

# **7. AZ INTÉZMÉNYI FÉRŐHELY KIVÁLTÁSI TERV**

A kiadvány az EFOP-1.9.1-VEKOP-15-2016-00001 kódszámú „**TÁRS PROJEKT - Szociális intézményi férőhely kiváltási szakmai koordinációs műhely kialakítása**” című kiemelt projekt keretében készült. A kiadvány az *Intézményi Férőhely Kiváltási Terv módszertani útmutató 2017* című kiadvány azonos című fejezeteit tartalmazza, mely a módszertan elválaszthatatlan része.

**Az IFKT módszertan szerzői:**

Csumán-Lechner Alexandra  
Eszik Orsolya  
Dr. Gazsi Adrienn  
Kovács Éva  
Matolcsi Rita  
Pordán Ákos  
Sándor Zsolt  
Szabóné Ivánku Zsuzsanna

A módszertan elkészítésében közreműködtek: Balog-Urbanovszky Zsuzsanna, Csabai Lucia, Dávid Andrea, Gordos Erika, Jakubinyi László, Kiss Ágnes, Kissné Huszár Anikó, Lénárd Júlia, Nagy Éva, Pandula András, Réti Ferencné, Dr. Sziklai István.

A kiadvány a TÁRS projekt Szolgáltatásfejlesztési Munkacsoport koordinálásával készült.

2017.



Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft.  
Székhely: 1071 Budapest, Damjanich utca 4.  
Telefon: (+36 1) 450 3230; fax: (+36 1) 450 3235  
E-mail: [titkarsag@fszk.hu](mailto:titkarsag@fszk.hu); <http://www.fszk.hu>  
Felnőttképzési nyilvántartásba vételi szám: E-000892/2014

## TARTALOMJEGYZÉK

AZ INTÉZMÉNYI FÉRŐHELY KIVÁLTÁSI TERV .....	3
Bevezető.....	3
Stratégiai tervezés .....	4
Tervkészítés módja .....	7
Az Intézményi Férőhely Kiváltási Terv kitöltési útmutatója .....	10
Elemzési és tervezési eszközök .....	13
Ajánlások .....	19
DOKUMENTUMTÁR .....	21
Intézményi Férőhely Kiváltási Terv.....	21
FOGALOMTÁR.....	23
IRODALOMJEGYZÉK .....	35
Intézményi Férőhely Kiváltási Terv.....	35
Irányadó jogszabályok.....	36

<b>A modul célja</b>	Tartalmazza az IFKT-módszertanban meghatározott felmérések és résztervek eredményeit, szintézisét. Fő fejezeteiben bemutatja az intézmény hosszú távú stratégiáját, a lakók, a munkatársak és a környezet igényeit, lehetőségeit (felmérések eredménye), az erre reagáló, TL során tervezett szolgáltatásokat és az intézményen kívül elérhető szolgáltatási gyűrűt, valamint a kiváltási folyamat során a jelenlegi működésről a tervezett működésre való áttéréshez szükséges lépéseket, intézkedéseket, valamint a fejlesztés és működtetés pénzügyi feltételeit
<b>A modul eszközei</b>	A felmérések eredményeit és tartalmazó és összegző Excel-adatbázis, tervsablon, kitöltési útmutató
<b>Személyi feltételek</b>	A terv készítéséért felelős <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intézményvezető</li> </ul> A terv elkészítésében részt vesz <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belső Szakmai Team</li> <li>• Fenntartó képviselője</li> <li>• Külső tanácsadók</li> </ul>
<b>Tárgyi feltételek</b>	Szükség esetén nyomtató, Excel-kompatibilis számítógép, internet-hozzáféréssel, szövegszerkesztő program.
<b>A terv elkészítésének időigénye</b>	Szükséges egyeztetésekkel és a fenntartó jóváhagyásával együtt kb. 1 hónap

### Bevezető

**Az IFKT-módszertan alkalmazása és az Intézményi Férőhely Kiváltási Terv (IFKT) elkészítése** egy olyan adatgyűjtést, adatelemzést, tervezési és módszertani feladatokat magába foglaló **folyamat, amely a lakók szükségleteire, az intézmény adottságaira és erőforrásaira, valamint a céltelepülések meglévő és lehetséges kapacitásaira épít. Ezekre támaszkodva az intézmény megtervezi a teljes kiváltási folyamatot:** a lakók, a munkatársak és a támogatói háló felkészítését, a kiváltási folyamat során realizálódó intézményi szolgáltatási gyűrűt és szolgáltatási portfóliót, a lakhatási és egyéb szolgáltatások infrastrukturális és pénzügyi feltételeit, valamint az intézményi ellátásról a közösségi szolgáltatásra való áttérést kísérő, a közösségi befogadást és részvételt támogató intézményi és (helyi) társadalmi kommunikációt.

**Az IFKT-módszertan felmérési és tervezési eszközöket biztosít az intézmények számára az alábbi területeken:**

- lakók egyéni igényeinek és szükségleteinek felmérése, a kiköltözésre való felkészítésük előzetes tervezése;
- munkatársak felmérése; a támogatott lakhatás (TL) kialakításához és működtetéséhez szükséges humán erőforrás tervezése;
- szolgáltatási környezet felmérése, a TL működés során nyújtott és igénybe vett szolgáltatások tervezése;
- intézményi és társadalmi kommunikációs folyamatok felmérése, tervezése;
- potenciális ingatlanok felmérése és az új ingatlanportfólió kialakításának tervezése;
- a megvalósítás költségterve és az intézményátalakítás után létrejövő új szervezeti struktúrára vonatkozó tervezés, fenntarthatósági számítások.

**Az Intézményi Férőhely Kiváltási Terv tartalmazza a fenti felmérések és résztervek eredményeit, szintézisét.** Fő fejezeteiben bemutatja az intézmény hosszú távú stratégiáját, a lakók, a

munkatársak és a környezet igényeit, lehetőségeit (felmérések eredménye), az erre reagáló, TL során tervezett és az intézményen kívül elérhető szolgáltatási gyűrűt, valamint a kiváltási folyamat során a jelenlegi működésről a tervezett működésre való áttéréshez szükséges lépéseket, intézkedéseket.

A terv bemutatja, hogy a kiváltáshoz milyen tájékoztatás és felkészítés szükséges a lakók, a munkatársak és a környezet számára (egyéni kiváltási terv, munkatársak képzési igénye, kommunikációs terv stb.), valamint hogyan jön létre a TL infrastruktúrája (ingatlanportfólió). A terv bemutatja a fejlesztés és működtetés pénzügyi feltételeit.

Az egyes területekre vonatkozó, **a felmérés és tervezés során létrejövő adatbázis lehetővé teszi, hogy az IFKT-ben a különböző területről, különböző módszerekkel összegyűjtött adatok és információk** egységesen, összevethetően legyenek felhasználhatók, valódi alapját képezik a tervezésnek, a terv felülvizsgálatának, s így a majdani TL-hez szükséges adminisztratív és szakmai dokumentumoknak. Az adatbázis használatát a személyes adatok védelmére és kezelésére vonatkozó előírásoknak megfelelő adatvédelmi és adatkezelési nyilatkozat támogatja. Az adatkezelési nyilatkozat minta az IFKT-módszertan elválaszthatatlan részét képezi.

A folyamat során **létrejövő Intézményi Férőhely Kiváltási Terv tükrözi az adott intézmény sajátosságait, lakóinak egyedi igényeit, a település és a környezet szolgáltatásait és specifikumait, a kiváltás után létrejövő szolgáltatási és lakhatási struktúrát, továbbá az átmeneti időszakban szükséges intézkedések** lehetőség szerinti legteljesebb lépéseit, eszközeit, felelőseit és a várt kimeneteket.

**Az IFKT három nagy egységből áll: (1) a helyzetelemzés, (2) az intézményi férőhely kiváltás nyomán létrejövő új struktúra bemutatása és (3) az új szolgáltatási struktúrához szükséges tevékenységek bemutatása.** A helyzetelemzés az IFKT-módszertan egyes területeire vonatkozó felmérési modulok eredményeit mutatja be, az új struktúra bemutatása és az ahhoz szükséges lépések pedig a tervezési modulok részterveit összegzik.

Az Intézményi Férőhely Kiváltási Terv a fenntartó és az intézmény számára egyaránt hasznos dokumentum lehet a hosszú távú szolgáltatás tervezéséhez, a szolgáltatás működési nyilvántartásba vételéhez (a nyilvántartásba vételhez szükséges követelmények teljesítéséhez), adományszervezéshez, pályázáshoz, forrásallokációhoz.

## Stratégiai tervezés

**A nagylétszámú bentlakásos intézményi ellátásról a közösségi szolgáltatások igénybevételére való áttérés, azaz az intézményi férőhely kiváltás egy komplex szervezetátalakítási folyamat, melynek alapja a stratégiai tervezés és az ezen alapuló változásmenedzsment.**

A kiváltási folyamat tervezéséhez a támogatott lakhatásra vonatkozó stratégiai tervből kell kiindulni, melyből egy, a kiváltást célzó projektterv készül. Az átalakítási folyamat során a vezetőség egyszerre valósít meg

- a. **stratégiai menedzsmentet:** a szervezetet jövőre vonatkozó elképzeléseinek meghatározása, ehhez szükséges stratégiai megalkotása, megvalósítás nyomon követése,
- b. **operatív menedzsmentet:** az éppen aktuális közvetlen célok és feladatok folyamatos és eredményes teljesítése (pl. szolgáltatásnyújtás, adminisztráció, pénzügyi feladatok stb.)
- c. **és projektmenedzsmentet.**

A projektmenedzsment a stratégia megvalósításának az eszköze, míg a projekt egy-egy konkrét stratégiai program, illetve stratégiai akció egy jól körülhatárolható része (Daróczi Miklós, 2010).

**A stratégiai és operatív tervezéshez szükséges felmérések, illetve a tervekészítés sikerét a megfelelő változásmenedzsment segíti elő,** mely magában foglalja a változási folyamattal kapcsolatos ismereteket, a változás segítő lépések megtervezését és megvalósítását és az akadályozó tényezők megelőzését vagy kezelését.

**A stratégiai tervezés három fő kérdésre keresi a választ:**

- Hol tartunk most?

- Hová akarunk eljutni?
- Hogyan akarunk oda eljutni?

A jelenlegi állapot: a szervezet belső erőforrásai, külső környezete, a jövővel kapcsolatos elképzelések, szükségletek és igények felmérése mind szükséges a stratégiai döntések meghozatalához. **A stratégiai döntések kijelölik a szervezet jövőbeli fejlődésének irányát és mikéntjét. Minden, a stratégiai döntésekből következő tervezés a stratégiai célok megvalósítását és az ezzel összefüggő feladatok létrehozását szolgálja.** A stratégiai döntésekhez a lehető legtöbb információra van szükség, azonban minél hosszabb távú tervek születnek, annál bizonytalanabbak az információk, illetve a levonható következtetések, prognosztizálható változások, trendek. A stratégiai tervezés számos, a szervezettől független tényezőre kell, hogy alapozzon, ezért érdemes több forgatókönyvet is felvázolni, majd a megfelelő stratégiát kiválasztani. A stratégiai tervezés során nehézséget jelenthet, ha többféle célt kell összehangolni vagy többféle érdeket kell kielégíteni, hiszen a stratégiai tervezés eleve többszereplős döntéseket igényel (Barakonyi Károly, 1999).

A stratégiai tervezés során döntést kell hozni arra vonatkozóan, hogy milyen időintervallumra készül a terv, milyen érvényességi köre van, milyen információkra kell, hogy támaszkodjon és mennyire lesz rugalmas, a körülmények, a jogszabályok stb. változása esetén kell-e változtatni rajta.

#### **A stratégiai terv érvényességi kör szempontjából több szinten valósulhat meg:**

- **Kormányzati stratégiák**  
*Példák:* Európai fogyatékosügyi stratégia 2010–2020: megújított elkötelezettség az akadálymentes Európa megvalósítása iránt  
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0636&from=HU>  
 Országos Fogyatékosügyi Program (2015–2025)  
<http://kozonyok.hu/nkonline/MKPDF/hiteles/MK15047.pdf>  
 Stratégia a fogyatékos személyek számára ápolást-gondozást nyújtó szociális intézményi férőhelyek kiváltásáról 2011–2041  
<http://fszk.hu/wp-content/uploads/2015/06/Kormanyhatarozat-es-Strategia-a-fogyatekos-szemelyek-szamar-a-polast-gondozast-nyujto-szocialis-intezmenyi-ferohelyek-kivaltasarol.pdf>
- **Szervezeti, intézményi stratégiák**  
*Példák:* Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság, Középtávú szervezeti stratégia 2016–2020 <http://szgyf.gov.hu/hu/foigazgatosag/szmsz/category/148-kozeptavu-szervezeti-strategia>  
 Református Egyház, Küldetés, jövőkép, célok  
<http://www.reformatus.hu/data/documents/2014/04/24/DOK.ZS.7. EJB BESZAMOLO.pdf>
- **Szervezeti/üzleti egységek (ágazatok) stratégiája**  
*Példák:* Budapest Fővárosi Szociális Konceptiója 2012–2020  
[budapest.hu/Documents/20121011\\_Bp\\_Szocialis\\_Koncepcio.docx](http://budapest.hu/Documents/20121011_Bp_Szocialis_Koncepcio.docx)  
 Bischitz Johanna Integrált Humán Szolgáltató Központ, Szociális és Egészségügyi Ágazati Stratégiai Terv 2014–2017
- **Funkcionális stratégiák**  
 A szervezeti működés egy-egy funkciójával kapcsolatos stratégiák (pl. humán erőforrás-stratégia, pénzügyi stratégia, kommunikációs stratégia stb.) Például az SZGYF középtávú stratégiája nem csak a szervezeti stratégiát, hanem funkcionális stratégiákat is tartalmaz pl. a szervezettefejlesztésre, a humán erőforrás-gazdálkodásra, a kommunikációra stb. vonatkozóan.

**Alapvetően a fenntartó döntésén és az intézményi struktúráján múlik, hogy a kiváltás során milyen jellegű stratégiát alakít ki a támogatott lakhatásra vonatkozóan.** Amennyiben a fenntartó többféle szociális szolgáltatást nyújt vagy integrált az intézmény, a TL-re vonatkozó stratégiája ágazati stratégia lesz, mely helyet kaphat a már létező szervezeti stratégiában vagy új dokumentumként a szociális tevékenységek ágazati stratégiájában, illetve önállóan a TL-re vonatkozóan is megszülethet. Amennyiben új, tiszta profilú intézmény keretében jön létre a TL, szervezeti stratégia készítése válik szükségessé. Amennyiben a szervezet már rendelkezik stratégiával, akkor azt a TL létrehozása előtt szükséges felülvizsgálni és módosítani. **A stratégiai tervezés során mindig támaszkodni kell a**

**magasabb szintű tervekre, azaz ha a TL-re készül a terv, annak illeszkednie kell a szervezeti stratégiához, valamint a kormányzati stratégiákhoz is.**

A stratégiai tervnek választ kell adni a Miért? Kiknek? Mit? Hogyan? Milyen körülmények között? Milyen eredménnyel? Mikor és kinek kell csinálni? kérdésekre. **A stratégiai tervezés folyamata előkészítésből, szükségletfelmérésből, elemzésből, tervezésből áll. A tervezés során szükséges a megvalósítás mérésére-értékelésére és a stratégia megvalósítását ösztönző tényezőkre is kitérni.**

**A stratégia elemei:**

- A **jövőkép** és a **misszió** a legáltalánosabb megfogalmazását adják a szervezet/szolgáltatás jövőbeni tevékenységének és céljának. A jövőkép a lehetséges vagy kívánatos jövőbeni állapotot rögzíti, a **misszió** pedig a szervezet/szolgáltatás létezésének értelmét, célját fogalmazza meg.
- A **célkitűzések** a jövőkép elérését és a misszió teljesülését biztosítják a szervezet/szolgáltatás egy-egy működési területén. Ezzel a szervezet erőforrás-hasznosításának képezik egyfajta csomópontjait. A célkitűzések megfogalmazása többnyire kvalitatív (minőségi) módon történik (például vezető szerep megszerzése egy adott ágazatban).
- A **stratégiai programok** és **akciók** kvantitatív (mennyiségi) módon meghatározott célfeladatok, amelyek megvalósítása, végrehajtása a konkrét célok megvalósulását eredményezi (például új épület felépítése és felszerelése x. év végéig). (Daróczy Miklós, 2010 alapján saját szerkesztés)

A stratégiai tervezés szűkebb értelemben a célok, stratégiák, akciók és éves operatív tervek elkészítésének folyamata. Tágabb értelmezésben beleértjük a terv megvalósításának ellenőrzését is (Barakonyi Károly, 1999).

**A stratégiai tervezés öt fázisa különböztethető meg:**

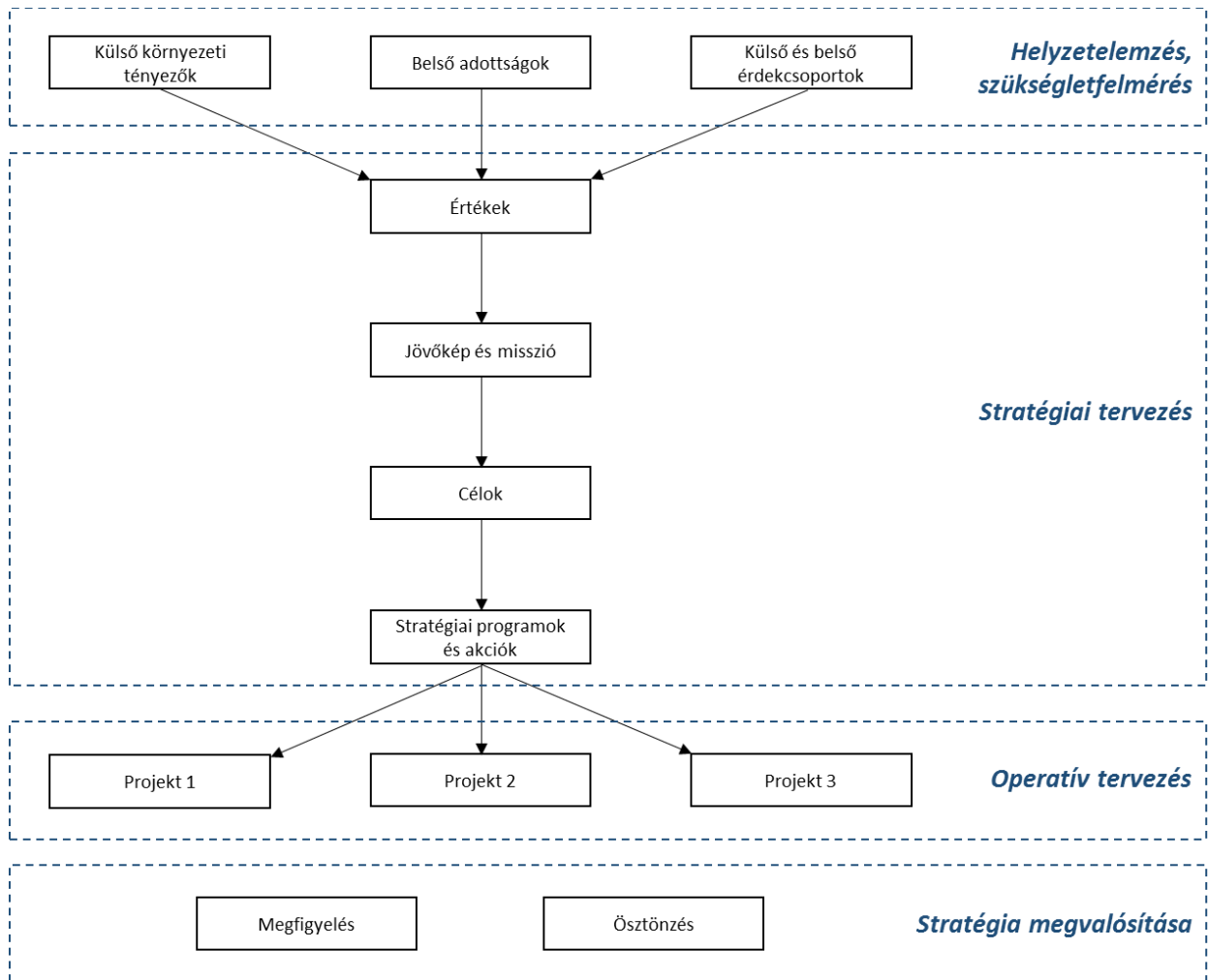
- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| 1. Hová akarunk eljutni?                          | <i>Célok kitűzése</i>                 |
| 2. Hogyan juthatunk oda?                          | <i>Stratégia készítése</i>            |
| 3. Hogyan hajtjuk végre elképzeléseinket?         | <i>Operatív tervezés</i>              |
| 4. Hogyan halad a terv megvalósítása?             | <i>Megfigyelőrendszer kialakítása</i> |
| 5. Hogyan ösztönözhető a stratégia megvalósítása? | <i>Ösztönző rendszer kialakítása</i>  |

A stratégiai tervezés általában többéves, 3-5-10 éves időszakot ölel fel, amelyet **a megvalósítás érdekében éves szintű operatív tervekre szükséges lebontani. Az operatív tervben a célokat a stratégia határozza meg, tartalmazza az adott időszak feladatait, felelőseit, a szükséges erőforrásokat (idő, humán erőforrás, költségvetés).**

**A projektek az operatív tervhez képest a stratégiai programokból és akciókból összeállított, általában több évre szóló feladatcsomagok,** amelyekhez ütemtervet, felelőst és erőforrásigényt rendelünk (Parragh Bianka, 2011). Amennyiben a projekt pályázati forrásból valósul meg, a pályázatot a projekt kidolgozását követően szükséges elkészíteni. A pályázat a támogató által megadott tartalmi és formai előírásoknak megfelelő dokumentum, funkcióját tekintve egy kérelem, amit a céllal készítünk, hogy projektünkhöz külső forrást szerezzünk. A pályázati dokumentáció célja, hogy átfogó információkat adjon a projektről a döntéshozók számára, a projektterv egy előre rögzített formában történő részletes leírása.

**A tervezés módszerei és eszközei hasonlóak mind a stratégiai tervezés, mind az operatív tervezés, mind a projektterv készítése során,** különbség az időtartamban, a szervezeti hierarchiában (a terv által érintett irányítási szintek, egységek, területek) és a megvalósításhoz szükséges eljárásokban van. Míg a stratégiai tervezés, illetve az operatív tervezés és ezek megvalósítása folyamatosan ismétlődik a szervezet életében. **A projekt egy adott cél érdekében valósul meg, konkrét egyedi eredménnyel végződik és komplex feladatokról áll, melyek teljesítési időtartama (kezdés és befejezés), valamint teljesítésének költségei is meghatározottak és korlátozottak** (Garaj Erika, 2012). A következő ábra bemutatja a stratégiai tervezés, operatív tervezés és a projektek összefüggéseit.

18. ábra – A stratégiai tervezés és projekttervezés összefüggése



Forrás: Daróczy Miklós, 2011 alapján saját szerkesztés

**Az IFKT-módszertan felmérési moduljai lehetővé teszik a helyzetelemzés és szükségletfelmérés elvégzését. A stratégiai döntésekhez szükséges elemzések bevett módszerei közé tartozik PEST/STEEP-analízis, a stakeholder-analízis és a SWOT-analízis, melyeket jelen modul *Tervezési eszközök* c. fejezete mutat be. Ezekhez az elemzésekhez szükséges lehet a módszertanban leírt felméréseken túl egyéb információk összegyűjtése is. Az összegyűjtött adatok, információk elemzése nyomán születhetnek meg a szükséges stratégiai döntések. A stratégia megvalósításához az Intézményi Férőhely Kiváltási Terv részeként az új struktúrához szükséges lépéseket is meg kell határozni, melyhez az egyes területeken a módszertan tervezési moduljai nyújtanak segítséget. További tervezési módszereket ebben a modulban is bemutatunk.**

### Tervkészítés módja

**A terv készítéséért felelős személy:**

Intézményvezető

**A terv elkészítésében részt vesz:**

Belső Szakmai Team  
Fenntartó képviselője  
Külső tanácsadók

Különösen a stratégiai tervezéshez szükséges a megfelelő szervezetfejlesztésben, stratégiai tervezésben jártas szakértő bevonása. Az egyes részterületek tanácsadói igényét a módszertan



felmérési és tervezési moduljai tartalmazzák. Amennyiben a tervezés során ismert a projektteam összetétele, a külső szakembereket érdemes már a tervezésbe bevonni. Ha pályázati forrásból valósul meg a kiváltás, a tervezésben pályázatírást felelős külső tanácsadó(k) részvétele is fontos.

Az IFKT egyes fejezetei tükrözik a módszertan folyamatát (felmérési eredmények összegzése, új struktúrára vonatkozó elképzelések a résztervek szintézisével, projektterv), ezért a fejezetek kidolgozása a módszertanban meghatározott felmérések elvégzésének sorrendjében, illetve a felmérések és résztervek elkészítését követően valósulhat meg. A felmérés és tervezés időigénye 3-6 hónap.

**A tervhez szükséges információforrás:**

A következő táblázatban foglaljuk össze.

34. táblázat – Az Intézményi Férőhely Kiváltási Terv információforrásai

Fejezet	Információforrás
<b>Vezetői összefoglaló</b>	A terv egyes fejezetei
<b>Helyzetértékelés</b>	
<i>Az intézmény jelenlegi társadalmi-gazdasági környezete</i>	KSH, települési fejlesztési dokumentumok
<i>Az intézmény bemutatása</i>	
<i>Az intézmény története</i>	Intézményi dokumentumok
<i>Jelenleg nyújtott szolgáltatások bemutatása</i>	Szakmai Program, egyéb intézményi dokumentumok
<i>Személyi feltételek</i>	Munkatársak felmérésnek eredményei
<i>Tárgyi, technikai feltételek</i>	Intézményi dokumentumok, kommunikációs folyamatok felmérése vezetői kérdőív
<i>Épületek, tulajdonjogi helyzet</i>	Intézményi dokumentumok
<i>Az intézmény szolgáltatásnyújtás szempontjából releváns külső kapcsolatai</i>	Intézményi dokumentumok, vezető és munkatársak adatszolgáltatása
<i>Lakók bemutatása</i>	
<i>A lakók intézményi előtörténete</i>	Intézményi dokumentumok, vezető és munkatársak adatszolgáltatása
<i>A lakók szociodemográfiai jellemzői</i>	Lakók felmérésének eredményei
<i>Támogatási szükségletek, szolgáltatási igények, jövőre vonatkozó elképzelések</i>	Lakók felmérésének eredményei
<i>Az intézményi várólistán levők főbb jellemzői</i>	Intézményi dokumentumok, vezető és munkatársak adatszolgáltatása
<i>Következtetések</i>	STEOP-analízis, stakeholder-analízis, SWOT-analízis
<b>Intézményi férőhely kiváltás bemutatása</b>	
<i>A szervezet támogatott lakhatásra vonatkozó célja, missziója, víziója</i>	Szervezetfejlesztés, stratégiai tervezés
<i>Intézményi férőhely kiváltás céljai</i>	Szervezetfejlesztés, stratégiai tervezés
<i>Intézményi férőhely kiváltás célcsoportjai</i>	Szervezetfejlesztés, stratégiai tervezés, lakók felmérésének eredményei
<i>Az új szolgáltatási struktúra bemutatása</i>	Szolgáltatási környezet felmérésének eredményei, szolgáltatási gyűrű és szolgáltatásfejlesztési terv, szolgáltatási ingatlanportfólió, intézményi humánerőforrás-terv
<i>Intézményi férőhely kiváltás számszerűsíthető eredményei</i>	Résztervek, projekttervezés
<i>Intézményi férőhely kiváltás hatásai</i>	Résztervek, projekttervezés
<b>Az új szolgáltatási struktúrához szükséges tevékenységek</b>	Résztervek, projekttervezés
<b>A kiváltás ütemezése</b>	Résztervek, projekttervezés
<b>A kiváltás költségterve</b>	Résztervek, projekttervezés

Fejezet	Információforrás
Kockázatelemzés	Résztervek, projekttervezés
Fenntartás	Résztervek, projekttervezés

**A tervezés időigénye:**

Szükséges egyeztetésekkel és a fenntartó jóváhagyásával együtt kb. 1 hónap.

**A tervekészítés ütemezése:**

Az IFKT elkészítéséhez a stratégiai tervezés és a módszertanban meghatározott felmérési és tervezési feladatok elvégzése elengedhetetlen, ugyanakkor szükséges a kiváltási folyamat mint projekt megtervezése is.

**A tervekészítés folyamata**

Ahogy az *Az Intézményi Férőhely Kiváltási Terv módszertan általános bemutatása* c. fejezetben szereplő folyamatábrán bemutattuk, a módszertan használata során az első lépések között van egyrészt a Belső Szakmai Team felállítása, másrészt a kommunikációs vezetői kérdőív felvétele, majd annak eredményeit felhasználva a munkatársak, a lakók és a hozzátartozók, gondnokok tájékoztatása.

A Belső Szakmai Team a felmérési és tervezési modulok áttekintését követően összeállítja a rendelkezésre álló dokumentumok listáját (információs bázis összeállítása). A felmérések közül a lakók, a munkatársak és a munkacsoportok kommunikációs felmérése párhuzamosan zajlik. Ezután az intézmény összegzi az eddigi információkat, megkezdi azok elemzését (stakeholder-analízis, SWOT-analízis). Az eddig összegyűjtött adatok és információk alapján olyan előzetes tervek összeállítása szükséges, mely alapján meghatározhatók a szolgáltatási környezet felmérésének célterületei. A környezeti felmérés, a szolgáltatási gyűrű felrajzolása és a lakhatási célú ingatlanok felmérése olyan iterációs folyamat, mely során az előzetes tervekhez képest jelentős módosítások is szükségesek lehetnek. A környezeti felmérés eredményeit STEEP-elemzés egészítheti ki. A TL-ek pontos helyének meghatározását követi a szolgáltatásfejlesztési terv összeállítása és a szolgáltatási célú ingatlanok kiválasztása.

A szolgáltatási portfólió és az ingatlanportfólió elkészültét követi a lakók egyéni kiváltási terve, az új struktúrához illeszkedő intézményi HR-terv elkészítése, valamint minden érintett és fontos tényező ismeretében a kommunikációs terv összeállítása.

Az IFKT a fent bemutatott módon összegzi a részterveket, illetve bemutatja a kiváltási folyamat során szükséges tevékenységeket, ütemezést és költségvetést.

## Az Intézményi Férőhely Kiváltási Terv kitöltési útmutatója

Az Intézményi Férőhely Kiváltási Tervet az eddig bemutatott folyamat, módszerek és eszközök segítségével az alábbi tartalommal javasoljuk elkészíteni.

Fejezet	Javasolt tartalom
<b>Vezetői összefoglaló</b>	Az egyes fejezeteinek összefoglalása a terv terjedelmétől függően 3-5 oldalban. Az összefoglaló alapján az olvasónak (döntéshozónak) meg kell értenie a kiváltási folyamat és projektterv lényegét. Javasolt tartalom: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi férőhely kiváltás indokoltsága</li> <li>• Az intézményi férőhely kiváltás célja</li> <li>• Az intézményi férőhely kiváltás tevékenységei</li> <li>• Az intézményi férőhely kiváltás pénzügyi és időbeli ütemezése</li> <li>• Számszerűsíthető eredmények, hatások</li> <li>• Kockázatok</li> </ul>
<b>Helyzetértékelés</b>	
<i>Az intézmény jelenlegi társadalmi-gazdasági környezete</i>	Az intézmény környezetének általános bemutatása a település főbb statisztikai adatai mentén (demográfia, gazdaság, foglalkoztatás stb.) 1-2 oldalban. A kiváltás szempontjából releváns adatokat, tendenciákat mutassák be. A fejezetnek különösen az ingatlanhasznosítás miatt van jelentősége, pl. ha az intézmény jelenlegi épülete a TL-szolgáltatás céljaira kerül hasznosításra pl. szolgáltatási centrumot hoznak itt létre.
<i>Az intézmény bemutatása</i>	
Az intézmény története	Az intézmény alapításának ideje, alapítói, működtetői, története során a legfontosabb, illetve a kiváltás szempontjából is releváns változások bemutatása 1-1,5 oldalban.
Jelenleg nyújtott szolgáltatások bemutatása	A jelenleg nyújtott szolgáltatások típusa, jellege, ellátási terület, a szolgáltatás célcsoportja, nagysága. A szolgáltatásokat a szakmai program alapján érdemes bemutatni. Amennyiben lehetséges vagy szükséges, a szolgáltatások nyújtásához kapcsolódó személyi, tárgyi-technikai feltételeket (a következő két fejezetet) részben össze lehet vonni.
Személyi feltételek	A munkatársak összesített szociodemográfiai adatainak bemutatása a munkatársak felmérésének eredményei alapján: a dolgozók kora, szakképzettsége, beosztása, jogszabálynak való megfelelés, hiányzó kapacitások, továbbképzési kötelezettségek stb.
Tárgyi, technikai feltételek	Intézményi dokumentumok, kommunikációs folyamatok felmérése vezetői kérdőív alapján a rendelkezésre álló tárgyi, technikai feltételek bemutatása, hiányzó erőforrások.
Épületek, tulajdonjogi helyzet	Intézményi dokumentumok alapján az intézmény jelenlegi épületeinek bemutatása: hány darab, mekkora, milyen állapotú épület áll rendelkezésre, azoknak jelenleg mi a funkciójuk, kinek a tulajdonában állnak stb.
Az intézmény szolgáltatásnyújtás szempontjából releváns külső kapcsolatai	Az intézmény külső kapcsolatai, partnerei, beszállítói, akikre a kiváltási folyamat során támaszkodhat.
<i>Lakók bemutatása</i>	
A lakók intézményi előtörténete	A lakók jellemzően mikor, miért kerültek az intézménybe, mióta élnek itt.
A lakók	A lakók felmérésének összesített eredményei alapján

Fejezet	Javasolt tartalom
szociodemográfiai jellemzői	szociodemográfiai jellemzők bemutatása: korösszetétel, fogyatékoság szerinti összetétel, családi helyzet, gondnokság, képzettség-végzettség, munkaerőpiaci helyzet, jövedelem.
Támogatási szükségletek, szolgáltatási igények, jövőre vonatkozó elképzelések	A lakók felmérésének összesített eredményei alapján a kiváltás során milyen támogatási szükségleteket, segédeszközigényt, akadálymentességi igényt kell kielégíteni. Hogyan képzelik el a lakók a jövőjüket (hol, kivel szeretnének lakni, szeretnének-e dolgozni stb.). Milyen felkészítésre van szüksége a lakóknak a kiváltáshoz?
Az intézményi várólistán levők főbb jellemzői	A várólistán szereplők általános bemutatása: korösszetétel, fogyatékoság szerinti összetétel, családi helyzet, gondnokság, képzettség-végzettség, munkaerőpiaci helyzet, jövedelem. Jellemzően mennyi időt kell várniuk az intézményi elhelyezésre? Amennyiben a kiváltásban érintett lakók létszámán túl is terveznek férőhelyeket létrehozni, szükséges az ezek iránti igény bemutatása.
<i>Következtetések</i>	A feltárt szükségletek és igények összefoglaló bemutatása, amire az intézményi férőhelykiváltás reagálni kíván.
<b>Intézményi férőhely kiváltás bemutatása</b>	
<i>A szervezet támogatott lakhatásra vonatkozó célja, missziója, víziója</i>	<p>A vízió (jövőkép) megfogalmazásának jellemzői:  a hosszú távú jövőbe mutat,  nagyon rövid,  mindenki számára érthető,  statikus, jövőbeli állapotot ír le.</p> <p>A misszió (küldetés = az intézmény átfogó célja) megfogalmazásának jellemzői:  arra ad választ, hogy kik vagyunk, kiért vagy miért dolgozunk,  az intézmény átfogó célját összegzi,  az intézmény értékrendjét sugallja,  rövid (2-3 mondat) és dinamikus,  csak egy intézményre jellemző,  minden esetben a környezetre reagál,  újraértékelhető és módosítható (akár évenként),  a célcsoporton van a hangsúly,  a kimenetre (outcome) koncentrálnak és nem az operatív tevékenységekre (output).</p>
<i>Intézményi férőhely kiváltás céljai</i>	A kiváltási folyamat mennyiségi és minőségi kritériumokkal megfogalmazott céljai. A célkitűzések SMART célok legyenek, melyeket a kiváltási folyamat dokumentációjából lehet ellenőrizni. Először az általános célt kell megfogalmazni, mely magába foglalja az általános szakpolitikai célokat, amelynek megvalósulásához a kiváltási folyamat részben, áttételesen vagy közvetve hozzájárul. Ezt követően a kiváltás konkrét céljának bemutatásakor a megvalósuló és elérendő célok, illetve részcélok rövid ismertetése szükséges.
<i>Intézményi férőhely kiváltás célcsoportjai</i>	A kiváltási folyamat közvetlen és közvetett célcsoportjai, a célcsoportok jellemzői, létszáma. Közvetlen célcsoportok azok a személyek, csoportok, szervezetek, akik/amelyek a szolgáltatás részesei, igénybevevői, használói. Közvetett célcsoportok azok a személyek, csoportok, szervezetek, akik/amelyek nem a szolgáltatás részesei, igénybevevői, de valamilyen módon a szolgáltatás eredménye vagy hatása befolyással van rájuk.
<i>Az új szolgáltatási struktúra bemutatása</i>	Szervezeti felépítés (organogram és annak rövid szöveges bemutatása). Szolgáltatások bemutatása településenként és ingatlanonként: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szolgáltatásnyújtás környezete (a település általános bemutatása)</li> </ul>

Fejezet	Javasolt tartalom
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lakhatási szolgáltatás helye, lakókörnyezete (lakhatási ingatlan bemutatása, minden ingatlan (lakás, ház) esetében külön-külön szükséges a bemutatás)</li> <li>• Az ide költözők igényei</li> <li>• Az erre reagáló szolgáltatások</li> <li>• Személyi feltételek</li> <li>• Tárgyi, technikai feltételek</li>   <li>• Szolgáltatási célú ingatlan bemutatása, környezete (minden ingatlan esetében külön-külön szükséges a bemutatás)</li> <li>• Szolgáltatások igénybevevői</li> <li>• Szolgáltatások bemutatása</li> <li>• Személyi feltételek</li> <li>• Tárgyi, technikai feltételek</li>   <li>• Szolgáltatási gyűrű (azon szolgáltatások, melyekhez a hozzáférés ezen a településen vagy elérhető környezetében biztosított)</li> </ul>
<p><i>Intézményi férőhely kiváltás számszerűsíthető eredményei</i></p>	<p>A kimeneti vagy output-indikátorok a tevékenységekre vonatkoznak, számszerűsítik a tevékenységek nyomán létrejövő közvetlen eredményeket. Ezek jellemzően fizikai elemeket mérnek (pl. megépített épületek nagysága, képzések száma stb.).</p> <p>Az eredménymutatók a tevékenységek azonnali és közvetlen hatásait szemléltetik. A közvetlen résztvevőket, illetve igénybevevőket érintő változásokról nyújtanak információt. (Pl. hány főt készítünk fel a kiváltásra, hány főt képzünk, hány fő költözik ki a kiváltási folyamat eredményeként.)</p> <p>A hatásmutatók a kiváltási folyamat olyan következményeire utalnak, amelyek jellemzően közvetlenül és hosszabb időtávon jelentkeznek. A hatások bekövetkezése szinte kivétel nélkül a projekten kívül álló tényezőktől is függ (pl. önállóság növekedése, foglalkoztatottak száma, stb.).</p>
<p><i>Intézményi férőhely kiváltás hatásai</i></p>	<p>A kiváltás gazdasági-társadalmi közvetett és közvetlen hatásainak leírása. Amennyiben a hatások nem számszerűsíthetők, akkor a várható hatásokat szövegesen kell bemutatni. Érdemes a hatásokat a célcsoportok mentén összegezni.</p>
<p><b>Az új szolgáltatási struktúrához szükséges tevékenységek</b></p>	<p>A tevékenységek minél részletesebb bemutatása a következő szempontok alapján: az adott tevékenységet miért, ki, mikor, milyen szakmai szempontok, módszerek alapján végzi, milyen várható eredménnyel.</p> <p>Javasolt tartalom:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Előkészítés</li> <li>• Érintettek bevonása, kommunikáció, kötelező nyilvánosság biztosítása</li> <li>• Szervezeti átalakítás</li> <li>• Munkatársak felkészítése</li> <li>• Lakók felkészítése</li> <li>• Beruházások</li> <li>• Ingatlanhasznosítás</li> <li>• Engedélyeztetés</li> <li>• TL-működés megkezdése</li> <li>• Intézményi férőhely kiváltás zárása (értékelés, adminisztratív feladatok)</li> </ul>
<p><b>A kiváltás ütemezése</b></p>	<p>A kiváltási projekt időterve (Gantt-diagram)</p>
<p><b>A kiváltás költségterve</b></p>	<p>A kiváltási projekt költségei (ld. bővebben <i>A kiváltás költségterve és fenntarthatósági számítások</i> c. modul)</p>
<p><b>Kockázatelemzés</b></p>	<p>A projektet befolyásoló kockázatok elemzése az előfordulás valószínűsége és a projektre gyakorolt hatások mentén, eredmény</p>

Fejezet	Javasolt tartalom
	bemutatása az alábbi szempontok szerint: a kockázat leírása, a kockázat valószínűsége (1-5-ig), a kockázat projektre gyakorolt hatása, megelőzés, ellenlépés
<b>Fenntartás</b>	Fenntarthatósági számítások bemutatása (ld. bővebben <i>A kiváltás költségterve és fenntarthatósági számítások</i> c. modul)

## Elemzési és tervezési eszközök

### PEST/STEEP-analízis

A PEST-elemzés segítségével a szervezet környezetét makrogazdasági szinten vizsgálhatjuk négy vagy több dimenzió mentén. A dimenziók bővítésével sokféle szakirodalom foglalkozik, így STEEP (kiegészül a környezeti tényezőkkel), PESTEL (kiegészül a jogi tényezőkkel) stb. formában is ismert. A mozaikszó angol és magyar nyelvű összetevői az alábbiak:

#### **Social (társadalmi tényezők)**

- Demográfiai helyzet
- Életmód és annak változása
- A társadalmi rétegek helyzete
- Esélyegyenlőség (kisebbségek, nők, hátrányos helyzetűek)
- A társadalom által preferált értékek, azok változása
- Életstílus,
- Társadalmi, szociális felelősségvállalás
- Munkakultúra stb.

#### **Technological (technológiai tényezők)**

- A tudományos-technikai fejlődés konkrét hatásai
- A csúcstechnika megjelenése és hatásai
- Biotechnika, biotechnológia, GM
- Informatika, számítástechnika stb.

#### **Economical (gazdasági tényezők)**

- Konjunktúra, recesszió hatásai
- Kormányzati gazdaságpolitika hatásai
- Infláció
- Árfolyamváltozások
- Kamatváltozások
- Adópolitika változása
- Munkanélküliség stb.

#### **Enviromental (környezeti tényezők):**

- Környezetvédelmi követelmények, hatások
- Éghajlatváltozásból fakadó hatások
- Környezeti felelősségvállalás
- Állat- és növényegészségügyi követelmények
- Élelmiszerbiztonság kérdései
- Fenntarthatóság stb.

#### **Political (politikai tényezők):**

- Gazdaságpolitika kiszámíthatósága, stabilitása
- Adópolitika
- Állami szerepvállalás
- Érdekcsoportok, érvényesítés
- Külkapcsolatok (súlypont, irány, hatás) stb.

### Legal (jogi tényezők):

- A területre hatással lévő jogszabályok elemzése<sup>1</sup>

A támogatott lakhatás környezetének (régió, megye, céltelepülések) elemzése során szükséges a TL-eket befogadó közösség fontos erőforrásait számba venni, melyek a kiváltási folyamat és az új struktúra működtetésének szempontjából meghatározók lesznek. A közösségi tőke hét típusa mentén elemezve a célterületet, felismerhetjük a TL szempontjából releváns erőforrásokat és a bennük rejlő lehetőségeket:

1. **Természeti tőke** – a természeti környezet minőségi és mennyiségi erőforrásai, pl. parkok, tavak, folyók stb.
2. **Kulturális tőke** – a kulturális környezet, amely körülvesz bennünket, érintve a közös nyelvet, a szimbólumokat, a gesztusokat, a hitet, hiedelmeket, szokásokat, a közösségben rejlő kulturális értékeket, erőforrásokat. Pl. kulturális rendezvények, fesztiválok, kulturális intézmények stb.
3. **Humán tőke** – egyének és közösségek szellemi és fizikai képességei, beleértve az oktatást, ismeretátadást és készségfejlesztést, melyek hozzájárulnak az egyén és a közösség fejlesztéséhez. Pl. oktatási intézmények, humán-erő-fejlesztési programok stb.
4. **Társadalmi tőke** – emberi kapcsolatok, személyek és intézmények közötti kapcsolatrendszerek, együttműködések, „csereviszonyok”. Pl. az intézmény külső kapcsolatai, olyan tevékenységek, melyek a bizalomépítést szolgálják különböző etnikai, életkori stb. csoportok között, közösségi tervezés és közös döntések, közösségi rendezvények stb.
5. **Politikai tőke** – a jogszabályok, szabályozások befolyásolásának képessége; azok az emberek, hálózatok, csoportok és közösségek, akik képesek helyben hatással lenni a politikai folyamatokra, tevékenységekre; részvétel a társadalmi vitákban. Pl. választott és kinevezett kormányzati tisztviselők, politikai szervezetek vezetői, részvétel a helyi és országos választásokon stb.
6. **Gazdasági (anyagi) tőke** – olyan anyagi eszközök, anyagi erőforrások melyek fellelhetők a környezetben. Pl. helyi, regionális és országos fejlesztési intézmények, bankok, pályázati források stb.
7. **Épített tőke** – az épített környezet, szolgáltatások, infrastruktúra. Pl. információs technológia, úthálózat, egészségügyi szolgáltatások stb.

A közösségi tőke egyes területeinek felmérése, elemzése lehetőséget ad arra, hogy a már meglévő erőforrásokra építeni tudjunk, mely elősegíti a fenntarthatóságot (Beaulieu, 2014).

### Stakeholder-analízis

Az érintettek elemzése segít meghatározni, hogy kik vannak hatással a folyamatra, a projektre, illetve mire van hatással a kiváltás. Azonosíthatja a lehetséges konfliktusokat, veszélyeket. Szükséges meghatározni az érintettek érdekeit és befolyását, a befolyás mértékét, valamint, hogy a szervezet mit vár az érintettektől és mit tesz érdekükben.

A belső érintettek valamilyen jogviszony keretében a szervezethez tartoznak. Közéjük tartoznak a tulajdonosok (fenntartók), a vezetők és a munkatársak. A külső érintettek támogatói vagy gátjai lehetnek a szervezet működésének pl. igénybevevők, szállítók, versenytársak, közigazgatási intézmények. Más felosztásban a kiváltási folyamatban érintettek a kedvezményezettek és a partnerek.

Az érintettek elemzése során az alábbi kérdéseket szükséges elemezni:

- Kik a fő érintettjei a kiváltásnak?
- Mennyire fontos számukra a kiváltás? Mennyire erős a befolyásuk a folyamatra?
- Milyen előnyük származik a kiváltásból?
- Milyen hátrányokkal, költségekkel és kockázatokkal jár számukra a kiváltás?
- Mi a szerepük, mi a hozzájárulásuk a kiváltáshoz?
- Hogyan ösztönözzük, hogy elősegítsék a kiváltás? Hogyan előzzük meg a negatív befolyásokat?

---

<sup>1</sup> Ld. még bővebben pl. Garaj Erika, 2012 A projekt környezete c. fejezet

35. táblázat – Érintettek elemzése

Érintett	Befolyás mértéke, módja	Motivációk, előnyök	Korlátok, költségek, kockázatok	Szerep, hozzájárulás	Lehetséges megoldások

Forrás: Fenyvesi Éva alapján saját szerkesztés

A tervezés során szükséges végiggondolni, hogy világosak-e az érintettek szerepei és hozzájárulásuk. Mi erősítheti az érintettek elkötelezettségét: a számukra fontos pozitívumok fokozása vagy a befektetéseik és kockázataik csökkentése? Ha a kiváltás marginális a partner érdekei szempontjából, mi teheti számára fontosabbá? Az utolsó oszlop az érintettek megfelelő kezeléséhez szükséges konkrét tevékenységeket kell hogy tartalmazzon.

## SWOT-analízis

Helyzetelemzést segítő, széles körben ismert módszer. Segítségével a közvetlen (mikro)környezet és a szervezet belső adottságai elemezhetők. **A mozaikszó angol és magyar nyelvű összetevői az alábbiak:**

**Strenghts (erősségek):** pl. tárgyi, pénzügyi erőforrások, színvonalas szolgáltatás, jól képzett munkaerő, jó hírnév, szakmai elismertség stb.

**Weaknesses (gyengeségek):** pl. elavult berendezések vagy ingatlan, rossz pénzügyi helyzet, alacsony színvonalú kommunikáció/marketing, stb.

**Opportunities (lehetőségek):** azok a szervezeten kívüli tényezők, amelyek kedvező feltételeket biztosítanak a szervezet számára.

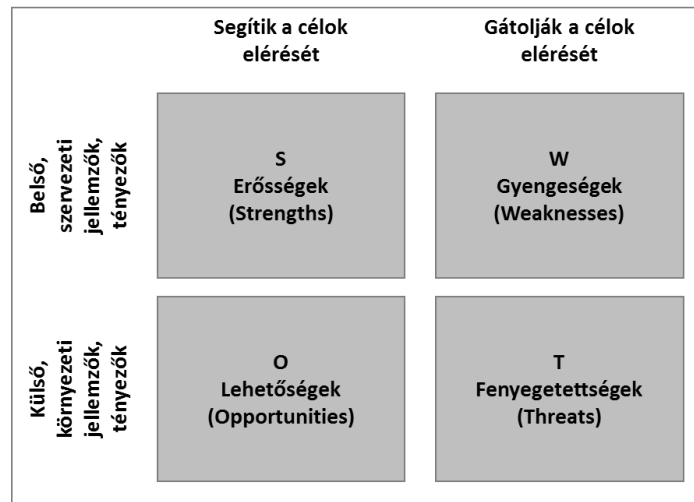
**Threats (veszélyek):** azok a kedvezőtlen külső hatások, amelyek megnehezíthetik a szervezet működését, megakadályozhatják fejlődését.

A SWOT-elemzés a részletes helyzetelemzés egyfajta összefoglalásának is tekinthető, ugyanakkor a lehetőségek és veszélyek elemzése során tulajdonképpen a választott stratégia elemzése is elvégezhető.

A SWOT-elemzés alkalmas arra, hogy az intézmény végiggondolja a szervezetre ható belső és külső hatásokat, az érintettek elemzésével még tovább lehet mélyíteni ezeket a szempontokat. A SWOT-analízis elkészítése az ábrán bemutatott formában még csak egy felsorolás, a feltárt belső és külső jellemzők, tényezők alapján döntéseket kell hozni és meg kell fogalmazni a konkrét lépéseket, ha például a negatív tényezők kerülnek túlsúlyba: újra kell gondolni a tervezett tevékenységet, projektet.



19. ábra – SWOT-elemzés



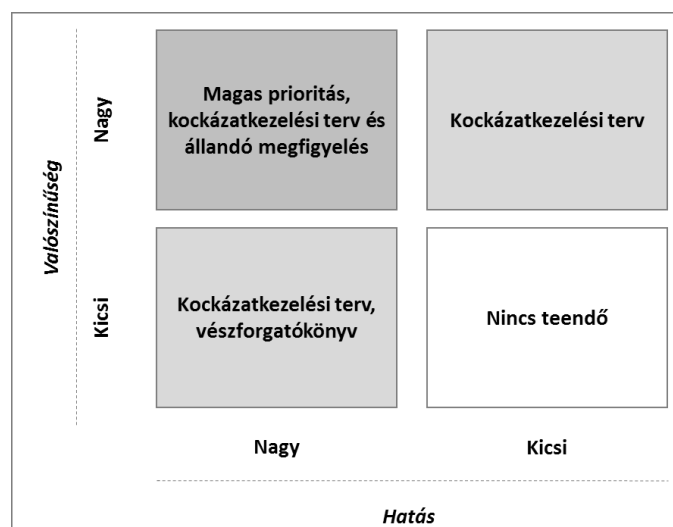
Forrás: Garaj Erika, 2012 alapján saját szerkesztés

## Kockázatelemzés

A **kockázatelemzés** azonosítja a lehetséges kockázatokat, bekövetkezésük valószínűségét, okozott hatását, illetve tervet készít a bekövetkezett kockázatok kezelésére. A kockázatokat csoportosítani szükséges a bekövetkezés valószínűsége és a folyamatra, projektre gyakorolt hatások alapján. Ez alapján lehet a kockázatokat és kezelésüket priorizálni, kiemelten kell kezelni a magas valószínűséggel bekövetkező, nagy hatású kockázatokat. A kockázatkezelés módja a következő típusokba sorolható:

- a kockázatok elkerülése,
- a kockázatok csökkentése,
- a kockázatok áthárítása,
- a kockázatok megosztása,
- a kockázatok elhalasztása,
- a kockázatok elfogadása.

20. ábra – Kockázati potenciál és kockázatkezelés

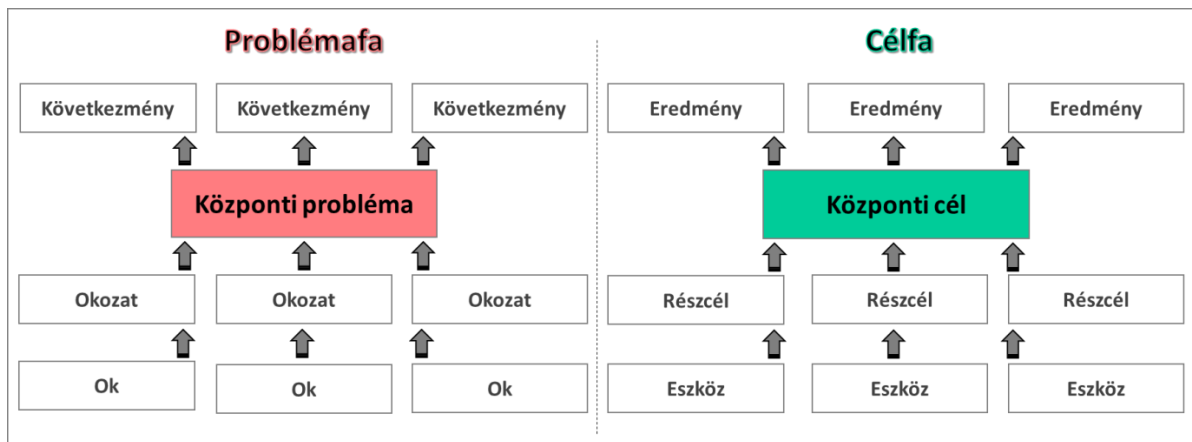


Forrás: Daróczi Miklós, 2011 és Garaj Erika, 2012 alapján saját szerkesztés

## Problémafa-célfa

A problémaelemzés során a legfontosabb a következő kérdések feltétele: mi a központi probléma, ami miatt a projektet elkezdjük, mik az ide vezető alapvető problémák, mik az ok-okozati viszonyok, a következmények? A problémákat célszerű cetlikre írni és a logikai összefüggéseket érzékeltetni: ha egy probléma egy másik probléma oka, akkor alá helyezzük, ha következménye, akkor fölé, ha egyik sem, félretesszük és később próbáljuk elhelyezni a hierarchiában. Az eredmény az alábbi ábrán látható struktúra. A problémafa alapján következhet a célok kitűzése. A célfa összeállítása során a problémákat kell átfordítani pozitívumokká, eredményekké. A célkitűzések során SMART célokat<sup>2</sup> határozzunk meg. A célokhoz az ok-okozati logika helyett eszköz-eredmény logika alapján felvázoljuk a problémák megoldását célzó fejlesztési utakat.

21. ábra – Problémafa – célfa



Forrás: saját szerkesztés

## Logikai keretmátrix

A logikai keretmátrix (Logical framework approach – LFA vagy logframe) a program (vagy projekt) minden információját tartalmazza. Céljai rendszerezett és logikus struktúrában láthatók, a mátrix tükrözi a célok különböző szintjei közötti kapcsolatok. A táblázatban a program/projekt mérhetőségéhez rendelünk mutatókat, a meghatározzuk a mutatók forrását és számba vesszük, hogy milyen külső tényezők befolyásolják a célok elérését, a projekt sikeres megvalósítását.

A logikai keretmátrix négy sorból és négy oszlopból áll. A sorok a tervezés szintjeit jelölik, felülről lefelé haladva egyre jobban konkretizáljuk a program/projekt kereteit. A legfelső sor a projekt legszélesebb kontextusa (pl. a pályázat célkitűzései, helyi/regionális középtávú stratégiai célok). A második sor a projekt céljainak szintje, az első oszlopban a projekt átfogó célját kell megadni. A harmadik sor a projekt tevékenységeinek következtében létrejövő eredményeket mutatja be. A negyedik sor a projekt végrehajtásának szintje, az első oszlopban soroljuk fel az eredmények létrehozásához szükséges tevékenységeket. A második oszlopban az ellenőrzéshez, értékeléshez szükséges sikerkritériumokra vonatkozó mutatókat lehetőleg számszerűsítve adjuk meg. A

<sup>2</sup> Az angol betűszó feloldása:

S – Specific – specifikus, legyen a cél minél konkrétabb, a projekthez illeszkedő!

M – Measurable – mérhető: a célhoz rendeljük számokat, a mérésből derüljön ki, hogy sikerült-e elérni a célt vagy nem!

A – Actionable/Achievable/Attainable – akcióorientált/elérhető/megvalósítható: a cél tartalmazza a megvalósítás eszközét, módját!

R – Realistic/Results oriented/Relevant – realisztikus/eredményorientált: olyan célt tűzünk ki, ami a rendelkezésre álló erőforrásokból és idő alatt megvalósítható, a célok szempontjából releváns és fontos!

T – Timed/Timebound – időben meghatározott (határidőkhöz kötött): a célok elérését kössük határidőhöz, ehhez rendeljük a feladatokat és ütemezésüket!

tevékenységek sorában ebben az oszlopban nem mutató szerepel, hanem a projekt megvalósításához szükséges emberi és dologi erőforrások felsorolása, szintén számszerűsítve. A harmadik oszlop az eredmények mérésnek módját, illetve az igazoló dokumentumokat adja meg. A tevékenységek sorában ebben az oszlopban azt írjuk le, hogy hogyan szerezhethetünk információt a projekt előrehaladásáról. A negyedik oszlopban vesszük számba azokat a külső tényezőket, amelyek a projektmenedzsment hatókörén kívül esnek, viszont teljesülésük elengedhetetlenül szükséges ahhoz, hogy az adott szint első oszlopában leírtak megvalósulhassanak. A legalsó sorban azt írjuk le, milyen pozitív külső tényezőknek kell fennállni ahhoz, hogy elkezdhessük projektünk megvalósítását, illetve sikeresen hajtsuk végre a tevékenységeket. (Kellerman, é. n.)

22. ábra – Logikai keretmátrix

Beavatkozási stratégia, logika	Indikátorok	Indikátorok forrása	Kockázatok és feltételezések
Hosszú távú hatások, általános (stratégiai) célok, amelyek megvalósulásához a projekt hozzájárul	Hosszú távú hatásokat számszerűsítő stratégiai indikátorok	Döntően a projekten kívüli adatforrás	–
A projekt közvetlen célja	A projekt célját (jellemzően a célcsoportok szemszögéből) mérő mutatók	Döntően a projekten kívüli adatforrás	A projekt közvetlen céljának teljesülésén túl szükséges további feltételek ahhoz, hogy a hatások elérhetőek legyenek
A projekt végrehajtásától várt közvetlen eredmények	A projekt outputjainak mennyiségi és minőségi jellemzésére alkalmas indikátorok	A projekt keretében gyűjtött adatok	A projekt közvetlen eredményein túl szükséges további feltételek ahhoz, hogy a projekt célja elérhető legyen
A projekt keretében végrehajtandó tevékenységek	A projektekhez szükségesek erőforrások, eszközök (input)	A projekt költségei	A projektek végrehajtásán túl szükséges további feltételek ahhoz, hogy a projekt eredményei bekövetkezzen
			A projekt indításhoz szükséges előfeltételek

Forrás: Csorba László, 2012

## Gantt-diagram

A tervezés során először ki kell alakítani a tevékenységeket, aztán rögzíteni kell azok sorrendiségét, meg kell határozni a tevékenységekhez szükséges erőforrásokat és időkereteket, végül ki kell alakítani az ütemezést és a költségtervet. **Az erőforrások – idő, humán erőforrás, pénzügyi erőforrás – tehát szorosan összefüggnek, ha a három tényező közül bármelyik változik, az a másik kettőre is közvetlen hatással van**

### Az időtervezéshez kötődő fontosabb lépések sorozata a következő:

- a tevékenységek meghatározása,
- a tevékenységek közötti logikai-függőségi kapcsolatok meghatározása,
- az erőforrás-allokáció és a tevékenységi időtartamok kialakítása,
- a teljesítési folyamat időtervének ábrázolása (sávdiagram, hálóterv),
- a projekt kezdési és befejezési időpontjának meghatározása,
- az egyes tevékenységek kezdési és befejezési időpontjának megállapítása,
- a kritikus tevékenységek azonosítása,
- a tartalékidők meghatározása (Daróczi Mikós, 2011).

Az időterv sávdigramos megjelenítésének széles körben ismert módja a Gantt-diagram. A diagramon láttatható a tevékenységek logikai sorrendje és a tevékenységek időtartama. A sávok elhelyezkedéséből következtethetünk arra, hogy a tevékenység előfeltétele-e egy másik tevékenység befejezése vagy azok párhuzamosan zajlanak. Előfordulhatnak átfedések is, amikor a tevékenységek nem teljesen párhuzamosak egymással. A humán erőforrás tervezéshez ajánlott módszert pl. az Intézményi humán erőforrás-terv modulban bemutatott RACI mátrix. A tevékenység alapú költségbecslés során a fentiekben meghatározott tevékenységekhez költségeket rendelhetünk.

## Ajánlások

**A támogatott lakhatás szolgáltatás létrehozása során a módszertan nagy hangsúlyt fektet a szolgáltatási gyűrű feltérképezésére és a szolgáltatásfejlesztés tervezésére.** Amennyiben egy kisebb településen elkerülhetetlen a szolgáltatások létrehozása, ebben az esetben fontos a helyi igények felmérése, a közösség bevonása a tervezésbe és az is, hogy az új szolgáltatás elérhető legyen a helyiek számára is.

**A közösségi tervezést és partnerségi egyeztetést mutatja be az alábbi kiadvány:**

Ditzendy Károly Asztrid (2016) Partnerségi egyeztetés, közösségi tervezés: Kézikönyv. HROD Kft.  
[https://issuu.com/karolyarisztidditzendy/docs/partnersegi\\_egyeztetes\\_10\\_issuu\\_201](https://issuu.com/karolyarisztidditzendy/docs/partnersegi_egyeztetes_10_issuu_201)

**A különféle alapszolgáltatások fejlesztéséhez módszertani ajánlásokat és egyéb segédleteket tartalmaz a Magyar Családsegítő és Gyermekjóléti Szolgálatok Országos Egyesületének honlapja** a Letöltések, Módszertani útmutatók menüpontban:  
[http://www.macsgyoe.hu/letoltesek/modszertani\\_utmutatok/](http://www.macsgyoe.hu/letoltesek/modszertani_utmutatok/)

**A szolgáltatásfejlesztéshez érdemes még az alábbi kiadványt is áttanulmányozni:**

Kis Tamás, Kovács Krisztina, Lengyel Judit, Sikóné Bartos Edina, Tőreki Brigitta, Vajda Norbert, Vörös Ildikó (2014) Szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi szolgáltatások szükséglet alapú megközelítése. Nemzeti Család- és Szociálpolitikai Intézet.  
[www.modernizacio.hu/download/439/file/tamop541\\_v\\_26\\_book\\_a5.pdf](http://www.modernizacio.hu/download/439/file/tamop541_v_26_book_a5.pdf)

**Az alapszolgáltatásokon túl a támogatott lakhatás egyik legnagyobb kihívása a lakók foglalkoztatási státuszának megőrzése és a munkaerőpiacra való belépés, előrelépés: magasabb szintű foglalkoztatási formákba való bekapcsolódás elősegítése.**

Feladat a jelenleg nem dolgozó lakók elhelyezkedésének támogatása, ha pedig nem állnak rendelkezésre munkahelyek, akkor a fogyatékos személyek egyéni képességeinek megfelelő, fenntartható munkahelyek létrehozása.

A foglalkozási rehabilitációs célú munkaerőpiaci szolgáltatások terén hazánkban öt szolgáltatási modell alakult ki: a Komplex Munkaerő-piaci Program (KMP), a Támogatott Foglalkoztatás (TF) szolgáltatás, a Munkaasszisztensi Program, a 4M program és a Látássérült Személyek Foglalkozási Rehabilitációja (LFR). Egységes szolgáltatás-módszertan kidolgozására tett kísérletet a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. RÉV projektjében.<sup>3</sup> A projekt honlapjának Dokumentumtár menüpontjában a különféle modellekről és az egységes módszertanról is több tanulmány, kiadvány áll rendelkezésre: <http://revprojekt.hu/dokumentumtar>

A szociális foglalkoztatás fejlesztésének átfogó módszertanát, az Aktív Műhely módszertant a KézenFogva Alapítvány dolgozta ki az EQUAL programban, majd több TÁMOP-os projekt segítségével fejlesztette és alkalmazta az eszközrendszert. A foglalkoztatásfejlesztés eredményeiről és az Aktív Műhelymódszertanról az alábbi oldalon lehet tájékozódni:  
<http://dolgoz6ok.kezenfogva.hu/vedett-piaci-munkaltatoknak>

<sup>3</sup> TÁMOP-5.3.8-11/A1/2012-0001 „Rehabilitáció – Érték – Változás (RÉV): Megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci helyzetének elősegítése érdekében történő rendszerszintű képzési és szolgáltatásfejlesztési modellprogram, bővebb információ: <http://revprojekt.hu/>

A munkahelyteremtés, foglalkoztatásbővítés eszköze lehet a szociális szövetkezet, melyről az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány kiadványából tájékozódhatnak az érdeklődők:

Számadó Róza (2011, szerk.) Módszertani kézikönyv: Szociális szövetkezetek az alakulástól a fenntartható működésig. OFA Hálózat KoopeRáció kiemelt projekt (TÁMOP-2.4.3/B/1-09/1-2010-0001), Országos Foglalkoztatási Közalapítvány.

<http://www.szocialisgazdasag.hu/uploads/pdf/mkezikonyv.pdf>

A fogyatékos személyek foglalkoztatását segíthetik elő a mezőgazdasági tevékenységeken alapuló majorságok. A Szimbiózis Alapítvány a Norvég Civil Társadalmi Alap finanszírozásával valósította meg a szociális farmok jogi háttérének megteremtésére, illetve szociális farmok létrehozására irányuló projektjét, melynek eredményeként 2016 júniusában jogerős végzéssel megalakult a Magyar Szociális Farm Szövetség. Bővebb információk a <http://szocialisfarm.hu/> oldalon érhetők el erről a foglalkoztatást, öngondoskodást segítő modellről.

## Intézményi Férőhely Kiváltási Terv

### Vezetői összefoglaló

#### *Javasolt tartalom*

Az intézményi férőhely kiváltás indokoltsága  
Az intézményi férőhely kiváltás célja  
Az intézményi férőhely kiváltás tevékenységei  
Az intézményi férőhely kiváltás pénzügyi és időbeli ütemezése  
Számszerűsíthető eredmények, hatások  
Kockázatok

### 1. Helyzetértékelés

- 1.1 Az intézmény társadalmi-gazdasági környezete
- 1.2 Az intézmény bemutatása
  - Az intézmény története
  - Jelenleg nyújtott szolgáltatások bemutatása
  - Személyi feltételek
  - Tárgyi, technikai feltételek
  - Épületek, tulajdonjogi helyzet
  - Az intézmény szolgáltatásnyújtás szempontjából releváns külső kapcsolatai
- 1.3 Lakók bemutatása
  - A lakók intézményi előtörténete
  - A lakók szociodemográfiai jellemzői
  - Támogatási szükségletek, szolgáltatási igények, jövőre vonatkozó elképzelések
  - Az intézményi várólistán levők főbb jellemzői
- 1.4 Következtetések

### 2. Intézményi férőhely kiváltás

- 2.1 A szervezet támogatott lakhatásra vonatkozó célja, missziója, víziója, értékei
- 2.2 Intézményi férőhely kiváltás céljai
- 2.3 Intézményi férőhely kiváltás célcsoportjai
- 2.4 Az új szolgáltatási struktúra bemutatása

Szervezeti felépítés (organogram és annak rövid szöveges bemutatása)  
Szolgáltatások bemutatása településenként és ingatlanonként

Szolgáltatásnyújtás környezete (település általános bemutatása)  
Lakhatási szolgáltatás helye, lakókörnyezete  
Az ide költözők igényei  
Az erre reagáló szolgáltatások  
Személyi feltételek  
Tárgyi, technikai feltételek

Szolgáltatási célú ingatlan bemutatása, környezete  
Szolgáltatások igénybevevői  
Szolgáltatások bemutatása  
Személyi feltételek  
Tárgyi, technikai feltételek

Szolgáltatási gyűrű

- 2.5 Intézményi férőhely kiváltás számszerűsíthető eredményei
- 2.6 Intézményi férőhely kiváltás hatásai

### **3. Az új szolgáltatási struktúrához szükséges tevékenységek**

#### 3.1 Tevékenységek

##### *Javasolt tartalom*

Előkészítés

Érintettek bevonása, kommunikáció, kötelező nyilvánosság biztosítása

Szervezeti átalakítás

Munkatársak felkészítése

Lakók felkészítése

Beruházások

Ingyatlanhasznosítás

Engedélyeztetés

TL működés megkezdése

Intézményi férőhely kiváltás zárása (értékelés, adminisztratív feladatok)

#### 3.2 A kiváltás ütemezése

#### 3.3 A kiváltás költségterve

#### 3.4 Kockázatelemzés

#### 3.5 Fenntartás

## FOGALOMTÁR

FOGALOM	LEÍRÁS
<b>Adatbázis</b>	Adatbázis alatt a módszertani fejlesztés során előre megtervezett és előkészített adatgyűjtő űrlapok segítségével feltölthető Excel táblázatokat értünk, melyek célja, hogy az egyes felmérésekben kapott eredményeket rögzítése, illetve a tervezés egészét tekintve egységes és/vagy egymással összevethető, összekapcsolható tervezési adatokat tároljon. Az adatbázisokat a fenntartó és az intézmény igényeit is figyelembe véve alakítjuk ki, mert azok alkalmassá tehetők a hosszú távú adatgyűjtésre, adatelemzésre, tervezésre; részben betölthetik az IFKT folyamat nyomonkövetésének, monitorozásának szerepét is.
<b>Aktív korúak ellátása</b>	2015. március 1-jétől az aktív korúak ellátását a járási hivatal állapítja meg. Az aktív korúak ellátása a hátrányos munkaerő-piaci helyzetű aktív korú személyek és családjuk részére nyújtott ellátás. Az aktív korúak ellátására jogosultak pénzbeli ellátásának két típusa van: <b>a foglalkoztatást helyettesítő támogatás</b> biztosítható a munkavégzésre alkalmas személyek részére, valamint az <b>egészségkárosodási és gyermekfelügyeleti támogatás</b> biztosítható a munkavégzésre valamilyen okból nem alkalmas személyek részére.
<b>Árvaellátás</b>	A megváltozott munkaképességű személyeket az árvaellátás életkorra tekintet nélkül megilleti. <sup>4</sup>
<b>Átláthatóság (transzparencia)</b>	A szervezet jogállására, felhatalmazására, stratégiájára, tevékenységére, gazdálkodására, működésére és teljesítményére vonatkozó, időben történő, megbízható, egyértelmű és tárgyhoz tartozó információk nyilvánosságra hozása, megismerhetősége. Az információk közzététele lehetővé teszi, hogy a társadalom számára a működés számon kérhető legyen. Gyakran kapcsolódik az átláthatóság fogalomhoz az elszámoltathatóság is, mely nemcsak a gazdálkodásra, annak szabályszerűségére és hatékonyságára, hanem a jogszabályi kötelezettségek betartására, a teljesítményre is vonatkozik, illetve magába foglalja, hogy a vezetők felelősségre vonhatók.
<b>Attitűdskála</b>	Az attitűd közvetlen mérésére szolgáló skála, melyet kérdőíves módszer során alkalmaznak. Az ilyen skálák mindig valamely attitűdtárggyal kapcsolatos értékelő (pozitív és negatív) állításokat tartalmaznak. A válaszoló az egyetértés különböző fokozataiban fejezi ki a viszonyulását. Attitűd: Hozzáállás, viszonyulás valamihez, vagy valakihez
<b>Autizmus spektrum zavar</b>	Az autizmus fejlődésneurológiai zavar, amely a központi idegrendszer stabil, stacioner sérült állapotának az eredménye, illetve a következményes, a viselkedés és fejlődés sajátosságai alapján meghatározható komplex viselkedéses szindróma. Az alapsérülés jelen tudásunk szerint végleges, kezeléssel nem gyógyítható. A spektrumba tartozó összes állapotot, a (1) szociális kommunikációt, (2) kölcsönösséget igénylő szociális interakciókat, valamint (3) rugalmas gondolkodást és viselkedés-szervezést megalapozó kognitív készségek fejlődési zavara és késése jellemzi (autisztikus triász). Az „autisztikus zavar” (DSM-IV) és a „gyermekkori autizmus” (BNO-10), illetve a „pervazív fejlődési zavar - PDD” (BNO-10 és DSM-IV), az Asperger-szindróma (BNO-10) és a legkorszerűbb „autizmus spektrum zavar” fogalmak hasonló tartalmúak, és kevés eltéréssel egymásnak megfeleltethetők. Ezért minden fenti diagnózist ebbe a kategóriába sorolunk. (Pszichiátriai Szakmai Kollégium, Autizmus Alapítvány, 2007)
<b>Beépítésre nem</b>	A település közigazgatási területének a zöldterületi, a közlekedési, a

<sup>4</sup> Az 1997. évi LXXXI. törvény 54-56. §-a valamint a 168/1997 (X.6) Korm. rendelet



FOGALOM	LEÍRÁS
<b>szánt terület</b>	mezőgazdasági, az erdőművelési, illetőleg az egyéb célra szolgáló része.
<b>Beépítésre szánt terület</b>	a település közigazgatási területének a beépített, illetve a további beépítés céljára szolgáló területrésze (lehet a település külterületén is) [1997. évi LXXVIII. tv. 2. § 2-3. pont].
<b>Belterület</b>	A település közigazgatási területének – jellemzően a település történetileg kialakult, összefüggő, beépített, vagy beépítésre szánt területeket tartalmazó – a helyi építési szabályzatban kijelölt része [321/2012. (XI. 16.) Korm. rend. 1. § 1. pont].
<b>Beszéd-fogyatékoság</b>	<p>Olyan – ép fizikai hallással bíró – személyek, akiknél a beszédfejlődés (verbális és grafikus) menete nem indul meg, kórosan késik, vagy valamely területen hibásan működik. A beszéd fogyatékoság igen változatos megjelenése, súlyossága következtében egyes típusai csak potenciális hátrányt jelentenek, amíg mások alapjaiban zavarják meg az emberi kapcsolatrendszert, a társadalomba történő beilleszkedést és az ismeretszerzést.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Artikulációs-és hangképzési zavar. Ide tartozik: pöszeség, diszlália, diszfónia, orrhangzós beszéd</li> <li>2. Beszéd folyamatosság zavara. Ide tartozik hadarás, dadogás.</li> <li>3. Nyelvi zavar. Ide tartozik: expresszív/receptív nyelvi zavarok; beszédértés és beszédészlelés zavara; diszartria; afázia; diszlexia-diszgráfia; diszfázia; specifikus nyelvi zavar</li> <li>4. Mutizmus. A mutizmus a szocializáció jellegzetesen gyermek- vagy serdülőkorban kezdődő zavarainak csoportjába tartozik. Markáns, emocionálisan meghatározott szelektivitás a beszédben.</li> </ol>
<b>Életminőség</b>	<p>Az egyén észlelete az életben elfoglalt helyzetéről, ahogyan azt életterének kultúrája, érték-rendszerei, valamint saját céljai, elvárásai, mintái és kapcsolatai befolyásolják. Szélesen értelmezett fogalom, amely bonyolult módon magába foglalja az egyén fizikai egészségét, pszichés állapotát, függetlenségének fokát, társadalmi kapcsolatait, személyes hitét, valamint a környezet lényeges jelenségeihez fűződő viszonyát. Az életminőség egy multidimenzionális jelenség, nem pedig egy individuális vonás vagy egyszerű állapot (WHO).</p> <p>Az életminőség, amelynek javítása és a társadalomban szokásos módon tartása központi eleme a támogatott lakhatásnak: „Amennyiben a személyes mutatók az alapvető szükségletek kielégülésének élményével, és a teljesség élményének megélésével találkoznak, akkor jó vagy magas életminőségről beszélhetünk. A szükségletek kielégítése, a döntéshozatal és felelősség, a sikeresség és a közösségi élmény a közösségbe ágyazott szolgáltatásokkal párosulva magas életminőség megélésének lehetőségét hordozza magában.” (Schalock, 1990).</p>
<b>Emelt összegű családi pótlék</b>	Az a tizennyolc évesnél idősebb személy jogosult az ellátásra, aki a tizennyolcadik életévének a betöltése előtt munkaképességét legalább 67%-ban elvesztette, legalább 50%-os mértékű egészségkárosodást szenvedett, vagy akinek egészségi állapota a rehabilitációs hatóság minősítése alapján a tizennyolcadik életévének a betöltése előtt sem haladja meg az 50%-os mértéket, és ez az állapot legalább egy éve tart, vagy előreláthatólag legalább egy évig fennáll.
<b>Építés bejelentése</b>	Új, 300 négyzetméter összes hasznos alapterületet meg nem haladó lakóépületek építését engedélyező eljárás, mely 456/2015. (XII. 29.) Korm. rendelet szerint zajlik.
<b>Építési engedély</b>	Az illetékes Építési hatóság által a 312/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet alapján lefolytatott eljárása alapján kiadott engedély, mely alapján egy épület felépíthető amennyiben további jogszabályi feltételek is azt lehetővé teszi.
<b>Építési hely</b>	az építési teleknek az elő-, oldal- és hátsókerti építési határvonalai által körülhatárolt beépíthető területrésze, amelyen – a védőtávolságok és más jogszabályi előírások megtartásával, vagy azon belül a szabályozási terven jelölt beépíthető területrészen – az övezeti előírások szerinti telekbeépítettség mértékéig az épület (épületek) elhelyezhető

FOGALOM	LEÍRÁS
	(elhelyezhetők).
<b>Építési telek:</b>	Az a telek, a) amely beépítésre szánt területen fekszik, b) az építési szabályoknak megfelelően kialakított, c) a közterületnek gépjármű-közlekedésre alkalmas részéről az adott közterületre vonatkozó jogszabályi előírások szerint, vagy önálló helyrajzi számon útként nyilvántartott magánútról gépjárművel közvetlenül, zöldfelület, illetve termőföld sérelme nélkül megközelíthető, és d) amelynek a közterülettel vagy magánúttal közös határvonala legalább 300 m [253/1997. (XII. 20.) Korm. rend. 1. sz. melléklet 30. §] - az építési telek fogalmának változásait lásd itt.
<b>Építmény</b>	Építési tevékenységgel létrehozott, illetve késztermékként az építési helyszínre szállított, – rendeltetésére, szerkezeti megoldására, anyagára, készültségi fokára és kiterjedésére tekintet nélkül – minden olyan helyhez kötött műszaki alkotás, amely a terepszint, a víz vagy az azok alatti talaj, illetve azok feletti légtér megváltoztatásával, beépítésével jön létre (az építmény az épület és műtárgy gyűjtőfogalma) [1997. évi LXXVIII. tv. 2. § 8. pont]
<b>Épület</b>	Jellemzően emberi tartózkodás céljára szolgáló építmény, amely szerkezeteivel részben vagy egészben teret, helyiséget vagy ezek együttesét zárja körül meghatározott rendeltetés vagy rendeltetésével összefüggő tevékenység, avagy rendszeres munkavégzés, illetve tárolás céljából [1997. évi LXXVIII. tv. 2. § 10. pont]
<b>Épület-üzemeltetés</b>	A létesítménygazdálkodás egy szervezeten belül a munkahely és a munkavégzés szükségleteihez kapcsolódó belső szolgáltatások iránti kereslet és kínálat menedzselése a szervezet stratégiájának figyelembe vételével. Ezen a tevékenységen belül az épület egyes berendezéseinek, szerkezeteinek jó állapotáért felelős tevékenység az épület üzemeltetése, mely magában foglalja azt, hogy azok helyes és költséghatékony működéséről, karbantartásáról is gondoskodnia kell (pl. gépészeti rendszerek beszabályozása és tervszerű felülvizsgálata, tisztítása, stb. is a feladata)
<b>Értelmi fogyatékos</b>	A hazai gyakorlatban az értelmi fogyatékos fogalomhoz három kritérium köthető: 70 alatti IQ, a korai életkorban, de legalább 18 éves kor alatt történő kialakulás és a szociális alkalmazkodás oly mértékű akadályozottsága, amely az önálló életvitelt erőteljesen akadályozza
<b>Esetfelelős</b>	Az esetfelelős az ellátást igénybevevő egyéni szolgáltatási tervében meghatározott célokért és tevékenységekért felelős. Az esetfelelős kompetenciájának ki kell terjednie az igénybevevő: <ul style="list-style-type: none"> <li>• képességeiről, nehézségeiről, mindennapi életéről, az általa ténylegesen igényelt segítségről szóló szolgáltatási terv elkészítésére;</li> <li>• az egyéni esetkezelésre;</li> <li>• a döntéseinek támogatására;</li> <li>• a segítői munkát végző csoport munkájának koordinálására.</li> </ul>
<b>ÉTDR</b>	Építésügyi hatósági engedélyezési eljárásokat támogató elektronikus dokumentációs rendszer. Egy olyan, interneten elérhető központi szolgáltatás, amely az építésügyi hatósági engedélyezési folyamat valamennyi résztvevője számára támogatja az engedélyezési dokumentáció (a rajzi mellékleteket is beleértve) elektronikus kezelését, azaz tárolását, továbbítását, véleményezését, megjelenítését és megőrzését. Az ETDR hasonlít egy felhőalapú tárhelyhez, de oda csak előírt tartalmú és formájú dokumentumok tölthetők fel, A tárhelyre feltöltött terveket látja az építési hatóság és egyes szakhatóságok is és a tárhelyre ők feltöltik a tervvel kapcsolatos közlendőjüket a tervező és az engedélyt kérő számára is elérhető módon.
<b>Fogyatékosági támogatás</b>	A fogyatékosági támogatás a súlyosan fogyatékos személy részére havi rendszerességgel járó pénzbeli juttatás. Ennek a jövedelemtől független támogatásnak a célja, hogy az arra jogosultnak anyagilag segítséget

FOGALOM	LEÍRÁS
	nyújtson a súlyosan fogyatékos állapotából eredő társadalmi hátrányok mérséklésében, és ezzel az esélyegyenlőség elősegítésében.
<b>Fókuszcsoportos interjú</b>	Kutatás módszerként az interjú egy kétszemélyes interakciót jelent a kutató és az interjúalany között, a fókuszcsoportos interjú pedig több személy interaktív kommunikációja. Homogén vagy heterogén, 5-12 fős csoport megkérdezésére szolgál. Homogén csoport kialakításához szűrő kérdőívet kell alkalmazni. A kérdések egy központi téma (fókusz) köré épülnek fel. A fókuszcsoport alkalmas a kvantitatív adatgyűjtésre: folyamatok, jelenségek feltárására, megértésére, vagy felállított hipotézisek (olyan feltételezések, melyeket a rendelkezésre álló információk alapján állapítottunk meg) ellenőrzésére.
<b>Hallássérülés</b>	A hallószerv valamely részének (középfül, belső fül, hallóidegpálya) veleszületett vagy szerzett sérülése. Súlyosság szerint a hallássérültek két fő csoportja a nagyothallók és a siketek. Nagyothallás: 30-60 dB közötti hallásvesztés Súlyos nagyothallás, siketség: 60 dB-nél nagyobb hallásvesztés
<b>Használatbavételi engedély</b>	Az az írat, mely bizonyítja, hogy az épület használatra alkalmas és földhivatali nyilvántartásba bevezethető a léte.
<b>Ingatlan-nyilvántartás</b>	Az ingatlan-nyilvántartás olyan közhiteles nyilvántartás, amely településenként tartalmazza az ország valamennyi ingatlanának a törvényben meghatározott adatait, az ingatlanhoz kapcsolódó jogokat és más, jogi szempontból lényeges (releváns) tényeket. Tartalmazza továbbá az oda bejegyzett személyeknek a nyilvántartáshoz szükséges, a törvényben meghatározott személyazonosító- és lakcímadatait is.
<b>Ingatlan-nyilvántartási térkép</b>	Olyan rajzi alapú nyilvántartás, melyet jogosult állami szerv (korábbi nevén Földhivatal jelenleg település Kormányhivatala Földhivatali Főosztály) vezet, mely egy térképen biztosítja az (ábrázolt) ingatlanok térbeli elhelyezkedésének bemutatását. Az ún. nyilvántartási térkép a földmérési alaptérkép másolata, melyen a földhivatal az időközi változásokat vezeti az ingatlantulajdonos által beadatott adatszolgáltatás alapján. Kötelező tartalmát jogszabály és szakmai szabályzatok tételesen előírják.
<b>Inklúzió</b>	Jelentése belefoglalás; befogadás. Először társadalompolitikai fogalomként jelent meg, majd átvette a (gyógy)pedagógiai is (inkluzív oktatás, nevelés). Az integrációtól abban különbözik, hogy nem különböző csoportok közötti kapcsolatokat feltételez, hanem a társadalom egészére egy heterogén csoportként tekint. Az inklúzió célja, hogy a különféle csoportok (szegények, nemi, etnikai, fogyatékosok, szexuális, életkori stb. csoportok) tagjai számára megteremtse az egyenlőséget. A befogadás fogalma és koncepciója még sokkal kevésbé kidolgozott, mint az integrációé.
<b>Integráció</b>	A szó beolvasztást, becsatolást, összevonást, egységesülést, összefonódást jelent. Többféle és többszintű integrációt lehet megkülönböztetni. Szélesebb értelemben a társadalmi integráció azt jelenti, hogy minden ember számára egyenlő jogok és lehetőségek biztosítottak. Szorosabb értelemben a társadalmi integráció növekvő szolidaritást és kölcsönös identifikációt (azonosulást), illetve az ennek érdekében tett erőfeszítéseket jelenti. Fő törekvése az elkülönül csoportok összeillesztése, ellentéte a kirekesztés, szegregáció.
<b>Intézet</b>	Minden olyan bentlakásos gondozási központ, ahol a lakók el vannak zárva a szélesebb közösségtől és/vagy kénytelenek együtt élni. Az ilyen intézményekben élőknek nincs kellő kontrolljuk saját életük, illetve az őket érintő döntések fölött, és magának a szervezetnek a követelményei jellemzően elsőbbséget élveznek a bentlakók egyéni igényeivel szemben. (Közös európai útmutató, 2012) Intézetnek tekintünk egy fogyatékos személyek számára kijelölt lakóhelyet akkor, ha az alábbi feltételeknek megfelel: 1. Fogyatékos személyek nagyobb számú homogén csoportja számára ad lakhatást életük egy részében vagy egészében. 2. Az intézeti világ kulturálisan elkülönül a hétköznapi társadalomtól, és

FOGALOM	LEÍRÁS
	<p>sajátos szabályaival, rituáléival, akár gyakorlati jogrendszerével egy elkülönített életvilágot alkot. Az intézetben más szabályok vonatkoznak az emberi kapcsolatokra, a munkára vagy az egyéni igények kielégítésének módjaira.</p> <p>3. Az intézetek fizikailag, esztétikailag elkülönülnek a lakókörnyezettől.</p> <p>4. Az intézetekben egy az intézmény érdekeinek és szervezeti igényeinek megfelelő napirend és rutin működik, amelynek alárendelik az ott élő emberek egyéni igényeit és szükségleteit. Az intézet vezetősége dönti el, ki mikor kel és fekszik, mikor van étkezés, milyen munkatevékenységet kell végezni, hogyan alakíthatók az emberi kapcsolatok.</p> <p>5. Az intézetben hierarchikus kapcsolatrendszerek a meghatározók. A fogyatékos személyek e hierarchia alján helyezkednek el. (Kopasz et al., 2016)</p>
<b>Intézettelenítés (deinstitutionalisation - DI)</b>	<p>(1) Szakmapolitikai lépéssorozat (Bugarszki, 2011), melynek célja az intézményi ellátásról a közösségi szolgáltatások igénybevételére való áttérés. Gyakran pusztán az intézmények bezárásaként értelmezik, azonban az „intézményi ellátások kiváltása” kifejezés a megelőzést is magában foglaló, közösségen belüli széleskörű szolgáltatások fejlesztésének, kiterjesztésének az intézeti ellátás szükségességének megszüntetése céljából folytatott tevékenységet jelöli (Közös európai útmutató, 2012).</p> <p>(2) Az ellátórendszer átalakítása, mely az egyéni szükségleteket, igényeket helyezi a középpontba, és az azok kielégítésére célzottan képes szolgáltatásokra épülő rugalmas rendszert vezet be (Andráczki-Tóth et al., 2011).</p> <p>(3) A Közös európai útmutatón alapuló kisebb létszámú, lakókörnyezetbe integrált, széles szolgáltatási kínálattal rendelkező, az önálló életvitelhez szükséges képességekre épülő és az azt fejlesztő szolgáltatási rendszer irányába történő átalakulás.</p>
<b>Intézmény</b>	<p>A társadalomtudományokban használt sokféle, sokrétű és sokértelmű fogalom. Az egymástól nagyon különböző felfogások megegyeznek abból a szempontból, hogy az intézmény az egyének cselekvéseinek, és az egyének közötti kölcsönhatásoknak a rendszerességére, megfigyelhető szabályszerűségeire vonatkozik. Az intézmény fogalmának viszonylag széles körben elfogadott különböző értelmezései szerint az intézmény jelentheti (1) elvárások, illetve szabályok sajátos rendszerét, (2) a viselkedés megfigyelhető szabályszerűségét, a kölcsönhatások rendszerességét, (3) beállítottságok, értelmezési hajlandóságok valószínűségét. Az intézmény jelenthet továbbá (4) valamilyen csoportot vagy szervezetet, végül jelent-heti (5) a társadalom valamely szféráját vagy alrendszerét (Farkas, 2007). Az IFKT módszertan az intézmény utóbbi két meghatározást tekinti relevánsnak és az intézmény fogalmát megkülönbözteti az intézet fogalmától.</p>
<b>Intézményi férőhely kiváltás</b>	<p>Az a folyamat, melyben a nagy létszámú bentlakásos intézményeket fokozatosan kis létszámú szolgáltatásokkal váltják fel.</p> <p>Az IFKT módszertan megkülönbözteti az intézet és intézmény fogalmát, valamint összhangban a Közös európai útmutatóval, javasolja és preferálja a „intézményi ellátások kiváltása”; „kiváltás”; „nagylétszámú bentlakásos intézményi ellátásról a közösségi szolgáltatások igénybevételére való áttérés” kifejezések használatát az „intézménytelenítés”, illetve a „kitagolás” helyett.</p>
<b>Közfeladat</b>	<p>A jogszabályban meghatározott állami vagy önkormányzati feladat, amit az arra kötelezett közérdekből, jogszabályban meghatározott követelményeknek és feltételeknek megfelelően végez, ideértve a lakosság közszolgáltatásokkal való ellátását. (Feik 2014: 52)</p>
<b>Közösségi (alapú) szolgáltatás</b>	<p>Olyan szolgáltatások, amelyek lehetővé teszik az egyén számára a közösségi életvitelt, a gyerekek esetében pedig azt, hogy ne intézményben, hanem családi környezetben nőjenek fel. A közösség egészét segítő szolgáltatások, amelyeknek mindenki számára hozzáférhetőnek kellene lenniük, fogyatékoságuk jellegétől vagy a támogatás szükséges mértékétől</p>

FOGALOM	LEÍRÁS
	<p>függetlenül. Ez továbbá speciális szolgáltatásokat is jelöl, például a fogyatékosokkal élő személyeknek biztosított támogatási szolgáltatásokat, hozzátartozókat tehermentesítő gondozást és egyéb szolgáltatásokat. Ezenfelül, ide tartozik a családi alapú és a családi jellegű gyerekek ellátás, többek között a helyettesítő családi ellátás, valamint a korai beavatkozásra és a családtámogatásra irányuló megelőző intézkedések (Közös európai útmutató, 2012).</p>
<p><b>Közösségi lakhatás</b></p>	<p>Közösségi lakhatás alatt olyan szolgáltatások összességét értjük, amelyek lehetővé teszik, hogy a fogyatékos személyek ugyanolyan körülmények között éljenek, mint a nem fogyatékos állampolgárok az adott társadalmi-gazdasági feltételek között.</p> <p>Közösségi lakhatásról akkor beszélünk, ha az alábbi feltételek teljesülnek:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A lakhatást nyújtó szolgáltatást a többségi társadalom lakóhelyén, átlagos lakóingatlanokban nyújtják. A lakóingatlanok belterületen, lakott környezetben helyezkednek el, és átlagos minőségűek. Nem szükséges, hogy az ingatlanok jobbak, újabbak legyenek, mint a helyi lakosság által használt átlagos házak vagy lakások.</li> <li>2. A közösségi lakhatásnak minden fogyatékos személy számára hozzáférhetőnek kell lennie. A fogyatékos típusa és súlyossága nem lehet indoka annak, hogy bárkitől megtagadják a közösségi lakhatásban való részvételt. A súlyosan, halmozottan fogyatékos személyek éppen úgy célcsoportja a közösségi lakhatásnak, mint az enyhe fokban fogyatékos személyek vagy a pszichoszociális fogyatékosokkal élő személyek.</li> <li>3. A lakhatási szolgáltatások akadálymentesek és hozzáférhetők, és megfelelnek a felhasználó személyek egyéni igényeinek.</li> <li>4. A felhasználók maguk döntenek arról, hol és kivel kívánják lakni. Döntéseiket nem pusztán figyelembe veszik, hanem ténylegesen ők rendelkeznek a döntések meghozatalához szükséges jogi kompetenciával, vagyis a polgári jog szerinti cselekvőképességgel. Ha döntéshozatalukban támogatásra van szükségük, ez a támogatás rendelkezésre áll (támogatott döntéshozatal).</li> <li>5. A felhasználók bármilyen segítséget megkapnak ahhoz, hogy részt vegyenek a helyi közösség életében. Ez azt jelenti, hogy hozzáférnek foglalkoztatással, közlekedéssel és személyes ügyeik intézéséhez szükséges támogatáshoz, asszisztenciához (Kopasz et al., 2016)</li> </ol>
<p><b>Közszolgáltatás</b></p>	<p>A közszolgáltatás olyan szolgáltatás, amelynek megszervezéséért végső fokon az állam vagy a helyi önkormányzat felel, és amely mindenki számára azonos feltételek mellett vehető igénybe.</p> <p>Az 1998. évi XXVI. törvény a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról értelmező rendelkezései alapján: minden közhatalmi tevékenység - ideértve a hatósági, kormányzati és minden egyéb közigazgatási, valamint igazságszolgáltatási tevékenységet -, továbbá az Országgyűlés, az Országgyűlésnek beszámolóval tartozó szervek, az Alkotmánybíróság, az alapvető jogok biztosa, az ügyészség, valamint a honvédelmi és rendvédelmi szervek által hatáskörük gyakorlása során kifejtett tevékenység.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• az állam által fenntartott intézmény által nyújtott közszolgálati médiaszolgáltatás, továbbá oktatási, közművelődési, közgyűjteményi, kulturális, tudományos, szociális, gyermekjóléti, gyermekvédelmi, egészségügyi, sport-, ifjúsági, foglalkoztatási, közlekedési szolgáltatás, ellátás, illetve tevékenység,</li> <li>• a helyi és nemzetiségi önkormányzat hatásköre gyakorlása során kifejtett minden tevékenység - ideértve különösen a hatósági és egyéb közigazgatási tevékenységet -, valamint a helyi önkormányzat, a nemzetiségi önkormányzat, a nem állami, helyi önkormányzati vagy nemzetiségi önkormányzati fenntartó és az egyházi jogi személy által fenntartott, közfinanszírozásban részesülő intézmény által nyújtott szolgáltatás, ellátás, tevékenység</li> </ul>

FOGALOM	LEÍRÁS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• minden ügyfélszolgálati rendszerben működtetett szolgáltató tevékenység, továbbá</li> <li>• minden olyan hatósági engedély vagy hatósági kötelezettség alapján végzett nyilvános szolgáltató tevékenység, amely település vagy településrész közellátását szolgálja, használata nem korlátozott, illetve nem korlátozható.</li> </ul>
<b>Külterület</b>	a település közigazgatási területének belterületnek nem minősülő, elsősorban mezőgazdasági, erdőművelési, vízgazdálkodási, vagy különleges (pl. bányá, vízmeder, hulladéktelep) célra szolgáló, vagy művelés alatt nem álló természetközeli része [321/2012. (XI. 16.) Korm. rend. 1. § 6. pont].
<b>Lakás</b>	<p>253/1997 Kor rendelet 105. § (1) A lakás olyan huzamos tartózkodás céljára szolgáló önálló rendeltetési egység, melynek lakóhelyiségeit (lakószoba, étkező stb.), főzőhelyiségeit (konyha, főzőfülke), egészségügyi helyiségeit (fürdőszoba, mosdó, zuhanyozó, WC), közlekedő helyiségeit (előszoba, előtér, belépő, szélfogó, közlekedő, folyosó) és tároló helyiségeit (kamra, gardrób, lomkamra, háztartási helyiség stb.) úgy kell kialakítani, hogy azok együttesen tegyék lehetővé</p> <p>a) a pihenést (az alvást) és az otthoni tevékenységek folytatását,</p> <p>b) a főzést, mosogatást és az étkezést,</p> <p>c) a tisztálkodást, a mosást, az illemhely-használatot,</p> <p>d) az életvitelhez szükséges anyagok és tárgyak tárolását tervezési program szerint (pl. élelmiszer-tárolás, hűtőszekrény elhelyezési lehetősége, mosás céljára szolgáló berendezés, ruhanemű, lakáskarbantartás eszközeinek, egyéb szerszámoknak és sporteszközöknek az elhelyezése). (2) A lakószoba a lakás minden olyan közvetlen természetes megvilágítású és szellőzésű, fűthető, huzamos tartózkodás céljára szolgáló, legalább 8 m<sup>2</sup> hasznos alapterületű helyisége, amely lehetővé teszi az (1) bekezdés a) pontja szerinti tevékenységek folytatását - kivéve a jövedelemszerzést szolgáló munkavégzést - és az azokhoz kapcsolódó berendezések elhelyezését.</p> <p>(3)345 A 30 m<sup>2</sup>-t meghaladó hasznos alapterületű lakás legalább egy lakószobája hasznos alapterületének legalább 16 m<sup>2</sup>-nek kell lennie. Ebbe és a lakószoba (2) bekezdés szerinti alapterületébe nem számítható be a főző és az étkező funkció céljára is szolgáló helyiség, helyiségrész hasznos alapterülete, amennyiben az a lakószoba légtérével közös.</p> <p>(4) A lakásnak fűthetőnek kell lennie, lehetőleg minden helyiségben a rendeltetésének megfelelő szellőzést, természetes megvilágítást biztosítani kell.</p>
<b>Látássérülés</b>	A látószerv valamely részének organikus vagy funkcionális sérülése. Súlyosság szerint a vízus alapján lehet vakság, aliglátás és gyengénlátás. (V=0,1-0,3 és/vagy látótérszűkület); aliglátás (V<0,1 és/vagy látótérszűkület); vakság V=0
<b>Mozgássérülés</b>	<p>A mozgásszervrendszer veleszületett vagy szerzett károsodása és/vagy funkciózavara, a mozgászavarok gyűjtőfogalma. A mozgássérült emberek esetében a struktúrák károsodásából adódóan sérülnek a funkciók, amelyek a képességre és a teljesítményre vannak hatással. Az önálló életvitelt ezek a tényezők erősen befolyásolhatják.</p> <p>A kategorizáció igen nehéz, mivel a megnyilvánulási formák és az önálló életvitelhez szükséges készségek szintje igen nagy egyéni variációkat mutat. Az idegrendszeri eredetű mozgászavar jellege szerint lehet plégia (bénulás), amikor mozgásképtelenség lép fel, paresis (hűdés), amikor a mozgásképtelenség csökkent, és hypermotilitás (túlmozgás).</p> <p>Kiterjedése szerint lehet monoplégia, illetve monoparesis (egy végtagra terjed ki), hemiplégia, illetve hemiparesis (a test fél oldalára terjed ki), paraplegia, ill. paraparesis (a két alsó végtagra terjed ki), di-, vagy tetraplegia, illetve di-, vagy tetraparesis (négy végtagra terjed ki). Megjegyezzük, hogy a valóságban a legváltozatosabb átmeneti formák is lehetségesek, így ez a beosztás tájékoztató jellegű séma.</p>

FOGALOM	LEÍRÁS
	<p>Az izomtónus állapota szerint lehet spasticus (görcsös) és atóniás (petyhüdt). A sérülés helye szerint lehet centrális (agyi) és perifériás (gerincvelői). A módszertanban használt felosztás:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veleszületett vagy gyermekkorban szerzett 4 végtagot érintő súlyos mozgáskorlátozottság</li> <li>• Veleszületett vagy gyermekkorban szerzett 2 végtagot érintő súlyos mozgáskorlátozottság: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alsó végtag sérült</li> <li>▪ felső végtag sérült</li> </ul> </li> <li>• Veleszületett vagy gyermekkorban szerzett enyhe vagy középsúlyos fokú mozgássérülés</li> <li>• Későbbi életkorban baleset vagy betegség miatt szerzett 4 végtagot érintő súlyos mozgáskorlátozottság</li> <li>• Későbbi életkorban baleset vagy betegség miatt szerzett 2 végtagot érintő súlyos mozgáskorlátozottság <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alsó végtag sérült</li> <li>▪ felső végtag sérült</li> </ul> </li> <li>• Későbbi életkorban baleset vagy betegség miatt szerzett enyhe vagy középsúlyos fokú mozgássérülés</li> <li>• Nagymértékben romló tendenciát mutató mozgásállapot (pl. DMP, SM, stb.)</li> </ul>
<b>Munkajövedelem</b>	Minden munkaviszonyból származó jövedelem.
<b>Pszichoszociális fogyatékoság</b>	<p>Pszichoszociális fogyatékosággal élő személy minden olyan személy, aki hosszan tartó mentális károsodással él, amely számos egyéb akadállyal együtt korlátozhatja az adott személy teljes, hatékony és másokkal egyenlő társadalmi szerepvállalását.</p> <p>Mentális károsodás: a mentális működések és a viselkedés zavarai, amikkel az orvostudományon belül a pszichiátria foglalkozik. E zavarok klasszifikációja jelenleg a Betegségek Nemzetközi Osztályozása (BNO) F fejezete alapján történik a leggyakoribb diagnózisok:</p> <p>Szkizofrénia F 20  Perzisztáló deluzív zavarok F22  Szkizoaffektív zavarok F25  Nem organikus pszichózis F 29  Hangulati élet zavarai (Affektív kórképek) F30- F39  - Bipoláris I. zavar F 30  - Bipoláris II. zavar F 31  - Depressziós epizód F 32  - Recurrens, ismétlődő depresszió F 33  - Perzisztáló hangulati zavar F34  - Egyéb hangulati affektív zavar F 38  - K.m.n. hangulati (affektív) zavar F 39</p>
<b>Rehabilitációs ellátás</b>	<p>Megváltozott munkaképességű személyek ellátásaira (rehabilitációs ellátás vagy rokkantsági ellátás) jogosult az, akinek az egészségi állapota a rehabilitációs hatóság komplex minősítése alapján 60 százalékos vagy kisebb mértékű, és aki: a kérelem benyújtását megelőzően 5 éven belül legalább 1095 napon át a biztosított volt; keresőtevékenységet nem végez; és rendszeres pénzellátásban nem részesül. Amennyiben a szakértői bizottság az egészségi állapotot 60%-ban, vagy annál kisebb mértékben véleményezi (ez korábban 40% vagy azt meghaladó egészségkárosodásnak felelt meg) és a foglalkoztathatóság tekintetében az igénylőt rehabilitálhatónak minősíti, úgy az igénylő rehabilitációs ellátásra szerezhet jogosultságot. A rehabilitációs ellátásban részesülő személy a rehabilitációs hatósággal együttműködésre köteles, amelynek keretében teljesítenie kell a rehabilitációs tervben foglalt kötelezettségeket.</p>
<b>Rokkantsági ellátás</b>	<p>Amennyiben a foglalkoztathatóság szempontjából a szakértői bizottság az egészségi állapotot 60%-ban, vagy annál kisebb mértékben véleményezi és a rehabilitációt, nem javasolja, úgy az igénylő rokkantsági ellátásra lehet</p>

FOGALOM	LEÍRÁS
	jogosult. Rokkantsági ellátást kell megállapítani, annak is, akinek az egészségi állapota 31-60% közötti és a kérelem benyújtásának időpontjában az öregségi nyugdíjkorhatár betöltéséig hátralévő időtartam az 5 évet nem haladja meg.
<b>Rokkantsági járadék</b>	Az új rendelkezések szerint rokkantsági járadékra az a személy jogosult, akinek a 25. életéve betöltése előtt keletkezett egészségkárosodása legalább 70 %-os mértékű (korábban ennek mértéke 80% volt), és nyugellátásban, baleseti nyugellátásban vagy megváltozott munkaképességű személyek ellátásában nem részesül. Az új rendelkezések együttfolyósítási tilalmat vezetnek be a rokkantsági ellátás, ill. rehabilitációs ellátás, valamint a rokkantsági járadék tekintetében. A rokkantsági járadék megállapítását a nyugellátások és a megváltozott munkaképességű személyek ellátásai egyaránt kizárják. Ez a korlátozás azonban csak a 2015. december 31-ét követően benyújtásra kerülő igények esetén érvényesül, a korábban megállapított ellátásokban való egyidejű részesülés nem zárja ki a rokkantsági járadékra való jogosultságot.
<b>Segítő technológiák</b>	Az akadályozottság kompenzálására olyan segítő eszközökre, technológiákra van szükségük a fogyatékos személyeknek, amelyek biztosíthatják az önállóbb életvitelt, csökkenthetik a külső segítség igénybevételét, életminőségük javítását szolgálva. A „segítő technológiák” kifejezés olyan termékekre és szolgáltatásokra utal, amelyek lehetővé teszik vagy megkönnyítik adott feladatok végrehajtását az igénybevevők számára, illetve növelik a személyek biztonságát. Ilyen technológiák többek között a következők: alternatív-augmentatív kommunikációs eszközök, figyelmeztető rendszerek, beszéd felismerő szoftverek és egyéni vészhelyzeti beavatkozási rendszerek.
<b>Szenvedélybetegség</b>	Szenvedélybetegségnek vagy addikciónak azokat a viselkedési formákat nevezzük, amelyek fölött a személy képtelen kontrollt gyakorolni, azokat kényszeresen újra és újra végrehajtja, illetve amelyek a személyre – és többnyire környezetére – káros következményekkel járnak. Kémiai addikciók pl. alkohol, nikotin, gyógyszer, drog; viselkedési addikciók pl. játékszenvedély, bulímia, pirománia, stb. Diagnózisok: Alkohol okozta mentális és viselkedészavarok F 10 Ópiátok használata okozta mentális és viselkedészavarok F11 Cannabis és származékai által okozott mentális és viselkedés zavarok F 12 Nyugtató és altató használata által okozott mentális és viselkedészavarok F 13 Kokain használata által okozott mentális és viselkedészavarok F14 Egyéb stimulánsok által okozott mentális és viselkedészavarok F15 Hallucinogének által okozott mentális és viselkedészavarok F 16 Illékony oldószer okozta mentális és viselkedészavarok F18 Többféle drog/egyéb pszichoaktív anyag használata által okozott mentális és viselkedés zavarok F19 Kóros szokások és impulzus-kontroll zavarok F63 (ide sorolandó játékszenvedély is)
<b>Szolgáltatási elem<sup>5</sup></b>	Szolgáltatási elem: a szakmai programban a szolgáltatás részeként megjelenő alábbi tevékenységek összessége: - tanácsadás: az igénybevevő bevonásával történő, jogait, lehetőségeit figyelembe vevő, kérdésére reagáló, élethelyzetének, szükségleteinek megfelelő vélemény-, javaslatkialakítási folyamat; a megfelelő információ átadása valamilyen egyszerű vagy speciális felkészültséget igénylő témában, amely valamilyen cselekvésre,

<sup>5</sup> Forrás: Az egyes szociális és gyermekvédelmi tárgyú miniszteri rendeletek módosításáról szóló tervezet, Emberi Erőforrások Minisztériuma, 2016. december 15. [http://www.kormany.hu/download/5/89/e0000/min\\_r\\_csomag-honlapra.docx#!DocumentBrowse](http://www.kormany.hu/download/5/89/e0000/min_r_csomag-honlapra.docx#!DocumentBrowse)



FOGALOM	LEÍRÁS
	<p>magatartásra ösztönöz, vagy nem kívánatos cselekvés, magatartás elkerülésére irányul,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- esetkezelés: az igénybe vevő/k szükségleteinek kielégítésére (problémájának megoldására és/vagy céljai elérésére) irányuló, megállapodáson és/vagy együttműködésen alapuló, tervszerű segítő kapcsolat, amely során számba veszik és mozgósítják az igénybevevő/k saját és támogató környezete erőforrásait, továbbá azokat a szolgáltatásokat és juttatásokat, amelyek bevonhatók a célok elérésébe, újabb problémák megelőzésébe,</li> <li>- pedagógiai segítségnyújtás: szocializációs, pedagógiai, andragógiai és gerontológiai eszközökkel végzett tervszerű tevékenység, folyamat, amely olyan viselkedések, attitűdök, értékek, ismeretek és képességek átadásának közvetlen és közvetett módját teszi lehetővé, gyakoroltatja, aminek eredményeként az igénybevevő lehetőséget kap képességei kiteljesítésére, fejlődésében egy magasabb szint elérésére,</li> <li>- gondozás: az igénybe vevő bevonásával történő, tervezésen alapuló, célzott segítség mindazon tevékenységek elvégzésében, amelyeket saját maga tenne meg, ha erre képes lenne, továbbá olyan rendszeres vagy hosszabb idejű testi-lelki támogatása, fejlesztése, amely elősegíti a körülményekhez képest legjobb életminőség elérését, illetve a családban, társadalmi státuszban való megtartását, visszailleszkedését,</li> <li>- étkeztetés: gondoskodás hideg és/vagy meleg ételről alkalmilag vagy rendszeresen a szolgáltatást igénybe vevő lakhelyén, szolgáltatónál, egyéb étkezdében vagy közterületen,</li> <li>- gyógypedagógiai segítségnyújtás: a megismerésben és tanulásban akadályozottak pedagógiai szaksegítségük képességeik legteljesebb kibontakoztatásában, autonómiájuk megerősítésében; az akadályozottat gondozó, nevelő családtag részére speciális készségek átadása a rászoruló speciális fejlesztésének elsajátítása érdekében,</li> <li>- felügyelet: az igénybevevő lakó- vagy tartózkodási helyén, illetve a szolgáltatásnyújtás helyszínén lelki és fizikai biztonságát szolgáló, személyes vagy technikai eszköz(ök)zel biztosított kontroll,</li> <li>- háztartási vagy háztartást pótló segítségnyújtás: az igénybe vevő segítése mindennapi életvitelében, személyes környezete rendben tartásában, mindennapi ügyeinek intézésében, valamint a személyes szükségleteinek kielégítésére szolgáló lehetőségek és eszközök biztosítása, amennyiben ezt saját háztartásában vagy annak hiányában nem tudja megoldani,</li> <li>- szállítás: javak vagy szolgáltatások eljuttatása az igénybe vevőhöz, vagy az igénybe vevő eljuttatása a közszolgáltatások, szolgáltatások, munkavégzés, közösségi programok, családi kapcsolatok helyszínére, ha szükségleteiből adódóan mindezek más módon nem oldhatóak meg,</li> <li>- készségfejlesztés: az igénybe vevő társadalmi beilleszkedését segítő magatartásformáinak, egyéni és társas készségeinek kialakulását, fejlesztését szolgáló helyzetek és alternatívák kidolgozása, lehetőségek biztosítása azok gyakorlására,</li> <li>- lakhatás: az életkorhoz, egészségi állapothoz, családi állapothoz vagy helyzethez igazított, rövid vagy hosszú távú lakhatási lehetőség, amely elősegíti a személyes biztonságot és az emberi méltóság megőrzését, a tanulásban, a foglalkoztatásban és a közösségi életben való részvételt és/vagy a családtagok közötti kapcsolat fenntartását,</li> <li>- megkeresés: szociális problémák által érintett vagy veszélyeztetett azon egyének közvetlen, illetve közvetett módon történő elérése vagy felkutatása (a releváns szolgáltatásokhoz való hozzájuttatás céljából), akik vélhetően jogosultak egy adott szolgáltatásra, de azt bármilyen okból elérni nem tudják,</li> <li>- közösségi fejlesztés: egy településrész, település vagy térség</li> </ul>

FOGALOM	LEÍRÁS
	lakosságát érintő integrációs szemléletű, bátorító-ösztönző, informáló, kapcsolatszervező tevékenység, amely különböző célcsoportokra vonatkozó speciális igényeket tár fel, szolgáltatásokat kezdeményez, közösségi együttműködésekkel valósít meg.
<b>Szóbeli prompt</b>	Akkor használjuk, amikor valamilyen feladatot adunk, és ha a feladatot végző személy elakad, akkor úgymond „súgunk”, szóbeli utasításokat adunk, ezáltal segítve a feladat önálló megoldását
<b>Támogatott lakhatás</b>	<p>A támogatott lakhatás a fogyatékos személyek, a pszichiátriai betegek - ide nem értve a demens személyeket - és a szenvedélybetegek részére biztosított ellátás, amely az életkornak, egészségi állapotnak és önellátási képességnek megfelelően, az ellátott önálló életvitelének fenntartása, illetve elősegítése érdekében biztosítja</p> <p>a) a lakhatási szolgáltatást,  b) az önálló életvitel fenntartása, segítése érdekében a mentálhigiénés, szociális munka körébe tartozó és egyéb támogató technikák alkalmazásával végzett esetvitelt,  c) a közszolgáltatások és a társadalmi életben való részvételt segítő más szolgáltatások igénybevételeiben való segítségnyújtást,  d) az ellátott komplex szükségletfelmérése alapján, erre vonatkozó igény esetén</p> <p>da) a felügyeletet,  db) az étkeztetést,  dc) a gondozást,  dd) a készségfejlesztést,  de) a tanácsadást,  df) a pedagógiai segítségnyújtást,  dg) a gyógypedagógiai segítségnyújtást,  dh) a szállítást,  di) a háztartási vagy háztartást pótló segítségnyújtást.</p> <p>A támogatott lakhatás</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• az egyén szükségleteihez illeszkedő módon, természetes és professzionális támogatói hálózat létrehozásával és működtetésével támogatja a lehetőség szerinti önálló életvitel kialakítását és fenntartását a szociális ellátórendszer kapacitásain belül,</li> <li>• személyközpontú, egyénre szabott szolgáltatások, támogatások, programok nyújtásával, illetve a csoportos és a képviseleti megoldások mellőzésével biztosítja a döntés szabadságát az egyén elvárásaihoz és igényeihez igazodó lakhatási és támogatási forma megválasztásában,</li> <li>• az egyén meglévő képességeire építve, a lakhatás és a mindennapi életvitel támogatásának különválasztása révén lehetőséget biztosít az önálló életvitelhez szükséges új készségek elsajátítására.</li> </ul> <p>[1993.évi III. törvény 75. §-a, 1/2000. (I. 7.) SZCSM rendelet 110/A. – 110/I. §-ai]</p>
<b>Tanulószervezet</b>	<p>A tanulószervezet jövőjének kialakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét A tanulószervezet a tudásmenedzsment egyik vívmánya, mely segít a megfelelő jövőkép kialakításában és annak elérésében, miközben jelentős innovációs kapacitást bocsát a szervezet rendelkezésére. A tanulószervezet olyan közösség, ahol az egyének törekednek képességeik folyamatos kiterjesztésére, az új gondolatok támogatásban részesülnek, a kollektív elképzeléseknek tág teret biztosítanak, és az egyes személyek a közös tanulás képességének elsajátításában is motiváltak. (Stocker, 2004). Egy hatékonyan működő tanulószervezet értékrendszerének alapköve a folyamatos tanulás, és az új információk beépítése, a változások facilitálása. A tanulószervezet kultúrájának fő karakterisztikumai az innováció, a folyamatos kutatás és fejlődés biztosítása, a konkrét célok felállítása; felépítésére az együttműködés, a tervszerűség és a felelősség megosztása jellemző</p>

FOGALOM	LEÍRÁS
	(Schalock, et.al., 2008).
<b>Telek</b>	Egy helyrajzi számon nyilvántartásba vett földterület [1997. évi LXXVIII. tv. 2. § 21. pont] (Az utcai is egy telek !)
<b>Telektömb</b>	olyan építési telkek összessége, melyeket minden oldalról utca vagy más közterület határol és nem egy másik telek.
<b>Településképi vélemény</b>	A véleményezési eljárás az engedélyezési eljárást megelőzően, a beruházás megvalósítása előtti jogosultsága a települési önkormányzat polgármesterének, amellyel a településképnak megfelelő épületek megvalósítása a cél. A véleményezési eljárás lefolytatásának számos előfeltétele van. Azt, hogy mire kell kérni Településképi Véleményt Önkormányzati rendelet írja elő. A rendelet neve általában HÉSZ (Helyi Építési Szabályzat)
<b>Tér-Informatika</b>	A térinformatika térbeli objektumok és jelenségek kapcsolatrendszerének feltárásával és elemzésével foglalkozó tudomány és módszer. A térinformatika magába foglalja a térbeli adatok gyűjtésének, adatok digitális előállításnak, integrálásának és elemzésnek folyamatát, illetve az elemzések megjelenítését. Azon rendszereket, amelyek a Földről, mint közvetlen környezetünkről tárolt térbeli információkat dolgozzák fel, földrajzi információs vagy geoinformációs rendszereknek nevezzük, a rövidítésére legtöbbször az angol GIS - Geographical Information Systems elnevezést alkalmazzák. Legegyszerűbb példája a Google Maps, amin egyes térképi pontokhoz egy adatbázist rendelnek megmutatva azt, hogy milyen intézmény található ott, milyen fényképek készültek ott.
<b>Vakok személyi járadéka</b>	Kifutó ellátás, 2001 óta nincs újabb megállapítás
<b>Változás-menedzsment</b>	A változásmenedzsment jelentős, nagyszabású, magát a szervezetet, mint rendszert érintő változások menedzselésének lehetősége. Szervezeti változásnak tekinthető minden olyan átalakulás, amelyik a szervezet lényeges jellemzőiben következik be. Ilyen szervezeti jellemző lehet a szervezet stratégiája, a szervezeti struktúra, az alkalmazott technológia vagy módszerek, a szervezetben tevékenykedő emberek vagy a szervezet ügyfelei, partnerei, illetve a szervezeti kultúra. A változásmenedzsment a szervezeti változásokra irányuló döntések és cselekvések összessége. Értelmezhető mindazoknak a modelleknek, módszereknek, eszközöknek, technikáknak, stb. összességéiként is, melyek segítségével a szervezeti változások sikeresen végrehajthatók.

### Intézményi Férőhely Kiváltási Terv

Barakonyi Károly (1999). Stratégiai tervezés. Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó, Budapest.  
[http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011\\_0001\\_519\\_42541/index.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_519_42541/index.html)  
(Letöltés: 2016. 08. 29.)

Beaulieu, Lionel J. "Bo" (2014). Promoting community vitality & sustainability: The Community Capitals Framework. Purdue University.  
<https://www.pcrd.purdue.edu/files/media/Community-Capitals-Framework-Writeup-Oct-2014.pdf>  
(Letöltés: 2016. 08. 29.)

Csorba László (2012). Projekttervezés IV. [Előadás] Eszterházy Károly Egyetem.  
[http://www.gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Csorba\\_Laszlo/201112\\_2/Projektmenedzsment/7\\_Projekt\\_ervezesIV.pdf](http://www.gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Csorba_Laszlo/201112_2/Projektmenedzsment/7_Projekt_ervezesIV.pdf) (Letöltés: 2016. 08. 29.)

Dr. Daróczi Miklós (2011). Projektmenedzsment. Szent István Egyetem.  
[http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019\\_Projektmenedzsment/index.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_Projektmenedzsment/index.html)  
(Letöltés: 2016. 08. 29.)

Dr. Fenyvesi Éva (é. n.). Stakeholder analízis. [Kézirat] ARIADNE, vezérfonal a szociális gazdaságban tevékenykedő menedzsereknek próbaképzés. Budapesti Gazdasági Főiskola.  
[www.avf.hu/tanarok/fenyvesi-eva/?download=stakeholder\\_analizis.pdf](http://www.avf.hu/tanarok/fenyvesi-eva/?download=stakeholder_analizis.pdf) (Letöltés: 2016. 08. 01.)

Dr. Garaj Erika (2012). Projektmenedzsment. EDUTUS Főiskola.  
[http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017\\_35\\_projektmenedzsment/index.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_35_projektmenedzsment/index.html)  
(Letöltés: 2016. 08. 29.)

Kellermann Éva (é. n.). Pályázatkészítési technikák: problémafa, SWOT elemzés, logikai keretmátrix készítése.  
<http://kef.hu/Controls/Download.aspx?attId=e08d434a-f494-419e-ae23-7b50a01869ec>  
(Letöltés: 2016. 08. 29.)

Dr. Parragh Binaka (2011). Stratégiai tervezés. [Prezentáció] Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar.  
<http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/Alapfogalmak.pdf> (Letöltés: 2016. 08. 29.)

## **Irányadó jogszabályok**

### **Törvények, országgyűlési határozatok**

1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról (Flt.)
1991. évi XX. törvény a helyi önkormányzatok és szerveik, a köztársasági megbízottak, valamint egyes centrális alárendeltségű szervek feladat- és hatásköreiről
1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról
1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról (Szt. vagy szociális törvény)
1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról
1997. évi CLIV. törvény az egészségügyről
1998. évi XXVI. törvény a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról
2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról
2006. évi CXXXII. törvény az egészségügyi ellátórendszer, fejlesztéséről
2007. évi XCII. törvény a Fogyatékossgal élő személyek jogairól szóló egyezmény és az ahhoz kapcsolódó Fakultatív Jegyzőkönyv kihirdetéséről
2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról
2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól
2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről
2011. évi CXCI. törvény a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról (Mmtv.)
2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről
2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről (Ptk.)
2013. évi CXXXIV. törvény egyes közszolgáltatások ellátásáról és az ezzel összefüggő törvénymódosításokról
- Magyarország Központi költségvetéséről szóló törvény
2015. évi CXXIII. törvény az egészségügyi alapellátásról
- 15/2015. (IV. 7.) OGY határozat az Országos Fogyatékossgügyi Programról (2015–2025.)

### **Kormányrendeletek, kormányhatározatok**

- 29/1993. (II. 17.) Korm. rendelet A személyes gondoskodást nyújtó szociális ellátások térítési díjáról (Tr.)
- 235/1997. (XII. 17.) Korm. rendelet a gyámhatóságok, a területi gyermekvédelmi szakszolgálatok, a gyermekjóléti szolgálatok és a személyes gondoskodást nyújtó szervek és személyek által kezelt személyes adatokról
- 257/2000. (XII. 26.) Korm. rendelet a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvénynek a szociális, valamint a gyermekjóléti és gyermekvédelmi ágazatban történő végrehajtásáról
- 141/2000. (VIII. 9.) Korm. rendelet a súlyos fogyatékossg minősítésének és felülvizsgálatának, valamint a fogyatékossgai támogatás folyósításának szabályairól
- 226/2006. (XI. 20.) Korm. rendelet a szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi szolgálatok, intézmények ágazati azonosítójáról és országos nyilvántartásáról
- 92/2008. (IV. 23.) Korm. rendelet a fogyatékos személyek alapvizsgálatáról, a rehabilitációs alkalmassági vizsgálatról, továbbá a szociális intézményekben ellátott személyek állapotának felülvizsgálatáról

321/2009. (XII. 29.) Korm. rendelet a szociális szolgáltatók és intézmények működésének engedélyezéséről és ellenőrzéséről

327/2012. (XI.16.) Korm. rendelet a megváltozott munkaképességű munkavállalókat foglalkoztató munkáltatók akkreditációjáról, valamint a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásához nyújtható költségvetési támogatásokról

392/2013. (XI. 12.) Korm. rendelet a szociális és gyermekvédelmi ellátások országos nyilvántartásáról

369/2013. (X. 24.) Korm. rendelet a szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi szolgáltatók, intézmények és hálózatok hatósági nyilvántartásáról és ellenőrzéséről (Szngr.)

321/2012. (XI. 16.) Korm. rend. a területszervezési eljárásról

1257/2011. (VII. 21.) Korm. határozat a fogyatékos személyek számára ápolást-gondozást nyújtó szociális intézményi férőhelyek kiváltásának stratégiájáról és a végrehajtásával kapcsolatos kormányzati feladatokról

1023/2017. (I. 24.) Korm. határozat a fogyatékosággal élő személyek számára ápolást-gondozást nyújtó szociális intézményi férőhelyek kiváltásáról szóló 2017–2036. évekre vonatkozó hosszú távú koncepcióról

#### **Miniszteri rendeletek:**

4/2000. (II. 25.) EüM rend. A háziorvosi, házi gyermekorvosi és fogorvosi tevékenységről

6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet a foglalkoztatást elősegítő támogatásokról, valamint a Munkaerő-piaci Alapból foglalkoztatási válsághelyzetek kezelésére nyújtható támogatásról

15/1998. (IV.30.) NM rendelet a személyes gondoskodást nyújtó gyermekjóléti, gyermekvédelmi intézmények, valamint személyek szakmai feladatairól és működésük feltételeiről

1/2000. (I. 7.) SZCSM rendelet a személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények szakmai feladatairól és működésük feltételeiről (továbbiakban: Szakmai rendelet)

9/1999. (XI. 24.) SZCSM rendelet a személyes gondoskodást nyújtó szociális ellátások igénybevételéről (továbbiakban: Ir.)

8/2000. (VIII. 4.) SZCSM rendelet a személyes gondoskodást végző személyek adatainak működési nyilvántartásáról

9/2000. (VIII. 4.) SZCSM rendelet a személyes gondoskodást végző személyek továbbképzéséről és a szociális szakvizsgáról

36/2007. (XII. 22.) SZMM rendelet a gondozási szükséglet, valamint az egészségi állapoton alapuló szociális rászorultság vizsgálatának és igazolásának részletes szabályairól

# SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**