

Hatástanulmány

a „Rugalmas munkahelyek, családbarát Újbuda” című

„TÁMOP-2.4.5-12/4-212-0001” azonosító számú

projektről

Készítette:

Mészáros Attila

Tartalom

1. A hatástanulmány célja.....	3
2. A kutatás során alkalmazott módszerek.....	3
3. A projekt bemutatása.....	4
4. Az interjúk összefoglalása.....	16
5. A kérdőíves felmérés eredményei.....	25
6. A projekt által elért eredmények.....	32
7. Javaslatok.....	43
8. Összefoglalás.....	45
Mellékletek.....	47

1.A hatástanulmány célja

Bár a pályázati kiírás nem tette kötelezővé, a projekt előkészítője már a pályázatba beépítette a megvalósítást követő hatástanulmány elkészítését. A hatástanulmány célja a projekt tevékenységeinek megvalósulását és eredményességét, illetve a projektcél teljesülésének mértékét megítélni. Az ex-post értékelésre a tapasztaltok levonása, illetve a jövőbeli költséghatékonyabb és szakmaibb megvalósítás érdekében van szükség. Az eredmények és hatások vizsgálatát követően a hatástanulmány röviden, pontszerűen foglalja össze előremutató javaslatait.

Az értékelés nem tartalmazza az elemzés és a folyamat monitoring funkcióit. Míg az előbbit az Irányító Hatóság végzi, az utóbbi annak ellenére teljesen hiányzik a rendszerből, hogy a projekt megvalósítás közbeni korrekciókat, illetve az értékelést nagymértékben segíthetné. A hiány pótlására javasoljuk a folyamat monitoring alkalmazását és a logikai keretmátrix használatát - ez utóbbit az értékelés folyamán el is készítettük.

2.A kutatás során alkalmazott módszerek

A hatástanulmány kiindulópontja az Irányító Hatósággal kötött szerződés alapjául szolgáló adatlap és megvalósíthatósági tanulmány.

A hatástanulmány elkészítéséhez a megvalósíthatósági tanulmány, az adatlap és a költségvetés részletes elemzésén kívül mélyinterjúkat készítettünk a megvalósító négy partnerrel, kérdőíves kutatást végeztünk a projekt megvalósítók, illetve a projekt által érintettek

körében, áttekintettük és elemeztük a projekthez kapcsolódó végtermékeket és kommunikációs felületeket.

Az interjúkat minden esetben a szervezetek vezetőivel, vagy a projekt szempontjából mérvadó szakemberrel készítettük. Meg kell azonban jegyezni, hogy az interjúkban egyéniai nézőpontok és álláspontok tükröződnek, melyek a projekt egy-egy szeletét mutatják be. A kérdőíves kutatás során sem a válaszadók kiválasztása, sem pedig a kérdezés módja (online megkérdezés) nem teszi lehetővé, hogy az eredményeket a projekt résztvevők, és érintettek sokaságára nézve reprezentatívnak tekinthessük. Ugyanakkor a kérdőívet, megfelelően kidolgozottnak tartjuk ahhoz, hogy kisebb módosítások után egy, az egész kerületet érintő kutatáshoz felhasználják. Ez sok hasznos információt eredményezhetne, és hasznos lehetne a projekt továbbtervezése szempontjából is.

3.A projekt bemutatása

A projekt célcsoportjai:

A projekt elsődleges célcsoportjai az önkormányzat (mint munkahely, és mint a kerületért felelős önkormányzat egyaránt), az önkormányzat háttérintézményei, a vállalkozások és a családos lakosság. A beavatkozások egy része indirekt módon más célcsoportokat (lásd idősek, fogyatékkal élők) is érint, ezért a projekt másodlagos célcsoportjaként a kerületi teljes lakosságát, sőt a kerületet rendszeresen használókat is megjelölhetjük.

A megvalósítás résztvevői:

A tevékenységek a tervezés és később a megvalósítás folyamán, jól elkülöníthetően a következő 5 partnert között oszlottak szét:

1. Újbuda Önkormányzata
2. Budapest Esély Nonprofit Kft.(BPE)
3. Humán Szolgáltató Központ (HSZK)
4. Újbuda Prizma Nonprofit Kft.

Tevékenységek:

A projekt a hármas célrendszer eléréséhez az alábbi tevékenységeket határozta meg (céloknak megfelelő bontásban, partnerekre leosztva) a szakmai megvalósulásért felelős hatástanulmányban.

1. Munka és magánélet összeegyeztetése rugalmas szolgáltatásokkal

1.1. Helyi vállalkozások családbarát intézkedéseinek támogatása

1.1.1. a kerületben már működő idősbarát vállalkozás programhoz hasonlóan, családbarát vállalkozás programot kell létrehozni, melyek keretében ki kell alakítani a „családbarát vállalkozás” minősítésének feltételeit – felelős: Önkormányzat:

- a) fel kell mérni a kerület kisgyermekesei körében, hogy mit tekintenek családbarát vállalkozásnak
- b) minősítési rendszert kell kidolgozni, szempontokat meghatározni,
- c) vállalkozások toborzása, minősítés osztása
- d) a vállalkozások becsatlakoznak az 1.1.4-es tevékenységekbe, így részt vehetnek képzéseken, felkészítésen és auditon

1.1.2. családbarát vállalkozás logót kell tervezni – felelős: Önkormányzat

1.1.3. információs napot és sajtótájékoztatót kell szervezni a családbarát vállalkozásokról, a munka és magánélet összeegyeztetéséről. Két nyilvános eseményt kell rendezni – felelős: Önkormányzat:

- a) az első információs napon a sajtó (helyi és országos) és a meghívott vállalkozók, civil szervezetek, szakemberek

jelenlétében kell elindítani és bemutatni a programot, céljait és a program logóját.

b) a második eseményen, amelyet a program zárásának idején kell megvalósítani, az elért eredményekről kell beszámolni hasonló körben. Az események helyszíne az első rendezvényénél az önkormányzat, a másodikonál az a vállalkozás, amely a projekt megvalósítása során mintaértékűnek bizonyult.

1.1.4. szolgáltatások vállalkozásoknak: érzékenyítő és információs képzések, munkahelyi esélyegyenlőségi terv felülvizsgálata, tanácsadás, felelős munkáltató helyzetfelmérés, felkészítés családbarát munkahely auditra – felelős: Budapest Esély.

a) „család és munkavállalás I.” tréning: Ismertető képzés vezetőknek – 8 órás tájékoztató képzés munkáltatók és vezetők részére, a családbarát és a munka és magánélet összehangolását segítő intézkedések munkahelyi bevezetésének és működtetésének segítésére. (1 nap, 20 résztvevő)

b) munkahelyi esélyegyenlőségi terv elkészítése (10 db) / felülvizsgálata, családbarát elemek beépítésével (15 db)

c) felelős munkáltatói (social label) helyzetfelmérés és kapcsolódó tanácsadás, különös tekintettel a munka és magánélet összeegyeztetését segítő intézkedések lehetőségeire (5 db)

1.2. Rugalmas kisgyermekellátó szolgáltatások

1.2.1. rugalmas kisgyermekellátó szolgáltatások feltérképezése – felelős: HSZK

a) kisgyermekellátással foglalkozó önkormányzati / állami fenntartású és magán vagy alapítványi finanszírozású intézmények felkeresése, annak érdekében, hogy feltérképezzük milyen közös és eltérő programokkal,

infrastruktúrával, szolgáltatásokkal rendelkeznek

- b) a felkeresett intézményekben kvantitatív és kvalitatív adatgyűjtés végzése, egy „szolgáltatási táblázatba” elkészítése.
- c) kérdőíves felmérés készítése a HSZK kliensei körében az általuk ismert kisgyermek-ellátási formákról, tapasztalataikról, szükségleteikről.
- d) kapott eredmények összesítése kutatómódszertannak megfelelően.

1.2.2. kisgyermekellátást segítő intézmények / vállalkozások népszerűsítése, információs szolgáltatások, férőhely koordináció (Családi Napközik ösztönzése a kerületben, integrált játszóházak ösztönzése) - felelős: HSZK

- a) tájékoztató kiadvány készítése az igény bevezethető szolgáltatók és szolgáltatások listájáról
- b) információs szolgáltatást kell indítani, az elérhető különböző típusú kisgyermekellátó szervezetekről, szolgáltatásokról, naprakész információkat kell gyűjteni a férőhelyekről. A szolgáltatás eredményeit a kerületi lakossága számára elérhetővé kell tenni.

1.2.3. önkéntes tevékenységek segítése, pótmama, pótnagymama program, gyermekcsősz szolgáltató hálózat kialakítása, helyi fiatal felnőttek, nyugdíjasok bevonásával, honlapinfóval - felelős: nincs pontosan meghatározva!

- a) lehetőséget kell biztosítani arra, hogy széles körben bevonhatók legyenek önkéntesek a programokba (pl. házi segítségnyújtás egyedülálló szülőknek, szociálisan hátrányos helyzetűeknek, stb.)
- b) mind az önkéntesség, mint a program szélesebb körben ismertté válhatna a képzési oktatási intézmények számára is, valamint programot, lehetőséget adna a felsőoktatásban

résztevő hallgatóknak a szakmai munkára, az önkéntességbe való bekapcsolódásra. Lehetőség van a közfoglalkoztatási program bevonására, kibővítésére is a program okán.

1.2.4. „Női Klub” – felelős: HSZK

- a) a klub a kiemelten veszélyeztetett családokban élő nőknek nyújt lehetőséget a közös tanulásra,
- b) egymást segítő erő megtapasztalására (egyszülős családok, idősebb nők, álláskeresők, háztartásgazdálkodás, energiatakarékosság)

2. Emberközeli ügyintézés/ Esélyegyenlőség a településen

2.1. A kerület települési esélyegyenlőségi programjának esedékes felülvizsgálata, rendszerszerű családbarát intézkedéscsomag beépítése. – felelős: Budapest Esély

A felülvizsgálat tartalmazza a megvalósultakról szóló adatgyűjtést, így a 2.5.1 pontban szereplő felmérést is. E mellett javaslatcsomag, cselekvési terv elkészítését, a jogszabályoknak megfelelő egyeztetések koordinálását, közgyűlési anyag elkészítését. Annak érdekében, hogy a felülvizsgálat eredményeképp beépülő, a pályázati eredményekkel összehangolt, illetve az eredmények fenntartását elősegítő akciók bekerüljenek az esélyegyenlőségi programba (középtávú terv), illetve az ebből következő rövidtávú cselekvési tervbe.

- a) részletes, helyi igényeket felmérő szükségletfelmérés, helyzetfeltárás
- b) meglévő stratégiák felülvizsgálata,
- c) javaslatok kidolgozása
- d) családbarát csomag kidolgozása
- e) egyeztetések, beépítés, jóváhagyás

A tevékenység következtében létrejön: 1 db felülvizsgált települési esélyterv, amely tartalmazza (mellékletben) a felhasználóbarát hivatal

felmérés eredményeit, illetve beépíti a fejlesztési javaslatokat. 1 db rövidtávú (1-3 éves) cselekvési terv a kerület települési esélyegyenlőségének fejlesztésére, hangsúlyos, a projekt fenntartásához hozzájáruló családbarát elemekkel, amely mellékletként ez időszak alatt a pályázati források függvényében megvalósítható 5 db, vázlatosan kidolgozott projektötletet tartalmaz.

2.2. Babakocsi-barát/ akadálymentes közlekedés és környezet – felelős: Önkormányzat

A főváros, így a XI. Kerület is elég elmaradott a közterületi akadálymentesítések terén. A tudatos, és ésszerű tervezéshez a helyzetfelméréshez a terepet be kell járni, az átkelőket ki kell próbálni babakocsival, kerekesszékekkel, kisgyerekekkel, idősekkel stb. Ehhez a terepbejáráshoz érdemes a helyi érintett csoportokon kívül a helyi vezetőket, illetve a médiát is mozgósítani.

2.2.1. babakocsis és kerekesszékes sétanap a kerületben:

- a) babakocsival nehezen járható, problémás útszakaszok feltérképezése, (önkormányzati tagokkal, polgármesterrel, helyi- /regionális- / országos médiával, helyi kismamákkal)
- b) intézmények bejárása babakocsival,
- c) sajtótájékoztató
- d) konklúziók levonása, feltérképezés, problematikus pontok típusainak meghatározása

2.2.2.a kerület honlapján információk elhelyezése

2.2.3.babakocsis / kisgyermekes közlekedésre figyelmeztető táblák elhelyezése, matricák készítése – az adatlapban és a költségvetésben nem szerepel, nincs hozzá rendelve pénz

2.3. A kerületi intézmények esélyegyenlőségi terveinek felülvizsgálata

2.3.1.a kerületben működő intézmények szolgáltatási (pl. közoktatási) és munkáltatói esélyegyenlőségi terveinek

felülvizsgálatát, illetve elkészítését (ezekre szintén törvényi kötelezettség van az állami és önkormányzati intézmények esetén) (10 db) – felelős: Budapest Esély

2.3.2.családbarát csomag beépítése – felelős: Budapest Esély

2.3.3.munkahely feltárás, munka és magánélet összeegyeztetését segítő munkaszervezés érdekében – Felelős: Újbuda Prizma

a) álláskeresés: Tanácsadás a helyes önéletrajzírástól az optimális választásig. Tanácsok a felvételi beszélgetésre.

b) munkatársat kereső cégek felkutatása – álláskereső közvetítése – álláskereső adatbázis kezelése.

c) beilleszkedés az új munkahelyre, munkahelyi stratégiák.

2.4. A kerületben dolgozó szakemberek és munkáltatók képzése a munka és magánélet összehangolását segítő szemlélet fejlesztése céljából. – felelős: Budapest Esély

2.4.1.„előítélet kezelő tréning” - esélyegyenlőségi nap szakembereknek¹, önkormányzati és intézményvezetőknek, élmény alapú érzékenyítés céllal.

a) „esélyegyenlőség orientáló” képzés – 8 órás tájékoztató képzés a munkáltatók számára esélyegyenlőségi alapfogalmakról, jogszabályokról, a munkahelyi esélyegyenlőségi terv hasznáról.

b) „család és munkavállalás I.” – ismertető képzés vezetőknek – 8 órás tájékoztató képzés munkáltatók és vezetők részére, a családbarát és a munka és magánélet összehangolását segítő intézkedések munkahelyi bevezetésének és működtetésének segítésére.

2.4.2.intézményi esélyegyenlőségi munkatársak képzése

a) „munkahelyi esélyegyenlőség” képzés – 30 órás, FAT

¹ A háttér anyagokban néhol, esélyegyenlőségi napként, néhol pedig előítélet kezelő tréningként szerepel.

akkreditált, esélyegyenlőségért felelős munkakörben dolgozók, munkaügyért felelős dolgozók részére. A képzés célja az alapfogalmak, jogszabályok, célcsoportok megismerése mellett annak segítése, hogy a résztvevő képes legyen saját munkahelyének esélytervét a legegyszerűbb, testre szabott és hatékonyan használható formában elkészíteni. (20 résztvevő)

b) „család és munkavállalás II.” – dolgozói képzés – 30 órás, a munkahelyi családbarát, valamint munka és magánélet összeegyeztetését segítő intézkedések kidolgozásáért, bevezetéséért és működtetéséért felelős személyek számára. A képzés a tárgyra vonatkozó ismertek és gyakorlati tapasztalatok mellett a szükséges egyeztetésekhez szükséges kompetenciák fejlesztésére is kitér. (20 résztvevő)

c) „kommunikáció speciális helyzetű társadalmi csoportokkal” – 30 órás, FAT akkreditált, szociális akkreditált, 35 pont. Elsősorban ügyfélszolgálatokon, oktatásban, szociális és egészségügyi ellátásban dolgozó szakemberek számára ajánlott továbbképzés. A képzés segíti a szakembereket olyan kompetenciák kialakításában, amellyel a szolgáltatásokat igénybe vevő védett tulajdonsággal rendelkező személyek, különösen a családosok, kisgyermeket nevelők, fogyatékos vagy idős családtagot ápolók számára a szolgáltatások igénybe vételét egyszerűbbé és komfortosabbá, a nyújtott szolgáltatást pedig a szükségletekhez jobban igazodóvá, adekvátabbá tehetik. (20 résztvevő)

2.5. Felhasználóbarát hivatal és szolgáltató-hálózat fejlesztése

2.5.1. hivatali szolgáltatások feltérképezése, fejlesztési javaslatok, cselekvési program készítése (2.1 feladat

részeként) – felelős: Budapest Esély

2.5.2. „Családbarát Tudástár” kialakítása: – Önkormányzat

- a) szükségletfelmérés a hivatal ügyfelei és a kerület lakói (kisgyermekes családok) körében, milyen szolgáltatások, ügyfélkezelési „előnyök” biztosításával tudja segíteni a családos látogatók ügyintézését az Önkormányzat, hogyan válhat elérhetőbbé számukra az ügyfélfogadás rendszere.
- b) folyamatelemzés:
 - o ügyfélfogadási folyamatmodell elkészítése;
 - o adatgyűjtés kérdőíves felmérés (újságban, honlapon elhelyezett kérdőívek, gyermekintézményekben a szülőknek átadott kérdőívek, tapasztalat felmérés, más fővárosi kerületek megkérdezése, civil szervezetek megkérdezése), a beérkezett adatok feldolgozása, rendezése,
- c) az ügyfélfogadás folyamatmodelljében a családbarát szemlélet szerint „érzékeny pontok” bemutatása, kezelési javaslatok

2.5.3. családbarát tájékoztató anyag (honlapon) elkészítése és kihelyezése:

- a) a hivatal recepcióján a családbarát szolgáltatásokra a figyelmet felhívó tájékoztató elhelyezése, amely segítségével a kisgyermekkel érkező szülők, nagyszülők tájékozódhatnak a számukra elérhető ügyfélkapcsolati előnyökről (soron kívüli ügyintézés, játszósarok, stb.). Műszaki lehetőség kialakítása a soron kívüli ügyfélhívás aktiválására.

3. Lakosság és az intézmények közti párbeszéd erősítése

3.1. Helyi szövetségek, civil együttműködés – felelős: Budapest Esély

A HTCS egy olyan szerveződés, amelyben a helyi kulcsszereplők, civil

szervezetek, intézmények, érintettek bevonásra kerülnek. A HTCS számára szükséges szaktudás és technikai keretek biztosítása (szakemberek, helyszín, stb.). A csoport egy közös tervet készít, ami megalapozza a hosszú távú együttműködést, rendszeres üléseket tart, az ülések közt rendszeres a kommunikáció. Cél a kerületben működő intézmények, civil szervezetek kiemelt vezető szerepének létrehozása, megtartása mellett széleskörű együttműködési hálózat generálása.

- a) létrejön: 1 db Helyi Támogató Csoport, megfogalmazott célokkal, feladatokkal, a tagok közötti együttműködésre vonatkozó nyilatkozatban vagy megállapodásban rögzítve, ehhez szükséges
- b) évi 1-3 találkozási alkalom, dokumentálva, illetve a működéshez szükséges elektronikus kommunikációs felület (levelezőlista, google-group vagy fórum) kialakítása

3.2. Lakosság informálását és érzékenyítését célzó tevékenységek - felelős: Önkormányzat

Elsődleges célcsoport a családok, családalapítás előtt álló és pályakezdő fiatalok, idősek (60+). Első sorban helyi kommunikációs eszközökre építünk (honlap, helyi újság (Újbuda) ill. televízió)

3.3. Helyi szociális infrastruktúra együttműködésének fejlesztése

3.3.1. szakmai fórumok, tapasztalatcsere programok szervezése, helyi, lakossági és civil ötletek gyűjtésére, megvalósítás tervezésére - felelős: HSZK

- a) a HSZK lehetőséget és infrastruktúrát biztosít egy olyan fórumra, mely a kisgyermekellátásban dolgozók számára később saját szakmai fórummá válhat, ahol kölcsönös tájékozódás, információcsere, aktualitások, problémák és nehézségek, jó gyakorlatok bemutatása megtörténhet.
- b) a fórum szakmai tartalmának biztosításában jelentős

szerepet kap a Szemünk fénye Bölcsőde és Módszertani Központ, amely Módszertani intézményként terjeszteni tudja az eredményeket a kerületben és a szélesebb körben is.

c) a munkacsoportok ajánlásait az önkormányzat számára javaslatként foglalja össze a HSZK.

3.3.2. általános és speciális szolgáltatások igényfelmérés (pl. ügyintézés közbeni gyerekefelügyelet igénye, fogyatékos gyermekek, ápolásra szoruló családtagok stb.), megoldási javaslatok kidolgozása – felelős: HSZK

4. Környezeti fenntarthatóság – felelős: Budapest Esély:

a) „fenntarthatósági tudásmegosztás”: Az egy napos foglalkozás során a projekt megvalósító munkatársai számára szervezünk tudás bővítő programot. Témáink: a fenntartható fejlődés, környezeti felelősségvállalás, energiahatékonyság, Zöld Iroda, apró megoldások a környezetért. (Partnerünk az Energia Klub Alapítvány)

b) „csekkcsökkentő foglalkozás”: Az energiahatékonysági tréning célja, hogy a programban részt vevő családok elsajátítsanak és a gyakorlatban alkalmazni tudjanak alapvető háztartási-energiatakarékosági ismereteket, hogy ezáltal az amúgy szűkre szabott családi költségvetésben megtakarításokat érjenek el, és komfortosabb életkörülményeket alakítsanak ki maguknak, valamint növeljük fenntarthatósággal kapcsolatos ismereteiket. A tréning során olyan megtakarítási lehetőségeket ismertetünk, amelyek bármilyen komolyabb beruházás nélkül hozzájárulnak a mindennapi energiatakarékossághoz – és így a mindennapi kiadások csökkentéséhez. Emellett kifejtjük, hogy kisebb-nagyobb

beruházásokkal hogyan lehet javítani a ház, a lakás állapotán, valamint megpróbáljuk felhívni a figyelmet, hogy mikre kell odafigyelni a ház használata során, hogy elkerülhetőek, megelőzhetőek legyenek bizonyos problémák. A programba a kerület családjait kívánjuk bevonni. (Partnerünk a Habitat for Humanity)

5. Nyilvánosság, Multiplikáló hatás:

A projekt megvalósításában kiemelten fontos a célcsoportok tájékoztatása és a nyilvánosság. Fontos, hogy a kerület lakosságának széles köre számára elérhetőek legyenek az eredmények, illetve fel kell hívni a figyelmet a kisgyermekes nők helyzetére és szemléletformálásra van szükség. Ilyen tevékenységek:

- a) családbarát vállalkozás program - felelős: Önkormányzat
- b) babakocsi közlekedéssel kapcsolatos tevékenységek - felelős: Önkormányzat
- c) gyermekellátó szervezetek bemutatása - felelős: Önkormányzat
- d) családbarát tudástár és tájékoztató - felelős: Önkormányzat
- e) lakosság informálása, szemléletformálás - felelős: Önkormányzat
- f) kerületi honlapon folyamatosan információkat kihelyezése - mint pl.: a családbarát tudástár, gyermekellátó szervezetek, a babakocsi közlekedésről szóló információk - felelős: Önkormányzat
- g) „Családbarát Budapest Nagyrendezvény”: annak érdekében, hogy az eredményeinket a fővárosi önkormányzatok és más kerületek számára is bemutatásra kerüljenek, konferenciát kell szervezni - felelős: Budapest Esély:
 - o a konferenciára a fővárosi önkormányzat valamint az összes kerület területért felelős vezetőit, szakembereit,

esélyegyenlőségi referenseit meg kell hívni
o be kell mutatni a projektet és vitát kell,
kezdemenyезünk a fővárosi szintű igényekre, feladatokra,
lehetőségekre
o cél: hogy fővárosi és kerületi szinten is ösztönözzük
és összehangoljuk a családbarát tevékenységeket

A tevékenységek hierarchikus kapcsolódása

A tevékenységek hierarchikus kapcsolódását, illetve a feladatok partnerek közötti feladatmegosztást a megvalósíthatósági tanulmány ábrája mutatja a legátláthatóbban – melléklet_1. Az ábrából hiányzik a csapatépítő tréning, a csekkcsökkentő és fenntarthatósági képzés, illetve a hatástanulmány.

A partnerség

A partnerség négy megvalósító intézményből állt össze:

1. Újbuda Önkormányzata – projektgazda
2. Budapest Esély Nonprofit Kft. (BPE) – megvalósító partner
3. Humán Szolgáltató Központ (HSZK) – megvalósító partner
4. Újbuda prizma Nonprofit Kft. – megvalósító partner

Ütemezés

A projekt tervezése 2012-ben történt, a megvalósítás 2013 szeptemberében indult, a projekt vége: 2015. augusztus 31.

4. Interjúk összefoglalása

A hatástanulmány során készített mélyinterjúkat 2015. június 3-8.-a között készítettük el. A beszélgetéseket minden esetben, az erről való tájékoztatást követően diktafonnal rögzítettük. Az interjúkból nem szó szerinti összefoglalások készültek (ld. mellékletek). Az interjúalanyok a pályázati konzorciumi tagok (Budapest Esély, Újbuda Prizma Kft, Humán Szolgáltató Központ és a 11. kerületi önkormányzat) a projekttel foglalkozó, azt vezető munkatársai voltak. Az interjúk minden esetben öt részből álltak.

1. Az első részben a megvalósítási tanulmányban szereplő feladatokat értékelték az interjúalanyok. Arra kértük a válaszadókat, hogy minden feladattal kapcsolatban mondják el röviden a feladathoz milyen tevékenység kapcsolódott, az hogyan valósult meg, és hogyan értékelik, mennyire tartják azt sikeresnek.
2. A második kérdéscsoport a projekt pozitív és negatív elemeire koncentrált. Mik voltak azok az elemek, amelyek jól működtek a projekt során és milyen problémák adódtak. Ebben a részben, külön kérdést tettünk fel a projekt tervezésének értékelésére.
3. Az interjú harmadik szakaszában a projekt fenntarthatóságával kapcsolatban tettünk fel kérdéseket.
4. A negyedik blokkban a projekt finanszírozásáról való tapasztalatokról kérdeztünk.
5. Végül a projektben résztvevő partnerekkel való kapcsolatokra kérdeztünk rá.

A projektről kialakult vélemények

Ebben a kérdésblokkban a projektben résztvevő vezetőket és szakembereket arra kértük, hogy foglalják össze mik a projekt legfontosabb eredményei, mik voltak a nem várt hatások és milyen problémákat, hiányosságokat tapasztaltak. A konzorcium tagjainak

vezetői a projekt sikerességét, eredményességét többnyire több szinten is értelmezték az interjúkban.

1. *A szervezeti sikeresség*
2. *A kerület szemléletformálása*
3. *A képzések, szolgáltatások, esélyegyenlőségi tervek sikeressége*

A résztvevő szervezetek szempontjából a projekt sikeresnek mondható, hiszen a vállalt munkát elvégezték, a feladatokat tudták teljesíteni. A kerület szempontjából is érzékelhetőek eredmények, hiszen többen hangsúlyozták, egy nagyon fontos témával kezdtek el foglalkozni, amire önmagában sikerként tekintenek.

Mit tart a projekt legnagyobb eredményének? Mi az a legfontosabb hatás, amit el tudtak érni?

"Az önkormányzat kapcsolatba tudott lépni vállalkozásokkal és civil szervezetekkel egy olyan témában, amit semmilyen törvény nem ír elő az önkormányzat számára." (Kiss Z.)

A sikeresség harmadik szintjének pedig a képzések, szolgáltatások és esélyegyenlőségi tervek sikerességét tekintik. A képzésekkel kapcsolatban minden partnerszervezet képviselője elmondta, hogy nagy létszámmal és nagy érdeklődés mellett zajlottak.

"Az óvodák, bölcsődék olyan szakmai információkhoz jutottak hozzá, amihez máskülönben nem tudtak volna. Pl.: a gyermekjóléti szolgálat működéséről és céljairól." (HSZK)

A szolgáltatások és esélyegyenlőségi tervek hasznosságáról is jó véleménnyel voltak, többnyire sikerült elérni az érdeklődő és az információkat hasznosító célközönséget. A szolgáltatások közül külön kiemelték a Social Labeling szolgáltatást.

"A Social Labelt nagyon hasznosnak tartom, mert például a Szerencsejáték Zrt. nagyon igyekezett, hogy ezüst minősítésről

aranyra javítsa. Ennek azért a kerületen kívül is van hatása."
(Budapest Esély)

Külön kérdést tettünk fel a projekt nem várt hatásainak értékelésére is. Az interjúalanyok elmondásai szerint negatív következménye a projekt egyetlen elemének sem volt. Azonban előre nem kalkulált pozitív hatásokat, eredményeket többet is tapasztaltak.

1. A Humán Szolgáltató Központ szervezte a Budapest Esély által meghirdetett csekkcsökkentő tréningre a résztvevők egy részét. Így egyrészt részt tudtak venni a HSZK ügyfélkörébe tartozók, akik számára a háztartási takarékoskodás különösen fontos és jelentős megtakarításokat jelenthet. Másrészt részt vettek a HSZK munkatársai is, akik viszont a képzés anyagát elsajátítva saját munkájuk során tudják ajánlani a képzésen megtanult technikákat. Ez mindenképpen a tréning anyagának, az ott megszerezhető tudásnak a multiplikálását jelenti.
2. A csekkcsökkentő tréning további, előre nem számolt pozitív hatása, hogy a HSZK munkatársai számára a tréning egy közös élményt jelentett, ami megerősítette a személyes kapcsolatokat a szervezeten belül.
3. A projekt nem várt eredményének tekinthető a partnerszervezetek, különösen a HSZK és a Budapest Esély közötti kialakult jó szakmai kapcsolat.
4. A 11. kerület önkormányzata számára a projekt nem várt eredménye, hogy 2015-ben nyertek egy újabb pályázatot a hivatal működésének családbarát irányú fejlesztésére.

Nehézségek

Felmerül a kérdés, hogy ha a projekt tulajdonképpen pozitív eredménnyel zárul, akkor mik voltak azok tényezők, amiken változtatva még hatékonyabban lehetett volna lebonyolítani a projektet. Az interjúkban rákérdeztünk arra is, hogy a projekt megvalósítása során milyen nehézségek merültek fel, amik miatt a

programok nem tudtak maximális hatásfokkal működni. Mi volt az, ami miatt nem tökéletesen valósult meg a projekt? Az elmondások alapján ezek a nehézségek egy téma körül mozogtak: *a nem megfelelő számú érintett elérése és projektbe való bevonása*. Bármilyen projektben való részvételhez két dolognak kell teljesülnie. A résztvevőt el kell érni a kampány során, hiszen ha valaki nem értesül a képzésekről, programokról akkor egyértelmű, hogy részt venni sem tud. Másrészt viszont azok, akiket sikerült elérni, motiváltaknak is kell lenniük. Ez is triviális, hiszen azokat, akiket egyáltalán nem érdekelnek a projekt által megfogalmazott témák, biztosan nem fognak részt venni a programokon. Összefoglalva tehát a projekttel kapcsolatban kétféle nehézség merült fel: a célcsoport motivátlansága, illetve a célcsoportot el nem érő kampány. Fontos megjegyezni, hogy a lakosság érdektelensége, mint kockázati tényező megjelent a hatástanulmány VI. fejezetében a szakmai kockázatok között.

Motiváltság

Két partnerszervezetnél is felmerült nehézségként, hogy a potenciális résztvevők nem voltak eléggé motiváltak. Az egyik interjúalany úgy fogalmazott, hogy az emberek gyanakvóak voltak a projekt által kínált képzésekkel szemben, mivel azokat ingyen kínálták az érdeklődőknek. Egy másik gyakorlott, tréningeket rendszeresen vezető szakember szerint is az a motiváltság hiányának oka, hogy a képzések és programok ingyenesek. Hangsúlyozta, hogy ha egy tréningért fizetnek a résztvevők, még ha csak egy keveset is, akkor megnő a résztvevők projekt iránti elköteleződése. A résztvevők ilyenkor úgy vélekednek, hogy a kifizetett árért az elérhető maximumot szeretnék kapni. Ha valaki fizet egy képzésért és utána nem vesz rajta részt, akkor úgy érezheti, hogy a pénzét elfecsérelte, az kidobott pénz volt, ezért meg fogja próbálni a részvétele elé gördülő akadályokat elhárítani, és ezáltal megnő a program iránti elköteleződése is. A fizetős programok másik tulajdonsága lehet, hogy ezekben az esetekben a résztvevők

úgy érezhetik a befizetett pénzükért cserébe támaszthatnak igényeket is a szolgáltatással kapcsolatban. Például mikor legyen a képzés időpontja, pontosan milyen témákat érintsenek, megjelenhet a személyre szabott képzés igénye. Az ingyenes képzések során a résztvevők érezhetik úgy, hogy számukra szívességet tesznek a szervezők, azzal, hogy részt vehet a képzésen. Ezt az aszimmetrikus hierarchiát kiegyenlítettebbé teheti, ha a résztvevő fizet a képzésért, még akkor is, ha az összeg nem fedezi a képzés díját.

Célcsoportok elérésének nehézségei

Az eredmények mellett minden szervezet képviselője legalább részben elégedetlen volt a célcsoportok toborzásával, rekrutációjával. Véleményük szerint több vagy nagyobb eredményt is el lehetett volna érni a projekt során, ha sikerült volna a célcsoportokat nagyobb mértékben elérni. A projektben szereplő programoknak többféle célcsoportját is megnevezték:

1. A Prizma képzései szempontjából a célközönség elsősorban a kisgyermekes vagy GYES-en, GYED-en lévő szülők voltak.
2. A Budapest Esély munkája szempontjából pedig a 11. kerületben működő civil szervezetek és vállalkozások jelentették a célcsoportot.
3. A tágabb célcsoport a HSZK és a Budapest Esély képviselői szerint a kerület lakosai voltak.

Az interjúkból kiderül, hogy az önkormányzat és a partnerek közötti kommunikáció gyakran akadozott. A partnerszervezeteknek a programokra való toborzáshoz szükségük lett volna segítségre az önkormányzattól. Az elmondások alapján azonban a segítséget sok esetben nem kapták meg, aminek kommunikációs okát látják, illetve azt az önkormányzat szervezeti tehetetlenségére vezetik vissza. Segítséget jelenthetett volna, tehát egyfelől, ha a kerületben működő vállalkozások, civil szervezetek regiszterét a programban résztvevők

rendelkezésére bocsájtja az önkormányzat. Ebben az esetben a programok által megcélzott közönséget direkt megkereséssel tudták volna elérni és nem a szervezetek illetve a szakemberek saját kapcsolathálózatán keresztül toboroztak volna, ami jóval alacsonyabb határfokú. Másfelől segítséget vártak az önkormányzattól abban is, hogy felhívják a bölcsődék, óvodák és iskolák figyelmét a projektre, ezzel is segítve a kisgyermekes szülők elérését. Mind a három partnerszervezetnél úgy vélik az önkormányzat nagyobb mértékben segíthette volna a résztvevők toborzását, a célközönség elérését.

Az interjúk során a partnerek leginkább az önkormányzat kommunikációs stratégiáját kritizálták. Hiányolták, hogy a kerületi újságban, és a helyi televízió-csatornán csak kevés hír jelent meg a projektről, ráadásul sporadikusan. A projektnek önálló honlapja nem készült el, az önkormányzat honlapján egy al-honlapon szerepelnek a projekttel kapcsolatos információk. Összességében azt lehet mondani, hogy a partnerek véleménye szerint a projekttel kapcsolatos információk kommunikálásán a tágabb célközönség, a kerületi lakosság felé lehetett volna javítani².

Az önkormányzat kommunikációs stratégiájában ugyanakkor megjelentek olyan modern, a lakosságot elérni képes technikák is, mint a Facebook csoport és a hírlevél. A programnak két Facebook lapja is létezik: *Családbarát Újbuda Program hivatalos oldala*, *Családbarát Újbuda*. Először a *Családbarát Újbuda* oldalt hozták létre (2014 március), majd később a *Családbarát Újbuda Program hivatalos oldalt* (2014 május). A két oldalnak több, mint 500 követője van. A

² **"Mi az, ami hiányzott a projektből, amit ha most kezdené el tervezni, akkor mindenképpen bele kellene tenni?"** Hargitai Dávid: *A honlap. Egy olyan honlap, amin keresztül közvetlenül, hatékonyan és gyorsan lehet kommunikálni az egyes szereplőknek (civil szervezetek, lakosság, önkormányzat). Ha például egy felületen be lehet jelenteni, hogy mely utcákat nem lehet használni babakocsival, akkor az egy idő után lehetne valamilyen hatással az intézkedésekre is. Vagy bejelenthetné az ügyfélfogadási rendet, hogy az nem működik. Tehát lehetne az igényeket is közvetíteni."*

partnerintézmények szakértőivel készített interjúkban a válaszadók kitértek a hírlevélre, mint kommunikációs csatornára is. Elmondásuk szerint - ezt az önkormányzatnál készült interjúban is megerősítették - a hírlevél ritkán adott tájékoztatást, és nem mindig a legfrissebb információkat tartalmazta.

Az önkormányzat projekttel kapcsolatos kampánystratégiájának megítélése azonban eltérő az önkormányzat és a konzorciumban résztvevő partnerszervezetek esetén. Ennek elsősorban az lehet az oka, hogy az önkormányzat vélekedése szerint a projekt fő célközönsége a kerületi civil szervezetek és vállalkozások voltak, nem pedig a kerületben élők.

A fent említett hangsúlyeltolódásokon kívül a kampánystratégiát nagyban korlátozta az a strukturális probléma is, hogy a felhasználható büdzsé mindössze 2 százalékát fordíthatták kommunikációra.

Projektterv értékelése

Az interjúalanyokat arra kértük, hogy a projekt tervét egy hétfokú skálán értékeljék, ahol az 1-es érték a nagyon gyenge tervezést, a 7-es érték pedig a nagyon jó tervet jelenti. Majd ugyanígy megkértük, hogy egy ugyanilyen skálán értékeljék a projekt megvalósítását is. Összességében elmondható, hogy a négy résztvevő szervezet közül három képviselője úgy értékelte, hogy a projekt terv jobb volt, mint a megvalósítás. Ez egybevág a projekt hatásáról, hatékonyságáról és a felmerült nehézségekről fentebb írtakkal. A terv értékelése egy esetben sem volt 4-esnél rosszabb, tehát minden esetben a pozitívnak mondható tartományban maradt. A tervvel kapcsolatban a HSZK-nál készült interjúban megjegyezték, hogy jó ötlet volt a projekt kezdetén a csapatépítő tréning, mert így könnyebbé és személyhez-kötötté vált a szervezetek közötti kommunikáció.

Annál a szervezetnél, ahol a projekt tervet rosszabbra értékelték, mint a megvalósítást (HSZK) azt kifogásolták, hogy a projekt terv készítését segítő munkatársaik és a projekt megvalósításában résztvevők nem ugyanazok a személyek voltak. Ennek az az oka, hogy a terv kidolgozásához hozzájárulók közül időközben többen távoztak a szervezettől. Ők így értékelték a megvalósítást: *"5 és 6 között valahol, a létszám miatt nem hetes. Amit tudtunk megtettünk."*

Fenntarthatóság

Az interjú következő blokkjában a fenntartható projektelemekre voltunk kíváncsiak, melyek azok a tevékenységek, amelyeket a jövőben is folytatnának az egyes szereplők. Fontos eredménynek tartjuk, hogy minden szereplő meg tudott nevezni olyan tevékenységet, amit a jövőben folytatna. Az önkormányzat szerint a Helyi Támogató Csoport működését kellene folytatni, ebben sok lehetőséget látnak, de kapcsolattartásra vonatkozó határozott tervről nem tudtak beszámolni. Az Önkormányzat részéről fontos lépésnek tűnik még, a „Családbarát Vállalkozás Újbuda” címmel meghirdetett, összesen 1 millió összdíjazású pályázat és díj kiírása. A pályázaton a kis-, közép-, és nagyvállalatok külön kategóriában indulnak. A többi partnerszervezetek közül mindegyik tudott említeni olyan képzést, amit a jövőben érdemes lenne folytatni. A HSZK által szervezett női klub, annak vezetője szerint egy olyan közösséget hozott létre, ami a projekt lejáta után is működhet.

Finanszírozás

A finanszírozással kapcsolatban a HSZK szakembereit leszámítva, a megkérdezettek elégedettek voltak. Tulajdonképpen elegendőnek találták a finanszírozást, annak ütemezését és a kifizetéseket gördülékenynek vélik. Kritikaként fogalmazódott meg az a strukturális probléma, hogy a projekt tervezési szakaszakor érvényes árak és a projekt megvalósítási szakasza idején az árak nem azonosak. Az egyes szolgáltatások, képzések piaci árai időközben megemelkedtek. Ez a

probléma azonban a hosszabb, többéves projektek sajátosságának tűnik.

A beszámolók alapján a HSZK-nál jelentősnek mondható az alulfinanszírozottság, sem a felkért előadóknak nem tudtak fizetni, sem a képzéseken résztvevőket nem tudták megkínálni, a projekt során megszervezett kézműves foglalkozásokra a saját eszközeikkel készültek a képzés szervezői. A projekt kifizetésének ütemezését egyébként a HSZK-nál is rendben találták.

Partnerek

A partnerekkel kapcsolatos részben arra voltunk kíváncsiak, hogy milyen együttműködések alakultak ki a projekt során az egyes tagszervezetek között. Elmondható, hogy a legtöbb kapcsolata a konzorcium vezetőjének, vagyis az önkormányzatnak van. Az önkormányzat szorosan együttműködött minden tagszervezettel. A három tagszervezet közül kettő között alakult ki szorosabb együttműködés. A HSZK-nál és a Budapest Esély-nél készült interjúkban egyaránt elmondták, hogy a kapcsolat szakmailag tartalmas, a jövőben szívesen dolgoznának még együtt. A Prizma azonban csak az önkormányzattal maradt kapcsolatban, a másik két szervezettel semmilyen kapcsolatot nem alakított ki.

5. Kérdőíves felmérés

Bár a hatástanulmány készítésének anyagi korlátai eleve nem tették lehetővé, hogy a teljes kerületi populáció körében végezzünk reprezentatív felmérést, ennek egy ilyen rövidtávú, „kis” projekt esetében nem is lenne értelme. Amennyiben azonban a kerület hosszútávon szeretné folytatni a családbarát beavatkozásokat, hasznos lenne egy reprezentatív, csak a XI. kerületre vonatkozó kiinduló, „alap” felmérés elvégzése.

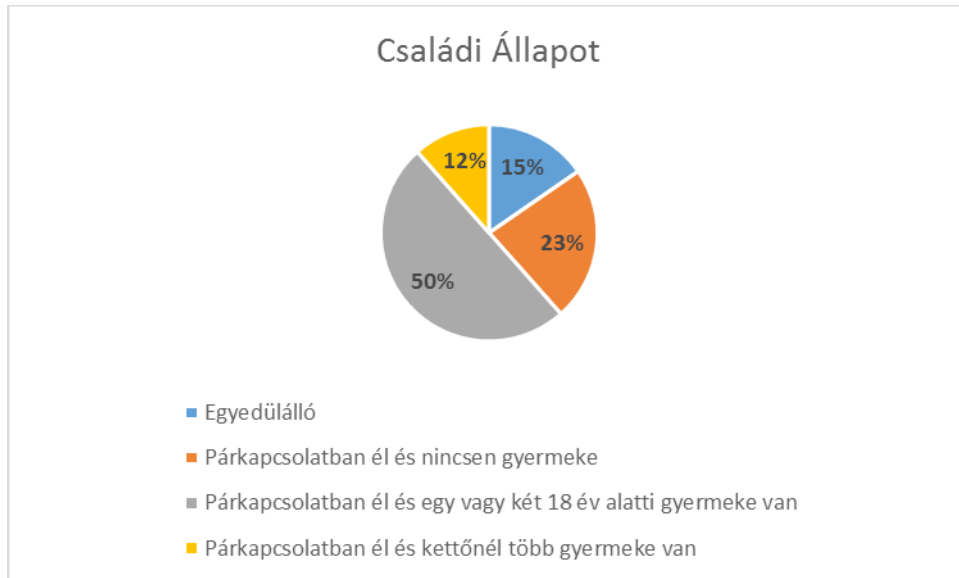
Jelen hatástanulmányban alkalmazott on-line kérdőíves felmérés célja, hogy a projekt megvalósításába bevont személyek (e csoportba értve a megvalósító partnereket és a HTCS tagokat is) véleményét megtudjuk a projekttel kapcsolatban. Az on-line technika és az alacsony elemszám miatt az eredmények nem reprezentatívak, így a kerületi lakosság véleményére ezekből az adatokból nem következtethetünk. A kérdőívben alapvetően két témát érintettek a kérdések:

1. a projekt eredményei és lehetséges hatásai
2. a családbarát kerület jellemzői

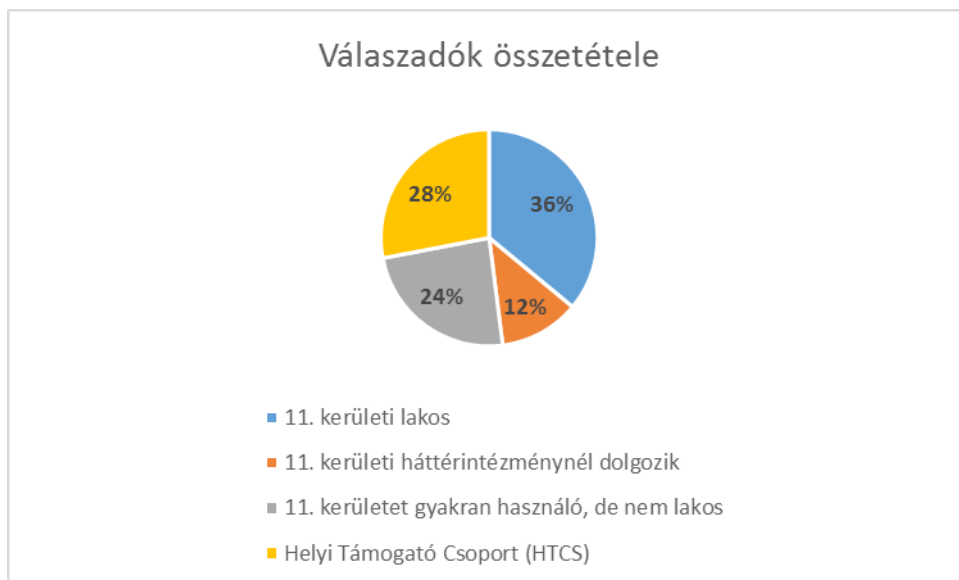
A fejezet első részében a kitöltő minta néhány alapvető társadalmi jellemzőit mutatjuk be, majd a második részben a projekt eredményeiről alkotott vélekedéseket tárgyaljuk, végül a családbarát kerület jellemzőiről kialakult elképzeléseket ismertetjük.

A minta leírása

Összesen a kérdőívet 26-an töltötték ki. A kitöltők túlnyomó többsége (76,9 %) nő, átlagéletkoruk 42,6 év. A válaszadók, több mint fele (61,5%) nevel legalább egy 18 év alatti gyermeket.

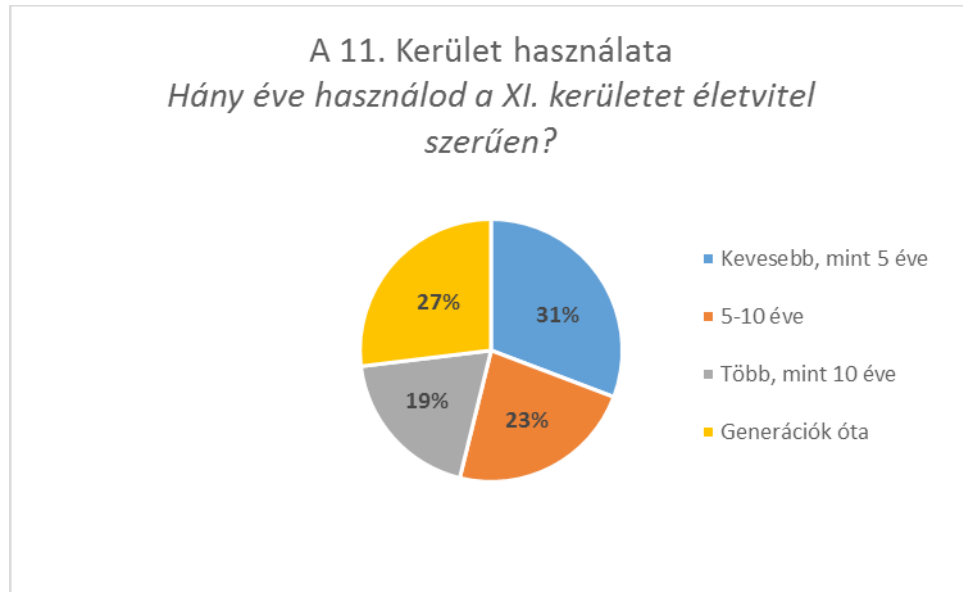


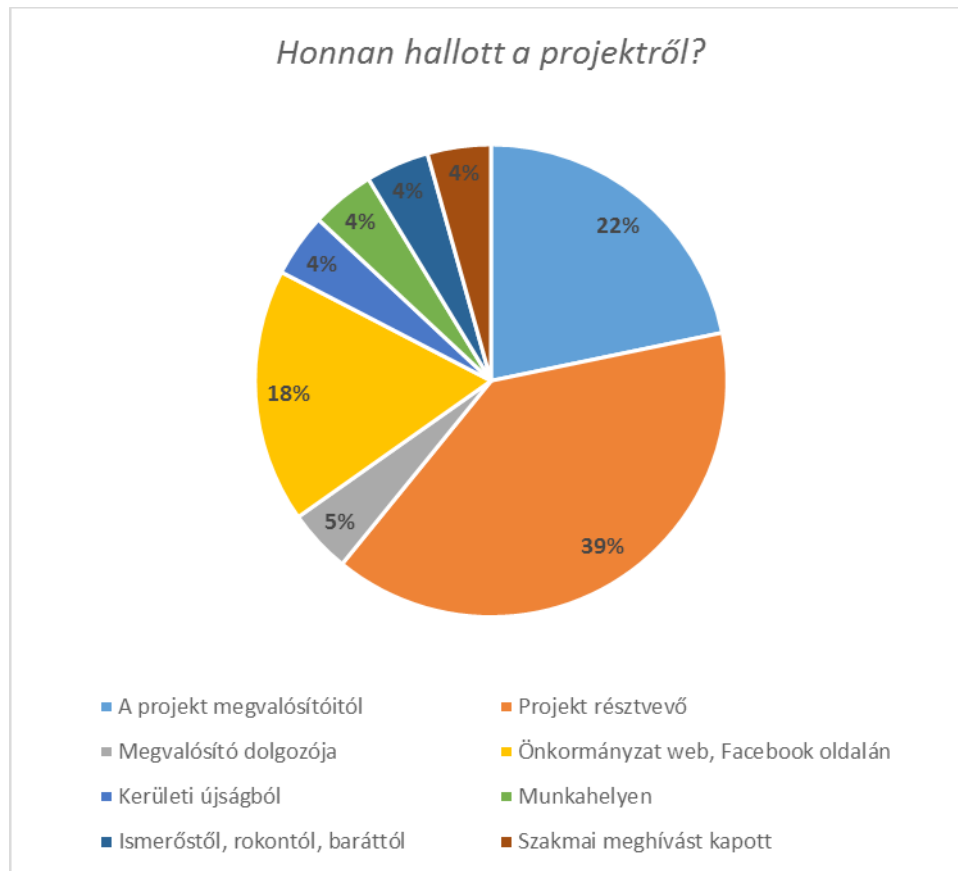
A megkérdezettek egyharmada (36%) XI. kerületi lakos, egynegyedük tagja Helyi Támogató Csoportnak, vagy munkája, családi kapcsolata miatt kötődik a kerülethez (28%, 24%), végül önkormányzati háttérintézménynél dolgozik 12 százalékuk.



A mintát kerülethasználat szerinti bontásban vizsgálva, láthatjuk, hogy körülbelül ugyanannyian tartoznak minden csoportba. Tehát sikerült a

kérdőívvel elérnünk olyanokat, akik legfeljebb 5 éve kapcsolódtak be a kerület életébe, de olyanokat is, akiknek felmenői már több generáció óta itt élnek.

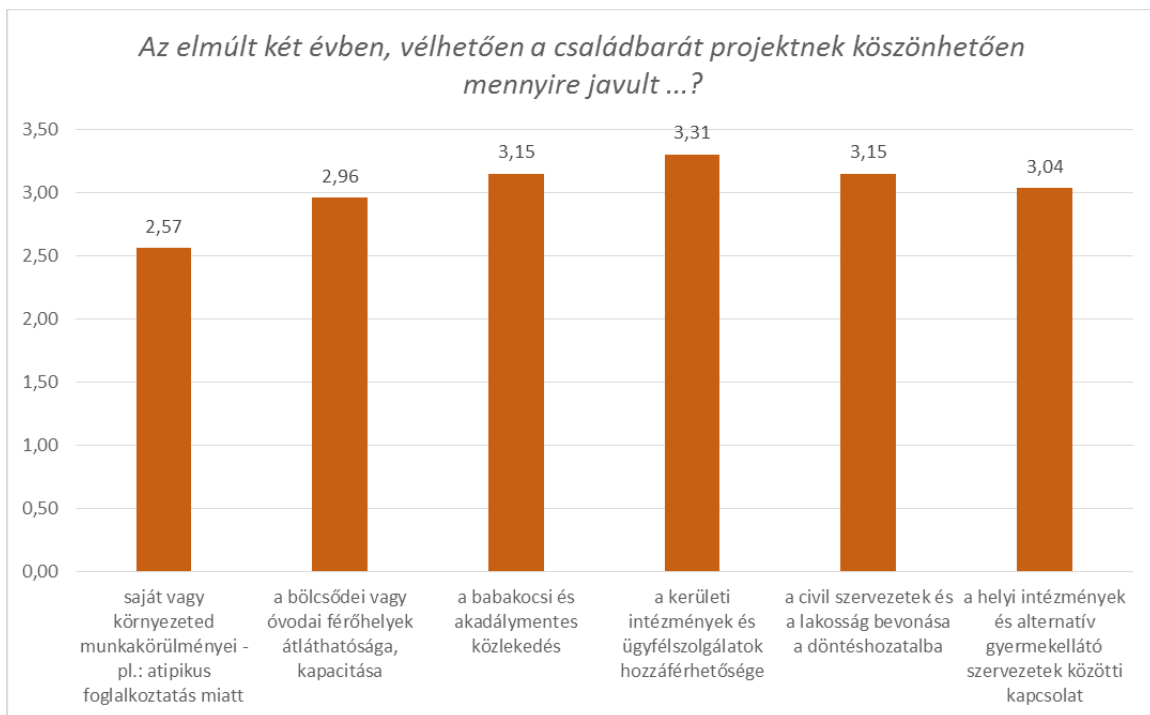




A projekt lehetséges hatásai

Ebben a kérdéssel arra kérdeztünk rá, hogy a válaszadók mekkora hatást tulajdonítanak a projektnek. Felsoroltuk a projekt során érintett területeket és arra kértük a megkérdezetteket, hogy az iskolai osztályzatoknak megfelelően értékeljék, a projekt hatására mennyit javulhatott a helyzetük. Az átlagokból jól látható, hogy a válaszadók szerint a felsorolt területeken határozott eredményeket, hatást nem sikerült elérnie a projektnek. A legkisebb hatást a munkakörülmények és a bölcsődei vagy óvodai férőhelyek átláthatóságában tapasztaltak. Ennél valamivel nagyobb hatást észlelnek a civil szervezetek és a lakosság döntéshozatalba való bevonása és a kerületi intézmények és ügyfélszolgálatok hozzáférhetősége terén. Érdeemes megjegyezni, hogy tulajdonképpen a projekt látóterébe került csoport sem értékelte a projekt hatását egyik területen sem jelentősnek. Ugyanakkor ehhez azt is hozzá kell tenni, hogy a projektről kialakult kép egyáltalán nem

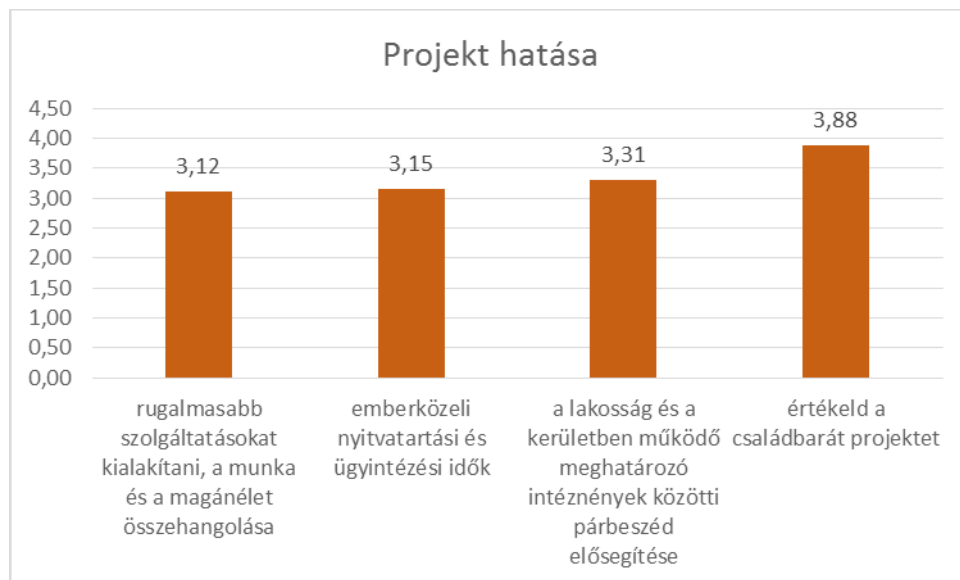
egységes a megkérdezettek körében. Ezt jól mutatja, hogy a válaszok között minden kérdésnél találhatunk kritikus (1-es válasz, egyáltalán nincs hatása a projektnek) és pozitív hozzáállást (4-es, 5-ös válasz, a projektnek van hatása) egyaránt. A vélemények eltérése továbbá területenként is változó lehet, hiszen az átlagok szórása nem azonos. A vélemények a *helyi intézmények és alternatív gyermekellátó szervezetek közötti kapcsolat* megítélésében tűnnek (szórás 1,22) a legheterogénebbnek, míg a leginkább homogénnek a *kerületi intézmények és ügyfélszolgálatok hozzáférhetősége* terület megítélése mondható.



Külön kérdésblokkban rákérdeztünk a munka és a magánélet összehangolását érintő projekt tevékenységek eredményességére. A megkérdezettek véleménye szerint a projekt következtében némi javulás érzékelhető a munka és magánélet eredményesebb összehangolása terén. A vélemények szerint enyhe pozitív változás zajlott a kerületben, így némileg rugalmasabbak lettek a

szolgáltatások, pozitívan változott a nyitva tartás és ügyintézési időszak kialakítása, valamint a lakosság és a különböző intézmények közötti párbeszéd is egy kevésbé eredményesebbé vált.

A projekt egészét a megkérdezettek, az iskolai osztályzatoknak megfelelően majdnem négyesre (jóra) értékelték, hiszen az átlag 3,88 lett. A válaszadók a projektet összességében lényegesen jobbnak ítélik átlagosan, mint az egyes területeken elért eredményeket. Úgy tűnik, hogy a projektet annak ellenére jónak tartják, hogy a projekt által kijelölt területeken csak enyhe pozitív változást érzékelnek.



Egy családbarát kerület jellemzői

Az utolsó kérdésblokkban a családbarát kerület jellemzőit tártuk fel.³ A felsorolt jellemzők közül átlagosan egyiket sem tartják jelentéktelennek, hiszen a legalacsonyabb átlag is meghaladja a 3-as értéket. Látható azonban, hogy a legkevésbé fontosnak tartott rugalmas gyermekfelügyelet (átlag=3,77) és a legfontosabbnak tartott

³ A következő kérdést tettük fel: *Mennyire tartod fontosnak az alábbi szempontokat a családbarát kerület megvalósításához?*

családbarát munkahely (4,85) itemek átlagai között, több mint egy egész egység a különbség.

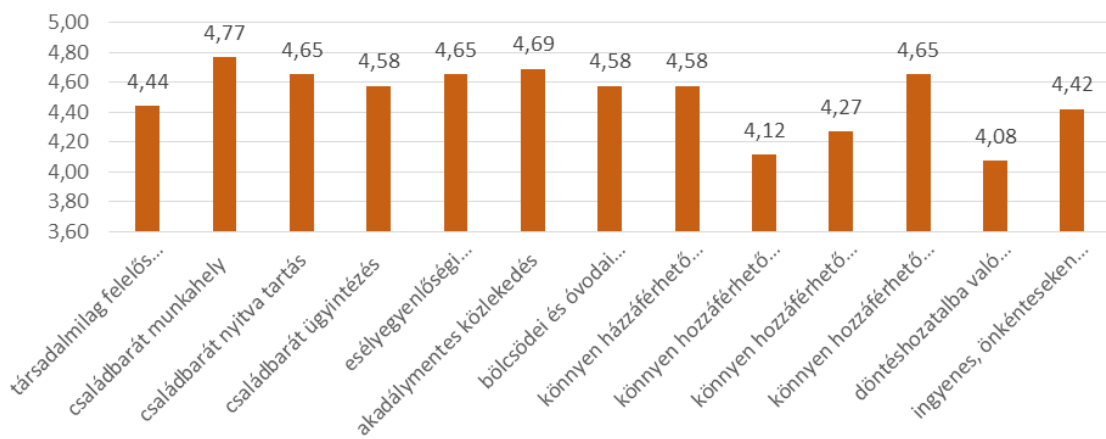
A legkevésbé fontosnak tartott területek, a gyermekekkel eltöltött szabadidős programokról szóló információkkal (játsszóterek, családi programok, gyermekfelügyelet) kapcsolatosak.

A válaszadók az előzőeknél kicsit fontosabbnak vélik a kisgyermekkel kapcsolatos információkat, szolgáltatásokat (pl. gyerekbarát ügyintézés, bölcsődei férőhelyek), valamint a strukturális okokból nehezebben fejleszthető eljárások és magatartások (társadalmilag felelős vállalkozás, döntéshozatalba való beleszólás).

A nagyon fontosnak tartott szempontok közé olyan az infrastruktúrát leíró tulajdonságok tartoznak még, mint a felkészült hivatalnokok, családbarát nyitva tartás, akadálymentes közlekedés – amik valójában olyan kérdéskörök, melyeken kis energia befektetéssel is sokat tud változtatni egy kerület.

A legfontosabbnak tartott jellemző a családbarát munkahelyek lettek, és úgy tűnik a válaszok eléggé homogének ebben a tekintetben (szórás=0,37). Az eredmények alapján kijelenthetjük, hogy a családbarát munkahelyek (pl.: atipikus foglalkoztatást megvalósító munkahelyek) iránt tényleg nagy az igény – ami azt jelenti, hogy a projekt a családi élet és a munka világának összeegyeztetésével egy fontos ügyet tematizált.

*Mennyire fontosak az alábbi szempontok a család barát
kerület megvalósításához?*



6.A projekt által elért eredmények

Míg az interjúk (IV. fejezet) a projekt fő megvalósítóinak véleményét, a kérdőíves felmérés (V. fejezet) pedig a megvalósításban résztvevők tágabb körének véleményét fedik le, jelen fejezet a szerződésben vállalt tevékenységek, beavatkozások tényleges megvalósulását hivatott felmérni.

Előkészítettség:

Az eredmények vizsgálatát a szerződés alapját is képező projektterv dokumentumaival érdemes kezdeni. Az adatlap a feladatok és a hozzájuk tartozó költségek alapidokumentuma, a megvalósíthatósági tanulmány pedig a szakmai megvalósulás kitűzött céljait tartalmazza. A két dokumentum között sajnos több eltérés is található.

1. A megvalósíthatósági tanulmány következő pontjai nem szerepelnek az adatlapban és költségvetésben, ezért ezek teljesítése teljes mértékben elmaradt:
 - a. (1.1.1/a): „fel kell mérni a terület kisgyermekesei körében, hogy mit tekintenek családbarát vállalkozásnak”
 - b. (2.2.3): „babakocsis/kisgyermekes közlekedésre figyelmeztető táblák elhelyezése, matricák készítése”
 - c. (2.4.2) alatt felsorolt képzetek közül a „családbarát ügyfélkapcsolati” tréning: „Az ügyfélfogadás területén dolgozó munkatársak (40 fő) részére családbarát ügyfélkapcsolati tréning megtartása, az „új” módszertan ismereti és gyakorlati bemutatása az általános ügyfélkapcsolati ismeretek gyakorlati és sajátélmény-alapú feldolgozásához integrálva.”
2. A megvalósíthatósági tanulmány a projektbe bevontak számát partnerekre és területekre (pl.: helyi civil együttműködésben elért, képzéssel vagy tanácsadással elért, stb.) lebontva tartalmazza, míg az adatlap egyben kezeli ezeket. A megvalósítók az Irányító Hatósággal való levelezésük értelmében az indikátorokat az adatlapban

meghatározottak szerint egyben kezelték. Nagyobb és jelentősebb eltérés az indikátorokkal kapcsolatosan, hogy míg a megvalósíthatósági tanulmány szerint 105 fő az elvárt minimum érték, az adatlapban ez 65 fő.

3. A megvalósíthatósági tanulmány a tevékenységek megvalósítását fő felelősökre és közreműködőkre osztotta. A tanulmány táblázatai és szöveges részei ezeket azonban folyamatosan keverik, továbbá a megvalósítás során nem találtuk nyomát ilyen jellegű feladat megosztásnak a partnerek között.

A valószínűleg a legtöbb esetben figyelmetlenségből fakadó eltérések ellenére, a megvalósíthatósági tanulmány összességében átlátható és logikus. A XI. kerületre vonatkozó, adatokon nyugvó⁴, helyzetleírás lényegre törően világít rá a problémákra, melyekre releváns válaszokat ad⁵ beavatkozások, tevékenységek formájában. A célok, a célcsoportok érthetőek, a kockázatokat reálisan mérték fel. A partnerség összetétele, a projekt elemek ütemezése kitűnő. A beavatkozások költsége – a tervezés (2012) dátumakor érvényes költségeket tartalmazza ugyan, de összességben – jónak mondható. A projekt tehát a tervek követésével megvalósítható, a célok (hosszútávon) teljesíthetőek.

⁴ Megvalósíthatósági tanulmány: „A szükségletfelmérésben a vonatkozó jogszabályok, hatályos fejlesztési és szabályozási dokumentumait (Integrált Városfejlesztési Stratégia, Esélyegyenlőségi Program, Szolgáltatástervezési Koncepció, ágazati stratégiák és dokumentumok, uniós projektek) valamint az önkormányzat, a KSH és a Munkaügyi Kirendeltség adatait használtuk partnerszervezetek munkatársaival, projekt fejlesztő munkacsoport üléseket szerveztünk. ... A projekt tervezése során több egyeztetés, összejövetel és megbeszélés zajlott. ... A tervezésbe a konzorcium tagjai további szervezeteket vontak be egyrészt az igények és lehetőségek felmérése céljából másrészt az együttműködési lehetősége keresése kapcsán.

Ez indokolja többek közt a XI. kerületi lakosság reprezentatív mintán alapuló megkérdezésének értelmetlenségét.

⁵ Megvalósíthatósági tanulmány: „Emellett strukturált interjúk készültek az önkormányzat és a partnerszervezetek munkatársaival, projekt fejlesztő munkacsoport üléseket szerveztünk. ... A projekt tervezése során több egyeztetés, összejövetel és megbeszélés zajlott. ... A tervezésbe a konzorcium tagjai további szervezeteket vontak be egyrészt az igények és lehetőségek felmérése céljából másrészt az együttműködési lehetősége keresése kapcsán.

A tervezést, a megvalósítást és a nyomon követést is sokban segítené a SWOT analízis és a logikai keretmátrix használata. Ez utóbbi első oszlopát annak érdekében el is készítettük, hogy világos legyen a projektcélok hierarchiája.

Célrendszer

A projekt céljaival kapcsolatosan fontos tisztázni, hogy a beavatkozások és azok eredményei ugyan mind a projekt cél megvalósulását segítik, az azonban csak akkor érhető el (és csak akkor módosul mérhető mértékben), ha a fenntarthatóság teljesül és a beavatkozások nem csak sikeresen megvalósulnak, hanem tartósan be is épülnek a rendszerbe. A két és fél éves projekt eredményeket első sorban a működési célok szintjén („outputs”) képes hozni. A projekt cél („outcomes”) olyan mértékben való elérése, hogy az a lakosság számára is érzékelhető legyen csak a projekt által hozott eredmények hosszú távú működtetésével, fenntartásával, illetve további beavatkozások megvalósításával érhető el⁶.

LOGIKAI KERETMÁTRIX	Intervenciós logika
Overall objectives, Globális cél (Impacts)	Családbarát Budapest
Projekt purposes, Specifikus cél(ok) (Outcomes)	Az önkormányzaton kívül, a kerületi intézményeket, vállalkozásokat, lakosságot is bevonó családbarát kerület kialakítása

⁶ Ez indokolja többek közt a XI. kerületi lakosság reprezentatív mintán alapuló megkérdezésének értelmetlenségét.

<p>Results - Eredmény(ek), "Működési célok" (Outputs)</p>	<p>1. Munka és magánélet összeegyeztetése rugalmas szolgáltatásokkal 1.1 Helyi vállalkozások családbarát intézkedéseinek támogatása 1.2 Rugalmas kisgyermekellátó szolgáltatások</p> <p>2. Emberközeli ügyintézés/ Esélyegyenlőség a településen 2.1 A kerület települési esélyegyenlőségi programjának esedékes felülvizsgálata 2.2 Babakocsi-barát / akadálymentes közlekedés és környezet 2.3 A kerületi intézmények esélyegyenlőségi terveinek felülvizsgálata 2.4 A kerületben dolgozó szakemberek és munkálatók képzése a munka és magánélet összehangolását segítő szemlélet fejlesztése céljából 2.5 Felhasználóbarát hivatal és szolgáltató-hálózat fejlesztése</p> <p>3. Lakosság és az intézmények közti párbeszéd erősítése 3.1 Helyi szövetségek, civil együttműködés 3.2 A lakosság informálását és érzékenyítését célzó tevékenységek 3.3 Helyi szociális infrastruktúra együttműködésének fejlesztése</p> <p>4. Környezeti fenntarthatóság</p> <p>5. Nyilvánosság, Multiplikáló hatás</p>
<p>Activities - Az eredményekhez vezető tevékenység(ek) (Inputs)</p>	<p>Beavatkozások - tevékenységek</p>

Tevékenységek megvalósulása

A különböző szinteken megjelenő tevékenységek pontos megnevezését a harmadik számú melléklet tartalmazza. A

tevékenységeket, beavatkozásokat tartalmazó táblázatról fontos elmondani, hogy a felmérés pillanatában a projekt nem ért véget, így egyes beavatkozások alakulását a legnagyobb valószínűség alapján próbáltuk meghatározni, az adott tevékenységet magvalósító partner szervezet képviselőjével közösen.

TEVÉKENYSÉGEK									
4. szint	3. szint	2. szint	első szint	teljesült	részben	nem teljesült	N.		
1	1	1	1			1	1		
			2		1		2		
			3	1			3		
			4	1			4		
		2		1		5			
		3	5	1		6			
			6	1		7			
			7	1		8			
			4	8	1		9		
				9	1		10		
			10		1		11		
		2	5	11	1			12	
	12			1			13		
	13			1			14		
	14			1			15		
			6	15	1		16		
				16		1		17	
			7	17		1		18	
				18	1			19	
			8	19		1		20	
			20	1			21		
2	3		21	1			22		
			22	1			23		
			23	1			24		
			24	1			25		
			25	1			26		
	4	9		26	1			27	
						1		28	
				27	1			29	
				28	1			30	
			10		1			31	
			11				1		32
	5	12		29	1			33	
				30		1		34	
			13		1			35	
			14		31	1			36
		32			1			37	
		33			1			38	
		6	15		34	1			39
	35				1			40	
			16		36	1			41
37	1						42		
		38	1			43			
7			17	1			44		
				39	1			45	
				40	1			46	
				41	1			47	
				19	42			1	48
3	8		43	1			49		
			44	1			50		
		9		1			51		

	10	20	45	1			52
			46	1			53
			47	1			54
		21	1			55	
4			48	1			56
			49	1			57
5			50	1			58
			51	1			59
			52	1			60
			53	1			61
			54	1			62
			55	1			63
			56	1			64
5	10	21	56	54	7	3	64

Az összefoglaló táblázatból jól leolvasható, hogy (bár ez némiképpen a feladatok értelmezésének függvénye is) az első (közvetlen) szinten 56 beavatkozást terveztek. Így elméletileg 56 tevékenység szolgálta a második (21), harmadik (10), negyedik (5) szinten megjelenő célokat. Valójában azonban⁷ a 2. (pl.: 2, 10, 11, 13) és a 3. (pl.: 8, 9) szinten is megjelennek közvetlen beavatkozások - így összesen 64 tevékenységet számolhatunk össze.

A tevékenységekről (64) elmondhatjuk, hogy 84,3 százalékban teljesültek, 10,9 százalékuk (szám szerint 7) részben teljesült⁸ és csupán 4,6 százalékuk nem teljesült. Ráadásul, mind a három „nem teljesült” tevékenység csak a megvalósíthatósági tanulmányban szerepel, vagyis sem az adatlapban, sem a költségvetésben nem találhatóak meg. Ha a fenti táblázatot nem a szakmai iránymutatást adó megvalósíthatósági tanulmányhoz, hanem a költségvetéshez, vagy az adatlaphoz viszonyítjuk, akkor 61 tevékenységet számolhatunk, melynek 88,5 százaléka teljesült, 11,4 százaléka „részben teljesült”. Nem teljesített feladatból egy sincs.

⁷ Ezen változások csupán az eltérő hierarchikus célrendszer értelmezésekből fakadnak - igazi jelentőségük inkább a tervezés és a megvalósítás fázisainál vannak -, az eredmények elemzésének szempontjából az a fontos, hogy minden cél tevékenységbe forduljon át.

⁸ Minthogy a projekt még nem ért véget itt a legnehezebb megállapítani, megbecsülni, hogy hány tevékenység kerül ebbe a kategóriába

Annak oka, hogy egyes feladatok csak „részben teljesültek”, igen változatos. A 7 db „részben teljesült” közül pár nem tudta teljesen kiaknázni a lehetőséget – pl.: 5 social label minősítés helyett csak 4 született. Más esetekben időközben megváltozott törvényi szabályozás nehezítette a megvalósítást, de olyan is akadt, ahol nem sikerült a kívánt célcsoportot elérni – pl.: a kiemelten veszélyeztetett családokban élő nőknek szóló klub esetében.

Célcsoportok elérése

Mind a kérdőíves felmérésből, mind az interjúkból az derül ki, hogy a projekt sikeresen elérte elsődleges célcsoportját: az önkormányzatot (mint munkahelyet, és mint a kerületért felelős szervezeti egységet), az önkormányzat háttérintézményeit, és jó pár kerületi vállalkozást, nonprofit szervezetet. A kerület lakosságát (és így a másodlagos és harmadlagos célcsoportot) a projekt az említett intézményeken keresztül tudta csak megszólítani. Bár az elsődleges célcsoport elérésével a projekt célja (a családbarát szemlélet széles bázison való működtetése, több kerületi szereplő bevonása) teljesült.

Finanszírozás

A finanszírozásról elmondható, hogy jól tervezett és kivitelezett volt. Alulfinanszírozást csupán a HSZK észlelt, illetve a Budapest Esély jelezte, hogy 2012-ben betervezett árai némi képen elavultak 2015-re.

Az előlegek, illetve az előre haladási jelentéseket követő kifizetések rendben megérkeztek.

A maradvány pénzek felhasználásával kapcsolatosan a Budapest Esély jelezte, hogy nagyon sajnálja, hogy az által koordinált HTCS-vel közösen létrehozott projektterveket az Irányító Hatóság nem fogadta el. Az elutasítással nem csak a lakossággal szoros kapcsolatban

működő kerületi civil szervezetek estek el támogatástól, de a tagoknak komoly csalódást, törést is okozott a visszautasítás⁹.

Partnerség

A projekt szakmai sikerességért az önkormányzat, mint fő pályázó felel, de az egyes részfeladatok pénzügyi és szakmai felelőssége mindig a feladatot ellátó, adott szervezeté. Az eredeti tervek szerint (megvalósíthatósági tanulmány) minden tevékenység megvalósulásáért két szervezet felelt volna. Az egyik, mint fő felelős, a másik, mint közreműködő. Ez a rendszer nem állt fel, a partnerek ilyen szintű együttműködésének nem találtuk nyomát. Nem, vagy csak nagyon kis mértékben valósult meg továbbá a Budapest Esély tanácsadási szerepe. A Budapest Esélyt képviselő Hargitai Dáviddal történt interjú során kiderült, hogy az interjú alany szerint az önkormányzat nem kért a tanácsadásból, problémáit maga, saját eszközeivel próbálta megoldani.

Kommunikáció

- *A partnerek közötti kommunikáció*

A résztvevő szervezetek közötti kommunikáció segítése érdekében a projekt kezdetére terveztek egy csapatépítő tréninget¹⁰. A háromnapos tréningen végig aktívan résztvevők között valódi szakmai kapcsolat alakult ki. Például a Budapest Esély és a HSZK kölcsönösen segítették egymás munkáját. A többi szereplő között¹¹ azonban nem alakult ki sem szakmai, sem más típusú kapcsolat, egymás munkáját nem vagy csak kevéssé követték figyelemmel.

- *A projekt kommunikációja*

⁹ Az, hogy sem a kerület sem a projekt nem támogatja a HTCS által javasoltakat, gyakorlatilag értelmetlenné tesz annak működését.

¹⁰ Tudomásunk szerint már a pályázat tartalmi egyeztetésénél világossá vált, hogy az igencsak eltérő szervezetek nehezen tudnak együtt dolgozni.

¹¹ A tréningen részt vett az Újbuda Prizma képviselője is, ám ő pár hónappal később távozott munkahelyéről. Az önkormányzat részéről a szakmai vezető volt végig jelen.

A projektben zajló eseményekről több csatornán keresztül is tájékoztatták a lakosságot és a projekt többi célcsoportját. Ezek a csatornák magukban foglalják a tájékoztató anyagokat, füzeteket és az online eszközöket is (honlapon elhelyezett információk, Facebook oldalak, hírlevelek), a hagyományos médiában való megjelenéseket (helyi újság és televízió). A használt csatornák és felületek száma megfelelő, ezek alkalmasak arra, hogy a lehető legtágabban vett célközönséget elérjék a projekt hírei. A legtöbb projektrészrtvevő azonban úgy látja, hogy a kommunikáció intenzitása nem volt megfelelő. Ezeket a véleményeket támasztja alá az a tény, hogy a hírleveleket megjelenésük gyakorisága miatt nem tekinthetjük gyorsan frissülő, aktuális tartalomnak. Úgy látjuk, tehát hogy a projekt kommunikációja sok helyen fejleszthető lehetett volna, elsősorban az intenzívebb, sűrűbb és célzottabb információk elhelyezésével.

Ütemezés

A feladatok, tevékenységek ütemezése átlátható és tartható volt a tervezés és a megvalósítás folyamán is.

Mérhetőség

A mérhetőséggel kapcsolatos legnagyobb probléma, hogy az indikátorok rosszul definiáltak. Ide tartozik például a projekt által elérték számának meghatározásakor tapasztalható bizonytalanságok. Erre a jelenségre a megvalósítási tanulmány és az adatlap közötti eltérések ismertetésénél már kitértünk.

Kockázatok

A kockázatok felmérésére már a megvalósíthatósági tanulmányban is sor került. A tanulmányban megjelenő kockázatok közül az alábbiak részben vagy egészben meg is jelentek a megvalósítás folyamán: Lakosság érdektelensége; Intézmények/ civil szervezetek bevonásának nehézsége; Konzorciumi együttműködés nehézségei. De az időközben

megváltozott a törvényi szabályozások is megnehezítették egyes feladatok elvégzését – pl.: önkéntesek programba való bevonása.

A projekt cél teljesülésének szempontjából további nem vár nehézségeket jelentettek azon önkormányzati intézkedések, melyek a családbarát szemlélettel ellentétes attitűdöt képviselnek:

- A Kökörcsin utcai védőnői szolgálat a Vahot utcába költözött, ami jelentős utazási és időbeli terhelést jelent a védőnői tanácsadó által ellátott körzetben élő kisgyermekes családok számára.
- Megkezdődtek az óvodai intézmény-összevonások, melyek szerint 2015 szeptembertől 3-4 óvodát egy vezető alá rendelték. A funkciókban ez nem okoz változást, ugyanakkor a napi szinten az óvodában tartózkodó, óvodai ellátásban részt vevő dolgozók száma nyilvánvalóan lecsökkent (teljes munkaidőben az óvodában jelen lévő kizárólag vezetői feladatokat ellátó személy munkaköre megszűnt). Ez a XI. kerületi szülők jelentős tiltakozása mellett is megvalósult

Fenntarthatóság

A projekt fenntarthatóságát jelen pillanatban még nehéz megítélni. A projekt által átadott tudás jó eséllyel ágyazódott be a kerületi vállalkozásokba és intézményekbe. Ha különálló honlap vagy applikáció nem is jött létre, az önkormányzat honlapján megjelenő családbarát felület működik és fenntartására – csakúgy, mint a családbarát vállalkozói díj esetében – van önkormányzati szándék. Remény van a HSZK által működtetett női klub fennmaradására is. Egy szélesebb bázist létrehozni kívánó projekt számára nagy veszteség a Helyi Támogató Csoport erőtlensége. A projekt időszak alatt sajnos nem sikerült az önkormányzatnak valós partneri együttműködést kialakítani a HTCS-vel. A HTCS által felkínált szolgáltatások, ötletek

közül egyedül a családbarát eseményeket 2-3 havonta közlétező hírlevél került elfogadásra – de ennek fennmaradása sem biztos.

7.Javaslatok

A tervezéshez kapcsolódó javaslatok

1. Javasoljuk a SWOT és logikai kertmátrix alkalmazását a tervezésnél.
2. Javasoljuk a folyamat monitoring bevezetését.
3. Javasoljuk a projekt vezetéshez kapcsolódó döntési körök és kompetenciák precíz definiálását a projekt megvalósítása előtt, ügyelve arra, hogy azok a lehető legnagyobb mértékben decentralizáltak legyenek. Vagyis a lehető legnagyobb döntési jogkört kapjanak a partnerszervezetek a szakmai megvalósításban.
4. Javasoljuk a kerületben már sikeresen működő „Idősbarát Újbuda” program jól működő elemeinek átvételét – pl: tájékoztatás¹², kedvezmények bevezetése

Megvalósításhoz kapcsolódó javaslatok

5. Munka és magánélet összeegyeztetése rugalmas szolgáltatásokkal
6. A projekt cél csak akkor érhető el, ha a fenntarthatóság teljesül és a beavatkozások nem csak sikeresen megvalósulnak, hanem tartósan be is épülnek a rendszerbe.
7. Javasoljuk a civil szervezetek aktív bevonását, támogatását

Fenntarthatóság

8. Fent kell tartani a projekt által hozott legfontosabb eredményeket – így például a hírlevelet, honlapot, családbarát díjat
9. Fontosnak tartjuk a Helyi Támogató Csoport fenntartását és aktivitásának fokozását, véleményezési funkciójának bővítését.

Lakosság és az intézmények közti párbeszéd erősítése

10. Javasoljuk a civil szervezetek tényleges bevonását a döntéshozatalba. Ehhez szükséges, hogy a civil szervezetek tervezetten helyet kapjanak döntéshozatal folyamatában.

¹² Rendszeres megjelenés a kerületi „Újbuda” lapban

Nyilvánosság, Multiplikáló hatás

11. Javasoljuk a civil szervezetek családbarát programjainak támogatását (hirdetési lehetőségek, kampánytevékenység támogatása)
12. Javasoljuk a Családbarát vállalkozás díjhoz hasonlóan a családbarát Újbudáért tevékenykedő civil szervezetek számára kiírt pályázatot.
13. Az interjúk alapján megfogalmazhatjuk, hogy szükség lenne egy helyi politikusra, aki segíti és támogatja a projekt kommunikációját.
14. Bár az elsődleges célcsoport elérésével a projekt célja (a családbarát szemlélet széles bázison való működtetése, több kerületi szereplő bevonása) teljesült, jó volna, ha a jövőbeli működés direktbben célozná meg a XI. kerületi polgárságot.
15. Nagy segítséget jelenthet az eredmények kommunikációjában és az információk becsatornázásában, ha a lehetséges résztvevők bázisát kiegészítenék a kerületben működő védőnőkkel, családorvosokkal, óvodákkal, bölcsődékkal, iskolákkal.

Ellenőrzéshez, monitorozáshoz kapcsolódó javaslatok

16. Javasoljuk a nem KSH adatokra alapuló, önálló felmérés elvégzését.

8. Összefoglalás

A projekt célja a XI. kerület, Újbuda családbarát szemléletének fejlesztése. A megvalósítók a cél elérésének érdekében az önkormányzat intézményei mellett a közös munkába bevonták a kerületben működő vállalkozások és civil szervezetek egy részét is. A megvalósítási tanulmányban szereplő projekt területek a következők voltak:

- 1. Rugalmasabb szolgáltatások kialakítása a munka és a magánélet eredményesebb összehangolása érdekében.*
- 2. Emberközeli, az igényeknek jobban megfelelő nyitvatartási és ügyintézési idő kialakítása a munka és a magánélet eredményesebb összehangolása érdekében.*
- 3. A településen élő lakosság és az ott működő meghatározó intézmények közötti párbeszéd elősegítése a munka és a magánélet összehangolását segítő kérdésekben.*

A projekt során a három fő célterülethez 61 konkrét tevékenység kapcsolódott, melyek mindegyike legalább részben teljesült. Több esetben azonban a nem tökéletes teljesítés oka a konzorciumon kívüli környezet megváltozása volt. Összességében tehát elmondható, hogy a projekt keretében tervezett tevékenységek egészben, vagy részben mind teljesültek.

A projekt eredményének mondható, hogy a tervezett képzések és szolgáltatások megvalósultak, és a tervezett hatásokon túl több nem szándékolt következménye is van a projektnek:

- 1. A családbarát tematika beépült az önkormányzat életébe, hiszen újabb pályázatokon indult (és nyert) a hivatal.*

2. A partnerszervezetek között kialakult szoros szakmai együttműködés
3. A fenti együttműködés hatására egyes képzések és szolgáltatások hatékonyságát nem várt mértékben tudták fokozni.

A projekt keretében létrejött a kerületben működő civil szervezetek részvételével a Helyi Támogató Csoport. A beszámolók alapján elmondható, hogy a csoport a kezdeti aktivitás után, több kudarc hatására mérsékeltebb működési módot valósított meg. Fontosnak tartjuk a jövőben a HTCS fenntartását és aktivitásának felélesztését.

A kommunikáció értékelése során arra a megállapításra jutottunk, hogy a projekt megfelelő kommunikációs csatornákat használt, de a hirdetések, és a kampány intenzitása nem volt megfelelő. Annak fokozásával lényegesen lehetett volna növelni az elért kerületi lakosok számát.

A partnerekkel készített interjúk alapján úgy tűnik, hogy a résztvevők számára a legnagyobb nehézséget a programok hirdetése és az érdeklődők toborzása jelentette. Ezért is lett volna fontos a szélesebb körű és intenzívebb projekt kommunikáció.

A kérdőíves felmérés eredményei szerint a családbarát kerület szempontjából az egyik legfontosabb tényező a rugalmas munkahelyek lennének, melyek támogatják a munka és a magánélet, a családi élet összehangolását.

Mellékletek

- 1.** a projekt szakmai tartalma ábra a megvalósíthatósági tanulmányból
- 2.** interjúk
- 3.** kérdőív: családbarát projekt értékelése PDF
- 4.** tevékenységek teljesülése - Excel táblázat