyzetük alapján határozzák meg önmagukat, hanem közösségeikhez, hagyományaikhoz, kulturális örökségükhöz és történeteikhez való kapcsolódásuk révén is.

A kultúra ezért számomra nem kiegészítő eleme a felzárkózásnak, hanem annak egyik alapvető erőforrása. A kulturális részvétel, az identitás megélése, a hagyományok átadása és a közösségi élmények mind hozzájárulhatnak az önbizalom erősödéséhez, a közösségi kohézió növekedéséhez és a társadalmi részvétel bővüléséhez.

A roma közösségek esetében ez különösen fontos. Magyarország kulturális öröksége elképzelhetetlen a roma közösségek által létrehozott értékek nélkül. A zene, a képzőművészet, a kézműves hagyományok, az irodalom, a közösségi szokások és az identitást őrző kezdeményezések mind olyan értékek, amelyek megőrzése és láthatóvá tétele közös felelősségünk.

A kulturális pályázatok szerepét ezért nem egyszerű támogatási mechanizmusként értelmezem. Sokkal inkább olyan fejlesztési eszközként, amely képes közösségeket aktivizálni, önkénteseket bevonni, együttműködéseket létrehozni és növelni a helyi közösségek láthatóságát.

Ugyanakkor fontosnak tartom azt is, hogy a kulturális programok eredményességéről többet tudjunk, mint a megvalósult rendezvények vagy résztvevők száma. Meggyőződésem, hogy a következő időszakban olyan értékelési szemléletre van szükség, amely képes vizsgálni:

- a közösségi részvétel változását;
- az együttműködések erősödését;
- az önkéntes aktivitást;
- a helyi kezdeményezőképeséget;
- valamint a programok hosszabb távú közösségi hatásait.

A cél nem a kultúra „mérése”, hanem annak jobb megértése, hogy a kulturális programok miként járulnak hozzá a közösségek fejlődéséhez.

7.3. Tehetséggondozás

A társadalmi esélyteremtés egyik legfontosabb feladatának a lehetőségek felismerését és kibontakoztatását tartom. Tapasztalataim szerint a hátrányos helyzetű közösségekben élő gyermekek és fiatalok jelentős része olyan képességekkel, motivációval és tehetséggel rendelkezik, amelyek megfelelő támogatás esetén kiemelkedő eredményekhez vezethetnek.

A kérdés sok esetben nem az, hogy jelen van-e a tehetség, hanem az, hogy időben felismerjük-e, és biztosítjuk-e számára a fejlődés feltételeit.

Ezért a tehetséggondozást nem kizárólag oktatási programként értelmezem. Sokkal inkább olyan komplex fejlesztési folyamatként, amelyben szerepe van a családnak, az iskolának, a közösségnek, a mentoroknak és a helyi környezetnek egyaránt.

A TEF által fenntartott intézmények stratégiai jelentőségű szerepet töltenek be a tehetségek felismerésében és fejlesztésében. Vezetőként fontos célom, hogy az intézményfenntartói, módszertani és felzárkózáspolitikai feladatok egymást erősítő rendszerként működjenek, és az intézmények a társadalmi mobilitás, a tehetséggondozás és az esélyteremtés kiemelt műhelyeivé váljanak.

A jövő TEF-je számára fontos feladat lehet olyan programok támogatása, amelyek:

- korán azonosítják a fejlődési potenciált;
- támogatják a továbbtanulást;
- mentorálási lehetőségeket biztosítanak;
- kapcsolatot teremtenek sikeres példaképekkel;
- valamint erősítik a helyi közösségek megtartó erejét.

Meggyőződésem, hogy a társadalmi esélyteremtés egyik legfontosabb befektetése a gyermekekbe és fiatalokba történő befektetés.

7.4. Közösségi vezetők fejlesztése

Tapasztalataim szerint a társadalmi felzárkózás eredményességét gyakran nem a rendelkezésre álló források mennyisége, hanem a helyi közösségek mozgósító képessége határozza meg. A sikeres fejlesztések mögött szinte minden esetben megtalálhatók azok a személyek, akik képesek kapcsolatokat építeni, bizalmat teremteni, közösséget szervezni és másokat is bevonni a közös célok megvalósításába.

A társadalmi esélyteremtés területén ezért kiemelt jelentőséget tulajdonítok a helyi közösségi vezetők szerepének. Ide nem kizárólag formális vezetők tartoznak. Sok esetben éppen azok az emberek gyakorolják

a legnagyobb hatást saját közösségükre, akik nem töltenek be hivatalos pozíciót, ugyanakkor hiteles személyiségük, kapcsolatrendszerük és helyi beágyazottságuk révén képesek közösségeket mozgósítani.

Meggyőződésem, hogy a közösségi vezetők fejlesztése a felzárkózás egyik legfontosabb, ugyanakkor gyakran alulértékelt területe. A legtöbb fejlesztési program a szolgáltatásokra, az infrastruktúrára vagy az egyéni támogatásokra koncentrál, miközben kevesebb figyelem jut arra, hogy kik lesznek azok az emberek, akik a programok lezárását követően is képesek fenntartani a helyi folyamatokat.

A TEF jövőbeni működésében ezért fontos szerepet szánok a helyi vezetői és közösségsszervező kapacitások tudatos fejlesztésének. Ennek része lehet:

- helyi közösségi vezetők azonosítása;
- mentorálási programok kialakítása;
- közösségfejlesztési kompetenciák erősítése;
- vezetői hálózatok létrehozása;
- tapasztalatcsere és tudásmegosztás támogatása;
- helyi szereplők bekapcsolása az országos szakmai párbeszédbe.

Meggyőződésem, hogy a közösségek hosszú távú fejlődésének egyik legfontosabb feltétele a helyben meglévő vezetői kapacitások megerősítése. A társadalmi esélyteremtés ugyanis nem kizárólag intézményi vagy szakpolitikai feladat, hanem közösségi folyamat is. Olyan folyamat, amelynek sikerét végső soron az határozza meg, hogy a helyi közösségek mennyire válnak képessé saját ügyeik alakítására.

A jövő TEF-jének ezért nem csupán programokat kell támogatnia, hanem olyan embereket is, akik saját közösségükben a fejlődés motorjai lehetnek.

7.5. Helyi innovációk támogatása

Az elmúlt évek során szerzett tapasztalataim megerősítettek abban, hogy a társadalmi problémák jelentős része nem kezelhető egységes, minden helyzetben alkalmazható megoldásokkal. A helyi közösségek eltérő társadalmi, gazdasági és kulturális környezetben működnek, ezért a fejlesztések eredményessége nagymértékben függ attól, hogy mennyire képesek alkalmazkodni a helyi viszonyokhoz.

Tapasztalataim szerint a legértékesebb szakmai innovációk gyakran nem központi tervezés eredményeként jönnek létre, hanem egy konkrét problémára adott helyi válaszból születnek meg. Sok esetben egy település, egy közösség vagy egy szakmai műhely olyan megoldásokat dolgoz ki, amelyek később más környezetben is alkalmazhatók és továbbfejleszthetők.

A helyi innovációk támogatását ezért nem különálló feladatnak, hanem a szakmai fejlődés egyik alapvető motorjának tekintem.

Saját szakmai tapasztalataim is azt mutatják, hogy az új modellek, módszertanok és döntéstámogató rendszerek kialakítása jellemzően valós problémákra adott gyakorlati válaszokból indul ki. Egy sikeres innováció mögött rendszerint ugyanaz a folyamat figyelhető meg. Megjelenik egy helyi probléma, megszületik egy kísérleti megoldás, megtörténik annak mérése és értékelése, majd a tanulságok alapján kialakul egy szélesebb körben alkalmazható fejlesztési modell.

A TEF jövőbeni működésében ezért szükségesnek tartom egy olyan innovációs szemlélet megerősítését, amely:

- ösztönzi a pilotprogramok létrehozását;
- támogatja az új szakmai megoldások kipróbálását;
- biztosítja az eredmények mérését;

- segíti a fejlesztések dokumentálását;
- lehetőséget teremt a tapasztalatok országos megosztására;
- támogatja a sikeres modellek adaptációját.

Ugyanakkor fontosnak tartom, hogy az innováció ne önmagáért jelenjen meg a rendszerben. Nem minden új megoldás jelent valódi fejlődést. Az innováció értékét végső soron az határozza meg, hogy képes-e javítani az érintett emberek és közösségek helyzetét, valamint hozzájárul-e a szakmai eredményesség növeléséhez.

A TEF feladatát ezért abban látom, hogy olyan támogató környezetet alakítson ki, amely egyszerre biztosít teret az új gondolatoknak és megköveteli azok szakmai értékelését. A cél nem innovációk gyűjtése, hanem olyan fejlesztési kultúra kialakítása, amely képes tanulni a helyi tapasztalatokból, és azokat országos szinten is hasznosítható tudássá alakítani.

Meggyőződésem, hogy a társadalmi esélyteremtés következő fejlődési szakaszának egyik kulcsa a helyi innovációk tudatos támogatása és rendszerszintű hasznosítása lesz. A TEF akkor lehet valódi fejlesztő intézmény, ha képes összekötni a helyi kezdeményezéseket az országos tudásfejlesztéssel, az innovációt pedig a mérhető eredményekkel.

VIII. FELZÁRKÓZÓ TELEPÜLÉSEK ÉS TERÜLETI FEJLESZTÉSEK

8.1. Területi egyenlőtlenségek kezelése

A társadalmi felzárkózás területén szerzett tapasztalataim egyik legfontosabb tanulsága, hogy a társadalmi problémák nem egyenletesen jelennek meg az országban. A hátrányok területi koncentrációja valós jelenség, ugyanakkor a települések közötti különbségek sokkal összetettebbek annál, mint amit néhány statisztikai mutató képes visszaadni.

A Felzárkózó Települések Programban végzett munkám során azt tapasztaltam, hogy hasonló méretű vagy hasonló társadalmi mutatókkal rendelkező települések között is jelentős eltérések lehetnek a szolgáltatási kapacitásokban, a közösségi aktivitásban, a helyi együttműködések erejében vagy éppen a fejlesztések befogadásának képességében. Ezért meggyőződésem, hogy a területi felzárkózást nem lehet kizárólag *(gazdaság)földrajzi* vagy adminisztratív kategóriák mentén értelmezni.

A jövő fejlesztéspolitikájának egyik legfontosabb feladata annak felismerése, hogy a különböző települések különböző fejlesztési állapotban vannak. A sikeres beavatkozások alapja ezért nem az azonos válaszok alkalmazása, hanem a helyi helyzetek pontos megértése és az arra épülő differenciált fejlesztés.

8.2. Települési diagnózis, mint a fejlesztések alapja

Az elmúlt évek során egyre inkább arra a következtetésre jutottam, hogy a fejlesztések sikere elsősorban nem a rendelkezésre álló források nagyságán múlik, hanem azon, mennyire értjük pontosan a kiinduló helyzetet.

A települési diagnózis számomra nem adatgyűjtést jelent, hanem döntés-előkészítést.

A diagnózis célja annak megértése, hogy:

- milyen társadalmi problémák vannak jelen;
- melyek a legjelentősebb veszélyeztető tényezők;
- milyen helyi erőforrások állnak rendelkezésre;
- milyen közösségi kapacitások működnek;
- milyen fejlesztések valósultak meg korábban;
- milyen eredmények és milyen hiányok azonosíthatók.

Tapasztalataim szerint a diagnózis akkor válik valódi döntéstámogató eszközzé, ha egyszerre épít az objektív mutatókra és a helyi tapasztalatokra. A statisztikai adatok önmagukban nem képesek megmagyarázni egy település működését, ugyanakkor nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy az egyes problémák súlyát és kiterjedtségét objektíven értelmezni tudjuk.

A TEF jövőbeni működésében ezért szükségesnek tartom a diagnózis alapú fejlesztéstervezés megerősítését, amely nem a települések minősítését, hanem a megfelelő fejlesztési irányok kijelölését szolgálja.

8.3. Települési veszélyeztetettség modell

A települési diagnózisok továbbfejlesztéseként olyan veszélyeztetettség modell kialakításán dolgoztam, amely képes objektív módon megjeleníteni a különböző települések társadalmi kockázati szintjét. A modell alapját több, egymással összefüggő indikátor alkotja.

A veszélyeztetettség meghatározása során figyelembe vett mutatók többek között:

- a népességszerkezet;
- a gyermekek száma és aránya;
- a koragyermekkor mutatók;
- a szegregáció jelenléte;
- a lakhatási körülmények;
- a gyermekvédelmi kockázatok;
- a HH és HHH gyermekek száma;
- a rendszeres gyermekvédelmi kedvezményben részesülők aránya;
- valamint a roma népességhez kapcsolódó települési adatok.

A modell célja nem a települések rangsorolása vagy minősítése, hanem annak meghatározása, hogy hol milyen mértékű társadalmi kockázat koncentrálódik.

Az alkalmazott módszertan eredményeként a települések négy veszélyeztetettség kategóriába sorolhatók:

- nem veszélyeztetett;
- veszélyeztetettséggel fenyegetett;
- veszélyeztetett;
- kiemelten veszélyeztetett.

A veszélyeztetettség mutató ugyanakkor önmagában még nem ad választ arra a kérdésre, hogy egy adott településen milyen fejlesztési beavatkozás indokolt. Ehhez szükség van a fejlesztések eredményességének vizsgálatára is.

8.4. Veszélyeztetettség-beavatkozás mátrix

A felzárkózási programok elemzése során egy olyan problémával találkoztam, amelyre a hagyományos indikátorrendszerek nem adtak választ.

A legtöbb rendszer képes megmutatni, hogy hol nagy a probléma.

Lényegesen kevesebb azonban azoknak a rendszereknek a száma, amelyek képesek megmutatni azt is, hogy hol milyen eredménnyel történik a beavatkozás. Ennek a dilemmának a feloldására hoztam létre a veszélyeztetettség-beavatkozás mátrixot.

A modell két önálló dimenziót kapcsol össze:

a) Veszélyeztetettség dimenzió

Milyen mértékű társadalmi kockázat koncentrálódik egy településen?

b) Beavatkozási és eredményességi dimenzió

Milyen intenzitású jelenlét valósul meg, és milyen eredmények érhetők tetten a fejlesztések során?

Ehhez olyan mutatók kerültek figyelembevételre, mint:

- igénybevételek száma;
- szolgáltatási napok száma;
- jelenléti szolgáltatások volumene;
- koragyermekkori intenzív kísérés;
- elért személyek aránya;
- különböző ellátottak száma;
- valamint az egy főre jutó költségek és eredmények viszonya.

A mátrix segítségével lehetővé válik annak azonosítása, hogy egy adott településen:

1. a veszélyeztetettség magas, de a beavatkozás intenzitása alacsony;
2. a veszélyeztetettség magas és a fejlesztési tevékenység is intenzív;
3. vagy éppen a fejlesztések eredményessége meghaladja a település kockázati szintjéből várható eredményeket.

A modell legfontosabb célja a fejlesztési döntések támogatása és a beavatkozási intenzitás meghatározása.

8.5. Települési „újrásorolás” és fejlesztési döntéstámogatás

Meggyőződésem, hogy a felzárkózási rendszerek hosszú távú eredményességének egyik kulcsa a folyamatos újraértékelés.

A települések helyzete nem állandó. Változnak a társadalmi folyamatok, a kockázatok, a helyi kapacitások és a fejlesztések eredményei is. Ezért a települési besorolást nem egyszeri adminisztratív döntésnek, hanem folyamatos értékelési folyamatnak tekintem. Az általam kidolgozott logika alapján a települési újrásorolásnak három alapvető információforrásra kell támaszkodnia:

1. a veszélyeztetettség mutatókra;
2. az eredményességi mutatókra;
3. a helyi szakmai tapasztalatokra.

A cél nem a kategóriák gyártása, hanem annak meghatározása, hogy:

- indokolt-e a fejlesztési intenzitás növelése;
- fenntartható-e a jelenlegi támogatási szint;
- szükséges-e új beavatkozás;
- vagy adott esetben a település már egy másik fejlesztési szakaszba lépett.

Ez a szemlélet lehetővé teszi a fejlesztési erőforrások tudatosabb és igazságosabb elosztását.

8.6. Adataalapú erőforrás-allokáció

A társadalmi esélyteremtés területén a rendelkezésre álló források mindig korlátozottak. Éppen ezért a legfontosabb vezetői kérdések egyike nem az, hogy szükség van-e fejlesztésekre, hanem az, hogy hol, milyen intenzitással és milyen formában érdemes beavatkozni.

A veszélyeztetettségi modell, az eredményességi mutató és a veszélyeztetettség-beavatkozás mátrix együttesen olyan döntéstámogató rendszert alkot, amely lehetővé teszi:

- a fejlesztési prioritások meghatározását;
- a területi kockázatok azonosítását;
- a kapacitások célzott elosztását;
- a beavatkozások eredményességének nyomon követését;
- valamint a fejlesztések folyamatos korrekcióját.

Meggyőződésem, hogy a jövő felzárkózási politikájának egyik legfontosabb feladata az adatok, a szakmai tapasztalatok és a fejlesztési döntések összekapcsolása. Nem azért, hogy több adatot gyűjtsünk, hanem azért, hogy jobb döntéseket hozzunk.

A cél változatlan: a rendelkezésre álló erőforrásokat oda és olyan formában kell eljuttatni, ahol azok a legnagyobb társadalmi hatást képesek kiváltani.

IX. INNOVÁCIÓ, KISÉRLETI PROGRAMOK ÉS FEJLESZTÉSI MODELLEK

9.1. A TEF Innovációs Labor létrehozása

A társadalmi esélyteremtés területén az elmúlt évek során egyre inkább azt tapasztaltam, hogy jelentős mennyiségű tudás jön létre a programokban, intézményekben és helyi közösségekben, ugyanakkor ezeknek az eredményeknek csak kis része válik rendszerszinten hasznosítható tudássá. Számos jó gyakorlat, fejlesztési ötlet és hatékony megoldás marad helyi szinten, miközben más települések hasonló problémákra újra és újra ugyanazokat a válaszokat próbálják meg kidolgozni.

Álláspontom szerint a TEF következő fejlődési szakaszának egyik legfontosabb feladata nem újabb programok létrehozása, hanem a már rendelkezésre álló tudás tudatos összegyűjtése, fejlesztése és hasznosítása.

Ennek érdekében szükségesnek tartom egy TEF Innovációs Labor létrehozását.

Az Innovációs Labor alatt nem kutatóintézetet vagy különálló szervezeti egységet értek. Sokkal inkább egy olyan fejlesztési környezetet, amely képes összekapcsolni:

- a helyi innovációkat;
- a módszertani fejlesztéseket;
- a monitoring rendszereket;
- az indikátoralapú értékelést;
- az adatvezérelt döntéstámogatást;
- valamint a szakpolitikai tervezést.

A labor feladata lenne azoknak a fejlesztéseknek az azonosítása, amelyek mögött valódi eredmény áll, majd ezek strukturált elemzése, modellé alakítása és adaptálhatóságának vizsgálata.

Az elmúlt évek során kidolgozott fejlesztések jelentős része valójában már ennek a szemléletnek a gyakorlati megvalósítása volt. A települési veszélyeztetettség modell, a veszélyeztetettség-beavatkozás mátrix, a DÉLTA modell, az FDM logika vagy a Görgetegi Családi Tanoda egyaránt abból a felismerésből született, hogy a társadalmi problémák kezeléséhez új értelmezési keretekre és új döntéstámogatási eszközökre van szükség.

A TEF Innovációs Labor ezért nem projektgyár lenne, hanem olyan tudásfejlesztő központ, amely képes összekapcsolni a helyi tapasztalatokat az intézményi tanulással és az országos szakpolitikai gondolkodással.

Fontos azonban, hogy az innováció önmagában nem érték. Csak akkor válik értéké, ha jobb eredményeket hoz azoknak az embereknek, akikért a rendszert működtetjük.

9.2. Pilot alapú fejlesztések

A társadalmi fejlesztések világában gyakran találkozunk azzal a hibával, hogy egy-egy elképzelés széles körű alkalmazására akkor kerül sor, amikor annak működéséről még kevés valós tapasztalat áll rendelkezésre.

Munkám során ezzel szemben egyre inkább a pilot alapú fejlesztési logika mellett köteleződtem el.

Meggyőződésem, hogy a fejlesztések legbiztonságosabb és leghatékonyabb útja az, amikor először kisléptékű környezetben vizsgáljuk meg egy új megoldás működését, elemezzük annak eredményeit, majd csak ezután döntünk annak szélesebb körű alkalmazásáról.

A pilotprogram számomra nem kísérletet jelent, hanem tanulási folyamatot.

A pilot során nem azt vizsgáljuk, hogy sikerült-e végrehajtani egy projektet.

Azt vizsgáljuk, hogy:

- valódi problémára válaszolt-e;
- kiket sikerült elérni;
- milyen eredményeket hozott;
- milyen költségek mellett működött;
- milyen feltételek voltak szükségesek a sikerhez;
- és milyen korlátok jelentek meg a működés során.

Ugyanezt a logikát alkalmaztam az Elsőként Lakhatás program monitorozása során is. A cél nem a program sikerességének igazolása volt, hanem annak megértése, hogy mely tényezők járulnak hozzá a lakhatásban maradáshoz, milyen szolgáltatások bizonyulnak hatékonyak, és milyen feltételek mellett érdemes a modellt továbbfejleszteni. Az adatgyűjtés, a monitoring adatlapok és az eredményvizsgálat egyaránt ezt a tanulási logikát szolgálták.

A jövő TEF-jében ezért kiemelt szerepet szánok a pilot alapú fejlesztési megközelítésnek, amely egyszerre ösztönzi az innovációt és biztosítja annak szakmai megalapozottságát.

9.3. DÉLTA modell²

Az elmúlt évek során végzett módszertani, monitoring- és döntéstámogatási fejlesztések kapcsán egyre inkább megerősödött bennem az a felismerés, hogy a legtöbb szervezet problémája nem az adat hiánya.

E dokumentum központi elemeként e téziszre újra visszahivatkozva kijelenthető, hogy az adatok rendelkezésre állnak.

A problémát sokkal inkább az jelenti, hogy ezek az adatok ritkán kapcsolódnak össze egységes döntési logikává. A DÉLTA modell kialakításának hátterében ez a felismerés áll.

A modell alapvető célja annak bemutatása, hogy egy szervezet hogyan képes eljutni az adatgyűjtéstől az adatvezérelt döntéshozatalig.

Megközelítem szerint az adatvezérelt működés nem technológiai kérdés, hanem szervezeti érettségi kérdés. Nem attól válik egy szervezet adatvezéreltté, hogy sok adatot gyűjt, hanem attól, hogy ezeket az adatokat képes-e döntéseinek szolgálatába állítani.

A DÉLTA modell négy egymásra épülő szintet különböztet meg.

L1 – Adat

A szervezet képes adatokat gyűjteni és nyilvántartani.

A központi kérdés:

Mi történik?

Ezen a szinten még elsősorban operatív és adminisztratív adatok állnak rendelkezésre. Tudjuk, hány ellátottunk van, hány szolgáltatás valósult meg, mennyi támogatást nyújtottunk, de az összefüggések még kevésbé láthatók.

L2 – Információ és elemzés

² A Délta modell leírása és a kapcsolódó dokumentum az alábbi linken érhető el:

<https://alagiszilard.com/az-adatvez%C3%A9relt-d%C3%B6nt%C3%A9s-szintjei>

Az adatok összehasonlíthatóvá és értelmezhetővé válnak.

A központi kérdés:

Hol tartunk és miért történik mindez?

Megjelenik az elemzés, az indikátorrendszer, az ok-okozati összefüggések keresése és a mintázatok feltárása. A szervezet már nem egyszerűen adatokat lát, hanem információkat.

L3 – Döntés

A rendelkezésre álló információk már közvetlenül támogatják a vezetői döntéseket.

A központi kérdés:

Mit tegyünk?

A hangsúly áttevődik a prioritások meghatározására, az erőforrások elosztására, az alternatívák összevetésére és a fejlesztési irányok kijelölésére.

L4 – Hatás

A legmagasabb szint nem a riportolásról, hanem a szervezeti tanulásról szól.

A központi kérdés:

Mi változott?

Ezen a szinten a szervezet már nemcsak döntéseket hoz, hanem képes azok következményeit mérni, értékelni, visszacsatolni és ezek alapján módosítani saját működését. A hangsúly a hatáson, az adaptáción és a folyamatos fejlesztésen van.

A DÉLTA modell legfontosabb üzenete, hogy az adat önmagában nem teremt értéket.

Az érték ott keletkezik, ahol az adatból információ lesz, az információból döntés születik, a döntés pedig mérhető hatást eredményez.

Meggyőződésem, hogy a TEF hosszú távú fejlődésének egyik legfontosabb feladata a DÉLTA szemlélet beépítése a szervezeti működésbe. Céлом egy olyan intézmény kialakítása, amely nem pusztán adatokat gyűjt, hanem képes tanulni saját működéséből.

9.4. FDM modell³

A *Láthatatlan döntés*⁴ című tanulmány elkészítése során egy olyan kérdés foglalkoztatott, amely a felzárkózási programok gyakorlatában nap mint nap megjelenik:

Miért nem mindig a legnagyobb szükségletű helyzetek kapják a legerősebb beavatkozást?

A hagyományos szakpolitikai gondolkodás abból indul ki, hogy minél nagyobb a szükséglet, annál intenzívebb támogatásra van szükség.

³ Az FDM modell és a döntési logika leírása és a kapcsolódó dokumentumok az alábbi linken érhető el:

<https://alagiszilard.com/d%C3%B6nt%C3%A9si-logika>

⁴ A *Láthatatlan döntés* című tanulmány a alábbi linke érhető el:

<https://alagiszilard.com/adatvez%C3%A9rt%C3%B6nt%C3%A9s>

<https://framerusercontent.com/assets/v0SVaDkChRhAelocQdqncXuK0.pdf>

A gyakorlat azonban ennél sokkal bonyolultabb.

A döntéshozók és a szakemberek egyszerre mérlegelik:

- a probléma súlyosságát,
- a rendelkezésre álló kapacitásokat,
- az együttműködés lehetőségét,
- a beavatkozás fenntarthatóságát,
- valamint a várható eredményességet.

Erre a problémára válaszul jött létre az FDM, vagyis a Felzárkózási Döntési Mátrix.

A modell három alapidimenzióra épül:

Szükséglet

- A probléma súlyossága.
- Mekkora a hátrány?
- Milyen mértékű a társadalmi, oktatási, lakhatási vagy életvezetési kockázat?

Működtethetőség

- Lehetséges-e egyáltalán a beavatkozás?
- Van-e kapcsolat az érintettekkel?
- Van-e szakmai kapacitás?
- Vannak-e együttműködő partnerek?
- Fenntartható-e a folyamat?

Várható hatás

- Milyen eredmény várható?
- Fejlődés?
- Stabilizáció?
- Kármegelőzés?
- Kapcsolódás fenntartása?
- Intézményi visszakapcsolás?

Az FDM központi eleme a **Beavatkozási Egyensúly** fogalma.

A modell szerint a felelős döntés nem egyetlen tényezőre épül, hanem a szükséglet, a működtethetőség és a várható hatás közötti egyensúly keresésére.

A tanulmány másik kulcsfogalma a **Kritikus Felzárkózási Határ**.

Ez az a pont, ahol a szükséglet növekedése már nem növeli, hanem csökkenti a beavatkozás valószínűségét, mert a rendszer működtethetőségi és hatásossági korlátokba ütközik.

Ez az egyik legfontosabb felismerés a teljes modellben.

A legsúlyosabb helyzetek gyakran nem a legegyszerűbben kezelhető helyzetek.

A válasz azonban nem lehet a visszalépés.

Ezért vezettem be a Minimumválasz-elv és a Méltányossági Garancia fogalmát, amelyek szerint minden azonosított szükséglethez kapcsolódnia kell valamilyen intézményi válasznak, még akkor is, ha a rendszer nem képes a probléma teljes körű megoldására.

Az FDM számomra nem egy újabb indikátorrendszer.

Nem adminisztratív eszköz.

Hanem egy olyan döntési keretrendszer, amely láthatóvá teszi azokat a mérlegelési folyamatokat, amelyek valójában minden felzárkózási döntés mögött jelen vannak.

9.5. Görgetegi Családi Tanoda, mint innovációs példa

A Görgetegi Családi Tanoda talán a legjobb példája annak a szemléletnek, amelyet a TEF jövőbeni működésében is fontosnak tartok.

A fejlesztés nem egy kész modell bevezetésével indult.

A kiindulópont egy kérdés volt:

Hogyan tudjuk azonosítani azokat a családokat, amelyek esetében a program valóban hozzáadott értéket jelenthet?

Ebből a kérdésből született meg a bevonási kritériumrendszer.

Ezt követte:

- a szükségletfelmérés;
- a családi diagnózis;
- a strukturált adatlaprendszer;
- a fejlesztési célok meghatározása;
- a monitoring logika;
- a vezetői riportolás;
- valamint az eredménykövetési rendszer kialakítása.

A program során nem különálló elemek jöttek létre, hanem egy egységes fejlesztési rendszer.

A Görgetegen szerzett tapasztalatok megerősítettek abban, hogy a közösségi alapú fejlesztés és az adatvezérelt működés nem ellentétes szemléletek.

Ellenkezőleg.

A pontos diagnózis, a tudatos célkijelölés, a folyamatos monitorozás és a családokkal végzett személyes munka együtt képes valódi eredményeket létrehozni.

Ezért a Görgetegi Családi Tanodát nem egyszerű helyi programnak, hanem fejlesztési modellnek tekintem.

9.6. Skálázható fejlesztések

A fejlesztések valódi értéke nem abban rejlik, hogy egy adott helyen működnek-e, hanem abban, hogy a mögöttük álló tudás más környezetben is hasznosítható-e.

Ezért kiemelten fontosnak tartom a skálázhatóság kérdését.

Minden innováció esetében három kérdést tartok meghatározónak:

1. Mi működik?
2. Miért működik?
3. Milyen feltételek mellett működik?

Ha ezekre a kérdésekre választ tudunk adni, akkor kialakítható egy olyan modell, amely más településeken, más intézményi környezetben vagy akár országos programokban is alkalmazható.

Pontosan ez történt a veszélyeztetettség modellek, a települési újrasorolási rendszer, a DÉLTA vagy a Görgetegi fejlesztések esetében is. Mindegyik egy konkrét problémából indult, majd módszertanná, döntéstámogatási eszközzé vagy fejlesztési modellé vált.

A TEF jövőjét ezért nem elsősorban új programok számában látom.

Sokkal inkább abban, hogy képesek vagyunk-e a helyi tapasztalatokat országos szintű tudássá alakítani.

Meggyőződésem, hogy a következő időszak egyik legfontosabb feladata az lesz, hogy a TEF ne csupán programokat működtessen, hanem módszereket, modelleket és tudást fejlesszen, amelyek hosszú távon is hozzájárulnak a társadalmi esélyteremtés eredményességéhez.

X. SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS VEZETÉS

10.1. A TEF mint tanuló szervezet

Az utóbbi évek egyik legfontosabb szakmai felismerése számomra az volt, hogy a szervezetek hosszú távú eredményességét nem elsősorban a rendelkezésre álló források, hanem a tanulási képességük határozza meg.

A társadalmi esélyteremtés területén működő intézmények folyamatosan változó társadalmi környezetben végzik munkájukat. Új problémák jelennek meg, a célcsoportok helyzete változik, átalakulnak a támogatási rendszerek és a szakmai környezet is folyamatosan fejlődik. Ebben a helyzetben egy szervezet csak akkor maradhat eredményes, ha képes saját működésének rendszeres újraértékelésére.

Úgy gondolom, hogy a TEF jövőbeni működésének egyik alapelve a tanuló szervezet szemlélete kell legyen.

Ez számomra nem képzések szervezését jelenti.

Sokkal inkább azt a képességet, hogy az intézmény:

- tanul saját programjaiból;
- tanul saját hibáiból;
- tanul a helyi közösségektől;
- tanul a szakmai partnerektől;
- és tanul az adatokból.

A monitoring rendszerek, az indikátoralapú értékelések, a pilotprogramok és az innovációs fejlesztések valójában mind ugyanazt a célt szolgálják: a szervezet képes legyen saját tapasztalatait tudássá alakítani.

A jövő TEF-jét olyan intézményként képzelem el, amely nem csupán végrehajtja a feladatait, hanem folyamatosan értelmezi és fejleszti saját működését.

10.2. Munkatársi életpálya és kompetenciafejlesztés

Meggyőződésem, hogy a TEF legfontosabb erőforrását nem az infrastruktúra, nem a költségvetés és nem is az informatikai rendszerek jelentik.

A TEF legfontosabb erőforrása maga a munkatárs.

A társadalmi esélyteremtés területén dolgozó szakemberek nap mint nap olyan összetett társadalmi helyzetekkel találkoznak, amelyek kezeléséhez egyszerre van szükség szakmai tudásra, emberi érzékenységre, problémamegoldó képességre és együttműködési készségre.

Tapasztalataim szerint a szakmai fejlődés nem kizárólag képzések kérdése.

Legalább ilyen fontos, hogy a munkatársak számára világos fejlődési út, szakmai perspektíva és intézményi támogatás álljon rendelkezésre.

A következő években ezért fontos feladatnak tartom egy olyan kompetenciafejlesztési rendszer kialakítását, amely:

- átlátható szakmai fejlődési utakat biztosít;
- támogatja a folyamatos tanulást;
- lehetőséget teremt a specializációra;
- segíti a vezetői utánpótlás kialakulását;

- valamint ösztönzi a tudásmegosztást és az innovációt.

Kiemelten fontosnak tartom olyan kompetenciák fejlesztését, amelyek a következő években meghatározóvá válnak a szervezet működésében:

- adatértelmezési és adathasználati képességek;
- monitoring és értékelési ismeretek;
- projekt- és programmenedzsment;
- közösségfejlesztési kompetenciák;
- együttműködési és facilitációs készségek;
- innovációs és fejlesztési szemlélet.

A jövő TEF-jében a képzés nem önálló tevékenységként, hanem a szervezeti tanulás részeként jelenik meg. Olyan intézményi kultúrát kívánok erősíteni, ahol a tudás megszerzése, megosztása és alkalmazása egyaránt értéket jelent.

Vezetőként fontos feladatommak tekintem azt is, hogy a szervezetben dolgozó szakemberek számára látható és elérhető szakmai életpálya rajzolódjon ki. Meggyőződésem, hogy a munkatársak megtartásának egyik legfontosabb feltétele az, hogy érezzék saját fejlődésük lehetőségét és szakmai munkájuk értelmét.

10.3. Munkatársak megtartása

Meggyőződésem, hogy a TEF egyik, ha nem a legnagyobb értékét az intézményben felhalmozott szakmai tudás jelenti. A tudás megőrzésének egyik legfontosabb feltétele a felkészült munkatársak megtartása és a szervezeti elköteleződés erősítése. Kiemelt figyelmet kívánok fordítani a fluktuáció csökkentésére, a munkatársi elégedettség növelésére és a szakmai fejlődés támogatására.

Vezetői utánpótlás

Hosszú távon csak olyan szervezet lehet stabil és eredményes, amely tudatosan fejleszti saját vezetői utánpótlását. Fontosnak tartom olyan tehetség- és vezetőfejlesztési rendszer kialakítását, amely lehetőséget biztosít a jövő vezetőinek azonosítására, felkészítésére és fokozatos bevonására a vezetői feladatokba.

Szervezeti kultúra

Vezetőként olyan szervezeti kultúrát kívánok erősíteni, amely egyszerre épít a szakmai kiválóságra, az együttműködésre, a kölcsönös tiszteletre és a felelősségvállalásra. Meggyőződésem, hogy a TEF eredményessége nem kizárólag rendszerek vagy folyamatok kérdése, hanem a munkatársak közötti bizalom és együttműködés minőségén is múlik.

10.4. Tudásalapú vezetői kultúra

Tapasztalataim szerint a legtöbb szervezetben jelentős mennyiségű tudás halmozódik fel, amelynek csak egy része hasznosul intézményi szinten.

A tudás sokszor emberekhez, projektekhez vagy egy-egy szervezeti egységhez kötődik. Amikor ezek a kapcsolódások megszűnnek, a megszerzett tapasztalatok jelentős része is elveszik.

A TEF esetében különösen fontosnak tartom, hogy a szervezetben keletkező tudás ne kizárólag dokumentumokban vagy egyéni tapasztalatokban maradjon meg.

A tudásalapú működés érdekében szükségesnek tartom:

- intézményi tudástér kialakítását;
- jó gyakorlatok rendszerszintű gyűjtését;
- fejlesztések dokumentálását;
- szakmai tudásbázis működtetését;
- módszertani eredmények nyomon követését;
- valamint a szervezeti memória tudatos fejlesztését.

Az elmúlt évek során végzett monitoring és döntéstámogatási fejlesztések megerősítettek abban, hogy az intézményi tudás legalább akkora erőforrás, mint a pénzügyi forrás vagy az infrastruktúra.

A TEF hosszú távú sikerének egyik kulcsa a tudás intézményesítése lehet.

10.5. Innovációbarát szervezet

A társadalmi problémák gyorsabb ütemben változnak, mint a rájuk adott intézményi válaszok.

Ezért meggyőződésem, hogy a következő évek egyik legfontosabb vezetői feladata olyan szervezeti kultúra kialakítása, amely képes folyamatosan alkalmazkodni a változásokhoz.

Az innovációt nem rendkívüli eseményként, hanem a napi működés természetes részének tekintem.

Tapasztalataim szerint az innováció legtöbbször nem nagy stratégiai fejlesztésekkel kezdődik. Sokkal inkább olyan helyi felismerésekkel, amelyek egy adott probléma megoldására keresnek új választ.

Az elmúlt évek során létrehozott fejlesztések jelentős része is ilyen módon született:

- új indikátorrendszerek kialakítása;
- a települési veszélyeztetettség modell fejlesztése;
- a veszélyeztetettség-beavatkozás mátrix kidolgozása;
- a DÉLTA döntési modell;
- az FDM koncepció;
- vagy a Görgetegi Családi Tanoda monitoringrendszere.

Valamennyi esetben egy konkrét probléma állt a kiindulópontban.

Az innovációbarát szervezet számomra olyan szervezetet jelent, amely:

- támogatja az új ötletek kipróbálását;
- lehetőséget biztosít a pilotfejlesztésekre;
- elfogadja a tanulási folyamat természetes bizonytalanságait;
- értékeli a szakmai kezdeményezéseket;
- és képes a tapasztalatokból szervezeti tudást létrehozni.

Kiemelten fontosnak tartom, hogy az innováció ne kizárólag egyes munkatársakhoz kötődjön. A cél olyan intézményi környezet kialakítása, ahol a fejlesztés és az újítás a szervezet működésének természetes eleme.

A TEF Innovációs Labor létrehozását ennek a kultúrának az intézményes keretek közé helyezéseként képzelem el.

10.6. Belső együttműködések fejlesztése

A TEF-ben működő szakterületek, programok és szervezeti egységek jelentős mennyiségű tudással és tapasztalattal rendelkeznek.

Tapasztalataim szerint azonban a szervezeti tudás egyik legnagyobb kihívása az, hogy gyakran elkülönülten jelenik meg.

Egy szervezeti egység fontos tapasztalatokat szerez, amelyeket egy másik egység csak korlátozott mértékben ismer meg. Hasonló problémákra párhuzamosan születnek megoldások, miközben a tudásmegosztás lehetősége nem minden esetben valósul meg.

A TEF jövőbeni működésében ezért fontos szerepet szánok a belső együttműködések tudatos fejlesztésének.

Ennek részei lehetnek:

- rendszeres szakmai műhelyek;
- projektalapú együttműködések;
- szervezeti tudásmegosztó fórumok;
- közös fejlesztési munkacsoportok;
- horizontális szakmai hálózatok.

Különösen fontosnak tartom a különböző szakterületek összekapcsolását.

A módszertani fejlesztés, a monitoring, a kulturális programok, a roma közösségfejlesztés, a támogatáskezelés és a területi programok nem különálló világok. A szervezet valódi ereje éppen ezeknek a területeknek az összekapcsolásából származhat.

A belső együttműködések fejlesztésének célja ezért nem csupán a hatékonyabb működés, hanem az intézményi tudás megsokszorozása.

10.7. Partnerségi hálózatok

A társadalmi esélyteremtés területén egyetlen szereplő sem képes önállóan eredményt elérni.

A legsikeresebb fejlesztések mögött szinte minden esetben együttműködő intézmények, közösségek és szakmai hálózatok állnak.

A TEF jövőbeni működésében ezért stratégiai jelentőséget tulajdonítok a partnerségek fejlesztésének.

A partnerségi hálózatokat nem kizárólag formális együttműködéseknek tekintem. Sokkal inkább olyan kapcsolati rendszernek, amely lehetővé teszi:

- a tudásmegosztást;
- a közös problémamegoldást;
- az innováció terjesztését;
- az erőforrások hatékonyabb felhasználását;
- valamint a fejlesztések összehangolását.

Kiemelten fontosnak tartom az együttműködést:

- a helyi önkormányzatokkal;
- a civil szervezetekkel;
- az egyházi szereplőkkel;
- az oktatási intézményekkel;
- a gyermekvédelmi és szociális szolgáltatókkal;
- a kutatási és felsőoktatási műhelyekkel;
- valamint az országos szakmai szervezetekkel.

A következő időszakban külön figyelmet kívánok fordítani arra is, hogy a TEF ne csupán résztvevője, hanem aktív szervezője legyen ezeknek a hálózatoknak.

Meggyőződésem, hogy a társadalmi esélyteremtés területén a jövő egyik legfontosabb versenyelőnye nem az intézményi méretből, hanem a kapcsolati háló erejéből fog származni.

A TEF akkor lehet valódi országos tudásközpont és fejlesztő intézmény, ha képes összekapcsolni a helyi közösségek tapasztalatait, a szakmai műhelyek tudását, valamint a döntéshozók és a fejlesztések szereplőinek igényeit. Ebben a partnerségi hálózatoknak meghatározó szerepük lesz.

A TEF országos szerepéből fakadóan kiemelt jelentőségűnek tartom a fenntartóval, az ágazati irányítással, a társintézményekkel, valamint az országos szakpolitikai és közszolgáltatási partnerekkel kialakított stratégiai együttműködések erősítését. A szervezet hosszú távú eredményessége nagymértékben függ attól, hogy képes-e a különböző szereplők közötti szakmai koordinációt támogatni és elősegíteni

XI. AKCIÓPROGRAM

11.1. Az első 100 nap

Meggyőződésem, hogy egy szervezet eredményes fejlesztése csak pontos helyzetismeretre épülhet. Ezért vezetőként az első időszakot nem nagyszabású átalakításokkal, hanem a szervezet működésének részletes megismerésével kívánom kezdeni.

Célom az, hogy a döntések ne feltételezésekre, hanem valós információkra, a munkatársak tapasztalataira és a szervezetben meglévő tudásra épüljenek.

A. Gyors helyzetértékelés

Az első száz nap során átfogó helyzetelemzést kívánok készíteni a TEF működéséről.

A helyzetértékelés kiterjed:

- a szervezeti struktúrára;
- a folyamatban lévő programokra;
- a humán erőforrás-helyzetre;
- a pénzügyi és projektportfólióra;
- az információs és monitoring rendszerek állapotára;
- valamint a meglévő partnerségi kapcsolatokra.

A cél nem ellenőrzés, hanem a fejlesztési lehetőségek azonosítása.

B. Kulcsfolyamatok áttekintése

A szervezet működésének minőségét alapvetően a belső folyamatok határozzák meg.

Ezért az első időszakban kiemelt figyelmet kívánok fordítani:

- a támogatáskezelési folyamatokra;
- a döntéshozatali mechanizmusokra;
- a szakmai koordináció működésére;
- a programok nyomon követésére;
- valamint a tudásmegosztás jelenlegi formáira.

Célom annak feltárása, hogy mely folyamatok támogatják jelenleg is eredményesen a működést, és hol van szükség fejlesztésre.

C. Monitoring- és adatrendszerek felmérése

A program során külön figyelmet fordítok a rendelkezésre álló adatok, indikátorrendszerek és monitoring mechanizmusok áttekintésére.

Az elmúlt évek szakmai tapasztalatai megerősítettek abban, hogy a jó döntésekhez nem elsősorban több adat, hanem jobban strukturált információ szükséges. A cél annak feltárása, hogy a jelenlegi rendszerek milyen mértékben támogatják a vezetői és szakmai döntéseket.

D. Vezetői konzultációk

Kiemelten fontosnak tartom, hogy az első időszak a párbeszédéről szóljon.

Ezért strukturált konzultációkat kívánok folytatni:

- a vezetői körrel;
- a szakmai szervezeti egységekkel;
- a programok megvalósítóival;
- a stratégiai partnerekkel;
- valamint a fenntartó képviselőivel.

Meggyőződésem, hogy a szervezet jövője csak közös gondolkodásra épülve tervezhető meg.

E. Stratégiai ütemterv elfogadása

Az első száz nap eredményeként elkészül egy részletes, ütemezett szervezetfejlesztési és szakmai fejlesztési terv.

A cél nem egy újabb stratégiai dokumentum megalkotása, hanem olyan végrehajtható ütemterv kialakítása, amely világos prioritásokat, mérföldköveket és felelőségeket tartalmaz.

11.2. Az első év célkitűzései

F. Tudásközponti modell kialakítása

Hosszú távú célom, hogy a TEF ne csupán programokat működtető szervezet legyen, hanem országos tudásközpontként is működjön.

Az első év során meg kívánom kezdeni egy olyan tudásmenedzsment-rendszer kialakítását, amely:

- gyűjti és rendszerezi a jó gyakorlatokat;
- támogatja a tudásmegosztást;
- dokumentálja a módszertani fejlesztéseket;
- valamint országosan elérhető szakmai tudást hoz létre.

G. Monitoringrendszer fejlesztése

Az eredmények és hatások mérésének fejlesztését kiemelt feladatnak tekintem.

A cél egy olyan korszerű monitoringrendszer kialakítása, amely:

- támogatja a szakmai döntéseket;
- lehetővé teszi az eredményesség mérését;
- segíti az erőforrások célzott felhasználását;
- és biztosítja a folyamatos visszacsatolást.

H. Innovációs Labor elindítása

Az első év egyik stratégiai jelentőségű célkitűzése a TEF Innovációs Labor létrehozása.

A labor feladata lesz:

- pilotprogramok támogatása;
- helyi innovációk feltárása;
- módszertani fejlesztések tesztelése;
- új modellek értékelése;
- valamint a sikeres fejlesztések országos adaptációjának előkészítése.

I. Vezetői információs rendszer fejlesztése

Kiemelt célom egy olyan vezetői döntéstámogató környezet kialakítása, amely a szervezet működésének legfontosabb adatait és mutatóit átlátható módon jeleníti meg.

A fejlesztés során az a szemlélet vezérel, amely a DÉLTA modellben is megjelenik:

az adat önmagában nem teremt értéket; az érték ott születik, amikor az adatból döntés, a döntésből pedig mérhető hatás lesz.

XII. ZÁRÓ GONDOLATOK

12.1. A TEF jövője

A Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság az elmúlt években meghatározó szereplőjévé vált a társadalmi felzárkózás és esélyteremtés hazai rendszerének. Programjai, szakmai fejlesztései és partnerségei révén több ezer ember, család és közösség életére gyakorol közvetlen vagy közvetett hatást.

Meggyőződésem, hogy a TEF következő fejlődési szakasza nem elsősorban a méret növekedéséről, hanem a hatás erősítéséről kell, hogy szóljon.

A jövő TEF-jét olyan szervezatként képzelem el,

- amely képes tanulni saját tapasztalataiból;
- amely tudatosan épít a helyi közösségek tudására;
- amely bátran alkalmaz innovatív megoldásokat;
- amely döntéseit adatokra és tényekre alapozza;
- ugyanakkor működésének középpontjában továbbra is az ember marad.

Hiszek abban, hogy a TEF egyszerre lehet szakmai tudásközpont, innovációs műhely, módszertani háttérintézmény és a helyi közösségek megbízható partnere. Olyan szervezet, amely nem csupán reagál a társadalmi problémákra, hanem képes alakítani is a társadalmi esélyteremtés jövőjét.

12.2. A társadalmi esélyteremtés új szemlélete

Pályafutásom során egyre inkább megerősödött bennem az a felismerés, hogy a társadalmi esélyteremtés legfontosabb kérdése nem az, hogy látjuk-e a problémákat. A kérdés sokkal inkább az, hogy mennyire értjük azokat, és képesek vagyunk-e megfelelő válaszokat adni rájuk. A jövő társadalmi programjai véleményem szerint egyre kevésbé épülhetnek általános és egységes megoldásokra. A felzárkózás következő korszakát a differenciált megközelítés, az adatvezérelt döntéshozatal, a közösségi részvétel és a folyamatos tanulás fogja meghatározni.

Hiszek abban, hogy a társadalmi esélyteremtés nem kizárólag támogatások rendszere. Sokkal inkább annak a képessége, hogy az egyének, családok és közösségek számára valós lehetőségeket teremtsünk saját élethelyzetük javítására.

Hiszek abban, hogy a szakpolitikai döntések mögött mindig emberek állnak.

Hiszek abban, hogy az adatok célja nem az adatgyűjtés, hanem a jobb döntések meghozatala.

És hiszek abban is, hogy a legsikeresebb fejlesztések mindig azok, amelyek egyszerre építenek szakmai tudásra, helyi tapasztalatra és emberi kapcsolatokra.

12.3. A szolgálat és a jövő iránti felelősség

A főigazgatói feladatra nem elsősorban vezetői pozícióként tekintek. Számomra ez a feladat szolgálatot jelent. Szolgálatot a munkatársak felé, akik nap mint nap dolgoznak a közösségekért. Szolgálatot azok felé a települések felé, ahol a fejlesztések valódi változásokat hozhatnak, és szolgálatot azok felé az emberek felé, akiknek az esélyteremtés nem szakpolitikai fogalom, hanem a mindennapok valósága.

Meggyőződésem, hogy vezetőként az egyik legfontosabb felelősség a jövő építése. Olyan szervezet építése, amely képes fejlődni, tanulni és alkalmazkodni. Olyan szakmai közösség támogatása, amely hisz munkájának értelmében, és olyan döntések meghozatala, amelyek hosszú távon is szolgálják a társadalmi esélyteremtés ügyét.

Hiszem, hogy minden emberben, minden családban és minden közösségben ott rejlik a fejlődés lehetősége.

A Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság feladata ennek a lehetőségnek a felismerése, megerősítése és támogatása.

Vezetőként erre kívánok törekedni.

*Tudásra építve. Együttműködésben gondolkodva. Felelősséggel
döntve.*

A jövőbe vetett bizalommal.

MELLÉKLETJEGYZÉK

1. számú melléklet

Szakmai önéletrajz

2. számú melléklet

KIT önéletrajz

3. számú melléklet

A végzettséget és szakképzettséget igazoló okiratok másolatai

4. számú melléklet

Nyelvismeretet igazoló okirat(ok) másolata

5. számú melléklet

Hatósági erkölcsi bizonyítvány

6. számú melléklet

Nyilatkozat a pályázati feltételek teljesüléséről, a személyes adatok kezeléséhez való hozzájárulásról, valamint az összeférhetetlenségi és egyéb jogszabályi feltételek fennállásáról

7. számú melléklet

Igazolás a Magyar Máltai Szeretetszolgálatnál betöltött pozíciókról és feladatokról

8. számú melléklet

Igazolás a Belügyminisztériumnál betöltött pozíciókról és feladatokról

9. számú melléklet

TEF kinevezési okirat

10. számú melléklet

Miniszteri elismerő oklevél másolata

FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM ÉS FORRÁSOK

A VEZETŐI PROGRAMBAN KÖZVETLENÜL HIVATKOZOTT ÉS FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

Társadalmi felzárkózás, társadalompolitika, esélyteremtés

- Atkinson, Anthony B. (2015): *Inequality: What Can Be Done?* Harvard University Press.
- Ferge Zsuzsa (2000): *Elszabaduló egyenlőtlenségek*. Hilscher Rezső Szociálpolitikai Egyesület.
- Ferge Zsuzsa (2017): *Magyar társadalom- és szociálpolitika 1990-2015*. Osiris Kiadó.
- Levitas, Ruth (2005): *The Inclusive Society? Social Exclusion and New Labour*. Palgrave Macmillan.
- Silver, Hilary (1994): *Social Exclusion and Social Solidarity*. International Labour Review.
- Townsend, Peter (1979): *Poverty in the United Kingdom*. Penguin Books.
- Fraser, Nancy (2008): *Scales of Justice: Reimagining Political Space in a Globalizing World*. Columbia University Press.

Képességszemlélet, humán fejlődés

- Sen, Amartya (1999): *Development as Freedom*. Oxford University Press.
- Nussbaum, Martha C. (2011): *Creating Capabilities. The Human Development Approach*. Harvard University Press.

Döntéshozatal, közpolitika, közszolgáltatások

- Lipsky, Michael (1980): *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russell Sage Foundation.
- Snowden, David J. – Boone, Mary E. (2007): *A Leader's Framework for Decision Making*. Harvard Business Review.
- Rawls, John (1971): *A Theory of Justice*. Harvard University Press.

Monitoring, értékelés és eredményesség

- Patton, Michael Quinn (2010): *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. Guilford Press.
- Patton, Michael Quinn (2021): *Principles-Focused Evaluation*. Guilford Press.
- Pawson, Ray – Tilley, Nick (1997): *Realistic Evaluation*. Sage.
- Pawson, Ray (2013): *The Science of Evaluation. A Realist Manifesto*. Sage.
- Westhorp, Gill (2014): *Realist Impact Evaluation: An Introduction*. ODI.
-

Rendszerszemlélet, szervezetfejlesztés

Meadows, Donella H. (2008): *Thinking in Systems: A Primer*. Chelsea Green Publishing.

Senge, Peter M. (2006): *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

Greenhalgh, Trisha – Papoutsis, Chrysanthi (2018): *Studying Complexity in Health Services Research*. BMC Medicine.

Társadalmi tőke, reziliencia, közösségfejlesztés

Coleman, James S. (1988): *Social Capital in the Creation of Human Capital*. American Journal of Sociology.

Bourdieu, Pierre (1986): *The Forms of Capital*. Greenwood Press.

Masten, Ann S. (2014): *Ordinary Magic*. Guilford Press.

Ungar, Michael (2011): *The Social Ecology of Resilience*. Springer.

Werner, Emmy E. – Smith, Ruth S. (1992): *Overcoming the Odds*. Cornell University Press.

VEZETŐI PROGRAM KIALAKÍTÁSÁT ÉRDEMBEN BEFOLYÁSOLÓ SAJÁT SZAKMAI MUNKÁK

Saját tanulmányok és modellek

Alagi Szilárd (2026): [A láthatatlan döntés. A kritikus felzárkózási határ és a Felzárkózási Döntési Mátrix elméleti modellje.](#)

Alagi Szilárd (2026): [Túl a lakhatáson. A beteg és idősödő hajléktalan emberek integrált egészségügyi és szociális ellátásának szükségessége Magyarországon.](#)

Alagi Szilárd: [DÉLTA - Döntési Érettségi Lépcsők és Támogatási Architektúra - \(Level 1 - 4\) modell\).](#)

Alagi Szilárd: [Felzárkózási Döntési Mátrix \(FDM\).](#)

Alagi Szilárd: *Települési veszélyeztetettség modell.*

Alagi Szilárd: *Veszélyeztetettség-Beavatkozás Mátrix.*

Alagi Szilárd: *Monitoring- és döntéstámogató rendszerek fejlesztéséhez kapcsolódó szakmai anyagok és vezetői koncepciók.*

Szakmai és módszertani munkák

Alagi Szilárd és mtsai. (2023): [Szakmai ajánlás utcai szociális szolgáltatást biztosítók és végzők számára. Belügyminisztérium.](#)

Alagi Szilárd és mtsai. (2023): [Utcai szociális munkás képzés. Hallgatói tananyag.](#)

Alagi Szilárd és mtsai.: [Módszertani útmutatók az utcai és hajléktalanellátó szolgáltatások számára.](#)

FELHASZNÁLT SZAKPOLITIKAI ÉS INTÉZMÉNYI FORRÁSOK

- Magyar Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégia.
- Felzárkózó Települések Program szakmai dokumentumai.
- Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság szakmai és módszertani dokumentumai.
- Helyi Esélyegyenlőségi Programok módszertani útmutatói.
- TEF monitoring és projektvégrehajtási dokumentumok.
- EFOP és EFOP Plusz programdokumentációk.

FELHASZNÁLT ADATFORRÁSOK

- KENYSZI országos adatai.
- SzocVIR adatbázisok.
- MŰKENG adatok.
- NEAK adatforrások.
- Február Harmadika Munkacsoport kutatásai.
- Saját monitoring-, projekt- és intézményi adatbázisok, kutatások és elemzések.

A pályázatban hivatkozott szakmai tanulmányok, modellek és módszertani anyagok (különösen a DÉLTA-modell, a Felzárkózási Döntési Mátrix, a „Túl a lakhatáson”, valamint „A láthatatlan döntés” című tanulmányok) nyilvánosan elérhetők a szerző szakmai honlapján. Az elektronikus elérhetőségekre a pályázat megfelelő fejezetei közvetlen hivatkozást tartalmaznak.

Készítette és szerkesztette

Alagi Szilárd

