

Innovációfejlesztés, közösségi alapú szolgáltatások és kiadásteljesítmény-összehasonlítás az önkormányzatokban: A D-Care Labs, a Gondoskodó közösségek és a SEN példája

Kolin-Sabján Katalin

KOLIN-SABJÁN KATALIN: Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége; sabjan@toosz.hu

ABSZTRAKT A tanulmány három egymással összefüggő kezdeményezés – a Standard Expenditure Analysis (SEN), a D-Care Labs és a Gondoskodó közösségek – elemzésén keresztül vizsgálja a magyar önkormányzatok szerepét a szociális szolgáltatások rendszerszintű fejlesztésében. A SEN módszertana új alapokra helyezi az önkormányzati teljesítményértékelést a kvadráns-alapú, költségfedettség-mi-nőség szempontú értékeléssel. A D-Care Labs keretében megvalósuló rendszerinnovációs laborok és a Gondoskodó közösségek projekt közösségi alapú, co-creation jellegű megközelítései jól kiegészítik a SEN által feltárt strukturális pénzügyi korlátokat. A tanulmány Ipolytölgyes példáján mutatja be a különböző eszközök és szemléletmódok integrálásának lehetőségeit, és javaslatokat fogalmaz meg a közpolitikák számára (Ceriani et al. 2024, D-Care Labs 2023, Caring Communities 2025, TÖOSZ 2025a, SozialMarie 2023).

Kulcsszavak: szociális szolgáltatások, rendszerinnováció, önkormányzat, közösségi gondoskodás, SEN

Innovation Development, Community-Based Services and Expenditure-Performance Comparison in Local Governments: The Case of D-Care Labs, Caring Communities and SEN

ABSTRACT This paper examines the role of Hungarian local governments in systemic development of social services through the analysis of three interrelated initiatives: Standard Expenditure Analysis (SEN), D-Care Labs, and Caring Communities. The SEN methodology introduces a quadrant-based performance evaluation model based on cost, coverage and quality. The systemic innovation labs under D-Care and the co-creation methods applied in Caring Communities complement the structural fiscal constraints revealed by SEN. Using the example of Ipolytölgyes, the study highlights the integration potential of these approaches and formulates policy recommendations (Ceriani et al. 2024, D-Care Labs 2023, Caring Communities 2025, TÖOSZ 2025a, SozialMarie 2023).

Keywords: social services, system innovation, local government, community-based care, SEN

BEVEZETÉS – A HOSSZÚ TÁVÚ GONDOSKODÁS KIHÍVÁSAI MAGYARORSZÁGON

Magyarországon a társadalom előregedése és a tartós ápolási-gondozási igények folyamatos növekedése komoly kihívások elé állítja a szociális ellátórendszert. A 65 év feletti lakosság arányának emelkedése egyre nagyobb keresletet támaszt az idősek számára nyújtott szolgáltatások iránt, miközben az ellátórendszer korlátokba ütközik mind finanszírozási, mind humán-



erőforrás oldalon. A kormányzati stratégiák is rámutatnak, hogy a hosszú távú gondoskodás terén három fő problématerület azonosítható: a szakember-utánpótlás és ápoló-gondozó munkaerő hiánya, az intézményrendszer és finanszírozás feszültségei, valamint a gondoskodás megközelítésének és társadalmi szemléletének hiányosságai. Mindez szükségessé teszi a szemléletváltást és a rendszerszintű beavatkozásokat: előtérbe kell helyezni a megelőzést és az otthoni, közösségi alapú ellátásokat, erősíteni az ápolást végző családtagok és önkéntesek támogatását, továbbá biztosítani a formális ellátórendszer szakmai és anyagi feltételeinek fejlesztését. A nemzeti Tartós ápolás-gondozásra vonatkozó stratégia 2030 kiemelt prioritásként kezeli, hogy a tartós gondozás elsődleges helyszíne lehetőleg az ellátott otthona legyen, ami az otthoni ellátások bővítését és a szociális és egészségügyi szolgáltatások jobb integrációját követeli meg. Ebben a kihívásokkal teli környezetben felértékelődik a helyi önkormányzatok szerepe, hiszen ők állnak legközelebb a rászoruló idős emberekhez és családjaikhoz. Az önkormányzatok feladata a szociális alapszolgáltatások (például házi segítségnyújtás, szociális étkeztetés, idős klubja) biztosítása, ugyanakkor forrásaik korlátozottak, és jelentős területi egyenlőtlenségek tapasztalhatók abban, milyen színvonalon képesek ellátni ezeket a feladatokat. A következőkben három kezdeményezést tekintünk át, amelyek e problémákra reagálnak: először a Standard Kiadáselemzés (SEN) módszerét, amely objektív adatelemzéssel nyújt támogatást a helyi szolgáltatások tervezéséhez és értékeléséhez; ezt követően két nemzetközi innovációs programot – a D-Care Labs-et és a Gondoskodó közösségek projektet – amelyek az önkormányzatok bevonásával keresnek új utakat az idősgondozásban. Végül egy budapesti kerület példáján keresztül mutatjuk be, hogyan jelenhet meg az innováció a gyakorlatban és milyen szerepet játszik mindebben a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖOSZ) (Gyarmati 2019, Molnár et al. 2019, Eurocarers 2023, Magyarország Kormánya é.n., Ceriani et al. 2024, D-Care Labs 2023, Caring Communities 2025, TÖOSZ 2025a).

STANDARD KIADÁSELEMZÉS (SEN) ÉS A NÉGYKVADRÁNSOS TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

A Standard Expenditure Analysis (SEN) egy adatvezérelt módszertan, amelynek célja az önkormányzatok „standard kiadási szükségletének” és „standard szolgáltatási szintjének” meghatározása, majd ezek alapján a települések teljesítményének összehasonlító értékelése. A standard kiadási szükséglet azt jelenti, hogy statisztikai modellekkel megbecsülik, egy adott önkormányzatnak mekkora éves kiadással kellene rendelkeznie ahhoz, hogy a helyi adottságok mellett – feltételezve hatékony gazdálkodást – biztosítani tudja a szociális alapszolgáltatások egy átlagos (standard) szintjét. Ehhez figyelembe veszik többek között a lakosság demográfiai jellemzőit, a szociális igényeket meghatározó tényezőket és a költségviszonyokat (pl. bérszínvonal, földrajzi sajátosságok). A standard szolgáltatási szint (Standard Level of Output, SLO) pedig a helyi lakosság várható szolgáltatási igényét jelenti: megmutatja, hogy a település népességi és szocioökonómiai jellemzői alapján mekkora lenne a gondozási és ellátási szükséglet egy tipikus évben. A SEN módszertanát eredetileg Olaszországban dolgozták ki, ahol 2013 óta az önkormányzati finanszírozási rendszerben alkalmazzák a standard szükségleteken alapuló kiegyenlítést. Magyarországon 2023–2024 folyamán egy pilot projekt keretében tesztelték a SEN megközelítést a helyi szociális szolgáltatások (kiemelten az idősök ellátása és szo-



ciális étkeztetés) terén. A program az Európai Unió és a Európa Tanács közös projektje („Önkormányzati közpénzügyi fejlesztések és kapacitásépítés Magyarországon, 2022–2024”) részeként valósult meg, fő kedvezményezettje a TÖOSZ volt, a szakmai megvalósítást az Európa Tanács Szakértői Központja koordinálta a Belügyminisztérium és a(z akkori) Pénzügyminisztérium bevonásával (Ceriani et al. 2024).

A SEN pilot során kifejlesztettek egy interaktív elemző eszközt is, amely lehetővé teszi az egyes települések eredményeinek áttekintését és összehasonlítását. Az elkészült adatelemzés lényege egy négykvadránsos modell, amely a településeket két dimenzió – a kiadási rés (az adott önkormányzat tényleges szociális kiadása és a becsült standard szükséglet különbsége) és a szolgáltatási (output) rés (a ténylegesen ellátottak száma és a becsült standard szükséglet különbsége) – mentén értékeli. Az eredmény egy könnyen értelmezhető koordináta-rendszer, ahol az x tengelyen a kiadási többlet vagy hiány (Y–SEN) szerepel, y tengelyen pedig a szolgáltatási többlet vagy hiány (HLO–SLO, azaz a történeti kimenet és a standard szint különbsége) jelenik meg. Ennek alapján négy típust – kvadránst – különböztethetünk meg a települési teljesítményekben (Ceriani et al. 2024):

- **I. kvadráns (Standard feletti teljesítés):** Az önkormányzat a standardnál többet költ és többet is nyújt, azaz a szolgáltatási szint és a ráfordítások is az átlag feletti. Ez egy „normális” eset, amikor a nagyobb teljesítményhez nagyobb ráfordítás párosul.
- **II. kvadráns (Hatékony teljesítés):** A település kevesebbet költ a becsült szükséglettel összevetve, de ennek ellenére a szolgáltatási szintje meghaladja a standardot. Ezek a „hatékony” önkormányzatok a jó gyakorlatok potenciális mintapéldáiként szolgálhatnak, hiszen relatíve alacsony költséggel is átlag feletti ellátást biztosítanak.
- **III. kvadráns (Standard alatti teljesítés):** Az önkormányzat kevesebbet költ az elvártánál és kevesebb szolgáltatást is nyújt, azaz mind kiadásaiban, mind outputjaiban elmarad a standardtól. Ez szintén egy „normális” kombináció lehet (kisebb igényeket kisebb ráfordítással elégít ki), ugyanakkor felveti annak kockázatát, hogy a helyi szükségletek nincsenek teljesskörűen kielégítve.
- **IV. kvadráns (Nem hatékony teljesítés):** Az önkormányzat a standardnál többet költ, de ennek ellenére az elért output elmarad a várttól. Ezeket a településeket „nem hatékonyak” minősíti az elemzés; esetükben indokolt lehet intézkedéseket tenni a teljesítmény javítása érdekében¹.

A pilot projekt eredményei alapján mind a négy kategóriába kerültek magyar települések, ami jelzi, hogy igen eltérő a teljesítmény a szociális szolgáltatások terén. Ugyanakkor a többség a standard szint közvetlen közelében helyezkedik el (a koordináta-rendszer origója körül). Az önkormányzatok 14,2%-a az I. kvadránsba került (átlag feletti ráfordítás és ellátás), míg 16,7% a II. kvadránsba tartozik, vagyis a települések mintegy hatoda bizonyult „hatékonyak”. Ugyanakkor a települések több mint fele lemarad a standardhoz képest: az összes önkormányzat 40,8%-a a III. kvadránsban van (az átlagnál alacsonyabb kiadás és szolgáltatási szint), míg nagyjából 28%-uk a IV. kvadránsban (magas kiadás, alacsony output) helyezkedik el. Különösen a kisebb, vidéki településeknél jellemző, hogy a szolgáltatások volumene elmarad a potenciális

¹ <https://rm.coe.int/22hu05-2024-19-report-sen-pilot-23102024-pdf/1680b21369>



igényekhez képest (gyakran forráshiány vagy kapacitásgondok miatt), ami megmagyarázza a III. és IV. kvadráns felülreprezentáltságát e körben.

A SEN elemzés és az erre épülő interaktív eszköz abban nyújt segítséget, hogy az önkormányzatok azonosítsák saját pozíciójukat és tanuljanak másoktól. Az Excel-alapú felület lehetővé teszi, hogy a felhasználó kiválassza a települését (vagy több települést) egy legördülő listából, és megtekintse a négy kvadráns grafikonján elfoglalt helyét. Így összehasonlíthatóvá válik, mely önkormányzatok teljesítenek a standard felett vagy alatt, és kik tekinthetők „hatékony” szereplőknek. A II. kvadránsban levő önkormányzatok különösen értékes tanulságokkal szolgálhatnak a többiek számára, hiszen best practice példákat kínálnak arra, hogyan lehet korlátozott erőforrásokkal is magas szintű ellátást nyújtani. A pilot projekt zárójelentése javasolja a módszertan kiterjesztését más önkormányzati feladatokra is (akár a teljes feladatkörre), illetve a négy kvadráns elemzés alkalmazását a teljesítménymenedzsmentben és finanszírozási döntéshozatalban. Megfontolandó például, hogy a jövőben a központi források elosztása – az esélyegyenlőség és hatékonyság jegyében – részben a standard szükségletek és teljesítmények figyelembevételével történjen, hasonlóan az olasz gyakorlathoz. Mindez hozzájárulhat ahhoz, hogy az alulfinanszírozott települések felzárkózhassanak, és ne sérüljön az idők országszerte egységesen elvárható ellátásának a színvonala.

RENDSZERINNOVÁCIÓS MEGKÖZELÍTÉS: A D-CARE LABS LABORATÓRIUM MODELLJE

A finanszírozási és teljesítményelemző eszközök mellett szükség van olyan innovációra is, amelyek új megoldásokat hoznak a gondoskodás terén. Erre vállalkozott a D-Care Labs nevű nemzetközi projekt, amely 2020 és 2022 között zajlott a Duna Transznacionális Program keretében, kilenc ország (köztük Magyarország) részvételével. A projekt célja az volt, hogy speciális innovációs laborhálózatot hozzon létre a régióban, amely lehetővé teszi az otthoni ápolás területén a társadalmi innovációt és vállalkozásfejlesztést. A D-Care Labs abból a felismerésből indult ki, hogy az idős, fogyatékkal élő vagy speciális nevelési igényű gyermekeket gondozó családok szükségleteit a jelenlegi szolgáltatási paletta sokszor nem elégíti ki. Számos olyan igény merül fel – például a megfelelő egészségügyi terápiákhoz való hozzáférés, a biztonságos otthoni környezet kialakítása (pl. elesés-megelőzés), vagy a gondozott személyek szociális izolációjának csökkentése –, amely újfajta termékeket, szolgáltatásokat vagy együttműködési formákat igényel (D-Care Labs 2023).

A projekt keretében 9 regionális innovációs labor jött létre a részt vevő országokban, köztük Magyarországon is, D-Care Lab Budapest néven. Ezek a labok tulajdonképpen inkubátorokként működtek: helyi önkormányzatok, szociális szolgáltatók, civil szervezetek, vállalkozók és más érintettek bevonásával innovációs csapatok alakultak, amelyek egy-egy konkrét problémára kerestek megoldást az otthonápolás terén. A D-Care Lab Budapestet a TÖOSZ hozta létre és működteti, azzal a céllal, hogy egy biztonságos, nyitott közeget biztosítson az új gondoskodási formákat támogató megoldások fejlesztéséhez. 2021 májusában Magyarországon 15 innovációs csapat kezdte meg a munkát a lab első évfolyamában; a jelentkezés nyitott volt minden kreatív ötletre és elhivatott csapatra, akik vállalták, hogy egy éven át együtt dolgoznak egy új otthonápolási szolgáltatás vagy termék kidolgozásán. A csapatok között voltak



önkormányzatok által vezetett projektek is – például Budakeszi, Budapest XIII. kerület, Ipolytölgyes, Miskolc és Szamossályi önkormányzatai egyaránt részt vettek a programban és közösen dolgoztak ki innovatív megoldásokat. Az innovációs folyamat során a résztvevők új módszertanokat alkalmaztak (pl. design thinking, agilis szolgáltatástervezés), prototípusokat készítettek, üzleti tervet dolgoztak ki, majd tesztelték az ötleteiket valós környezetben. A D-Care Labs módszertanát rendszerinnovációs modellként is emlegetik, mivel nemcsak egy-egy szolgáltatásra koncentrál, hanem a teljes ökoszisztéma átalakítását célozza meg: a helyi szereplők hálózatépítésén, a különböző szektorok (önkormányzat, piaci, civil) közötti együttműködésen és a transznacionális tudásmegosztáson keresztül ér el változásokat. Létrejött egy Transznacionális Labor is, amely a regionális labok „labjaként” szolgált: keretet adott a nemzetközi tapasztalatcserének, közös képzéseknek és mentorálásnak, biztosítva, hogy a régió különböző országaiban párhuzamosan zajló kísérletek tanuljanak egymástól. Emellett a projekt fontos eleme volt a politikai szint bevonása: a partnerek között számos minisztérium, országos hatóság, nagyvárosi önkormányzat és egyház/szociális szervezet szerepelt (Magyarországról például a Belügyminisztérium és az SZGYF mint társult partnerek). Ennek köszönhetően az innovációs eredmények és tanulságok eljuthattak a döntéshozókhoz, elősegítve a szakpolitikai változásokat, szabályozási támogatást az otthoni gondozás és szociális innováció terén (D-Care Labs 2023, SozialMarie 2023).

A D-Care Labs 2022 végén zárult, és a záró rendezvényén a magyar innovációs lab csapatai online konferencián mutatták be az elmúlt hónapokban kifejlesztett megoldásaikat. A program egyik kézzelfogható hazai eredménye a TÖÖSZ keretében létrejött Időügyi Hálózat, amely 2020 óta rendszeres szakmai fórumként szolgál polgármesterek, önkormányzati szakemberek és szociális területen dolgozók számára. Ez a hálózat – amely nyitott és ingyenes minden érdeklődő önkormányzati tag számára – lehetőséget teremt az időspolitika aktuális kérdéseinek megvitatására, joggyakorlatok megosztására. Tematikus ülésein olyan témák kerültek már terítékre, mint a demenciával kapcsolatos kihívások idősödő társadalmunkban, digitális infokommunikációs megoldások az idősellátásban, vagy az aktív időskor és az idősök közösségi szerepének erősítése. A D-Care Labs tehát nemcsak konkrét innovációkat hozott, hanem megalapozott egy hosszabb távú együttműködési platformot is az önkormányzatok között az időügy terén. A Budapest D-Care LAB a projektidőszakon túl is folytatódott, még két innovációs ciklussal (D-Care Labs 2023, TÖÖSZ 2022).

GONDOSKODÓ KÖZÖSSÉGEK: A D-CARE LABS FOLYTATÁSA

A D-Care Labs projekt lezárulta után egy kis szünetet követően, 2024 elején elindult annak közvetlen folytatása „Gondoskodó közösségek” (Caring Communities) címmel. Ez szintén egy nemzetközi együttműködés a Duna-régióban, 25 partner részvételével 9 különböző országból, koordinátora a németországi Diakonie Baden. A Gondoskodó közösségek projekt fő célja, hogy javítsa az ápolásra szoruló emberek életminőségét a régió vidéki és városi területein egyaránt, innováció és együttműködés révén. A 30 hónapos program (2024–2026 között) során folytatódik a D-Care Labs által kitaposott út: a partnerek közösen ösztönzik az újításokat és a tudáscserét az otthonápolásban, és „rendszerinnovációs laboratóriumok” keretében keresik a megoldásokat a hosszú távú gondoskodás kihívásaira. A projekt hangsúlyozottan épít a glo-



bálisan bevált joggyakorlatokra is: külön transznacionális innovációs program indult, amely világszerte sikeres otthoni ápolási modellek és szociális innovációk adaptálását célozza meg. Ennek részeként 2024 áprilisában online és 2025 májusában Bulgáriában személyesen Duna Régió Szociális Innovációs Csúcstalálkozó megrendezésére is sor került, ami egy új, éves szintű platformot teremt a térség szakembereinek tudásépítésére, hálózatépítésére és eszmecseréjére a gondozás jövőjéről (D-Care Labs 2023, Caring Communities 2025, TÖOSZ, 2025a).

A Gondoskodó közösségek (Caring Communities) projekt egyik eleme a nemzetközi együttműködési platform létrehozása és működtetése, amelyet a TÖOSZ vezet. Ez a platform, teljes nevén: „Danube Region Policy Collaboration Platform for Urban and Rural Actors in the Field of Homecare and Community-based Services – A Duna régió politikai együttműködési platformja városi és vidéki szereplők számára az otthoni ápolás és a közösségi alapú szolgáltatások területén” célja a közösségi alapú gondoskodási rendszerek fejlesztésének előmozdítása nemzetközi szakpolitikai és gyakorlati tapasztalatok megosztása révén (Caring Communities 2025, TÖOSZ 2025a).

A platform módszertani gerincét egy többalkalmas online workshop-sorozat adja, amelyben minden alkalommal egy partnerország kerül fókuszba, saját kiemelt témájával, például az otthoni ellátás, a demenciával élők támogatása, a közösségi infrastruktúra vagy az önkéntesség területén. A cél az, hogy a különböző fejlettségi szintű országok egymástól tanulhassanak, és közösen dolgozzanak ki ajánlásokat, együttműködési modelleket. A workshopokkal kapcsolatos valamennyi információ egy nyilvános LinkedIn csoportban² kerül nyilvánosságra.

A platform egyik fontos inspirációs pontja volt az első workshopon 2024 októberében a német, baden-württembergi *Quartier 2030* kezdeményezés, amely strukturálisan is új irányt képvisel: a német állam erős, tudatos partnerként tekint az önkormányzatokra és közösségekre, és közvetlen pénzügyi és szakpolitikai támogatást biztosít számukra a gondoskodási célú közösségfejlesztéshez. Ebben a megközelítésben a gondoskodás nemcsak szociálpolitikai, hanem térségfejlesztési és közösségépítési prioritás is.

A 2025. júniusi moldáv workshop például azt mutatta meg, hogy a keleti partnerségi régiókban – ahol a gondoskodás intézményi háttere gyengébb – egyre hangsúlyosabb igény mutatkozik arra, hogy a szociális szféra nagyobb politikai és pénzügyi figyelmet kapjon. A résztvevők kiemelték az informális gondozók, civil szereplők és helyi kezdeményezések megerősítésének szükségességét, és azt, hogy a nemzeti politikáknak rendszerszinten kellene reflektálniuk a közösségi gondoskodás strukturális hiányaira.

A platform tapasztalatai így nemcsak nemzetközi tanulási terepet, hanem hazai érdekérvényesítési alapot is teremtenek az önkormányzati és helyi szociális fejlesztések számára – különösen olyan keretek között, mint a D-Care Labs vagy a Standard Expenditure Analysis (SEN) módszertana (Ceriani et al. 2024, D-Care Labs 2023).

A Gondoskodó közösségek projektben a TÖOSZ ismét kiemelt szerepet játszik magyar partnerként, valamint Szamossályi önkormányzata és a Belügyminisztérium is partnerek a projektben. 2025 elején felhívást tettek közzé, amellyel innovatív és kísérletező kedvű önkormányzatok jelentkezését várják a Rendszerinnovációs Laborban (SIL) való részvételre. Ez a felhívás rávilágít arra, hogy a projekt nem „felülről jövő” megoldásokat akar ráerőltetni a telepü-

² <https://www.linkedin.com/groups/9855187/>



lésekre, hanem éppen ellenkezőleg: azokat az önkormányzatokat keresi és támogatja, amelyek képesek saját maguk újítani, helyi szinten kipróbálni valami újat a gondoskodás területén. A program keretében folytatódnak az olyan bevált elemek is, mint az akcelerátor program, amely az együttműködésen és elkötelezettségen alapuló változások felgyorsítását célozza az otthoni ápolási és közösségi szolgáltatásokban. Emellett a projekt kommunikációs csatornáit (pl. a közösségi média) is aktívák: a korábbi D-Care Labs Facebook-oldalát átnevezték, és most már mint a Caring Communities hivatalos platformja működik, biztosítva a folytonosságot az érdeklődő közönség számára. Összességében a Gondoskodó közösségek projekt a D-Care Labs-ban kialakított partnerségekre és tanulságokra építve, még szélesebb körben igyekszik fenntartható változást elérni. A tudományos nyomon követés és hatásvizsgálat révén pedig garantálni kívánja, hogy az eredmények más régiók, akár országhatárokon átnyúlóan is hasznosíthatók legyenek (D-Care Labs 2023, Caring Communities 2025, TÖOSZ 2025a, TÖOSZ 2025b, TÖOSZ 2025c).

RENDSZERINNOVÁCIÓS LABOR – HELYI FEJLESZTÉSEK ÉS EREDMÉNYEK

A Gondoskodó közösségek projekt Rendszerinnovációs Laborja (SIL) a közösségi alapú időseklátási és szociális szolgáltatások fejlesztését célozza helyi önkormányzatok, szociális intézmények és civil szereplők együttműködésével. A felhívásra jelentkezett résztvevők hatnapos workshop-sorozatban vehettek részt, amely folyamán mentortámogatással elkészítették a rendszerinnovációs modelljeiket, fejlesztéseiket. A 2025. május 21-i záróeseményen bemutatott fejlesztések (Caring Communities 2025, TÖOSZ 2025a, TÖOSZ 2025b, TÖOSZ 2025c):

Budapest XIII. kerület – Integrált gondoskodási modell

Budapest XIII. kerületének önkormányzata új, közösségi alapú gondoskodási modellt dolgozott ki, amelynek középpontjában egy demenciabarát, modern, nagy nappali ellátóintézmény áll. A Hegedűs Gyula utcában megvalósuló fejlesztés célja, hogy az idősek számára komplex, ugyanakkor személyre szabott ellátást nyújtson, miközben erősíti a közösségi aktivitást és a mentális egészséget.

A közös tervezésben szociális szakemberek, idősek klubjai, civil partnerek és városi szakértők vettek részt. A modell újszerű szolgáltatásai között szerepel gondoskodó kert kialakítása, VR-technológia alkalmazása élményszerzésre, művészetterápia, digitális tanulási lehetőségek, valamint egy hibrid – online és személyes – klubélet. A kerület célja, hogy ezekkel az elemekkel támogassa az önálló életvitelt, megelőzze az izolációt és elősegítse a méltóságteljes időskorú életet. A program szervesen illeszkedik a kerület hosszú távú, aktív időskorú életet támogató stratégiájába.

Budakeszi – „Életmesék 8 fejezetben”

Budakeszin a HÍD Szociális, Család- és Gyermekegészségügyi Szolgálat Generációk Háza új típusú nappali ellátási formát dolgozott ki „Életmesék 8 fejezetben” címmel. A program fókuszja az idősek mentális jóllétének és közösségi kapcsolódásainak támogatása irodalomterápia, kreatív írás, filmtérápia, podcast-beszélgetések és gasztro-irodalmi klub formájában. A fejlesztés



tés mély társadalmi igényfelmérésre reagál: az idősök nem csupán biztonságot, hanem inspiráló élményeket, tanulást és új kapcsolódásokat keresnek. A program célja, hogy a múlt értékeit a jelenbe emelje, és új önreflexiós utakat nyisson a résztvevők számára. Az eredmények között szerepel a stressz csökkenése, a memória és nyelvi készségek fejlődése, valamint új közösségi kapcsolatok kialakulása.

Jánoshida – Idősbarát, demensbarát modellfalu

Jánoshida fejlesztési elképzelése egy innovatív, demenciabarát, szociális és gazdasági értelemben is fenntartható lakhatási modellre épül. A cél egy olyan idősök otthona-szerű, de közösségi alapú lakhatási megoldás, amely lehetővé teszi a helyben maradást, az önállóság megőrzését és a közösségi kapcsolódást. A modell részét képezi egy kisüzemi közösségi gazdálkodás kialakítása is, amely bevételi forrást, értelmes elfoglaltságot és közösségi önfenntartást kínál.

Az önkormányzat olyan szolgáltatási struktúrát tervez, amelyben együttműködik civil szereplőkkel, vállalkozásokkal és lakossági önkéntesekkel. A demencia-tudatosság kiemelt szerepet kap, mind a fizikai környezet, mind a programok kialakításában. A cél egy olyan minta-projekt, amely később más kistélepüléseken is adaptálható lehet.

Jászárokszállás – Fogyatékosággal élők nappali ellátása

Jászárokszállás önkormányzata célul tűzte ki, hogy új nappali ellátási formát hozzon létre a fogyatékosággal élő személyek számára. A jelenlegi ellátási gyakorlat szerint az érintettek más településre szorulnak ellátásért, ami nemcsak logisztikai nehézségeket, hanem jelentős terhet is ró a családokra. A tervezett új szolgáltatás lehetőséget adna a helyben maradásra, az önállóság részleges megőrzésére és a közösségi beágyazottság erősítésére.

A fejlesztési folyamat során az önkormányzat helyi intézményekkel, szakemberekkel és érintett családokkal dolgozott együtt, hogy pontos igényeket és realitásokat tárjon fel. A cél egy olyan ellátási forma kialakítása, amely kis léptékű, de rugalmas, az egyéni szükségletekhez alkalmazkodó, és a társadalmi befogadást is erősíti. A projekt egyben hozzájárul a település szociális önállóságához és a gondoskodási kapacitások fenntartható bővítéséhez.

Jásd-Sóly – Kistélepülési közösségi modell

Jásd és Sóly közös fejlesztése kistérségi szinten fogalmazott meg válaszokat a demográfiai, egészségügyi és közösségi kihívásokra. A projekt különlegessége a részletes feltáró szakasz volt: kérdőíves lakossági adatgyűjtéssel, szekunder adatokkal és a falu szereplőivel végzett interjúkkal tárták fel a legégetőbb problémákat (mint például az elmagányosodás, időskori mentális hanyatlás, szegénység, digitális leszakadás). Ezekre az önkormányzat és civil partnerek összefogásával költséghatékony és helyi erőforrásokra épülő megoldásokat javasoltak.

A megvalósítási tervben szerepel például a memóriafejlesztő programok bevezetése (könyvtári klub- vagy önkéntes alapon), idősbarát szabadidős programok (sétakörök, torna-klub), közösségi kert és „Mama konyhája” program, valamint a Gondosóra regisztrációjának támogatása. A „digitális tanulás a faluban” kezdeményezés célja, hogy fiatalok segítségével idősök is részt vehessenek az online világban.



A modell példaértékűen mutatja be, hogyan lehet a legkisebb településeken is alulról építkező, participatív fejlesztést végezni, miközben az intézményi ellátórendszerrel is együttműködnek (pl. házi segítségnyújtás, közgyógyellátás, civil segítők, iskolák). A program során a közösségi tanulás, a helyi kapcsolati hálók megerősítése és a kreatív, „semmibe sem kerül” típusú megoldások kiemelt szerepet kaptak.

Újbuda (XI. kerület) – Életmód Központ: új minőség az idősellátásban

Újbuda célja egy prevencióra, jóllétre és közösségre épülő időskori szolgáltatásrendszer kialakítása. Az új Életmód Központ komplex módon közelít az időskori kihívásokhoz, és a már meglévő klubéletet kívánja új keretek közé helyezni. A tervezett szolgáltatások között szerepelnek digitális egészségmonitorozást támogató eszközök (pl. Medistance), memóriafejlesztő programok (pl. Fingers), valamint mozgásalapú és művészetterápiás csoportfoglalkozások.

A fejlesztés a klubtagokkal és helyi szakemberekkel közösen zajlott. Az új modell célja nem csupán a szolgáltatásbővítés, hanem az aktív öregedés, a közösségépítés és a mentális egészség hosszú távú megtartása. A digitális eszközhasználat bevezetésével és az önkéntesség ösztönzésével Újbuda olyan nyitott és befogadó ellátási formát kíván létrehozni, amely érdemben válaszol a változó időskori igényekre.

Ipolytölgyes mint innovatív önkormányzati modell: A „Hosszúlétra” program és továbbfejlesztései

Ipolytölgyes, Pest megye északi határán, alig 320 fős kistelepülésként vált a magyar önkormányzati rendszer egyik legérdekesebb innovációs helyszínévé. A település polgármestere, Radnai Bertalan – akit a helyiek egyöntetűen született feltalálónak, ugyanakkor rendkívül szelény és közösségért elkötelezett vezetőnek tartanak – hosszú távon formálja az önkormányzat szerepét a közösségi önségítés területén (SzocialMarie 2023).

A „Hosszúlétra” program a helyi közösség valódi szükségleteiből indult ki: a lakosok többsége nem engedhette meg magának olyan egyszerű, de ritkán használt eszközök megvásárlását, mint például egy hosszú létra, betonkeverő vagy magasnyomású mosó. A polgármester és csapata ennek nyomán hozott létre egy közösségi eszköz kölcsönző rendszert, amelyben a település eszközöket vásárolt, majd azokat ingyen vagy jelképes díjért elérhetővé tette a lakosság számára (SzocialMarie 2023).

A „Hosszúlétra” program nem csupán helyi szinten bizonyult sikeresnek. A TÖOSZ buzdítására a település beadta a programot a „Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok” versenyre, amelyet el is nyert. Ezután nemzetközi szinten is elismerést kapott: 2023-ban a bécsi SzocialMarie társadalmi innovációs díjat is elnyerte – elsőként magyar önkormányzati kezdeményezésként ebben a formában. A díj zsűrije kiemelte a program „közösségi infrastruktúraként” való értelmezését, amely egyszerre ötvözi az esélyegyenlőséget, a körforgásos gazdaság elveit és a közösségi öngondoskodás gyakorlatát (SzocialMarie 2023).

A siker nem állt meg itt: Ipolytölgyes a Budapest D-Care Lab aktív résztvevőjévé vált. A polgármester új megoldást dolgozott ki a kistelepülési polgármesterek munkájának támogatására. Ennek részeként például egy digitális eszköz koncepciója született meg, amely a polgármestereket a mindennapokban segítik a folyamatos határidők és kötelezettségek ellátásában (SzocialMarie 2023).



Ipolytölgyes példája azt mutatja, hogy a kistelepülések is képesek rendszerszintű újítások kezdeményezésére, amennyiben rendelkeznek bizalommal, kreativitással és megfelelő támogató hálózattal. Az ilyen helyi innovációk megfelelő szakpolitikai környezetben felskálázhatók, adaptálhatók – ezért kiemelten fontos, hogy a vonatkozó operatív programok támogassák az ilyen típusú önkormányzati kezdeményezések dokumentálását, mentorálását és elterjesztését (SozialMarie 2023).

A TÖOSZ SZEREPE: ÖSSZEKAPCSOLÁS ÉS TÁMOGATÁS

Mind a SEN pilot, mind a D-Care Labs és Gondoskodó közösségek projektek háttérében közös nevezőként megjelenik a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖOSZ) proaktív közreműködése. A TÖOSZ, mint az önkormányzatok legnagyobb ernyőszervezete Magyarországon, kulcsszerepet játszott abban, hogy ezek a kezdeményezések sikeresen megvalósuljanak és egymással is szinergiába kerüljenek. A SEN pilot esetében a TÖOSZ volt a projekt hazai gazdája, összehozta a szükséges adatokat szolgáltató intézményeket és az önkormányzati szakértőket, valamint gondoskodott arról, hogy a pilot eredményei eljussanak a települési vezetőkhez (pl. workshopok, konferenciák formájában). Emellett a SEN-ből kinőtt interaktív teljesítményértékelő eszköz elérhető a TÖOSZ által fejlesztett Helyi Önkormányzati Adat Platformon (HÖAP), amely egy közös online felület a települési adatok és mutatók nyilvántartására. Így az önkormányzatok számára hosszabb távon is elérhető lesz ez az önértékelést és tervezést támogató eszköz (Ceriani et al. 2024, D-Care Labs 2023, Caring Communities 2025, TÖOSZ 2025a).

Ami az innovációs programokat illeti, a TÖOSZ mindkét említett projektben (D-Care Labs és Gondoskodó közösségek) konzorciumi partnerként vett részt, sőt a D-Care Lab Budapest létrehozásával konkrét innovációs infrastruktúrát is teremtett Magyarországon. A Szövetség ereje abban mutatkozik meg, hogy képes összekapcsolni a különböző szinteket és szereplőket: hidat képez az európai szintű programok és a legkisebb települések között. Egyrészt elhozza az innovációs forrásokat, módszertanokat és nemzetközi jó gyakorlatokat Magyarországra (ahogy tette azt a D-Care Labs esetében is), másrészt közvetíti a magyar önkormányzatok érdekeit és tapasztalatait a nemzetközi partnerek felé. A TÖOSZ a projektek során nagy hangsúlyt fektetett a tudásmegosztásra: hírlevelekben, rendezvényeken, szakmai napokon ismertette az eredményeket, így például a D-Care Labs zárókonferenciáját összekapcsolták egy országos önkormányzati pénzügyi és innovációs konferenciával 2022-ben. Ugyanígy a Gondoskodó közösségek indulásáról az Önkormányzat című szakmai folyóiratban és TÖOSZ hírlevelekben tájékoztatták a tagságot, ösztönözve az érdeklődő településeket a csatlakozásra (D-Care Labs 2023, Caring Communities 2025, TÖOSZ 2025a).

A TÖOSZ tevékenységének másik fontos eleme a kapacitásépítés. A Polgármester Akadémia programján és egyéb tréningjein keresztül segíti, hogy az önkormányzati vezetők és munkatársak megismerjék az olyan új eszközöket, mint a SEN, vagy az olyan új megközelítéseket, mint a rendszerinnovációs labormunka. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az újításokra legfogékonyabb települések is akkor tudnak igazán sikeresek lenni, ha van mögöttük egy támogató hálózat – a TÖOSZ pedig éppen ezt a hálózatot biztosítja, legyen szó mentorálásról, szakértői tanácsadásról vagy épp arról, hogy összehozza a hasonló problémán dolgozó önkor-



mányzatokat egymással. Nem véletlen, hogy a szövetség évek óta működteti a *Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok* programot, amelynek keretében versenyt hirdetnek különböző témákban (pl. idősügy, esélyegyenlőség, fenntarthatóság), és a nyertes gyakorlatok továbbképzés, kiadványok formájában bemutatásra kerülnek. Ezek a tevékenységek mind erősítik az innováció kultúráját a magyar önkormányzati szektorban.

ÖSSZEGZÉS ÉS AJÁNLÁSOK

A hosszú távú gondoskodás terén Magyarország előtt álló kihívások komplexek, de az itt bemutatott kezdeményezések rámutatnak, hogy a helyi önkormányzatok kulcsszereplői lehetnek a megoldások keresésének. Összegzőképpen elmondható, hogy a Standard Kiadáselemzés (SEN) objektív tükröként szolgál a települések számára: feltárja az ellátásban meglévő hiányosságokat és erősségeket, és adatokat ad a tervezéshez. A D-Care Labs és Gondoskodó közösségek programok pedig megmutatták, hogy innovatív ötletekkel és együttműködéssel igenis lehet új utakat nyitni a szociális szolgáltatásokban, még korlátozott erőforrások mellett is. Ajánlasként a következő főbb irányokat fogalmazhatjuk meg az önkormányzati szociális szolgáltatások jövőbeni fejlesztéséhez (Ceriani et al. 2024, D-Care Labs 2023, Caring Communities 2025, TÖOSZ 2025a, Somfai 2025):

- **Adatelemzés és benchmarking erősítése:** Javasolt a SEN-módszertan kiterjesztése és rendszeres alkalmazása országszerte. A négykvadránsos teljesítményértékelés segít beazonosítani a lemaradó területeket és a példamutató, „hatékony” önkormányzatokat. Az így nyert objektív információkat fel kell használni a döntéshozatalban – akár a forráselosztás finomhangolására, akár célzott fejlesztési programok indítására a leginkább rászoruló települések számára.
- **Önkormányzati innovációs laborok támogatása:** A D-Care Labs és a Gondoskodó közösségek bebizonyították, hogy a „labor” megközelítés életképes módja a társadalmi innovációnak (D-Care Labs 2023, Caring Communities 2025, TÖOSZ, 2025a).
- **Hálózatépítés és tudásmegosztás:** Továbbra is szükség van az olyan fórumokra, mint a TÖOSZ Idősügyi Hálózata, annak nemzetközi megfelelője a platform, a szociális innovációs csúcstalálkozó, vagy a jógyakorlatok versenyei, mert ezek katalizátorai a szemléletváltásnak. Ösztönözni kell az önkormányzatok közötti horizontális tanulást, például testvérvárosi programokkal, szakmai tanulmányutakkal mutassák be a sikeres projekteket (TÖOSZ 2022).
- **Közösségi erőforrások bevonása:** Az idősök ellátásának javítása nem képzelhető el a közösség – családok, szomszédok, önkéntesek – aktív részvétele nélkül. Az önkormányzatoknak érdemes olyan kezdeményezéseket indítaniuk vagy támogatniuk, amelyek elősegítik a közösségi gondoskodást. Lehet ez önkéntes segítő hálózat (bevásárlásban, ház körüli munkában), idősök és fiatalok „összekapcsolása” (mentorprogramok), vagy akár olyan új technológiai megoldások terjesztése, amelyek erősítik az idősök biztonságát és társas kapcsolatait (pl. okos eszközök, telepresence technológiák).
- **Integrált szolgáltatások és finanszírozás:** A jövőben az állami és önkormányzati ellátórendszer jobb integrációjára van szükség. A szociális és egészségügyi szolgáltatások határterületein (pl. házi szakápolás, demenciagondozás) jelenleg sok a rés – ezeket



együttes tervezéssel és finanszírozással lehet áthidalni. Fontos, hogy az önkormányzatok megfelelő finanszírozást kapjanak feladataik ellátásához; ennek alapja lehet a standard szükséglet alapú finanszírozás bevezetése, ami igazságosabb elosztást tenne lehetővé. Emellett növelni kell a szociális ágazatban dolgozók megbecsülését és számát – ez nélkülözhetetlen a szolgáltatások minőségének fenntartásához.

Összefoglalva, a hosszú távú gondoskodás rendszerének megújítása csak többirányú beavatkozásokkal valósítható meg. Az önkormányzatok ebben a folyamatban egyszerre igénybevevői a támogatásoknak (legyen szó plusz forrásokról vagy módszertani segítségről) és alakítói is a változásoknak, hiszen ők ismerik legjobban a helyi szükségleteket. A Standard Kiadás-elemzés eszközt ad a kezükbe a tényleges tervezéshez, míg a D-Care Labs és a Gondoskodó közösségek megmutatták a kreatív együttműködés erejét. A TÖOSZ hálózati munkája révén ezek az elemek összeérnek: az adatok, az innovációk és a jógyakorlatok megosztása egy közös tanulási folyamattá állnak össze. A jövőben ennek a közös tanulási folyamatnak a fenntartása és kiterjesztése a kulcs – így biztosítható, hogy Magyarország minden településén méltó és hatékony gondoskodásban részesülhessenek az idősek és más rászoruló csoportok (D-Care Labs 2023, Caring Communities 2025, TÖOSZ 2025a, Somfai, 2025).

IRODALOM

- Caring Communities projekt (2025): Home care innovation examples from all labs. Belső projektanyag. TÖOSZ.
- Ceriani, V. – Ballanti, D. – Porcelli, F. – Péteri G. (2024): Jelentés – SEN kísérleti projekt: a magyar önkormányzatok egyes szociális szolgáltatások nyújtása terén mutatott teljesítményének összehasonlítása céljából a normál kiadási igények (SEN) és a normál teljesítményszintek (SLO) kiszámítása, Strasbourg: Európa Tanács.
<https://rm.coe.int/22hu05-2024-19-hu-report-sen-pilot-23102024-pdf/1680b21368>
 (Utolsó letöltés: 2025. 10.10.)
- D-Care Labs (2023): Home Care Innovations – Examples from All Labs (projektösszefoglaló, belső kiadvány).
- Eurocarers (2023): Hungary (Country Profile), Brüsszel: Eurocarers.
<https://eurocarers.org/country-profiles/hungary/> (Utolsó letöltés: 2025. 10.10.)
- Gyarmati A. (2019): Idősödés, idősellátás Magyarországon – Helyzetkép és problémák, Budapest: Friedrich-Ebert-Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/budapest/15410.pdf>
 (Utolsó letöltés: 2025. 10.10.)
- Kolin-Sabján, K. (2024): Rendszerinnovációs LAB összefoglaló. Belső jelentés. TÖOSZ. Kézirat.
- Magyarország Kormánya (é.n.): Tartós ápolás-gondozásra vonatkozó stratégia 2030. Magyarország Kormánya – Tartós ápolás-gondozásra vonatkozó stratégia 2030. (Utolsó letöltés: 2025. 10. 10.)
- Molnár T. – Scharle Á. – Tóth E. – Váradi B. (2019): Mit tehetnek a települési önkormányzatok az idősekért?, Budapest: Friedrich-Ebert-Stiftung.



<https://library.fes.de/pdf-files/bueros/budapest/15637.pdf> (Utolsó letöltés: 2025. 10.10.)

Somfai P. (2025): Európa öregszik, figyelnie kell az idős emberekre, Hírklikk, 2025. június 7.
<https://hirklikk.hu/kozelet/europa-oregszik-figyelnie-kell-az-idos-emberekre/445906>
(Utolsó letöltés: 2025. 10. 10.)

SozialMarie (2023): Hosszúlétre – Ipolytölgyes. SozialMarie díjazott projekt. Bécs.

TÖOSZ Időügyi Hálózat, 2022: Az aktív időskor, az időskorúak közösségi szerepének erősítése volt a téma a TÖOSZ Időügyi Hálózat ülésén, TÖOSZ Hírek, 2022. február 7.

TÖOSZ (2025a): Feljegyzés a Gondoskodó közösségek projekt moldáv workshopjáról – Danube Region Policy Collaboration Platform. 2025. június 17. Belső feljegyzés. Kézirat.

TÖOSZ (2025b): Feljegyzés a Gondoskodó közösségek projekt rendszerinnovációs labor záróeseményéről. 2025. május 21. Belső feljegyzés. Kézirat.

TÖOSZ (2025c): Gondoskodó közösségek – System Innovation Lab záróesemény prezentációi (Budapest XIII., Budakeszi, Jánoshida, Jásd–Sóly, Jászárokszállás, Újbuda). Prezentációk és projektösszefoglalók. Belső dokumentáció, TÖOSZ.