

AZ INTEGRÁLT HELYI JÓLÉTI RENDSZEREK HELYI KÖZÖSSÉGEK PARTNERI EGYÜTTMŰKÖDÉSE



**2003
BUDAPEST**

AZ ÚJ STRATÉGIA

A helyi közösségekre és kistérségekre alapozott komplex jóléti rendszer, sok alrendszerrel magába foglaló közös érdekeltségű partneri együttműködésének megvalósítása, különös hangsúlyt helyezve az állami és magán szektor vegyes gazdasági rendszereinek kialakítására és a civil ill. önkéntes szervezetek bevonására. Egy olyan jóléti rendszer megvalósítására törekszik, amely elősegíti és ösztönzi az emberi képességek kibontakozódását, az esély egyenlőség megvalósulását és az életminőség javulását, egy biztonságot nyújtó szociális és egészségügyi környezetben. Célja az önmagában bízó és önerőre támaszkodó helyi közösségek kialakítása, egy sokoldalú (integrált) szociális jóléti rendszer megteremtése, amely összehangolja egy település vagy kistérség gazdasági, szociális, területfejlesztési stratégiáinak célkitűzéseit. A cél egy sokszínű és rugalmas, sok alrendszerből álló, a szociális jólét követelményeit szem előtt tartó humán ökológiai rendszer kialakítása, amelynek alapegységei a család ill. a háztartás. Feladata a közösséget érintő hátrányos hatások és folyamatok következményeinek helyi szinten történő kivédése, illetve megelőzése.

A KÖZÖSÉRDEKELTSÉGŰ EGYÜTTMŰLŐDÉS

A SZOCIÁLIS TERVEZÉS

Ez alatt egy olyan programot, illetve folyamatot értünk, amely a közösség jólétének biztosítása érdekében összehangolja az egészségügyi, a szociális, a lakásügyi és egyéb szerveket, hogy a rendelkezésre álló forrásokat és szolgáltatásokat a leghatékonyabban lehessen igénybe venni a felhasználók (kliensek) és gondozóik szükségleteinek kielégítéséhez. Egy több lépésben megvalósuló közös projekt, amelynek keretei között több azonos érdekeltségű – állami és civil – szervezet működik együtt, egy közösen kidolgozott jóléti stratégia gyakorlati megvalósítása érdekében.

A PARTNERI EGYÜTTMŰKÖDÉS

Egy olyan működési forma, amely az adott közösség (település, kistérség) különböző résztvevőit (az állami, magán és önkéntes szektort, a különböző szervezeteket és képviselőket, közösségi csoportokat és a helyi lakosságot) köti össze és ülteti egy asztalhoz, - hogy javítsák a helyi szolgáltatások színvonalát és hatékonyságát, valamint az adott terület lakosságának életminőségét. Ennek érdekében az alábbi lépésekre van szükség:

- Egyetértés egy közös management felállításában
- Egyetértés a közös erőforrások felhasználásában, beleértve a személyzetet, költségvetést, felszerelést és az ingatlanok használatát, amelyeket közös management irányítás alá kerülnek
- Egyetértés a közös fejlesztésekben, a prioritásokban és a hozzájuk kötődő szervezeti és humán fejlesztési tervekkel és cél csoportokban, a következő 3-5 évet tekintve
- Közös megállapodás az irányítás és az elszámolás területén
- Egyetértés a közös teljesítmény keretek felállításában
- A jövőt tekintve ezek a megállapodások bele kerülnek a közös tervezési keretbe

A partneri együttműködés további fontos szempontjai:

- Épüljön ki egy formális szervezeti és szerkezeti rendszer a közös politika kidolgozásához és megvalósításához
- A közös érdekek egyesítése és célirányos mozgósítása
- Elkötelezettség a partnerek széles köre iránt
- Egyetértés a napirendi pontok és a cselekvési program megvalósításában
- Küzdelem a munkanélküliség, a szegénység és a szociális kirekesztés ellen, erősíteni a társadalmi kohéziót és a közösség toleranciát

A legfontosabb szempontok, amelyek a közös munkát összetartják, a szubszidiaritás, az integráció, a partnerség, a környezet fenntarthatósága, és a piaci hatékonyság egybefonódása. Fontos szempont még az állampolgárok, a magán és az állami szektor bevonása az együttműködésbe.

A JÓLÉTI PROGRAM SZEMPONTJAI

- A szociális jóléti rendszer középpontjában az ember áll
- A társadalmi jólétet és fejlődését nem a gazdaság teljesítménye (GDP), hanem a lakosság munka és életkörülményei, az emberek életesélyei, és életminősége határozza meg.
- A jóléti rendszerek fejlesztés csakis komplex formában, a szociális alrendszerek integrációján keresztül valósítható meg
- A célok megvalósításához a magán szféra minél szélesebb körű bevonása a kölcsönös érdekeken alapuló partneri együttműködés és bizalom kialakítása szükséges
- A szociális ellátó rendszerben ne a gazdasági verseny, ha nem a kölcsönös előnyöket biztosító partneri együttműködés domináljon
- A helyes útválasztás a helyi közösségek feladata és felelőssége.
- Közelebb kell vinni a felelősségi és érdekeltségi szinteket az ellátásra szorulókhöz
- A túlcentralizált és korszerűtlenné vált intézményorientált szociális és egészségügyi ellátó rendszer helyett a helyi közösségekre alapozott, emberközpontú, integrált jóléti rendszer kialakítása
- A szolgáltatásokat az emberek szükségleteihez kell szabni és nem a szükségleteket a meglévő szolgáltatásokhoz.

- Az embert és környezetét – fizikai, szellemi, szociális, gazdasági, kulturális és környezeti – egységként kell felfogni, és kölcsönhatásaiban kell szemlélni.
- Szorgalmazni kell az egészségügyi és szociális ellátó rendszer irányításának, működésének és finanszírozásának összehangolását
- A háziiorvosi praxisok mellett szociális munkások is dolgozzanak
- Meg kell határozni a nemzeti jóléti minimum alapértékeit. Ki kell dolgozni az egészségügyi és szociális ellátás alapvető teljesítmény indikátorait és szolgáltatások szakmai és minőségbiztosítási standardokat
- A program egyik legfőbb követelménye a közösségben élő ember szükségleteinek sokoldalú komplex kielégítése, amely tértől, időtől és a helyi körülményektől függően településről településre változhat

CÉLOK

- Egy-egy település vagy térség fejlődése ne csupán központi elhatározás alapján, hanem alulról felfelé építkezve, helyi kezdeményezésekre támaszkodva valósuljon meg.
- A lakossági szükségletek sokoldalú, komplex kielégítése, különös hangsúlyt helyezve a megelőzésre és rehabilitációra, a korai krízis intervencióra, a lakóközösségek körülményeinek javítására, a gondozási csomagok és prioritások meghatározására.
- Az egyének, családok és a közösség bátorítása, hogy nagyobb felelőséget vállaljanak saját egészségük megőrzésében és szociális jólétük biztosítása érdekében. Át kell ruházni a döntéshozatal felelőségét a helyi közösségekre, illetve kistérségekre.
- Azok az emberek, akik az öregedéssel járó problémákkal küzdenek, vagy elhúzódó betegségeikben szenvednek, rokkantak, vagy hátrányos helyzetbe kerültek, képesek legyenek a közösség által nyújtott szolgáltatások és támogatások segítségével amennyire és ameddig csak lehetséges, függőség nélküli saját otthonukban, vagy egy otthont nyújtó hajlékban élni
- Olyan szervezeti és szerkezeti kapcsolat rendszer (hálózat) jöjjön létre, amely az egyes szervezetek és szolgáltatók között húzódó merev elválasztó falakat és átfedéseket megszünteti

A LEGFONTOSABB ELVEK

- Tiszteletbe tartja az emberi jogokat, a szociális igazságosságot és az esélyegyenlőséget
- A megbékélést és a társadalmi kirekesztés elleni törekvéseket helyezi előtérbe
- A partnerekkel és a kliensekkel összhangra törekszik és igyekszik a különböző csoportok kultúráját befogadni
- Az önmegvalósítást és a személyi függetlenséget biztosítja
- Az együttműködést és a partnerséget helyezi a cselekvés középpontjába
- Támogatja a részvételt és a véleménynyilvánítást a döntéshozásban
- A szociális biztonságot, a hátrányos helyzetű emberek támogatását, az idősgondozást, a család- és a gyermekvédelmet tekinti legfőbb tevékenységének
- A kompetencia határok elismerése

A PROJEKT EGYES ELEMEI

- Helyzetfeltárás és problémaelemzés
- Tanácsadó és Koordinációs Testület felállítása
- Jövőkép kialakítása, célmeghatározás (stratégiai tervezés)
- Az operatív tennivalók és cselekvési terv kidolgozása
- Szükséglet felmérés, multifunkcionális adatbázis elkészítése
- Prioritások, beruházások, fejlesztések meghatározása,
- Az info-kommunikációs rendszer kialakítása és a menedzsment felállítása
- A finanszírozási rendszer kialakítása, pénzügyi terv elkészítése
- A közreműködő szervezetek kiválasztása
- Megfigyelő, tájékoztató és ellenőrző rendszer felállítása

A KÖZÖS ÉRDEKELTSÉGI EGYÜTTMŰKÖDÉS ALAPELEMEI

- Egyetértés egy közös jövőkép megvalósításában
- A közös értékek, a széles körű stratégiai feladatok és a prioritások meghatározása
- Az egyes szervezetek és képviselők szerepének és felelősségének tisztázása

A megvalósításhoz szükséges:

- Egy széleskörű helyi lakossági szükségletfelmérés
- A rendelkezésre álló források egyértelmű leltározása
- Szabályszerű helyi egyetértés a felmért szükségletek és a rendelkezésre álló helyi források közötti egyensúly kialakítására egy világos helyi stratégiai terv alapján
- A szükséges szolgáltatások és az elvárt végeredmény (outcomes) egyértelmű, pontos leírása a célok elérése érdekében
- Olyan mechanizmusok (pl. szerződések) meghatározása, amelyek a terveket a szolgáltatások szintjére fordítja le
- A szolgáltatások széleskörű nyomon követése és ellenőrzése, hogy visszajelzéseket nyerhessünk a további tervezési folyamatokhoz

A hatékony együttműködés feltételei:

- A célok egyértelmű, világos megfogalmazása
- Elkötelezettség és közös tulajdon
- Erős és koherens menedzsment kialakítása

- Egy szabályszerű nyomon követő és ellenőrzési rendszer kidolgozása

A KÖZÖS MUNKA HÁROM KÖVETELMÉNYE

- A helyi stratégiai tervezés: a szervezetek és képviseletek közösen kell hogy megtervezzék középtávú feladataikat, és megosztani az információikat egymás között arra nézve, hogy miképpen kívánják erőforrásaikat felhasználni a közös cél elérése érdekében
- Közös szolgáltatások: amikor a szervezeteknek biztosítani kell a szolgáltatásaikat a helyi lakosság részére, a szükségletek közös ismeretére van szükségük, amelyekkel közösen szembesülnek és azokra az ellátási, illetve gondozási formák ismeretére, amelyek a leghatékonyabbak
- Ellátási szolgáltatások: függetlenül attól, hogy a szolgáltatásokat miképpen vásárolják vagy finanszírozzák, a legfőbb szempont, illetve feladat, hogy a kliens egy koherens, integrált gondozási csomagban részesüljön, sem a felhasználó, sem a családja ne szembesüljön azzal a problémával, hogy szükségletei kielégítése során a bürokrácia útvesztőibe kell bonyolódnia

.A JÓLÉTI RENDSZER KIALAKÍTÁSÁNAK EGYES SZINTJEI

Stratégiai keretek meghatározása

- a szükséges fejlesztések és beruházások közös szempontjainak meghatározása
- a közös érték szemlélet kialakítása és az átfogó stratégiai feladatok meghatározása
- az egyes közreműködő testületek szerepének és felelősségének tisztázása
- az informatikai rendszer kiépítése

Stratégiai tervezés

- a lakosság teljes körű stratégiai szükséglet felmérése
- a meglévő szolgáltatók és források számbavétele
- egyetértés a prioritásokban és megegyezés a kitűzött eredmények és célok elérésében
- a közös érdekek és célok összehangolása
- a felhasználók, gondozók és szolgáltatást nyújtók bevonása a döntések előkészítésébe

Működési terv

- a szerződéskötések technikájának és feltételeinek meghatározása
- minőség biztosítási követelmények kialakítása
- a piac és eset management és szolgáltatást nyújtók tevékenységének elindítása
- háttér szükségletek (infrastruktúra) meghatározása

Vásárlási tevékenység

- a kritériumok és standardok meghatározása, a teljesítmény indikátorok felállítása
- a szolgáltatások részletes leírása (specifikáció)
- a szolgáltatók kiválasztása
- a szerződéskötésekben és ellenőrzési rendszerben való egyetértés

Ellenőrzés és kritikai értékelés

- teljesítmény beszámolók összegyűjtése
- a szolgáltatók teljesítmény-standardjainak ellenőrzése
- a megkötött szerződések újra értékelése
- a beérkező információk visszacsatolása.
- közös ellenőrzés rendszer kialakítása

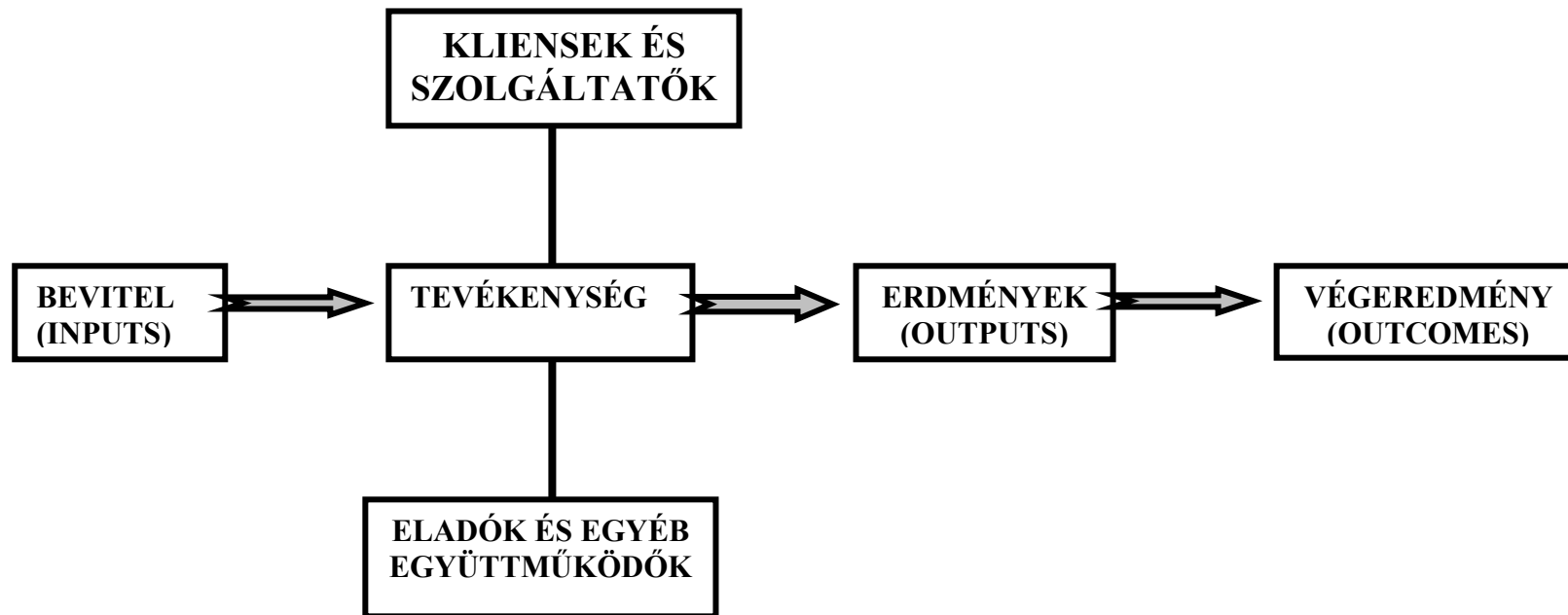
AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS AKADÁLYAI

- A közös célok és a közös felelősség vállalás hiánya
- A különböző tervezési irányzatok (érdekek) és finanszírozási rendszerek különbözősége
- Lényeges eltérések az egyes szervezetek finanszírozási mechanizmusában és felelősség vállalásában
- Az értékszemlélet és a szerepek közötti különbségek
- A választott és kinevezett személyek közötti ellentétek
- Érdektelenség – a közösségi kohézió gyengesége
- Közösségi feszültségek – megoldatlan problémák
- Ellentmondás a feladatok és az ösztönzők között
- Jogszabályi akadályok
- Földrajzi lehatároltságok

A TELJESÍTMÉNYMÉRÉS

- A teljesítménymérés a rendszeresen gyűjtött és stratégiai szinten felhasznált információk nyomon követése és értékelése
- A teljesítmény mérés a program megvalósításának – elsősorban az részfeladatok (célok) előmenetelének - folyamatos ellenőrzése és tájékozódása, a program menedzsment fontos része.
- A teljesítménymérés tájékoztathat a program vezetés típusáról és szintjéről (a tevékenységről), a program közvetlen szolgáltatásairól és a szolgáltatások nyújtásáról (outputs) és a szolgáltatások és azok nyújtásának végeredményeiről (outcomes).
- Egy programnak, lehet bármilyen tevékenysége, feladata, rendeltetése vagy politikája szükséges, hogy legyen egy jól körülhatárolt célja, vagy a feladatok egymást követő kijelölése.
- A teljesítménymérés elsősorban arra koncentrál, hogy vajon egy program megvalósítja-e a kitűzött feladatait, és azt egy mérhető teljesítmény standard formájában fejezi ki
- Folyamatos jellegét tekintve, a teljesítménymérés úgy is szolgálhat mint a menedzsment korai figyelmeztető rendszere és mint a közösség ellenőrző eszköze

A TELJESÍTMÉNYMÉRÉS FOLYAMATA I.



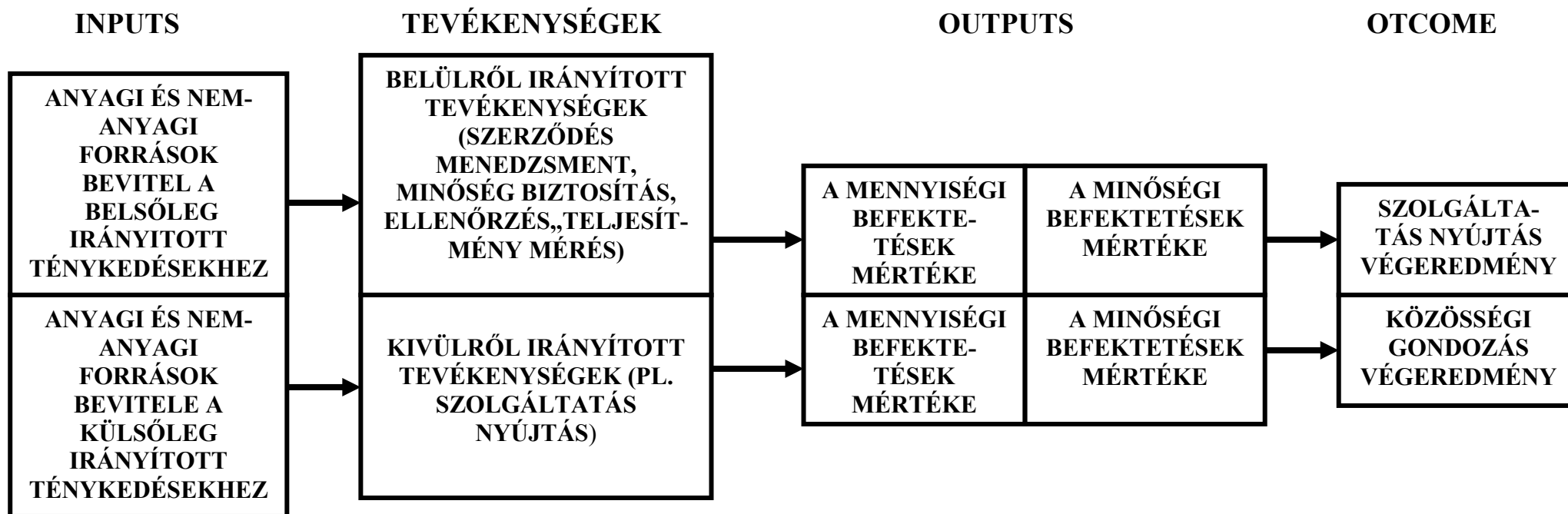
- Rendszeresen összegyűjti, és stratégiai szinten felhasználja az információkat
- Folyamatos a tevékenysége
- Egy belső és szervezetek közötti keretek között
- Különböző belső és külső célok megvalósításáért

A PROJEKT TELJESÍTMÉNY FOLYAMATA II.

INPUTS	TEVÉKENYSÉG	OUTPUTS	OUTCOMES
<p>: A humán, pénzügyi, szervezeti és technikai források összessége, amelyekkel a projekt célkitűzéseit el kívánjuk érni.</p>	<p>Azok a gyakorlati lépések tartoznak ide, amelyekre a szolgáltatóknak és a közösségeknek szükségük van, hogy a stratégiai tervet a megvalósítási tervvé alakítsák át</p>	<p>Indikátorok és standardok, amelyek lehetővé teszik a teljesítmény ellenőrzését és követését, valamint a szolgáltatások mennyiségének és minőségének mérését.</p>	<p>Azok a feltételek, amelyek a megkívánt, elvárt és remélt rövid távú, közbeeső és hosszú távú eredményekre vonatkoznak és amelyeket a célcsoportok is elvártak. A végeredmény a változások megszűnésének állapota.</p>
<p>Bele tartozik: a személyzet, pénzeszközök, közösségi terv, a jövőkép felállítása, a célok, a partnerség, a stratégiai terv és értékelése, a technikai infrastruktúra, a közösség bevonása, az információk megosztása, oktatás és képzés, a nyomon követés és ellenőrzés</p>	<p>Beletartoznak a stratégiák, a technikák, a kezdeményezések, és a gondozás, ill. ápolás típusai, amelyek a szervezetek szolgáltatásait tartalmazzák.</p>	<p>Az indikátorok (az eredmények értékelése) arra adnak lehetőséget, hogy a megkívánt végeredmény teljesítményét növelhessük. Ennek megfelelően a program megvalósítására kell, hogy összpontosítson, egy szabályozott úton, és időközönként kommunikáljon a projekt résztvevőivel, főleg a közösségi terv megvalósítását illetően</p>	<p>A végeredményhez tartozik az állapot, a viselkedés és az attitűd, valamint az ismeret és a képesség megváltozása.</p>

AZ EMELT SZINTŰ TELJESÍTMÉNY PROGRAM

Ez a program vagy tervezett segíti és tisztázza az outputs és az outcome közötti, valamint a teljesítmény mértéke és a közösségi indikátorok közötti különbségeket.



Formáló-segítő kutatás

folyamat feltüntetés

a teljesítmény mérése

közösségre utalás

(TOVÁBBI KIDOLGOZÁS SZÜKSÉGES)

A TANÁCSADÓ ÉS KOORDINÁCIÓS TESTÜLET

Feladatai:

- Dolgozza ki, és terjessze a helyi önkormányzat elé az adott település vagy kistérség integrált jóléti rendszerének stratégiai tervét.
- Terjessze elő a program gyakorlati és technikai megvalósításának ütemtervét
- Segítse elő a minőségi jóléti szolgáltatások nyújtását a kerület minden tagja részére, főleg azoknak, akik szegénységben élnek, időskorúak, hátrányos helyzetűek és könnyen sebezhetők, és akiknek különleges (sajátos) szükségletei vannak. A szolgáltatásokhoz tartozzanak gondozási, rehabilitációs, megelőző, személyiség fejlesztő és kockázat kezelő programok.
- Támogassa és erősítse a partneri együttműködést a helyi önkormányzat, a civil szervezetek és a magánszektor között azáltal, hogy bevonja őket a szociális jóléti szolgáltatások tervezésébe és megvalósításába
- Szorgalmazza az önkormányzat és a civil szféra együttműködésére irányuló társulások és együttműködések kialakítását.

Vegyen részt az önkormányzati és egyéb helyi források felhasználásával tervezett egészségügyi, szociális, lakásügyi, munkaerő-piaci, oktatási és környezetfejlesztési programok tervezésében és megvalósításában.

- Vegyen részt, a lakosságot közvetlenül érintő önkormányzati döntések előkészítésében és tanácskozásokban (évi költségvetés, beruházások, településfejlesztés, vásárlások stb.)
- Vezesse be, és fejlessze tovább az Európa Unió tagállamaiban már működő szociális jóléti rendszerek hazánkban is alkalmazható eredményeit és tapasztalatait
- Vegyen részt a távoktatás és távegészségügy szakmai és technikai feltételeinek előkészítésében és szervezésében.
- Segítse elő az infokommunikációs hálózat kialakítását és a menedzsment felállítását
- Folyamatosan értékelje és térképezze fel a helyi igényeket és szükségleteket. Határozza meg a gondozási csomagok tartalmát.

A PARTNERI EGYÜTTMŰKÖDÉS LEHETŐSÉGEI

- közös gondozási terv kialakítása
- közös gondozási csomagok kialakítása
- közös gondozási menedzsment
- a lakosság szükségleteinek közös felmérése
- több szervezet közös szolgáltatás nyújtása
- közös vásárlások, gyors és hatékony válasz a hiányosságok áthidalására
- új szolgáltatások bevezetése
- közös együttműködés a lakásügyi szervekkel
- hosszan elhúzódó kórházi kezelések kiváltása
- az otthonápolás és ápolási otthonok fejlesztése
- az intézeti gondozás helyett közösségre alapozott ellátás
- Szolgáltatásaival rugalmasan alkalmazkodik az egyének és gondozóik szükségleteihez
- Lehetőséget nyújt a sokoldalú, és az egyedi igényeket is kielégítő szolgáltatások kiválasztásához
- Olyan szolgáltatásokat nyújt, amelyek elsősorban az otthonában élő személy független és önálló életvitelét segíti elő
- Olyan szolgáltatásokat nyújt, amelyek a leghatékonyabban és a legeredményesebben elégítik ki a szükségleteket

- Stb.

A PROGRAM GYAKORLATI MEGVALÓSÍTÁSA

A program elkezdése	az adott közösség vagy kistérség kiválasztása, a program felvázolása
	tanácsadó és koordináló testület felállítása
	a jövőkép tervezetének elkészítése
	szükséglet felmérés
	a küldetési (missziós) nyilatkozat elkészítése
A stratégiai terv kialakítása	erőtér analízis
	alternatívák és megvalósíthatósági tanulmány elkészítése, elképzelések vizsgálata
	a megvalósítási terv kidolgozása
A problémák meghatározása	szükségletfelmérés
A probléma leírása	sorrendi keret meghatározása (prioritások)
	az aktuális helyzet vizsgálata
	a gondozási folyamat analízis
	indikátor keret és standardok felállítása
	mi áll rendelkezésre?
	grafikák, ábrák
hisztogram	
Probléma elemzés	ok és hatás (okozati) diagram
	pareto analízis
A megoldás tervezése	erőtér analízis
	célmeghatározás
	életképesség analízis
A megoldás megvalósítása	pénzügyi terv elkészítése
	üzleti terv-felügyelet felállítása
Ellenőrzés, értékelés, megoldás	indikátor matrix használata, amelyből az indikátorokat kiválasztjuk
	sorrendet meghatározó indikátorok kiválasztása
	az ellenőrzési rendszer kiépítése

Hogyan kezdjük hozzá?

- a stratégiai terv elkészítése
- probléma meghatározás
- problémaleírás
- probléma analízis
- megvalósítási terv elkészítése
- a megvalósítás ellenőrzése/értékelése

PÉNZÜGYI MEGGONDOLÁSOK

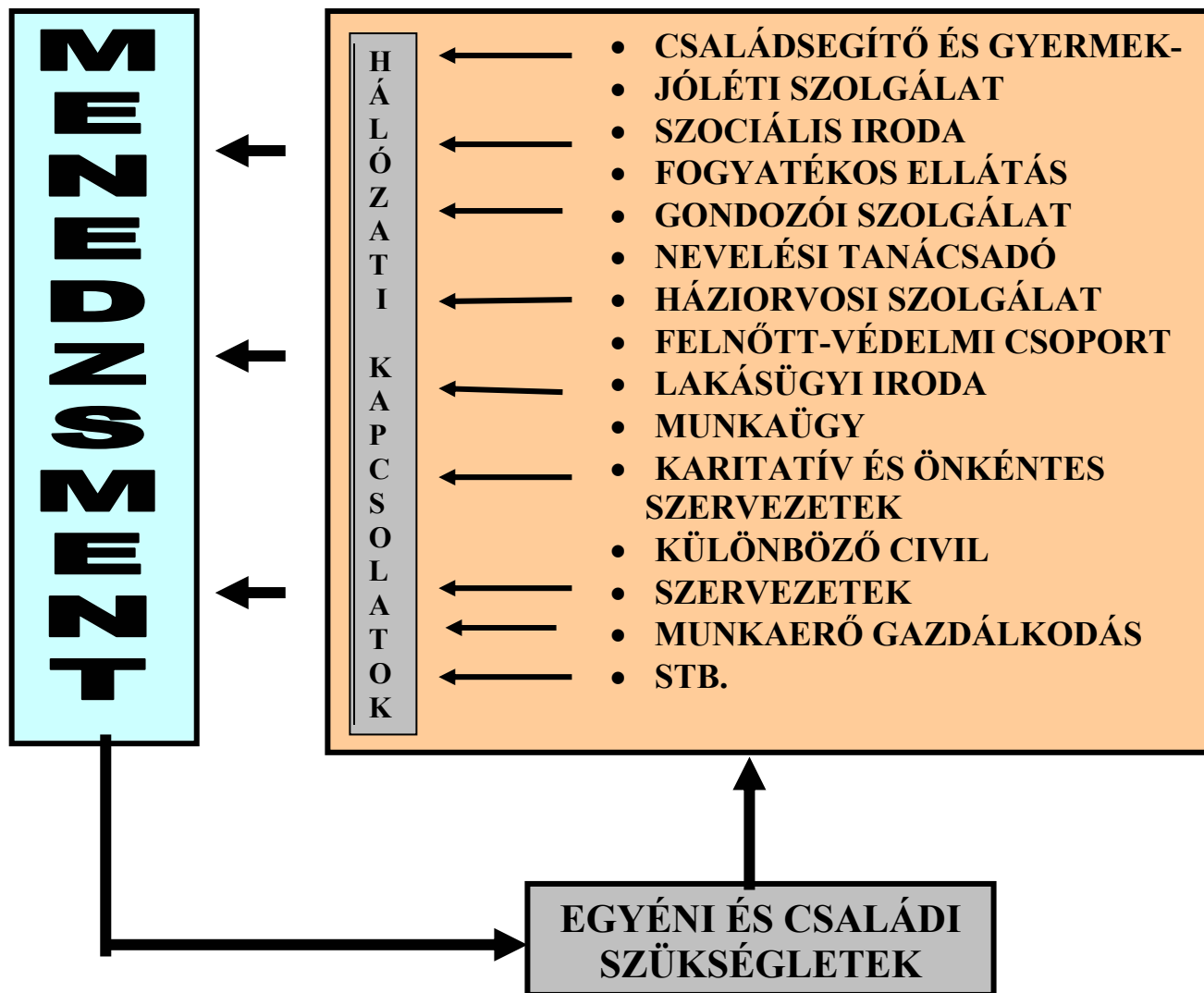
Közös pénzügyi alap felállítása. Ez esetben az egészségügyi és szociális szolgáltatók forrásaik bizonyos részét egy mind két fél számára könnyen hozzáférhető közös pénzalapban helyezik el annak érdekében, hogy egy integrált minőségében is magas színvonalú szolgáltatást tudjanak nyújtani. A közös pénzalap szigorú managementet és elszámolási kötelezettséget követel. A helyi önkormányzatoknak már ma is vannak lehetőségei, hogy különböző szolgáltatásokat egy közös költségvetési alapról finanszírozzanak. Ahhoz, hogy egy közös pénzügyi alap létrejöjjön, szükség van a közös érdekek megfogalmazására, a közös célok elfogadására, a közös befektetéseken és a szolgáltatások vásárlásában való megegyezésre. A partneri együttműködés során felállított közös pénzalap és egyéb források összevonása további előnyökhöz vezethetnek. Egyrészt az adott források hatékonyabb koordinálása illetve felhasználása, másrészt egybetartja a forrásokat a későbbi beruházásokhoz. E technika a helyi projektek közös megvalósítását is elősegíti.

Közös érdekeltségen alapuló vezetés. Ez esetben az egyik szolgáltató pénzeszközöket csoportosíthat át és funkciókkal ruházhatja fel a másik szolgáltatót, hogy szolgáltatói felelőséget vállalhasson mind az egészségügy, mind a szociális ellátás területén. Ez elősegíti, hogy a paciens ill. gondozott és gondozója kerüljön a szolgáltatás közép

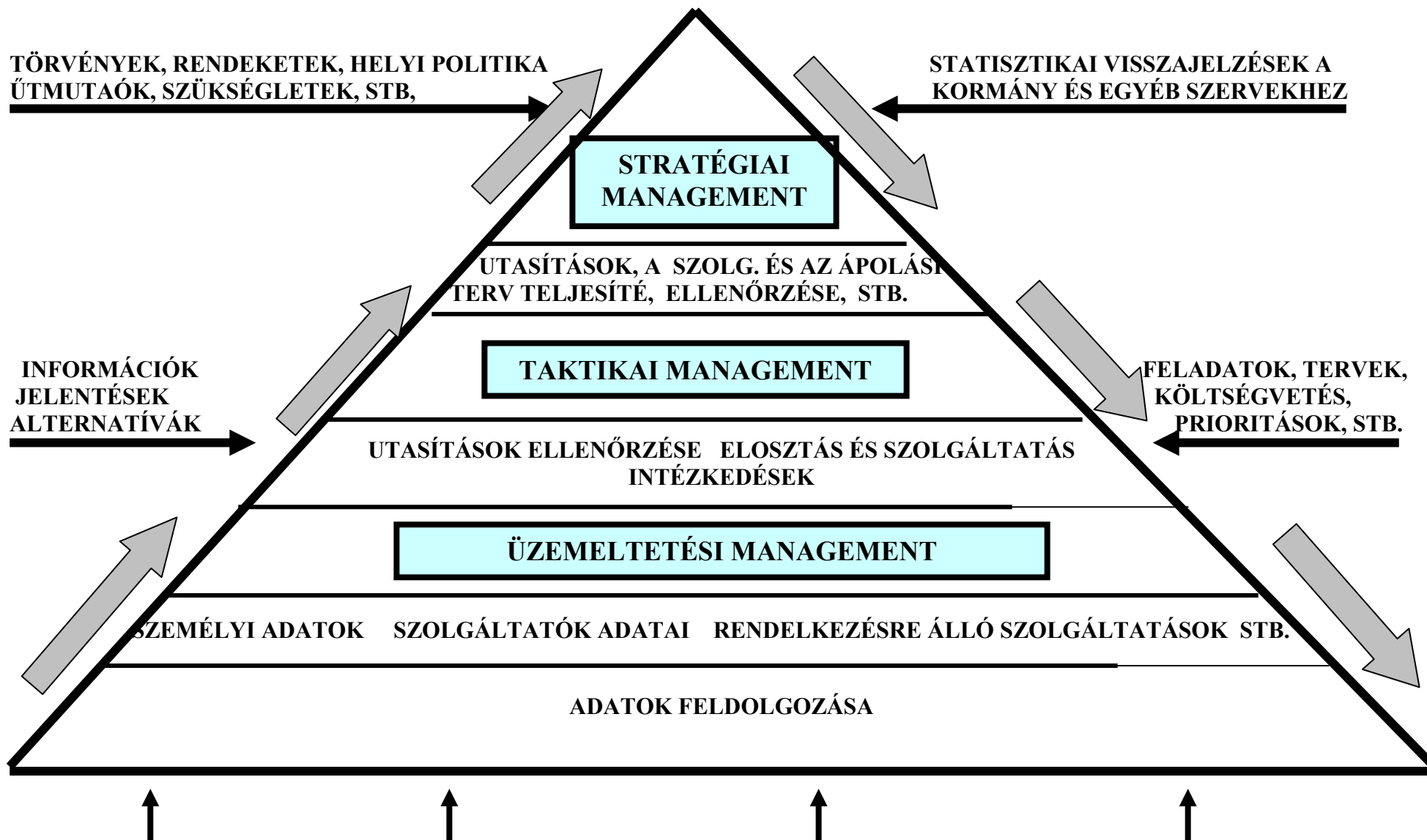
pontjába, és elkerülhetőek legyenek a felesleges átfedések, pénzügyi kiadások és hiányok a szolgáltatások nyújtásánál.

Integrált gondoskodás. Ez esetben képes legyen egy egészségügyi szolgáltatás (pl. az eü. alapellátás) olyan szolgáltatásokat nyújtani, amelyeket egyébként saját hatáskörében már nem tudna biztosítani. De ugyanígy a szociális ellátás (akár egy háztartáson belül) olyan egészségügyi szolgáltatásokat tudjon biztosítani (fizioterápia, gyógytorna, stb.) amire önmaga már nem képes, vagy nincsenek meg a lehetőségei. Lehetőséget nyújt továbbá az otthonápolás új szemléletű, ésszerű és minőségi ellátására.

AZ INTEGRÁLT SZOCIÁLIS ELLÁTÁS MANAGEMENT



AZ INFORMÁCIÓÁRAMLÁS ÉS MANAGEMENT SZINTEK



BEUTALÁSI ADATOK SZÖLGÁLTATÁST IGÉNYLŐK SZOLGÁLTATÁSI IGÉNYEK SZOLGÁLTATÁS NYÚJTÁS

A SZOCIÁLIS SZOLGÁLTATÓI HÁTTÉR

,

