

**INTÉZMÉNYI STRATÉGIA  
NYÍREGYHÁZA–VÁROSI REFORMÁTUS  
EGYHÁZKÖZSÉG „KÁLVINEUM” IDŐSEK  
OTTHONA RÉSZÉRE**

# TARTALOM

0.	DOKUMENTUM INFORMÁCIÓK .....	2
0.1.	DOKUMENTUM ADATOK .....	2
0.2.	DOKUMENTUM KÉSZÍTŐI .....	2
0.3.	KAPCSOLÓDÓ MELLÉKLETEK .....	2
0.4.	DOKUMENTUM TÖRTÉNET .....	2
1.	VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ .....	3
2.	BEVEZETÉS.....	3
3.	HELYZETELEMZÉS .....	7
3.1.	KÁLVINEUM BEMUTATÁSA .....	8
3.1.1.	Intézmény célja .....	8
3.1.2.	Intézmény és a fenntartó közötti kapcsolatrendszer bemutatása .....	8
3.1.3.	Intézmény szolgáltatási területei.....	8
3.1.4.	Intézmény működését biztosító feltételek (személyi, infrastruktúra, pénzügyi).....	10
3.2.	MŰKÖDÉSI KÖRNYEZETRE HATÁSSAL LÉVŐ TÉNYEZŐK .....	14
3.2.1.	Jogszabályi környezet .....	14
3.2.2.	Állami szerepvállalás – gazdasági szempont .....	15
3.2.3.	Társadalmi változások.....	15
3.2.4.	Szolgáltatási területen működő hasonló profilú, szakmai szereplők .....	16
3.2.5.	Intézmény működését befolyásoló egyéb szereplők.....	17
4.	KÁLVINEUM IDŐSEK OTTHONA SWOT ELEMZÉSE.....	17
5.	JÖVŐKÉP, STRATÉGIA KERET, CÉLOK .....	19
6.	FEJLESZTÉSI AKCIÓTERVEK.....	21
7.	PÉNZÜGYI TERV .....	26
8.	FEJLESZTÉSI AKCIÓTERVEK MEGVALÓSÍTÁSÁNAK NYOMONKÖVETÉSE, ÉRTÉKELÉSE, INDIKÁTOROK .....	32
9.	ÁBRAJEGYZÉK .....	37
10.	TÁBLÁZATJEGYZÉK .....	37
11.	MELLÉKLET .....	39
	FEJLESZTÉSI AKCIÓTERV .....	39

## 0. DOKUMENTUM INFORMÁCIÓK

### 0.1. DOKUMENTUM ADATOK

Elnevezés	Magyarázat
Projekt	
Cím	Intézményi stratégia Nyíregyháza–Városi Református Egyházközösség „Kálvineum” Idősek Otthona részére
Fázis	II. szakasz
Megbízó	Nyíregyháza–Városi Református Egyházközösség
Felelős	Czombos István
Verzió	1.0
Oldalszám	39
Minősítés	bizalmas
Státusz	munkaverzió

### 0.2. DOKUMENTUM KÉSZÍTŐI

#	Név	Beosztás
1	Bagó Anikó	junior tanácsadó
2	Czombos István	vezető tanácsadó, projektvezető
3	Kugler Anita	vezető tanácsadó

### 0.3. KAPCSOLÓDÓ MELLÉKLETEK

#	Cím	Leírás
1		

### 0.4. DOKUMENTUM TÖRTÉNET

#	Dátum	Kiállító	Változás / Megjegyzés
1	2019.04.30.	Equinox Consulting Kft.	Munkaverzió véleményezésre
2	2019.09.13.	Equinox Consulting Kft.	4.0 verzió átadása véleményezésre, munkaanyag
3	2019.10.04.	Equinox Consulting Kft.	5.0 verzió átadása véleményezésre
4	2019.10.31.	Equinox Consulting Kft.	7.0 verzió átadása véleményezésre

## 1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A stratégia a célállapot (jövőkép) elérésének átfogó terve. A stratégia egy olyan strukturált dokumentum, amely bemutatja a „Kálvineum” Idősek Otthona Intézményének elérendő jövőképet (célállapotot), lefekteti a hosszú, közép és rövidtávú célok, beavatkozási területek és eszközök egymáshoz illeszkedő rendszerét, meghatározza a beavatkozások pénzügyi hátterét, valamint leírja a megvalósítás és monitoring alapelveit.<sup>1</sup>

## 2. BEVEZETÉS

A stratégia készítésének célja, hogy azonosításra és rögzítésre kerüljön a Nyíregyháza–Városi Református Egyházközség „Kálvineum” Idősek Otthona intézmény által a jelenlegi helyzetelemzésen alapuló, az intézmény vezetősége által meghatározott és a Fenntartó által elfogadott fejlesztési javaslatok listája, a fejlesztési javaslatok egységes dokumentumba rendezése, a stratégia időtávjához igazodva.

A stratégia elkészítése, éves felülvizsgálata és a szükséges módosítások végrehajtása az intézményvezető feladata és felelőssége, az általa meghatározott személyek bevonásával. A stratégia elfogadása a Fenntartó feladata és felelőssége.

A stratégiában meghatározott feladatok, fejlesztési javaslatok részletes kidolgozása, valamint annak megfelelő megvalósítása az intézményvezető feladata és felelőssége, az általa meghatározott személyek bevonásával. A stratégiában meghatározott fejlesztések megvalósításáról, a fejlesztés jellegére tekintettel a Fenntartó megfelelő minőségben és határidőben való tájékoztatása szükséges.

A stratégia felülvizsgálata az intézményvezető feladata és felelőssége, az általa meghatározott személyek bevonásával. A felülvizsgálat megvalósításáról, valamint annak eredményéről a Fenntartó megfelelő minőségben és határidőben való tájékoztatása szükséges.

A folyamatokban meghatározott feladat- és hatáskörök egyes kategóriái az alábbiak szerint kerültek meghatározásra:

- felelős,
- végrehajtó,
- egyeztetésre bevonandó,

---

<sup>1</sup> Forrás: Stratégia-alkotási Kézikönyv, 2008.szeptember  
([https://www.felvi.hu/pub\\_bin/dload/AVIR/SA\\_KK\\_2008\\_FINAL.pdf](https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/AVIR/SA_KK_2008_FINAL.pdf))

- informálandó.

Egy folyamaton belül, minden egyes feladatnak van kijelölt felelőse. Felelős az a személy, aki erkölcsi és anyagi értelemben gondoskodik a rábízott feladat, munka elvégzéséről. A feladat tényleges elvégzése tovább delegálható arra a személyre, akit ezzel a felelős megbíz, ám maga a felelősség továbbra is a felelősnél marad.

Végrehajtónak nevezünk azt a személyt, aki ténylegesen elvégzi a rábízott feladatot. Fontos, hogy a végrehajtó nem delegálhatja tovább a feladatot.

Az egyeztetésre bevonandó személy jellemzően azokon a pontokon van jelen, ahol a felelősség, a kockázat az átlagosnál nagyobb. Bevonása lehetővé teszi a feladat végrehajtásában való döntéshozatalt.

Az informálandó személy a folyamat adott feladatrészéről tájékoztatást, felvilágosítást kell kapjon, hogy a hozzá utalt feladatok tekintetében megfelelően eljárhasson. Az informálás a feladat típusának függvényében történhet szóban és írásban egyaránt.

A stratégia készítésének/felülvizsgálatának folyamatában érintett szereplők feladatát és felelősségét az 1. táblázat foglalja össze.

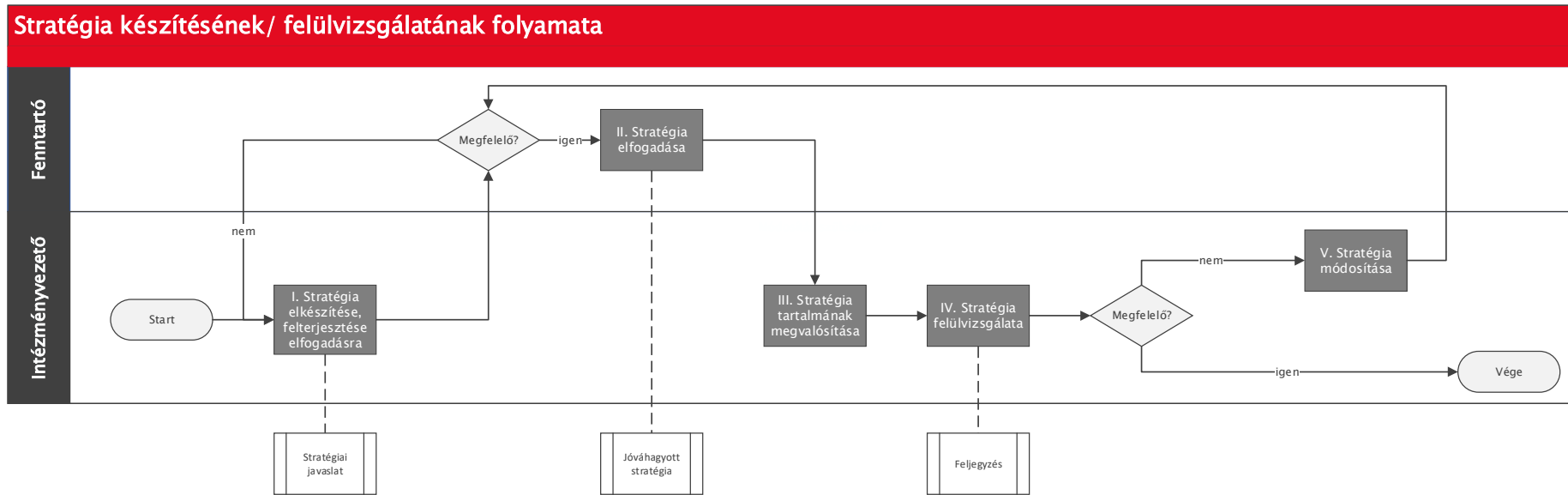
1. táblázat – Stratégia készítésének/felülvizsgálatának folyamatában érintett szereplők feladat és felelőssége

Feladatok		Feladat/felelősség			
Ssz	Lépés	Fenntartó	Intézmény-vezető	Szakmai terület vezetője	Munkatárs
I.	Stratégia elkészítése, felterjesztése elfogadásra	informálandó	felelős	végrehajtó	egyeztetésre bevonandó
II.	Stratégia elfogadása	felelős	informálandó	–	–
III.	Stratégia tartalmának megvalósítása	informálandó	felelős	végrehajtó	egyeztetésbe bevonandó
IV.	Stratégia felülvizsgálata	informálandó	felelős	végrehajtó	
V.	Stratégia módosítása	informálandó	felelős	végrehajtó	

Forrás: EC saját szerkesztés

A stratégia készítés és felülvizsgálat folyamatát a következő ábra foglalja magába.

1. ábra – A stratégia készítésének és felülvizsgálatának folyamata



Forrás: EC saját szerkesztés

A stratégia készítés és felülvizsgálat folyamatának lépéseit a következő táblázat foglalja össze.

2. táblázat – Stratégia készítésének/felülvizsgálatának folyamata

Ssz.	Lépés	Magyarázat	Felelős	Input / Output
I.	Stratégia elkészítése, felterjesztése elfogadásra	A stratégia meghatározott sablon alapján készül el, tartalmazza az intézményre vonatkozó rövid, közép és hosszútávú fejlesztési javaslatokat. A stratégia elkészítéséért az intézményvezető a felelős.	Intézmény-vezető	Input: - stratégia sablon Output: - stratégia
II.	Stratégia elfogadása	Az intézmény által elkészített stratégiát a Fenntartó részére jóváhagyásra fel kell terjeszteni, tekintettel arra, hogy a fejlesztési javaslatok forrásigényei, tartalma a Fenntartó felelősségi körébe tartozó döntéshozatal igényel. A Fenntartó a felterjesztett stratégiai javaslat tartalmát áttekinti, dönt annak elfogadásáról, vagy módosítási javaslat elkészítéséről. Amennyiben további módosítás szükséges, az I. lépés megismétlése szükséges.	Fenntartó	Input: - stratégia Output: - jóváhagyott stratégia -
III.	Stratégia tartalmának megvalósítása	A stratégiai javaslat elfogadása esetén az intézményvezető feladata a fejlesztési javaslatok részletes kidolgozása/kidolgoztatása, valamint annak megfelelően a feladatok megvalósítása. Igény szerint a feladat megvalósításáról a Fenntartó tájékoztatása szükséges.	Intézmény-vezető	Input: - jóváhagyott stratégia Output: - fejlesztési javaslatok részletes kidolgozása, megvalósítása (feljegyzés)

Ssz.	Lépés	Magyarázat	Felelős	Input / Output
IV.	Stratégia felülvizsgálata	A stratégiát a rövid-közép-hosszútávú fejlesztési célok megvalósításának előrehaladása, a változó működési környezet és intézményi adottságok változása okán évente javasolt felülvizsgálni. A felülvizsgálat során meg kell vizsgálni, az elfogadott fejlesztések relevanciáját, megkezdett és tervezett fejlesztések megvalósításának időszakát. Amennyiben szükséges változtatás az intézményvezetőnek ezt feljegyzésben kell összefoglalni és amennyiben Fenntartói döntést igényel a módosítás, felterjeszteni.	Intézmény-vezető	Input: - jóváhagyott stratégia Output: - feljegyzés a felülvizsgálat eredményéről
V.	Stratégia módosítása	A felülvizsgálat megállapításai, a Fenntartói felterjesztés és módosítási javaslatok indokolhatják, hogy szükséges a stratégia módosítása. A módosítási feladat ellátásáért az intézményvezető a felelős. A módosított stratégiát jóváhagyásra fel kell terjeszteni a Fenntartó részére.	Intézmény-vezető	Input: - jóváhagyott stratégia - felülvizsgálat eredménye Output: - módosított stratégia

Forrás: EC saját szerkesztés

A stratégia módosítása abban az esetben szükséges,

- amennyiben új, előzetesen nem meghatározott fejlesztési javaslatok kerülnek meghatározásra;
- az azonosított fejlesztési javaslatok megvalósításának nyomonkövetése jelentős eltérést mutat a tervezetthez képest (többlet erőforrás bevonása szükséges, megváltozott a környezet, stb.).

Ekkor a Fenntartónak a módosított stratégiát elfogadásra fel kell terjeszteni. Egyéb esetekben a felülvizsgálat eredményéről készített feljegyzésben kell megfogalmazni az eltérést és annak indoklását.

### 3. HELYZETELEMZÉS

A fejezet célja, hogy azonosításra és rögzítésre kerüljenek az intézmény működését befolyásoló, arra hatással lévő tényezők, valamint azok tervezett változásai, a stratégia készítésének időtávjára vonatkozóan.



## 3.1. KÁLVINEUM BEMUTATÁSA

### 3.1.1. Intézmény célja

A diakónia nem más, mint Református Egyházunk szeretetszolgálata, cselekedetek által végzett igehirdetése. Az intézményi diakónia kiegészíti a gyülekezeti diakóniát. Ezért alapította a Nyíregyháza–Városi Református Egyházközség a Kálvineum Idősek Otthonát 2004-ben azzal a céllal, hogy segítséget, támaszt nyújtson azon rászoruló személyeknek, akik életük alkonyát szeretetteljes, családi közegben szeretnék megélni.

### 3.1.2. Intézmény és a fenntartó közötti kapcsolatrendszer bemutatása

A Nyíregyháza–Városi Református Egyházközség egy nagy lélekszámú gyülekezet, mely 3 szociális intézményt, egy bölcsődét és egy általános iskolát tart fenn. A Kálvineum Idősek Otthona a Fenntartó egyházközség egyetlen saját tulajdonú időseket ellátó bentlakásos otthona.

2011-ben az egyházközség ellátási szerződést kötött Nyíregyháza MJV-al szociális étkeztetési feladatok ellátására, mely feladatot a Kálvineum Idősek Otthonán keresztül valósítja meg.

Az egyházközség részéről a fenntartói jogokat a presbitérium gyakorolja. Az intézmény önállóan gazdálkodik, belső egyházi jogi személyként működik. A gazdálkodást megalapozó költségvetést és annak beszámolóját a Felügyelő Bizottság vizsgálja meg és terjeszti elő a presbitériumnak elfogadásra. Az intézmény negyedéves költségvetési beszámolási kötelezettséggel tartozik, melyek az egyházközség vezető lelkipásztorának kerülnek benyújtásra. Továbbá a Felügyelő Bizottság egy további 1–10 havi beszámolási kötelezettséget is előír a törvényben előírt beszámolók mellett. Az esetleges kintlévőségekről az intézményvezető negyedévente tájékoztatja az egyházközség vezető lelkipásztorát. Az elfogadott költségvetés keretein belül az intézményvezető felel a gazdálkodásért, illetve az intézmény teljes szakmai működéséért.

### 3.1.3. Intézmény szolgáltatási területei

A Kálvineum Idősek Otthona egy vegyes profilú intézmény, mely alap, nappali és bentlakásos intézmény egymásra épülésével működik.

Az 55 férőhelyes idősek otthona alapfeladata a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény által meghatározott feltételek szerinti működés. Az idősek otthona tekintetében az ellátási terület országos.

A nappali ellátás elsősorban a saját otthonukban élők részére biztosít lehetőséget a napközbeni tartózkodásra, társas kapcsolatokra, valamint az alapvető higiéniai szolgáltatásokra a lakosság szükségleteinek megfelelően. Célja az idős emberek egészségügyi, pszichés ellátása, tartalmas klubélet biztosítása azok részére, akik még koruknál fogva képesek bejárni. A nappali ellátás engedélyezett létszáma 45 fő, melyből 25 fő demens nappali ellátásban részesül. A nappali ellátás tekintetében az ellátási terület Nyíregyháza város közigazgatási területe.

A támogató szolgáltatás a szociális igazgatásról és a szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény által meghatározott- a fogyatékkal élő személyek számára lakókörnyezetükben nyújt ellátást, elsősorban a lakáson kívüli közszolgáltatások elérésnek segítése, valamint életvitelük önállóságának megőrzése mellett a lakáson belüli speciális segítségnyújtás biztosítása, valamint a személyi szállítás révén. A támogató szolgáltatás tekintetében az ellátási terület Nyíregyháza város közigazgatási területe.

A szociális étkeztetés keretében azoknak a szociálisan rászorultaknak a legalább napi egyszeri meleg étkezéséről gondoskodunk, akik azt önmaguknak, illetve önmaguk és eltartottaik részére tartósan vagy átmeneti jelleggel nem képesek biztosítani a hét minden napján. Az átlagos ellátotti létszám 1000 fő körül mozog. Az étkeztetés tekintetében az ellátási terület: Nyíregyháza kistérséghez tartozó települések (Kálmánháza, Kótaj, Nagycserkesz, Napkor, Nyíregyháza, Nyírpazony, Nyírtelek, Nyírtura, Sényő) közigazgatási területe.

A házi segítségnyújtás megszervezésével segítséget nyújtunk a szociálisan rászorulóknak részére saját otthonukban és lakókörnyezetükben önálló életvitelük fenntartásában, valamint egészségi állapotukból, mentális állapotukból vagy más okból származó problémáik megoldásában. A házi segítségnyújtás olyan gondozási forma, amely az igénybe vevő önálló életvitelének fenntartását – szükségleteinek megfelelően – saját otthonában, lakókörnyezetében biztosítja. Házi segítségnyújtás ellátási területe: Nyíregyháza kistérséghez tartozó települések (Kálmánháza, Kótaj, Nagycserkesz, Napkor, Nyíregyháza, Nyírpazony, Nyírtelek, Nyírtura, Sényő) közigazgatási területe. Az engedélyezett létszám e szolgáltatás vonatkozásában 81 fő, melyből 58 fő részére biztosíthatunk személyi gondozást és 23 fő részére szociális segítséget.

Az intézmény tevékenységeinek kereteit és tartalmát az alapító okirat és a szolgáltatói nyilvántartást tanúsító bejegyzések határozzák meg. Az engedélyekben szereplő ellátási területet szűkíti a református egyház fenntartásában lévő intézmények esetében a parokiális jog mely a szociális étkeztetés esetében jelent jelentőségteljes korlátozást.

A szolgáltatási területeket vizsgálva elmondható, hogy az idősök otthona és a demens személyek ellátása tekintetében jelentős kihívással kell szembe néznie az intézménynek. Becslések szerint 2050-re megháromszorozódik a demenciával, ezen belül az Alzheimer-kórral élők száma. Jelenleg világszerte 130–150 millió, Magyarországon mintegy 2–300 ezer diagnosztizált demens beteg él, nagyjából 70 százalékuk szenved Alzheimer-kórban, amely a nőket arányaiban jobban sújtja. Míg a 65 éves korosztályban csupán a lakosság 1 százaléka érintett, minden második 85 évnél idősebb számíthat a betegség megjelenésére. (Molnár Károly a Magyar Pszichiátriai Társaság elnöke, az MPT XXII. Vándorgyűlésén tett nyilatkozata) Az intézmény alapításakor az idősök otthonába azok a 18. életévüket betöltött személyek költözhettek be, akik önmaguk ellátására nem, vagy csak folyamatos segítséggel voltak képesek. A gondozási szükséglet vizsgálat 2007-ben történt bevezetését követően az ellátottak általános egészségi állapota folyamatosan romlott. Az idősök otthona, valamint a demens szegmenst kiemelve megállapítható, hogy az ellátottak 60 százaléka küzd inkontinenciával, 40 százalékának szerepel az orvosi leletein a demencia kórkép valamely fokozata. Az ellátottak egészségi állapotának általános negatív irányú megváltozását a jogszabályok nagyon lassan követik az előírt és finanszírozott szakmai létszámok tekintetében.

Összességében elmondható, hogy a foglalkoztatotti létszámot mind mennyiségben, mind minőségben szükséges (volt) átalakítani. Az ágazatspecifikus jogszabályban szereplő előírt szakmai létszámon túl további állományi létszámbővítés szükséges a minőségi szolgáltatás nyújtásához. Valamint az ápolási feladatok előtérbe kerülése nyomán a gondozók helyét ápolókkal szükséges betölteni. A demens betegek nagy létszámú jelenléte pedig több irányú problémát is felvet. Egyrészt az infrastruktúra olyan átalakítást igényel, mely megfelel és méltó ezen betegséggel élő ellátottak számára, másrészt speciális gondozási-ápolási ismereteket igényel ezen betegek ellátása. A nappali ellátás kialakítása az intézmény megnyitásakor egyáltalán nem volt felkészülve demens betegek fogadására. Ezért szükséges az intézmény nappali ellátását végző részlegének átalakítása, bővítése.

### **3.1.4. Intézmény működését biztosító feltételek (személyi, infrastruktúra, pénzügyi)**

Az intézmény feladatellátásához megfelelő mennyiségű személyi állomány áll rendelkezésre, minőségben magasan a jogszabályi elvárások szintje felett az elvárt végzettségek tekintetében. Ugyanakkor a sokrétű elvárásoknak való megfelelés miatt az állomány kulcsszereplőire az indokoltnál nagyobb terhet raknak, több munkatársnak kell kettő, vagy

annál is több, szervezeti, feladatellátási követelményt biztosítania, amely terhelés hosszú távon mindenképp működési kockázatot jelent.

A működési korlátokat az is okozza, hogy a jogszabály csak gondozási, ápolási állományt ír elő kötelezően, annak finanszírozását biztosítja, míg egy ilyen széles szolgáltatási palettát biztosító intézménynél a jelenleginél jóval magasabb támogatói, koordinációs és egyéb intézményi funkciókat betöltő állomány lenne indokolt.

A harmadik működési kockázatot az állomány magas átlagéletkora jelenti, mely 47 év. Kicsi a fluktuáció az állományban, ami stabilitást biztosít, ugyanakkor ez azt is jelenti, hogy az évtizedeket az intézménynél töltő munkavállalók kiválása jelentős problémát okozhat a működésben, különös tekintettel arra, hogy a szociális munka adottsága miatt egy átlagosnál jelentősen magasabb pszichikai terhelést jelentenek a munkavállalókra, ami már most is jelentős egészségügyi problémákat okoz (pl. szívinfarktus, agyvérzés). A feszített kapacitás miatt már a hosszabb egészségügyi kiesések, sőt a szabadságok kiadása is működési problémákat okozhatnak.

2. ábra: Munkavállalók életkori megoszlása (2019)

Korfa			
Életkor	Munkatársak száma	%	Kategóriánként
18-23	1	1,56%	6,25%
24-30	3	4,69%	
31-37	4	6,25%	60,94%
38-44	15	23,44%	
45-51	20	31,25%	
52-58	9	14,06%	32,81%
59-65	11	17,19%	
66-	1	1,56%	
<b>Összesen</b>	<b>64</b>		

forrás: EC saját szerkesztés

További kezelendő adottság, hogy a szervezeti kulcsszereplők közül a nagy többségnél nem megoldott a helyettesítés, utánpótlás. A kulcs munkatársak rövidtávú kiesése esetén is a kieső feladatok ellátása már a helyettesítés nélkül is túlterhelt munkatársak által látható el. Azért jelent ez az átlagosnál nagyobb kockázatot, mert az intézményi létszám 20%-a kritikus szerepet tölt be a működésben, ami jelentősen magasabb egy átlagos intézmény működéséhez képest, ugyanis a 13 munkavállaló bármelyikének tartós kiesése jelentős problémákat okozhat a működésben.

A támogató szolgálatra vonatkozóan az előírt szakmai létszám 1 fő vezető, valamint 3 fő gondozó/terápiás munkatárs. A szállító szolgálatra való megnövekedett (időben párhuzamosan, átfedéssel jelentkező) igényre válaszul –sikeres pályázatot követően – egy új gépjármű beszerzése valósult meg, mely szükségessé tette egy további gondozó foglalkoztatását is. Így jelenleg 5 fő munkavállalóval működik ez a szolgáltatás.

Az idősek nappali ellátásában jelenleg 1–2 ellátottat látunk el napi rendszerességgel, így erre külön létszámot nem biztosítunk. A demens személyek nappali ellátására a jogszabály 25 főre 4 terápiás/szociális munkatárs foglalkoztatását írja elő. Jelenleg az 1 fő vezető mellett 5 fő terápiás/szociális munkatárs dolgozik, akik közül 1 fő 2019-ben nyugdíj állományba megy. Valamint egy gondozó munkakörű munkatárs is a nappali ellátásban végzi munkáját, aki a nappali ellátás és a bentlakásos ellátás dokumentációját végzi, fogadja az ellátások iránt érdeklődőket, bemutatja a szolgáltatásokat, kezeli a várakozók nyilvántartását és elvégzi a napi TAJ alapú jelentési kötelezettséget e két ellátás vonatkozásában.

A házi segítségnyújtás szolgáltatásai közül csak személyi gondozást nyújtunk, melyre az előírt szakmai létszám 9 fő gondozó. Jelenleg az állományi létszám 10 fő, melyből egy fő gondozó tartós táppénzen van, valószínűleg nem fog visszatérni az intézmény kötelékébe. A gondozónők szakképzettek, viszont magas átlagéletkorral rendelkeznek, így gyakoriak komoly betegségekből adódó hosszabb táppénzek. A gondozónők munkáját 1 fő, megbízási díjas munkatárs koordinálja.

A szociális étkeztetésben 100 fő ellátott felett 1 fő asszisztens foglalkoztatását írja elő a jogszabály. Ez tehát tág kereteket biztosít, viszont a tényleges működés szempontjából ettől sokkal több munkatársra van szükség. Jelenleg 14 fő asszisztenssel és egy fő étkeztetés koordinátorral látjuk el a feladatot. Az asszisztensek közül ketten látják el az 1000 fő ellátottal kapcsolatos dokumentációs, gazdasági és pénzügyi feladatokat, valamint naponta adatot szolgáltatnak a TAJ alapú jelentési rendszerbe. Ketten a konyhán dolgoznak, 1 fő pedig egy kiosztási ponton. Kilenc fő pedig az étel házhozszállításáról gondoskodik. A kilenc főből ketten részt vesznek a demens nappali ellátás munkájában is, ők szállítják naponta két alkalommal az ellátottakat az intézménybe és onnan haza.

A bentlakásos ellátásban 55 ellátottra egy fő intézményvezetőt, 13 fő gondozót/ápolót, 2 fő terápiás/szociális munkatársat és orvost heti 4 órában ír elő a jogszabály minimális szakmai létszámként. A jogszabály további ajánlott létszámokat is meghatároz pénzügyi, gazdasági, műszaki, takarítói stb. területeken. Az intézményben jelenleg az 1 fő intézményvezető mellett, aki a gazdasági vezetői és könyvelési feladatokat is ellátja, a vezető ápoló irányítása alatt 17 ápoló/gondozó végzi az ellátást. Közülük 2 fő szülési szabadságon, 1 fő gondozó pedig

hosszú táppénzt követően állt munkába, csökkentett munkaköri feladatokkal. Az ápolók nagyobb arányú létszámának növeléséért, a szakápolási központokra való felkészülés érdekében további ápolói végzettséggel rendelkezőket alkalmazunk megbízási díjas jogviszonyban és vállalkozási szerződéssel. Foglalkoztatunk továbbá 1 fő szociális munkatársat, aki a foglalkoztatásért felelős, valamint egy terápiás munkatársat (református lelkészt), aki pedig az intézmény református szemléletű hitéletéért felelős. 6 fő intézményi kisegítő látja el a konyhai, takarítási, szállítási, udvari feladatokat. Az intézmény műszaki dolgaiért a műszaki munkatárs felelős, az ellátások pénzügyeit és gazdasági feladatait pedig egy számviteli és egy gazdasági ügyintéző látja el. A képzettségi arány megfelelő, ám az ápolói végzettség megszerzése érdekében támogatjuk a gondozók továbbtanulását, mely lehetőséggel eddig 4 fő élt az intézményben. További szakirányú végzettségre lenne szükség a demens személyek ápolása miatt, amire folyamatban van a pénzügyi támogatás megszerzése.

Az épület átalakításra szorul a demens személyek megfelelő ellátása érdekében, amelynek alapvető feltétele a beépítetlen területek hasznosítása az épületben. Az ehhez szükséges hatósági engedélyek beszerzésre kerültek, a kivitelezés 2019–2020 években várható.

Az intézmény gépjárműparkja 7 db kisteherautóból, 1 db áruszállító és 3 db személyszállító kisbuszból áll. A kisteherautókat és az áruszállító kisbuszt a szociális étkeztetés feladatának ellátáshoz használjuk, a személyszállító kisbuszokat pedig a támogató szolgáltatás, a demens nappali ellátás és a bentlakásos ellátás megosztva használja. Egy személyszállító kisbusz kora meghaladja a 10 évet, egy db 8 éves egy pedig 2 éves. A szociális étkeztetés autói mind 2011-es beszerzésűek. Jelenleg minden autó maximális kihasználtsággal működik. A rendszeres szervizelési, javítási időszakok áthidalására egy további személyszállító kisbusz beszerzése van folyamatban, melynek realizálódása 2019. év végére várható. A gépjárműállomány cseréjére készülve szükséges lenne minden évi költségvetésből egy meghatározott összeg elkülönítése a visszafizetés céljára.

Összességében elmondható, hogy jelenleg igyekszünk kihasználni az intézmény vegyes profil jellegét a személyi és tárgyi feltételek biztosítása során is. Az intézmény működési kereteit a Fenntartó határozza meg, az elfogadott költségvetésen belül az intézményvezető szabadon dönt. A nagy értékű beszerzéseket, az épületet érintő döntéseket a Fenntartó jogköre meghozni az intézményvezető javaslata alapján.

Az intézmény működésének pénzügyi hátterét az állami támogatás és a saját bevételek fedezik. Az állami támogatást a Fenntartó igényli meg és adja át havi lebontásban az intézmény részére. A saját bevételt képező térítési díjak összegét az intézmény által

meghatározott szolgáltatási önköltség alapján a Fenntartó döntéshozó testülete, a presbitérium fogadja el. A szociális étkeztetés térítési díja tekintetében szükséges továbbá a Nyíregyháza Megyei Jogú Város (továbbiakban: MJV) közgyűlésének jóváhagyása is.

A működés szempontjából magas kockázatot jelent:

- dolgozói állomány elöregedése, az ezzel járó gyakrabban előforduló hosszabb táppénzes állományok,
- az intézmény rentábilis működését meghatározó szociális étkeztetés térítési díja, amelyet a jóváhagyási kötelezettség miatt nem feltétlenül lehet a szükséges időben és mértékre módosítani,
- az intézmény fő bevételi forrását a szociális étkeztetés biztosítja, amelynek igénybevétele nehezen tervezhető,
- az állami támogatások összetételének és mértékének folyamatos változása.

## 3.2. MŰKÖDÉSI KÖRNYEZETRE HATÁSSAL LÉVŐ TÉNYEZŐK

### 3.2.1. Jogszabályi környezet

A Kálvineum Idősek Otthona szakmai működésének meghatározó jogszabályi háttere a teljesség igénye nélkül:

- 1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról
- 1/2000. (I. 7.) SzCsM rendelet a személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények szakmai feladatairól és működésük feltételeiről
- 29/1993. (II. 17.) Korm. rendelet a személyes gondoskodást nyújtó szociális ellátások térítési díjáról
- Költségvetési törvény
- 489/2013. (XII. 18.) Korm. rendelet az egyházi és nem állami fenntartású szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi szolgáltatók, intézmények és hálózatok állami támogatásáról
- Egyházjog: az egyházi tagozódás és a kapcsolódó szokásjog befolyásolja a működést, például a szociális étkezés engedélyezett szolgáltatási területét korlátozza
- stb.

Az egyik legmeghatározóbb jogszabályi változás, amely folyamatban van, a szakápolási centrumok létrehozásával kapcsolatos. Ezen centrumok a jelenlegihez képest jelentősen más személyi és tárgyi feltételek biztosítása esetén működtethetőek.

Az állami támogatások összetétele és/vagy mértéke is folyamatosan, évről-évre változik. Ennek hatása a foglalkoztatotti létszámban és a bérszínvonalban lesz érezhető.

### 3.2.2. Állami szerepvállalás – gazdasági szempont

A Kálvineum Idősek Otthona működését biztosító bevételek 65 %-át teszi ki a több jogcímen érkező állami támogatás, 35 %-át pedig a térítési díjkból származó vagy egyéb saját bevételek. Ez alapján megállapítható, hogy az állami támogatás rendszerének meghatározó szerepe van a működésben.

Az állami támogatást tárgyévvel megelőző év november 30-ig igényli meg a Fenntartó az intézmények adatszolgáltatása alapján. A jogszabályok folyamatos változása miatt az igénylés időpontjában sokszor csak a támogatások egy része igényelhető meg előre tervezhetően.

A tárgyév során tényleges nyújtott szolgáltatások és a foglalkoztatott munkatársak létszámát alapul véve a Fenntartó tárgyévvel követő január 31-ig számol el az intézmények adatszolgáltatása alapján.

### 3.2.3. Társadalmi változások

A Kálvineum Idősek Otthona által nyújtott szolgáltatások az elmúlt másfél évtizedben végig teljes kapacitás-kihasználtsággal működtek. A szolgáltatások számának bővülését az intézmény megnyitása óta egyrészt jogszabályi változások indukálták, másrészt a célcsoport összetételének megváltozása. A két motívum sok esetben szorosan összefügg. Az elmúlt évek során a kormányzati célok megváltoztak, kapacitás-stop lépett életbe, előtérbe kerültek az otthonközeli ellátások, vagyis a cél az, hogy az ellátott minél tovább maradjon az alapellátásban és minél később igényeljen szakellátást. A Kálvineum Idősek Otthona szolgáltatásainak összetétele ezek alapján a következőképpen alakult az elmúlt 15 évben:

Az alapításkor 3 ellátási formával működött az intézmény. 50 férőhelyes bentlakásos ellátás, 45 férőhelyes idősek nappali ellátása és támogató szolgáltatás volt az intézmény palettáján. Jogszabályi változás miatt 2010-ben engedélyeztetésre került a szociális étkeztetés (addig az időpontig az idősek klubja látta el ezt a feladatot). A nappali ellátás ellátotti létszámát átmenetileg egy pár évre 75 főre emeltük, majd a létszám visszacsökkentésre került 45 főre. 2013-ban a nappali ellátáson belül engedélyeztetésre került a demens nappali ellátás a megnövekedett társadalmi igény miatt. 2011-ben került engedélyeztetésre a házi segítségnyújtó szolgálat, melyet szintén a társadalmi igények megnövekedése indokolt. A bentlakásos ellátás engedélyezett férőhelyszámát 2018-ban sikerült 10%-al bővíteni, így 55 főre nőtt az ellátható személyek száma.

Az idősek otthona tekintetében országosan elmondható, hogy a kereslet messze túlmenően meghaladja a kínálatot. Jellemzően 300 százalékos várólistával rendelkezünk. Az alapellátások esetében az ellátások sajátos volta miatt nem szükséges várakozni, a



jelentkezőket azonnal el tudjuk látni. Más szolgáltatókkal való erős versenyhelyzettel a szociális étkeztetés esetében kell számolnia az intézménynek.

Az intézmény kiemelt, megerősítendő területe a demens betegek ellátása, ami a jövőben a demencia nagyarányú terjedése miatt egyre kiemeltebben kezelendő kérdés lesz. Az intézmények ellátotti arányaiban is tetten érhető az emelkedés, de a Magyar Pszichiátriai Társaság XXII. vándorgyűlésének is azért volt a kiemelt témája, mivel egyes becslések szerint 2050-re háromszorosára emelkedik a demenciában érintettek száma úgy, hogy sem ellátóhelyek számában, sem szakmai protokollokban nincs meg a terület támogatottsága. A Berlin-intézet legfrissebb jelentése is drasztikus növekedést vetít előre, azzal, hogy például Svájcban már jelenleg is a harmadik leggyakoribb halálozási ok a demencia. Tavaly a világban mintegy 50 millió demenciával küzdő beteget tartottak nyilván, ami az Egészségügyi Világszervezet (WHO) becslése alapján 2050-re 152 millióra is nőhet, ami amellett, hogy a gazdaságra is jelentős terheket jelent, az egészségügyi rendszerek számára is jelentős kihívásokat jelent.<sup>2</sup>

### **3.2.4. Szolgáltatási területen működő hasonló profilú, szakmai szereplők**

A Kálvineum Idősek Otthona szolgáltatási struktúrája úgy lett összeállítva, hogy szinte minden élethelyzetben, a rászorultság fokától függően az ellátottak részére segítséget, támaszt tud nyújtani. A kapacitások korlátozottsága miatt azonban szükséges más intézményekkel is együttműködni. Az egyházközség fenntartásában működő Jókai Idősek Klubja kizárólag alapszolgáltatásokat nyújt, meghatározó szolgáltatása a házi segítségnyújtás. A két intézmény között szoros és jó együttműködés van. Azonos szintű térítési díjakat alkalmazunk, hogy az ellátott ne intézményt válasszon, hanem a cél az, hogy református szolgáltatást kapjon.

A Szivárvány Idősek Otthona, melyet 2011-től ellátási szerződés alapján működtet a fenntartó egyházközség, elkülönülten működik, hasonlóan nagy várólistával, mint a Kálvineum Idősek Otthona. A két intézmény csak a szolgáltatás megnevezésében hasonlít.

A három szociális intézmény együtt több, mint 300 főt foglalkoztat és több, mint 2000 főt lát el naponta. A szakképzések lefolytatása, pályázatok kivitelezése és esetleges közös beszerzések lehetnek az együttműködés színterei.

---

<sup>2</sup> [https://www.napi.hu/magyar\\_gazdasag/remiszto\\_prognozis\\_2050-re\\_mindenkinek\\_lesz\\_demens\\_hozzartartozoja.677302.html](https://www.napi.hu/magyar_gazdasag/remiszto_prognozis_2050-re_mindenkinek_lesz_demens_hozzartartozoja.677302.html)

### 3.2.5. Intézmény működését befolyásoló egyéb szereplők

Az intézmény működését befolyásolják beszállítókkal, szolgáltató cégekkel kötött szerződések. Többek között kiemelném az Ecorisk Kft-vel kötött energiamedzszment szerződést, melynek eredményeképpen jelentősen csökkent az intézmény által fizetett gázdíj.

## 4. KÁLVINEUM IDŐSEK OTTHONA SWOT ELEMZÉSE

A SWOT analízist a gazdasági környezet elemzéséhez, értékeléséhez használjuk, amiben a külső makrokörnyezet kulcstényezői (demográfiai, gazdasági, technikai, politikai, jogszabályai és társadalmi-kulturális elemek), valamint a mikrokörnyezeti szereplők (ellátottak, versenytársak, szolgáltatók, beszállítók) jelennek meg<sup>3</sup>.

A SWOT elemzés a szervezet aktuális állapotát, működési környezetét mutatja be. A SWOT elemzés eredményét egy négy részre osztott táblázatban foglaljuk össze, melynek felső sorában az „erősségek” (angolul: „Strengths”) és a „gyengeségek” (angolul: „Weaknesses”), alsó sorában a „lehetőségek” (angolul: „Opportunities”) és a „veszélyek” (angolul: „Threats”) felsorolása található. Az „erősségek” és a „gyengeségek” a vizsgálat tárgyára vonatkozó belső környezeti ismérveket tartalmazzák, pozitív/negatív adottságokat, folyamatokat, tényezőket, amelyek változására a szervezet hatással van. A SWOT elemzés – különösen a „gyengeségek” és a „lehetőségek” pontban – világosan kijelöli a szükséges fejlesztési irányvonalakat, ezek képezik a fejlesztések tárgyát a továbbiakban. A „veszélyeket” azok a folyamatok, tényezők, amelyek szervezeten kívül állnak, változtatásukra döntő ráhatása a szervezetnek nincsen, ugyanakkor a szervezet működésére hatással vannak.

A stratégia felülvizsgálata keretében a SWOT elemzés módosított változata készül el, amely az előző elemzésekkel összehasonlítva megmutatja, hogy a fejlesztések valóban a megfelelő irányba haladnak-e.

3. ábra: SWOT elemzés

Erősség	Gyengeség
<u>Humán szempont:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• elkötelezett vezetői és munkatársi kör</li> <li>• alacsony fluktuáció</li> </ul>	<u>Humán szempont:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• munkatársak elöregedése, motivációs problémák (kiégés)</li> <li>• szakképzett utánpótlás nem/nem megfelelő minőségben, mennyiségben áll rendelkezésre</li> </ul>

<sup>33</sup> A SWOT elemzés kiegészíthető/illeszthető a Fenntartó által az Egyházközség működésére vonatkozóan készített elemzés elemeivel, amennyiben a Kálvineumra vonatkozóan fogalmaz meg elvárásokat, követelményeket.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• szakmai hozzáértés, jelentős tapasztalat minden területen biztosított</li> <li>• a jogszabályi minimumoknál jelentősen magasabb arányú szakképzett állomány</li> <li>• nagy munkabírású munkatársak, rugalmas hozzáállás a munkavégzéshez</li> <li>• több, különböző munkakörben tevékenykedő munkatársak rendelkezésre állása</li> </ul> <p><u>Gazdasági, pénzügyi szempont:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• szerteágazó ellátási kínálat, amely által a működés finanszírozása több bevételi forrásból történik (egyházi kiegészítő, normatív, gondozási / térítési díjak)</li> <li>• törekvés a gondozási és térítési díjbevételek maximalizálására,</li> <li>• szigorú költségkontroll a finanszírozási egyensúly folyamatos fenntartása érdekében,</li> <li>• éves pénzügyi (gazdálkodási) terv készítése,</li> <li>• a Fenntartó felé rendszeres beszámolás az intézmény gazdálkodásáról, az éves terv teljesülésének a vizsgálata.</li> </ul> <p><u>Infrastruktúra, eszközök:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingatlan a Fenntartó tulajdonában van</li> </ul> <p><u>Működés, szervezet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• piacképes szolgáltatási portfólió működtetése</li> <li>• megújulásra, változásra képes szervezet</li> <li>• családi jellegű működésmód (munkatársak, ellátottak hozzátartozói tekintetében)</li> <li>• kiegyensúlyozott, jó kapcsolat a beszállítókkal, egyéb, kiegészítő szolgáltatást nyújtókkal, Fenntartóval, költségvetési</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szakmai képzések hiánya</li> <li>• munkatársak túlterheltsége</li> </ul> <p><u>Gazdasági szempont:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a bevételekből – a működési költségeken felül – alacsony szintű forrás képződik az eszközök pótlására, felújítására,</li> <li>• beruházási és ehhez kapcsolódó finanszírozási terv hiánya,</li> <li>• a terv-tény összehasonlításon túlmutató, a gazdálkodás jellemzőit kifejező beszámoló rendszer hiánya.</li> </ul> <p><u>Infrastruktúra, eszközök:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nem megfelelő mennyiségben/minőségben rendelkezésre álló eszközök (szállítás, készségfejlesztés)</li> <li>• demens ellátáshoz kapcsolódó infrastruktúra hiánya (demens udvar, demens ellátási környezet korszerűsítése)</li> </ul> <p><u>Működés, szervezet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• adminisztratív működést támogató informatikai programok nem integráltan működnek</li> <li>• jó gyakorlatok megosztása, tapasztalatok átadása nincs formalizált keretek között biztosítva</li> <li>• Fenntartói – intézményi szerepkör, együttműködési módok tisztázatlansága</li> </ul>
--	--

szervekkel, ellenőrzést végző szervekkel (pl: ÁNTSZ, MÁK, stb.)	
Lehetőség	Veszély
<p><u>Jogi környezet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jogszabályfigyelésnek kialakult gyakorlata van, folyamatosan felülvizsgálat valósul meg</li> </ul> <p><u>Társadalmi környezet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kutatások alapján előrevetíthető, a növekvő igény a jelenlegi szolgáltatási területek iránt (elsősorban demens ellátást igénylők számának jelentős növekedése)</li> </ul> <p><u>Gazdasági, pénzügyi szempont:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beruházási és kapcsolódó finanszírozási terv készítése,</li> <li>• a jelenlegi beszámoló rendszer pénzügyi kontrolling (monitoring) rendszerre bővítése,</li> <li>• a Fenntartó érdekkörébe tartozó intézmények beszerzéseinek és beruházásainak központosítása a költséghatékonyság növelése érdekében,</li> </ul> <p><u>Működési környezet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fenntartó által működtetett hasonló profilú intézményekkel való együttműködés (szakmai témák, működési kérdések tekintetében) fejlesztése</li> <li>• Fenntartó által biztosított fejlesztési keret kialakítása, biztosítása</li> </ul>	<p><u>Jogi környezet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jogi szempontból nem biztosított a megnövekedett ellátotti igények rugalmas kezelése (pl.: megnövekedett igény a szolgáltatás iránt, de nincs lehetőség új ellátott felvételére, mégha az infrastruktúra ezt biztosítaná is, mivel a normatív keretrendszer államilag megszabott ellátotti számot tesz lehetővé)</li> <li>• változó jogszabályi környezet, amelyhez a belső működést, a folyamatokat illeszteni szükséges, illetve hatással lehetnek a bevételek mértékére és összetételére,</li> </ul> <p><u>Társadalmi környezet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Egészségügyi stratégiában a demens ellátással kapcsolatos szolgáltatásfejlesztések nem megfelelő kezelése</li> </ul> <p><u>Működési környezet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fejlesztési igények finanszírozásának hiánya</li> </ul>

Forrás: EC saját szerkesztés

## 5. JÖVŐKÉP, STRATÉGIA KERET, CÉLOK

A Kálvineum Idősek Otthonának, mint intézménynek a jövőképe – a SWOT elemzésben megfogalmazott lehetőségek, valamint a helyzetelemzésben meghatározott tényezők átfogó vizsgálata alapján – a következőképpen került meghatározásra az intézmény vezetői által:

- piacvezetőként, minőségi szolgáltatásnyújtás a demens és az idősek nappali ellátása területén;
- piac megtartása, a házi segítségnyújtás, valamint az étkeztetés területén;

- piaci jelenlét növelése – támogató szolgáltatás területén;
- rugalmas, változásokhoz alkalmazkodó szervezet működtetése (folyamatok, munkaerő, jogszabályi változások kezelése) szervezeti szinten.

A meghatározott jövőkép elérése érdekében a következő stratégiai célterületek kerültek azonosításra és megfogalmazásra:

- Humán erőforrás fenntartása és fejlesztése
- Infrastruktúra fenntartása és fejlesztése
- Szolgáltatási színvonal fenntartása és fejlesztése
- Pénzügyi stabilitás fenntartása és fejlesztése
- Működési hatékonyság javítása, fejlesztése

Az egyes stratégiai célterületek tekintetében különböző fejlesztési akciótervek kerültek azonosításra, melyet a következő fejezetben részletesen ismertetünk.

Az egyes fejlesztési akciótervek csoportosításra kerültek a megvalósításban a felelőségek alapján a következő csoportok szerint:

- Helyi, intézményi fejlesztés ezen belül megvalósuló fejlesztések, ezen belül:
  - szakmai fejlesztések, amely az intézmény mindennapi szakmai munkájának megvalósításához kapcsolódó fejlesztések;
  - humán fejlesztések, amely az intézményt működtető humán erőforrás fejlesztéshez kapcsolódó fejlesztésekre terjed ki;
  - infrastrukturális fejlesztések, amelyek az intézmény szakmai fejlesztései, valamint a működési hatékonyság fejlesztéséhez kapcsolódóan megvalósuló infrastruktúra fejlesztések terjed ki;
  - működés hatékonyság fejlesztése, amely az intézmény működésével, folyamataival, szabályozásával kapcsolatos fejlesztésekre terjed ki;
  - szolgáltatási színvonal fenntartás és fejlesztés, amely az intézmény működésével, szolgáltatási minőségével kapcsolatos fejlesztésekre terjed ki.
- Fenntartóval szoros együttműködésben megvalósuló fejlesztések, amely a Fenntartó szakmai és pénzügyi hozzájárulásával megvalósuló fejlesztéseket foglalja magába.
- Hálózatos együttműködést segítő fejlesztések, amelyek a helyi, térségi, Fenntartó által működtetett hasonló profilú intézményekkel, szervezetekkel való együttműködés.

A stratégiában meghatározott fejlesztési akciótervek elfogadásáról a stratégia elfogadásával a Fenntartó dönt. Az egyes fejlesztési akciótervek esetében a felelőségek a következőképpen határozhatók el:

4. táblázat: Fejlesztési akciótervek megvalósításának felelősségei

	Fenntartó	Intézményvezető (Kálvineum)	További érintett szereplők
Helyi intézményi fejlesztés keretében megvalósuló fejlesztések megvalósítása	informálandó	megvalósításért felelős	–
Fenntartóval szoros együttműködésben megvalósuló fejlesztések megvalósítása	közreműködik	megvalósításért felelős	–
Hálózatos együttműködést segítő fejlesztések megvalósítása	informálandó	megvalósításért felelős	közreműködik

Forrás: EC saját szerkesztés

## 6. FEJLESZTÉSI AKCIÓTERVEK

A stratégiában rögzítésre kerülő fejlesztési akciótervek a következő módszertan alapján kerültek meghatározásra.

A fejlesztési akciók forrásai a következő dokumentumok/ inputok:

- minőségi tervben meghatározott, intézményvezető által elfogadott fejlesztési javaslatok;
- elégedettségi kérdőívben azonosított fejlesztési javaslatok;
- szervezetfejlesztési projekt keretében lefolytatott egyeztetéseken azonosított fejlesztési javaslatok;
- egyéb.

A különböző forrásokból azonosított fejlesztési javaslatok teljeskörűen összegyűjtésre kerültek, amelyeket a Kálvineum Idősek Otthona vezetősége áttekintett, értelmezett. A teljes listában szereplő fejlesztési javaslatok azonos célt szolgáló fejlesztései összevonásra, módosításra, kiegészítésre kerültek. Ezt követően a vezetőség döntést hozott a stratégiai dokumentumban azonosított fejlesztési akciók elfogadásáról.

Az egyes fejlesztési javaslatok besorolásra kerültek az egyes stratégiai célterületekhez (humán, infrastruktúra, szolgáltatási színvonal, pénzügy, intézményi működési hatékonyság), valamint a megvalósításban a felelőségek alapján a helyi, intézményi / fenntartóval való együttműködési / hálózatos együttműködést segítő fejlesztéssel megvalósuló akció csoportokba.

A fejlesztési akciók listájának véglegesítését követően az egyes javaslatok prioritizálásra kerültek 1–5 skálán, ahol 1 a legjelentősebb, 5 a legkevésbé jelentős fejlesztést jelöli. A prioritizálás alapja, hogy az egyes fejlesztési akciók mennyiben járulnak hozzá a Kálvineum

Idősek Otthona jövőképében meghatározott célok eléréséhez. A prioritizálás alapján a fejlesztési javaslatok megvalósításának tervezett ideje (2020–2022) is meghatározásra került, a következők szerint:

- 1–2 prioritáshoz kapcsolódó fejlesztési javaslat 2020,
- 3 prioritáshoz kapcsolódó fejlesztési javaslat 2021,
- 4–5 prioritáshoz kapcsolódó értékkel rendelkező fejlesztési javaslat a 2022-es megvalósítási évben tervezett.

A Kálvineum Idősek Otthona esetében a meghatározásra kerülő fejlesztési javaslatok, azok rövid magyarázata, csoportosítása, prioritizálása, tervezett időbeli ütemterve a következő táblázatokban került összefoglalásra.

3. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona fejlesztési akciótervek humán erőforrás fenntartáshoz és fejlesztéshez kapcsolódó fejlesztési akciótervek

Ssz	Akció	Magyarázat	Helyi, intézményi fejlesztés	Fenntartóval szoros együttműködésben megvalósuló fejlesztés	Hálózatos együttműködést segítő fejlesztés	Prioritás
<b>A) Humán erőforrás fenntartása és fejlesztése</b>						
A.1.	Képzés	A kérdőíves felmérésből kiderült, hogy az intézmény megítélését jelentősen befolyásolja a gondozók, munkavállalók viselkedése, hozzáállása, ezért az alábbi képességek fejlesztése fontos cél: empátia, motiváció, reziliencia, hatékony kérdéses technika, kommunikációs készségek.	X			3
A.2.	Szakmai továbbképzés (kötelező képzések megvalósítása)	Jogszabály: demencia gondozó; gerontológiai gondozó; geriatríai szakgondozó; munkakörhöz kapcsolódó pontot érő képzések	X			1
A.3.	Szakmai továbbképzés (minőségi ellátáshoz kapcsolódó kompetencia fejlesztés)	Fontos szempontként emelték ki a kérdőívet kitöltők a gondozók, munkavállalók szakmaiságát is, illetve belső igény is megfogalmazódott a minőségbiztosítási akciótervben, így a felmerült igények kielégítése javasolt. (speciális terápiák elsajátítása; vezetőknek tudásátadás; fenntartói irodához kapcsolódó együttműködésfejlesztés tréning)	X		X	2
A.4.	Külső szakértő bevonása	Esetkezelések, gyógyszerellátások kapcsán felmerült külső szakértők, pl. a orvos vagy előadó bevonásának lehetősége a minőségi szolgáltatásnyújtás és teljeskörű ellátás érdekében. (külső, belső)	X			4
A.5.	Szupervízió	A szupervízió, mint speciális szakmai személyiségfejlesztő módszer elegendhetlen a személyes gondoskodást végző szakemberek munkájának minőségbiztosításában, melyet a minőségbiztosítási tervben fejlesztési javaslatként fogalmaztak meg.	X			5
A.6.	Intézményi lelkes fokozottabb bevonása	A kérdőíves felmérésből kiderült, hogy a gondozottak és gondozók terén is javasolt a lelkes fokozottabb bevonása, lelki segítségnyújtás, problémakezelés területén.		X		5
A.7.	Teljesítménymotivációs rendszer kialakítása	A minőségbiztosítási tervben az ellátások közül igényként fogalmazódott meg az étkeztetési szolgáltatási terület hatékonyságnövelésével kapcsolatban, a feladat ellátásáért felelős kiszállítók, külső szereplők motivációs rendszerének kidolgozása, bevezetése. Az intézményi támogató és koordinációs állomány fejlesztése és motivációja még jelentősebb erőfeszítést igényel.	X			2
A.8.	HR stratégia készítése, bevezetése	Az ellátáshoz szükséges humán kapacitás hosszú távú biztosításához kapcsolódóan humán erőforrás stratégia kialakítása, amely magában foglalja a jelenleg kidolgozás alatt lévő humán területhez kapcsolódó fejlesztéseket, valamint hosszú távon biztosítja, keretbe rendezi a humán erőforráskezeléssel kapcsolatos stratégiai elképzeléseket.	X			5
A.9.	Minőségi ellátáshoz szükséges létszám biztosítása	Az ellátottak és az érdeklődők jellemzően elégedettek a kérdőívek alapján az ellátás minőségével, azonban kiemelték a munkavállalók szerepének fontosságát, így a leterheltségük enyhítésére és a minőségi szolgáltatásnyújtás céljából javaslat érkezett a létszám növelésre és az állományi létszám frissítésére.	X			1
A.10.	Jogszabályi és Fenntartói elvárásoknak megfelelő működést biztosító optimális humán erőforrás rendelkezésre állásának folyamatos biztosítása	Az intézmény folyamatos, elvárt minőségben való szolgáltatásnyújtását biztosító humán erőforrás folyamatos rendelkezésre állásának biztosítása, fenntartása.	X			1

Forrás: EC saját szerkesztés

4. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona fejlesztési akciótervek Infrastruktúra fenntartáshoz és fejlesztéshez kapcsolódó fejlesztési javaslatok

Ssz	Akció	Magyarzat	Helyi, intézményi fejlesztés	Fenntartóval szoros együttműködésben megvalósuló fejlesztés	Hálózatos együttműködést segítő fejlesztés	Prioritás
<b>B) Infrastruktúra fenntartása és fejlesztése</b>						
B.1.	Jogszabályi és Fenntartói elvárásoknak megfelelő működést biztosító Infrastruktúra (ingatlan, eszközök) rendelkezésre állásának folyamatos biztosítása	Az intézmény folyamatos, elvárt minőségben való szolgáltatásnyújtását biztosító infrastruktúra folyamatos rendelkezésre állásának biztosítása, fenntartása. (pl.: állagmegóvás)	X			1
B.2.	Közösségi aktivitás színtereinek fejlesztése, pozitív környezet kialakítása	A minőségbiztosítási tervben az alábbi fejlesztések kerültek megfogalmazásra: átlátható belső terek kialakítása; segítő jelek használata; figyelemterelés alkalmazása; élénk-vidám színek alkalmazása; autonómia és cselekvési mozgástér biztosítása; biztonságos demens környezet biztosítása.	X			2
B.3.	További készségfejlesztő eszközök beszerzése	Fejlesztési javaslat érkezett a minőségbiztosítási tervben további eszközök, játékok beszerzésére (elsősorban demens ellátással kapcsolatban).	X			3
B.4.	Ingatlan fejlesztése, bővítése	A minőségi szolgáltatás nyújtás érdekében javaslat érkezett a tetőtér beépítésére és télikert kialakítására vonatkozóan a minőségbiztosítási tervben.		X		1

Forrás: EC saját szerkesztés



5. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona fejlesztési akciótervek Szolgáltatás színvonal fenntartásához és fejlesztéséhez kapcsolódó fejlesztési javaslatok

Ssz	Akció	Magyarázat	Helyi, intézményi fejlesztés	Fenntartóval szoros együttműködésben megvalósuló fejlesztés	Hálózatos együttműködést segítő fejlesztés	Prioritás
<b>C) Szolgáltatási színvonal fenntartása és fejlesztése</b>						
C.1.	Jogszábeli és Fenntartói elvárásoknak megfelelően működő, szolgáltatási minőség folyamatos biztosítása	Az intézményi működés szolgáltatási területeivel kapcsolatosan meghatározott (minőségi tervben is rögzített) követelmények teljesítése, amely az intézmény hosszú távú működésének, a szolgáltatási iránti folyamatos keresletnek a biztosítása.	X			1
C.2.	Gondozási stratégia bemutatása a hozzátartozók számára	A tanácsadási tevékenység (életmód, táplálkozás) ellátásának fejlesztésével kapcsolatban a minőségbiztosítási tervben javaslat érkezett arra, hogy kerüljön bemutatásra a gondozási stratégia mind az ellátottak, mind a hozzátartozók számára, ezzel az intézmény megítélése növekedik, valamint a külső-belső kommunikáció erősödik.				3
C.3.	Támogató hálózat kialakítása	A minőségbiztosítási tervben fejlesztési javaslatként fogalmazódott meg, hogy kerüljen bevonásra külső szereplők- hozzátartozók, önkéntesek, stb.- olyan feladatok ellátásába, amely az intézményben dolgozó munkatársak napi munkavégését támogatja, segíti azzal, hogy helyettük az ellátottakkal más személy kerül bevonásra pl.: lelki, kommunikációs, szakrendelőbe történő kísérés ellátásával kapcsolatban. Az intézményi dolgozóknak ezért több ideje marad a ellátásszakmai feladatok ellátására, amely a szolgáltatás minőségének emeléséhez járul hozzá.		X		4
C.4.	Készségfejlesztési technikák bővítése	A szolgáltatási színvonal fejlesztése érdekében javaslat érkezett a minőségbiztosítási tervben az alábbi készségfejlesztési technikák elsajátítására: onellátási képességvesztés fejlesztése, emlékezettréning, életrajzmunka, MAKS terápia: mozgás, a mindennapos tevékenységek elvégzésének képessége, a kognitív képességek és a spirituális képességek megmozgatása. A fejlesztés keretében szükséges ezeknek a technikáknak az elsajátítása, valamint bevezetése a szakmai programok közé.	X			3
C.5.	Tanácsadási tevékenység kibővítése további területekkel	A minőségbiztosítási tervben megfogalmazott javaslat, a tanácsadási tevékenység tematikus kibővítése az életmód, valamint a táplálkozási tanácsadási területekkel, valamint a tanácsadási tevékenység, mint szolgáltatás kiterjesztése a hozzátartozók irányába.	X			2
C.6.	Személyközpontú gondozás fejlesztése	A gondozási tevékenység ellátásával kapcsolatban fejlesztési javaslat érkezett a minőségbiztosítási tervben az egyedi igények magasfokú felmérésére és az azokhoz való alkalmazkodás biztosítására. Ehhez keretrendszer kidolgozása és bevezetése szükséges.	X			3
C.7.	Hozzátartozók részére képzés	A minőségbiztosítási tervben megfogalmazott javaslat a hozzátartozók képzése, az ellátottak kezelésével, gondozásával, a helyzet elfogadásával kapcsolatban, az érzékenyítésre fókuszálva. (demens nappali, HS)	X			5
C.8.	Szakmai protokollok készítése, bevezetése	A szolgáltatási területek szakmai feladatainak, az egységes működésmódnak a biztosítása érdekében a feladatok ellátásának hatékonyságnöveléséhez jelentősen hozzájárul a szakmai protokollok elkészítése, bevezetése és az ezek alapján történő működésmód.	X		X	2
C.9.	Étkeztetési szolgáltatási terület diverzifikációja	A szolgáltatási terület kiterjesztése a működési engedélyben szereplő településekre, amellyel a szolgáltatás vevői köre bővíthető, többlet bevétel realizálható.	X			1
C.10.	Szűrési vizsgálatok kiterjesztése	A demens ellátással kapcsolatos szolgáltatási tevékenység kiegészítése a preventív demencia szűrés bevezetésével, amivel a bekerülő demens személy állapota teljeskörűen felmérésre kerül. Az intézménybe történő beilleszkedési folyamat hatékonysága javítható, rövidíthető, egyéni ellátási igényeknek való gondozási tevékenység hatékonysága javítható.	X			2

Forrás: EC saját szerkesztés

6. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona fejlesztési akciótervek Pénzügyi stabilitás fenntartásához és fejlesztéséhez kapcsolódó fejlesztési javaslatok

Ssz	Akció	Magyarázat	Helyi, intézményi fejlesztés	Fenntartóval szoros együttműködésben megvalósuló fejlesztés	Hálózatos együttműködést segítő fejlesztés	Prioritás
<b>D) Pénzügyi stabilitás fenntartása és fejlesztése</b>						
D.1.	Adott költségvetési évre elfogadott költségvetés szerinti működés megvalósítása, meghatározott kereten belüli működés biztosítása	A meghatározott feladattal a pénzügyi stabilitás fenntartása, a normál működés biztosítása valósul meg.	X			1
D.2.	Beruházási és kapcsolódó finanszírozási terv készítése, bevezetése	A monitoring rendszerhez kapcsolódóan és illeszkedően egy részletes bevétel tervezési eszköz kidolgozása, amely bevezetésével a tervezés hatékonysága javítható. A jó gyakorlat intézmények között is megosztásra kerülhet.	X			3

Forrás: EC saját szerkesztés

7. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona fejlesztési akciótervek Intézményi működés hatékonyságának fenntartásához és fejlesztéséhez kapcsolódó fejlesztési javaslatok

Ssz	Akció	Magyarázat	Helyi, intézményi fejlesztés	Fenntartóval szoros együttműködésben megvalósuló fejlesztés	Hálózatos együttműködést segítő fejlesztés	Prioritás
<b>E) Intézményi működés hatékonyságának fenntartása és fejlesztése</b>						
E.1.	Minőségbiztosítási tervben és folyamatban meghatározott működésmód biztosítása	A minőségbiztosítási folyamat és terv megvalósításával az intézmény folyamatosan nyomon tudja követni, hogy az adott szolgáltatási területek vonatkozásában milyen minőségi követelményeknek kell megfelelni, valamint milyen további fejlesztési igény határozható meg. A szolgáltatási minőség fenntartása a tervben meghatározott követelmények értékelésével ellenőrizhető.	X			3
E.2.	Intézményi stratégiában meghatározott célok és fejlesztési tervek megvalósítása, megvalósítás nyomon követése (Indikátorok alapján)	Az intézményi stratégia megvalósításának nyomonkövetése, a teljesítés megvalósításához kapcsolódóan elözetesen meghatározott indikátorokkal történik. Ennek folyamatát és értékeit a stratégiai rögzíti.	X			3
E.3.	Fenntartóval való együttműködési keretrendszer szerinti működésmód biztosítása	Fenntartóval való együttműködés formájának, mértékének rögzítése abból a célból, hogy mely kérdésekben, tárgykörben szükséges/kötelező a Fenntartó bevonása a döntéshozatalba.		X		1
E.4.	Intézmény működését biztosító külső szereplőkkel való kapcsolatok kialakítása/fenntartása	Az intézményi működésével kapcsolatosan a külső szereplők azonosítása (intézményrendszer, szállítói kör, érdekképviseletek, képző intézmény, alapítvány, stb.), kapcsolattartás és kommunikáció, jogkörök, elvárásrendszer kidolgozása és meghatározása. Tájékoztató dokumentum készítése.	X			2

Forrás: EC saját szerkesztés

A Fenntartó által elfogadott stratégiában meghatározott fejlesztési javaslatok akciótervét a megvalósítást megelőzően részletesen ki kell dolgozni a következő tartalommal:

- milyen célból, mely stratégiai célhoz kapcsolódnak,
- mi a pontos tartalmuk,
- ki az akció célcsoportja,
- milyen hatással és eredménnyel jár a megvalósításuk,
- mi a megvalósítás tervezett időigénye,
- mi a megvalósítás tervezett forrása, forrásigénye,
- megvalósításhoz milyen egyéb eszközök, peremfeltételek szükségesek – keretrendszer (pénzügyi, szabályozási, személyi, időkeret, kapcsolódási és egymásra épülési pontok meghatározása más stratégiai akciótervekkel),

- megvalósítás módja (főbb feladatok ismertetésével),
- akció elfogadásának követelményei, mutatószámok.

A fenti tartalmi elemeket tartalmazó akcióterv a 11.számú mellékletben került rögzítésre.

## 7. PÉNZÜGYI TERV

A pénzügyi terv a fejlesztési akciók megvalósításához kapcsolódó forrásokat, valamint költségeket foglalja össze. Az egyes stratégiai célok között prioritizálás van, amelyet a fejlesztésről való döntés során az intézményvezetés figyelembe vesz.

Adott fejlesztés megvalósításának indikatív költsége és a finanszírozási forrás kijelölése mindig fontos tervezés során, egy egyházi fenntartású intézmény esetében pedig kiemelten fontos, hiszen a fejlesztés megvalósíthatóságát erősen befolyásoló tényező.

A stratégiaalkotás során elkészült a fejlesztési akciókat tartalmazó összefoglaló táblázat, amely tartalmazza a megvalósítás tervezett költségelemeit, a megvalósítás finanszírozásának tervezett forrását, valamint a megvalósítás indikatív költségbecslését.

Adott fejlesztési akció megvalósításához kapcsolódó lehetséges költségelemek kategóriái a következők:

- Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége,
- Külső szakértő megbízási díja,
- Beruházások költsége.

A Fenntartó által elfogadott stratégiában meghatározott fejlesztési javaslatok megvalósításának forrásai a következők:

- Normatíva,
- Egyházi kiegészítő támogatás,
- Fenntartói hozzájárulás,
- Intézményi, külső forrás (ellátott, hozzátartozó),
- Pályázati forrás.

Az egyes fejlesztési akciók megvalósításának tervezett időtávja, a stratégiához illeszkedően 2020–2022 között került meghatározásra. Tekintettel a változó szabályozási, finanszírozási környezetre az egyes fejlesztési javaslatok megvalósításának ideje a rendelkezésre álló szabad, bevonható források ismeretében határozható meg pontosan. A költségvetési törvényben meghatározott normatív támogatás mértékének ismeretében becsülhető meg a

bevétel jelentős része. A rendelkezésre álló, fejlesztésre fordítható forrás ismeretében az intézményvezetés a fejlesztési akciótervek prioritizálása alapján, részletesen, akciótervben határozza meg a fejlesztési akció megvalósításának pontos tartalmát, ütemezését, költségeit.

A stratégiában meghatározott fejlesztési akciótervek esetében:

- Normatíva felhasználása jogszabályban rögzített, így annak figyelembevételével lehetséges adott fejlesztési javaslat megvalósítására fordítani.
- A Fenntartó az egyházi kiegészítő támogatást a központi költségvetésről szóló törvényben és az államháztartásról szóló törvényben meghatározottak szerint használhatja fel, az egyéb támogatást a szolgáltató alapfeladatának ellátására vagy működési, fenntartási kiadásaira fordíthatja, így a fejlesztési javaslatot csak ezeknek megfelelően finanszírozható.
- A Fenntartói hozzájárulást lehetőséget ad olyan jellegű fejlesztések megvalósítására, melyek az állam által nem támogatottak vagy pályázati forrás nem biztosítja a prioritás igénye szerint.
- Amennyiben adott fejlesztés nem valósítható meg állami vagy pályázati forrásból, illetve Fenntartói hozzájárulás nem biztosítja a megvalósítást, úgy finanszírozási forrás az intézmény belső, külső forrása lehet.
- A fejlesztési javaslat pályázati forrásból valósulhat meg, amennyiben adott fejlesztés prioritásának megfelelő. A pályázati forrás lehet intézményi vagy Fenntartói is, ám hátránya, hogy kiírása előre nem látható/tervezhető.

Az intézményvezetés a részletesen kidolgozott akcióterv alapján, a rendelkezésre álló fejlesztési forrás ismeretében dönt a fejlesztés elfogadásáról/elutasításáról.

8. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona humán erőforrás fenntartás és fejlesztés terület fejlesztéseire kapcsolódó költségnemek, indikatív költségek, finanszírozási források

Ssz	Akció	Megvalósítás tervezett költségelemei	Megvalósítás indikatív költsége (Ft)	Finanszírozás tervezett forrása
<b>A) Humán erőforrás fenntartása és fejlesztése</b>				
A.1.	Képzés	Külső szakértő megbízási díja	na.	pályázati forrás
A.2.	Szakmai továbbképzés (kötelező képzések megvalósítása)	Külső szakértő megbízási díja	na.	pályázati forrás (együttműködés a helyi munkaügyi központtal)
A.3.	Szakmai továbbképzés (minőségi ellátáshoz kapcsolódó kompetencia fejlesztés)	Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége Külső szakértő megbízási díja	600 000	intézményi belső forrás
A.4.	Külső szakértő bevonása	Külső szakértő megbízási díja	na.	intézményi belső forrás
A.5.	Szupervízió	Külső szakértő megbízási díja	na.	intézményi belső forrás
A.6.	Intézményi lelkész fokozottabb bevonása	Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége	na.	intézményi belső forrás
A.7.	Teljesítménymotivációs rendszer kialakítása	Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége	na.	intézményi belső forrás
A.8.	HR stratégia készítése, bevezetése	Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége	na.	intézményi belső forrás
A.9.	Minőségi ellátáshoz szükséges létszám biztosítása	Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége	na.	intézményi belső forrás
A.10.	Jogszabályi és Fenntartói elvárásoknak megfelelő működést biztosító optimális humán erőforrás rendelkezésre állásának folyamatos biztosítása	Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége	na.	intézményi belső forrás

Forrás: EC saját szerkesztés

9. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona infrastruktúra fenntartás és fejlesztés terület fejlesztéseihez kapcsolódó költségnevek, indikatív költségek, finanszírozási források

Ssz	Akció	Megvalósítás tervezett költségelemei	Megvalósítás indikatív költsége (Ft)	Finanszírozás tervezett forrása
<b>B) Infrastruktúra fenntartása és fejlesztése</b>				
B.1.	Jogsabályi és Fenntartói elvárásoknak megfelelő működést biztosító infrastruktúra (ingatlan, eszközök) rendelkezésre állásának folyamatos biztosítása	Beruházások költsége Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége (koordináció, menedzsment, közreműködés)	na.	intézményi belső forrás
B.2.	Közösségi aktivitás színtereinek fejlesztése, pozitív környezet kialakítása	Beruházás költsége (anyag, eszköz, munkaerő) Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége (koordináció, menedzsment, közreműködés)	1 500 000	intézményi belső forrás
B.3.	További készségfejlesztő eszközök beszerzése	Beruházás költsége (eszköz)	150 000	normatíva
B.4.	Ingatlan fejlesztése, bővítése	Beruházás költsége (anyag, eszköz, munkaerő) Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége (koordináció, menedzsment, közreműködés)	na.	fenntartói hozzájárulás, egyházi kiegészítő támogatás

Forrás: EC saját szerkesztés

10. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona szolgáltatási színvonal fenntartás és fejlesztés terület fejlesztéseirek kapcsolódó költségnemek, indikatív költségek, finanszírozási források

Ssz	Akció	Megvalósítás tervezett költségelemei	Megvalósítás indikatív költsége (Ft)	Finanszírozás tervezett forrása
<b>C) Szolgáltatási színvonal fenntartása és fejlesztése</b>				
C.1.	Jogsabályi és Fenntartói elvárásoknak megfelelően működő, szolgáltatási minőség folyamatos biztosítása	Beruházás költsége (anyag, eszköz, munkaerő) Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége (koordináció, menedzment, közreműködés)	na.	intézményi belső forrás
C.2.	Gondozási stratégia bemutatása a hozzátartozók számára	Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége	na.	intézményi belső forrás
C.3.	Támogató hálózat kialakítása	Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége	na.	fenntartói hozzájárulás, egyházi kiegészítő támogatás Intézményi belső forrás
C.4.	Készségfejlesztési technikák bővítése	Külső szakértő megbízási díja	na.	intézményi belső forrás
C.5.	Tanácsadási tevékenység kibővítése további területekkel	Külső szakértő megbízási díja Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége	na.	intézményi belső forrás
C.6.	Személyközpontú gondozás fejlesztése	Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége	na.	intézményi belső forrás
C.7.	Hozzátartozók részére képzés	Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége	na.	intézményi belső forrás
C.8.	Szakmai protokollok készítése, bevezetése	Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége	na.	intézményi belső forrás
C.9.	Étkeztetési szolgáltatási terület diverzifikációja	Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége	na.	intézményi belső forrás
C.10.	Szűrési vizsgálatok kiterjesztése	Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége (megvalósítás)	na.	Külső forrás (ellátott, hozzátartozó)

Forrás: EC saját szerkesztés

11. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona pénzügyi stabilitás fenntartás és fejlesztés terület fejlesztéseihez kapcsolódó költségnevek, indikatív költségek, finanszírozási források

Ssz	Akción	Megvalósítás tervezett költségelemei	Megvalósítás indikatív költsége (Ft)	Finanszírozás tervezett forrása
<b>D) Pénzügyi stabilitás fenntartása és fejlesztése</b>				
D.1.	Adott költségvetési évre elfogadott költségvetés szerinti működés megvalósítása, meghatározott kereten belüli működés biztosítása	Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége (megvalósítás)	na.	intézményi belső forrás
D.2.	Beruházási és kapcsolódó finanszírozási terv készítése, bevezetése	Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége (megvalósítás)	na.	intézményi belső forrás

Forrás: EC saját szerkesztés

12. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona infrastruktúra fenntartás és fejlesztés terület fejlesztéseihez kapcsolódó költségnevek, indikatív költségek, finanszírozási források

Ssz	Akción	Megvalósítás tervezett költségelemei	Megvalósítás indikatív költsége (Ft)	Finanszírozás tervezett forrása
<b>E) Intézményi működés hatékonyságának fenntartása és fejlesztése</b>				
E.1.	Minőségbiztosítási tervben és folyamatban meghatározott működésmód biztosítása	Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége (megvalósítás)	na.	intézményi belső forrás
E.2.	Intézményi stratégiában meghatározott célok és fejlesztési tervek megvalósítása, megvalósítás nyomon követése (indikátorok alapján)	Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége (megvalósítás)	na.	intézményi belső forrás
E.3.	Fenntartóval való együttműködési keretrendszer szerinti működésmód biztosítása	Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége (megvalósítás)	na.	intézményi belső forrás
E.4.	Intézmény működését biztosító külső szereplőkkel való kapcsolatok kialakítása/fenntartása	Munkatársaknak a feladat ellátására fordított bérköltsége (megvalósítás)	na.	intézményi belső forrás

Forrás: EC saját szerkesztés



## 8. FEJLESZTÉSI AKCIÓTERVEK MEGVALÓSÍTÁSÁNAK NYOMONKÖVETÉSE, ÉRTÉKELÉSE, INDIKÁTOROK

A Fenntartó által elfogadott stratégiában meghatározott fejlesztési javaslatok megvalósulásának nyomon követése és későbbi felülvizsgálata céljából indikátorokat, azaz objektíven mérhető jelzőszámokat szükséges azonosítani, melyek az eredmények minőségi és mennyiségi meghatározását adják.

A Kálvineum Idősek Otthona esetében a meghatározásra kerülő 30 fejlesztési javaslat közül 15 javaslatához egy, míg a másik 15 javaslatához több indikátor is tartozik, amelyek az eredményesség vizsgálatát támogatják.

Az azonosított indikátorok és mértékegységei fejlesztési területenként az alábbiak:

13. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona humán erőforrás fenntartás és fejlesztés terület fejlesztéseivel kapcsolódó indikátorok

Terület	Tervezett fejlesztés	Indikátor neve	Mértékegység
A) Humán erőforrás fenntartása és fejlesztése	Képzés	Képzések száma	db
		Képzésen résztvevő munkatársak száma	fő
	Szakmai továbbképzés (kötelező képzések megvalósítása)	Megtartott képzések aránya	%
		Képzésen résztvevett kijelölt munkatársak aránya	%
	Szakmai továbbképzés (minőségi ellátáshoz kapcsolódó kompetencia fejlesztés)	Képzések száma	db
		Képzésen résztvevő munkatársak száma	fő
	Külső szakértő bevonása	Külső szakértők által tartott események száma	db
		Szakértők támogatásához igénybevevő munkatársak száma	fő
		Szakértők támogatásához kapcsolható kézzelfogható jelek száma a napi munkában	db
	Szupervízió	Szupervízióban résztvevő munkatársak száma	fő
		Szupervíziós alkalmak száma	db
	Intézményi lelkes fokozottabb bevonása	Lelki napok/alkalmak száma	db
		Lelki támogatásban érintett munkatársak és ellátottak száma	fő
	Teljesítménymotivációs rendszer kialakítása	Szolgáltatási minőség miatt elveszített ügyfelek száma	fő
		Működési, ellátási hatékonyságra vonatkozó, alkalmazott munkatársi javaslatok száma	db
HR stratégia készítése, bevezetése	A stratégiában megfogalmazott célok teljesülését mérő indikátorok	db	
Minőségi ellátáshoz szükséges létszám biztosítása	Azon kulcsmunkatársak aránya, akiknél megoldott a helyettesítés, utánpótlás	%	
	Munkatársi leterheltség érzékelhető csökkenése	%	
	Munkaerő átlagéletkor	év	
Jogszabályi és Fenntartói elvárásoknak megfelelő működést biztosító optimális humán erőforrás rendelkezésre állásának folyamatos biztosítása	Jogszabályi követelményeket biztosító humán kapacitás rendelkezésre állása	fő	

Forrás: EC saját szerkesztés

14. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona infrastruktúra fenntartása és fejlesztése terület fejlesztéseire kapcsolódó indikátorok

Terület	Tervezett fejlesztés	Indikátor neve	Mértékegység
B) Infrastruktúra fenntartása és fejlesztése	Jogszabályi és Fenntartói elvárásoknak megfelelő működést biztosító infrastruktúra (Ingatlan, eszközök) rendelkezésre állásának folyamatos biztosítása	Külső ellenőrzés által előírt módosítások száma	db
		Külső ellenőrzés által előírt módosítások megvalósulási aránya	%
		Állag fenntartó karbantartások száma (tervezett és nem tervezett), költsége	db
		Állag fenntartó karbantartások költsége	eFt
		Szolgáltatási minőséget fejlesztő felújítások, bővítések száma	db
		Szolgáltatási minőséget fejlesztő felújítások, bővítések költsége	eFt
	Közösségi aktivitás színtereinek fejlesztése, pozitív környezet kialakítása	Megvalósult fejlesztések száma	db
	További készségfejlesztő eszközök beszerzése	Beszerzésre kerülő készségfejlesztési eszközök száma	db
	Ingatlan fejlesztése, bővítése	A demens ellátás minőségének javulására vonatkozó munkatársi, ellátotti és családtag visszajelzések száma	db
		Megvalósuló ingatlanfejlesztés száma	db

Forrás: EC saját szerkesztés

15. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona szolgáltatási színvonal fenntartása és fejlesztése terület fejlesztéseire kapcsolódó indikátorok

Terület	Tervezett fejlesztés	Indikátor neve	Mértékegység
C) Szolgáltatási színvonal fenntartása és fejlesztése	Jogszabályi és Fenntartói elvárásoknak megfelelően működő, szolgáltatási minőség folyamatos biztosítása	Adott évben külső ellenőrzés során azonosított nem megfelelőségek száma	db
		Adott évben belső ellenőrzésből származó módosítási igények száma	db
		Adott évben belső ellenőrzésből származó módosítási igények megvalósulási aránya	%
		Adott évben megvalósított minőség fejlesztések száma	db
		Ellátottaktól/hozzáértőktől a betegjogi képviselő részére benyújtott, minőséggel kapcsolatos jogos panaszok száma	db
		Gondozási stratégia bemutatása a hozzátartozók számára	Gondozási stratégiát bemutató programok/események száma
	Támogató hálózat kialakítása	Közösségi/önkéntes munkára érkező személyek száma	fő
		Közösségi munka keretében megvalósuló alkalmak száma	db
		Az ellátási feladatokban résztvevő családtagok száma	fő
	Készségfejlesztési technikák bővítése	Megismert és bevezetett készségfejlesztési technikák száma	db
	Tanácsadási tevékenység kibővítése további területekkel	Tanácsadási tevékenységbe integrált további szakmai területek száma	db
	Személyközpontú gondozás fejlesztése	Egyéni igények kezelésére keretrendszer kidolgozása	db
		Egyéni igények kezelésének száma	db
	Hozzáértőktől részére képzés	Hozzáértőktől részére tartott képzések száma	db
		Képzésen résztvevő hozzátartozók száma	fő
	Szakmai protokollok készítése, bevezetése	Bevezetett szakmai protokollok száma	db
Étkeztetési szolgáltatási terület diverzifikációja	Szolgáltatási terület bővítésével elérhető új megrendelők száma	db	
Szűrési vizsgálatok kiterjesztése	Preventív demencia szűrésben résztvevők száma	fő	
	Preventív demencia szűrés rendszerének kidolgozása, bevezetése	db	

Forrás: EC saját szerkesztés

16. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona pénzügyi stabilitás fenntartása és fejlesztése terület fejlesztéseihez kapcsolódó indikátorok

Terület	Tervezett fejlesztés	Indikátor neve	Mértékegység
D) Pénzügyi stabilitás fenntartása és fejlesztése	Adott költségvetési évre elfogadott költségvetés szerinti működés megvalósítása, meghatározott kereten belül működés biztosítása	Adott évben elkészített és Fenntartó által elfogadott intézményi fejlesztési javaslatok száma	db
	Beruházási és kapcsolódó finanszírozási terv készítése, bevezetése	Beruházási és finanszírozási terv kidolgozása, bevezetése	db

Forrás: EC saját szerkesztés

17. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona intézményi működés hatékonyságának fenntartása és fejlesztése terület fejlesztéseihez kapcsolódó indikátorok

Terület	Tervezett fejlesztés	Indikátor neve	Mértékegység
E) Intézményi működés hatékonyságának fenntartása és fejlesztése	Minőségbiztosítási tervben és folyamatban meghatározott működésmód biztosítása	Minőségbiztosítási dokumentum felülvizsgálatának száma	db
	Intézményi stratégiában meghatározott célok és fejlesztési tervek megvalósítása, megvalósítás nyomon követése (indikátorok alapján)	Indikátorok felülvizsgálatának száma	db
	Fenntartóval való együttműködési keretrendszer szerinti működésmód biztosítása	Fenntartói koordinációs iroda által átvállalt feladatok száma intézményi vezetőktől/munkatársaktól	db
	Intézmény működését biztosító külső szereplőkkel való kapcsolatok kialakítása/fenntartása	Keretrendszer és kapcsolódó dokumentumok kidolgozása és bevezetése	db

Forrás: EC saját szerkesztés

1. A tervezett fejlesztéshez kapcsolódó indikátor nyomonkövetése érdekében elsődlegesen a prioritási skálán meghatározottaknak szerint, időben szükséges elhelyezni a fejlesztést. A fejlesztés tervezett kezdetét a „Bázis év”, a tervezett befejezést, a megvalósítást pedig a „Célérték elérési év” jelöli.
2. Ezt követően szükséges meghatározni az indikátor tény értékét, valamint az értékéhez viszonyított változás mértékét, tehát a célértéket, figyelembe véve a kitűzött magvalósítási időt.
3. Az indikátorok értékének változás-nyomon követése érdekében szükséges kijelölni a mérések forrását, vagyis azokat a dokumentumokat, amelyek biztosítják számunkra a szükséges adatok meglétét. (pl. jelenléti ív, adatlap, jegyzőkönyv, stb.) illetve a mérések gyakoriságát.

18. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona humán erőforrás fenntartás és fejlesztés terület fejlesztéseire kapcsolódó indikátorok nyomonkövetése

Terület	Tervezett fejlesztés	Indikátor neve	Mértékegység	Bázis év	Céltérték elérési év	Bázisérték (tény)	Céltérték (terv)	Indikátor mérésének forrása (Jelenléti lv, adatlap, Jegyzőkönyv, szerződésbontás..)	Mérés gyakorisága (min./év)
A) Humán erőforrás fenntartása és fejlesztése	Képzés	Képzések száma	db	2021	2022				
		Képzésen résztvevő munkatársak száma	fő						
	Szakmai továbbképzés (kötelező képzések megvalósítása)	Megtartott képzések aránya	%	2020	2023				
		Képzésen résztvevő kijelölt munkatársak aránya	%						
	Szakmai továbbképzés (minőségi ellátáshoz kapcsolódó kompetencia fejlesztés)	Képzések száma	db	2020	2021				
		Képzésen résztvevő munkatársak száma	fő						
	Külső szakértő bevonása	Külső szakértők által tartott események száma	db	2022	2023				
		Szakértők támogatását igénybevevő munkatársak száma	fő						
	Szupervízió	Szakértők támogatáshoz kapcsolható kézzelfogható jelek száma a napi munkában	db	2022	2023				
		Szupervízióban résztvevő munkatársak száma	db						
	Intézményi felkészítés fokozottabb bevonása	Szupervízió alkalmak száma	db	2022	2023				
		Lelki napok/alkalmak száma	fő						
	Tejlesztésmotivációs rendszer kialakítása	Lelki támogatásban érintett munkatársak és ellátottak száma	fő	2020	2021				
		Szolgáltatási minőség miatt elvesztett ügyfelek száma	fő						
HR stratégia készítése, bevezetése	Működési, ellátási hatékonyságra vonatkozó, alkalmazott munkatársi javaslatok száma	db	2022	2023					
	A stratégiában megfogalmazott célok teljesülését mérő indikátorok	db							
Minőségi ellátáshoz szükséges létszám biztosítása	Azon kulcmunkatársak aránya, akiknél megoldott a helyettesítés, utánpótlás	%	2020	2021					
	Munkatársi leterheltség érzékelhető csökkenése	%							
	Munkaerő átlagéletkor	év							
Jogszabályi és Fenntartói elvárásoknak megfelelő működést biztosító optimális humán erőforrás rendelkezésre állásának folyamatos biztosítása	Jogszabályi köve telményeket biztosító humán kapacitás rendelkezésre állása	fő	2020	2021					

Forrás: EC saját szerkesztés

19. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona infrastruktúra fenntartása és fejlesztése terület fejlesztéseire kapcsolódó indikátorok nyomonkövetése

Terület	Tervezett fejlesztés	Indikátor neve	Mértékegység	Bázis év	Céltérték elérési év	Bázisérték (tény)	Céltérték (terv)	Indikátor mérésének forrása (Jelenléti lv, adatlap, Jegyzőkönyv, szerződésbontás..)	Mérés gyakorisága (min./év)	
B) Infrastruktúra fenntartása és fejlesztése	Jogszabályi és Fenntartói elvárásoknak megfelelő működést biztosító infrastruktúra (Ingatlan, eszközök) rendelkezésre állásának folyamatos biztosítása	Külső ellenőrzés által előírt módosítások száma	db	2020	2023					
		Külső ellenőrzés által előírt módosítások megvalósulási aránya	%							
		Állag fenntartó karbantartások száma (tervezett és nem tervezett), költsége	eFt							
		Állag fenntartó karbantartások költsége	eFt							
		Szolgáltatási minőséget fejlesztő felújítások, bővítések száma	db							
	Közösségi aktivitás színterének fejlesztése, pozitív környezet kialakítása	Szolgáltatási minőséget fejlesztő felújítások, bővítések költsége	eFt							
		Megvalósult fejlesztések száma	db	2020	2021					
		További készségfejlesztő eszközök beszerzése	db	2021	2022					
		Ingatlan fejlesztése, bővítése	A demens ellátás minőségének javulására vonatkozó munkatársi, ellátotti és családtag visszajelzések száma	db	2020	2021				
			Megvalósuló ingatlanfejlesztés száma	db						

Forrás: EC saját szerkesztés

20. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona szolgáltatási színvonal fenntartása és fejlesztése terület fejlesztéseire kapcsolódó indikátorok nyomonkövetése

Terület	Tervezett fejlesztés	Indikátor neve	Mértékegység	Bázis év	Céltérték elérési év	Bázisérték (tény)	Céltérték (terv)	Indikátor mérésének forrása (Jelenléti lv, adatlap, Jegyzőkönyv, szerződésbontás..)	Mérés gyakorisága (min./év)
C) Szolgáltatási színvonal fenntartása és fejlesztése	Jogszabályi és Fenntartói elvárásoknak megfelelően működő, szolgáltatási minőség folyamatos biztosítása	Adott évben külső ellenőrzés során azonosított nem megfelelések száma	db	2020	2023				
		Adott évben belső ellenőrzésből származó módosítási igények száma	db						
		Adott évben belső ellenőrzésből származó módosítási igények megvalósulási aránya	%						
		Adott évben megvalósított minőség fejlesztések száma	db						
		Ellátottaktól/hozzájárulóktól a betegjogi képviselő részére benyújtott, minőséggel kapcsolatos jogos panaszok száma	db						
	Gondozási stratégia bemutatása a hozzátartozók számára	Gondozási stratégiát bemutató programok/események száma	db	2021	2022				
		Közösségi/önkéntes munkára érkező személyek száma	fő	2022	2023				
	Támogató hálózat kialakítása	Közösségi munka keretében megvalósuló alkalmak száma	db						
	Készségfejlesztési technikák bővítése	Az ellátási feladatokban résztvevő családtagok száma	fő	2021	2022				
		Megismert és bevezetett készségfejlesztési technikák száma	db						
	Tanácsadási tevékenység kibővítése további területekre	Tanácsadási tevékenységbe integrált további szakmai területek száma	db	2020	2021				
		Személyközpontú gondozás fejlesztése	Égyeni igények kezelésére keretrendszer kidolgozása	db	2021	2022			
	Hozzájárulókat részére képzés	Hozzájárulókat részére tartott képzések száma	db	2022	2023				
		Képzésen résztvevő hozzájárulókat száma	fő						
	Szakmai protokollok készítése, bevezetése	Bevezetett szakmai protokollok száma	db	2020	2021				
		Étkeztetési szolgáltatási terület diverzifikációja	Szolgáltatási terület bővítésével elérhető új megrendelők száma	db	2020	2021			
	Szűrési vizsgálatok kiterjesztése	Prevenív demencia szűrésben résztvevők száma	fő	2020	2021				
		Prevenív demencia szűrés rendszerének kidolgozása, bevezetése	db						

Forrás: EC saját szerkesztés

21. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona pénzügyi stabilitás fenntartása és fejlesztése terület fejlesztéseire kapcsolódó indikátorok nyomonkövetése

Terület	Tervezett fejlesztés	Indikátor neve	Mértékegység	Bázis év	Célérték elérési év	Bázisérték (tény)	Célérték (terv)	Indikátor mérésének forrása (Jelenléti ív, adatlap, Jegyzőkönyv, szerződésbontás..)	Mérés gyakorisága (min./év)
D) Pénzügyi stabilitás fenntartása és fejlesztése	Adott költségvetési évre elfogadott költségvetés szerinti működés megvalósítása, meghatározott kereten belüli működés biztosítása	Adott évben elkészített és Fenntartó által elfogadott intézményi fejlesztési javaslatok száma	db	2020	2023				
	Beruházási és kapcsolódó finanszírozási terv készítése, bevezetése	Beruházási és finanszírozási terv kidolgozása, bevezetése	db	2021	2022				

Forrás: EC saját szerkesztés

22. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona intézményi működés hatékonyságának fenntartása és fejlesztése terület fejlesztéseire kapcsolódó indikátorok nyomonkövetése

Terület	Tervezett fejlesztés	Indikátor neve	Mértékegység	Bázis év	Célérték elérési év	Bázisérték (tény)	Célérték (terv)	Indikátor mérésének forrása (Jelenléti ív, adatlap, Jegyzőkönyv, szerződésbontás..)	Mérés gyakorisága (min./év)
E) Intézményi működés hatékonyságának fenntartása és fejlesztése	Minőségbiztosítási tervben és folyamatban meghatározott működésmód biztosítása	Minőségbiztosítási dokumentum felülvizsgálatának száma	db	2020	2023				
	Intézményi stratégiában meghatározott célok és fejlesztési tervek megvalósítása, megvalósítás nyomon követése (indikátorok alapján)	Indikátorok felülvizsgálatának száma	db	2020	2023				
	Fenntartóval való együttműködési keretrendszer szerinti működésmód biztosítása	Fenntartói koordinációs iroda által átvállalt feladatok száma intézményi vezetőktől munkatársaktól	db	2020	2021				
	Intézmény működését biztosító külső szereplőkkel való kapcsolatok kialakítása/fenntartása	Keretrendszer és kapcsolódó dokumentumok kidolgozása és bevezetése	db	2020	2023				

Forrás: EC saját szerkesztés

A fejlesztési akciókhoz kapcsolódó indikátorokat a részletes akciótervben szükséges meghatározni. Az indikátorokhoz kapcsolódó értékek nyomonkövetése érdekében felelőst szükséges kijelölni, aki a részletes fejlesztési akciótervben meghatározott időközönként az értékeket felülvizsgálja és dokumentálja a változást, ez által az intézményvezetőt informálja a stratégia megvalósulásáról.

## 9. ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra – A stratégia készítésének és felülvizsgálatának folyamata.....	5
2. ábra: Munkavállalók életkori megoszlása (2019) .....	11
3. ábra: SWOT elemzés .....	17
4. táblázat: Fejlesztési akciótervek megvalósításának felelősségei.....	21

## 10. TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat – Stratégia készítésének/felülvizsgálatának folyamatában érintett szereplők feladat és felelőssége .....	4
2. táblázat – Stratégia készítésének/felülvizsgálatának folyamata .....	6
3. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona fejlesztési akciótervek humán erőforrás fenntartáshoz és fejlesztéshez kapcsolódó fejlesztési akciótervek .....	22
4. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona fejlesztési akciótervek Infrastruktúra fenntartáshoz és fejlesztéshez kapcsolódó fejlesztési javaslatok .....	23
5. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona fejlesztési akciótervek Szolgáltatás színvonal fenntartásához és fejlesztéséhez kapcsolódó fejlesztési javaslatok.....	24
6. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona fejlesztési akciótervek Pénzügyi stabilitás fenntartásához és fejlesztéséhez kapcsolódó fejlesztési javaslatok.....	25
7. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona fejlesztési akciótervek Intézményi működés hatékonyságának fenntartásához és fejlesztéséhez kapcsolódó fejlesztési javaslatok.....	25
8. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona humán erőforrás fenntartás és fejlesztés terület fejlesztéseire kapcsolódó költségnemek, indikatív költségek, finanszírozási források .....	28
9. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona infrastruktúra fenntartás és fejlesztés terület fejlesztéseire kapcsolódó költségnemek, indikatív költségek, finanszírozási források .....	29
10. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona szolgáltatási színvonal fenntartás és fejlesztés terület fejlesztéseire kapcsolódó költségnemek, indikatív költségek, finanszírozási források .....	30
11. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona pénzügyi stabilitás fenntartás és fejlesztés terület fejlesztéseire kapcsolódó költségnemek, indikatív költségek, finanszírozási források .....	31
12. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona infrastruktúra fenntartás és fejlesztés terület fejlesztéseire kapcsolódó költségnemek, indikatív költségek, finanszírozási források .....	31
13. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona humán erőforrás fenntartás és fejlesztés terület fejlesztéseire kapcsolódó indikátorok .....	32
14. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona infrastruktúra fenntartása és fejlesztése terület fejlesztéseire kapcsolódó indikátorok .....	33

15. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona szolgáltatási színvonal fenntartása és fejlesztése terület fejlesztéseikhez kapcsolódó indikátorok .....	33
16. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona pénzügyi stabilitás fenntartása és fejlesztése terület fejlesztéseikhez kapcsolódó indikátorok .....	34
17. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona intézményi működés hatékonyságának fenntartása és fejlesztése terület fejlesztéseikhez kapcsolódó indikátorok .....	34
18. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona humán erőforrás fenntartás és fejlesztés terület fejlesztéseikhez kapcsolódó indikátorok nyomkövetése .....	35
19. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona infrastruktúra fenntartása és fejlesztése terület fejlesztéseikhez kapcsolódó indikátorok nyomkövetése .....	35
20. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona szolgáltatási színvonal fenntartása és fejlesztése terület fejlesztéseikhez kapcsolódó indikátorok nyomkövetése.....	35
21. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona pénzügyi stabilitás fenntartása és fejlesztése terület fejlesztéseikhez kapcsolódó indikátorok nyomkövetése.....	36
22. táblázat – Kálvineum Idősek Otthona intézményi működés hatékonyságának fenntartása és fejlesztése terület fejlesztéseikhez kapcsolódó indikátorok nyomkövetése.....	36

## 11. MELLÉKLET

### FEJLESZTÉSI AKCIÓTERV

Szempont	<Akció neve>
Kapcsolódó cél	<azoknak a céloknak a felsorolása, amelyhez a fejlesztési akcióterv kapcsolódik>
Akció részletes leírása	<pontosan mi a fejlesztés célja, tartalma>
Akció célcsoportja	<fejlesztési akcióterv kinek a részére készül>
Akció által elért hatás, eredmény	<a fejlesztési akcióterv megvalósításával a célcsoport számára milyen eredmény, hatás realizálható>
Megvalósítás időtartama	<összhangban a stratégia tervezési időszakkal, részletesebben, határidővel/részhatáridővel kiegészítve>
Megvalósítás forrása	<összhangban a pénzügyi tervvel, részletes, tételes költségvetés meghatározása>
Megvalósításhoz szükséges eszközök (peremfeltételek)	<milyen személyi, infrastruktúra, egyéb feltételek szükségesek az akcióterv megvalósításához>
Megvalósítás módja	<az akcióterv megvalósításának lépései, tevékenységeinek ismertetése, részletes felsorolása>
Akció elfogadásának követelményei, mutatószámok (indikátorok)	<összhangban a célok teljesülésénél meghatározott mutatószámokkal, indikátorokkal>