

Nagy Ádám, Nizák Péter, Vercseg Ilona

CIVIL TÁRSADALOM-NONPROFIT VILÁG

Kiadó: Új Ifjúsági Szemle Alapítvány

Szerzők: Nagy Ádám dr. (II, IV, VI, VII),
Nizák Péter (II), Vercseg Ilona (III, VI.7,8)

Szerkesztő: Elek Tímea

Lektor: Csongor Anna

Tördelés és borító: Szabó Szilárd

Támogató: Excenter kutatóközpont



ISBN: 978-963-08-6971-3

A projekt az Európai Bizottság támogatásával valósul meg, de tartalma nem feltétlenül tükrözi az Európai Bizottság vagy a MOBILITÁS véleményét, amely intézmények felelőssége a projektre nem terjed ki.



**Fiatalok
Lendületben
Program**

2014

Tartalom

I. BEVEZETŐ	9
II. CIVIL-NONPROFIT ALAPVETÉSEK	13
II.1. Elméleti keretek	13
II.2. Szektorközi kapcsolatok	37
III. KÖZÖSSÉGFEJLESZTÉS	49
III.1. A közösségfejlesztés mozgástere - fókuszban a civil társadalom	50
III.2. Fogalmak, szükségletek.. .. .	60
III.3. Válasz a szükségletekre - a közösségfejlesztési alapelvek: közösség és részvétel.. .. .	67
III.4. A közösségfejlesztés mint szaktevékenység	73
III.5. A közösségfejlesztő szerepei.	75
III.6. A közösségfejlesztés eredményei	82
III.7. A közösségi beavatkozás etikája.	84
III.8. Közösségfejlesztő módszerek	86
III.9. Virtualitás és közösségek	96
III.10. A jövő kívánatos szakmai irányai.	103
IV. PROJEKT ÉS SZERVEZETVEZETÉS	109
IV.1. A projekt alapvetései	109
IV.2. Projektmenedzsment	112
IV.3. Projektérintettek	114
IV.4. Projektciklus	117
IV.5. Projektmenedzsment-területek	123
IV.6. A szervezetmenedzsment tevékenységi területei: miben más, mint a projekt?	145
IV.7. Szervezeti kultúra.. .. .	147
IV.8. Csoport a szervezetben	151
IV.9. Szervezetdinamika.	153
IV.10. Stratégia és stratégiaelmélet	157
IV.11. Vezetés-döntéshozatal	169
IV.12. Szervezeti emberierőforrás-menedzsment	181
IV.13. Marketing	185
IV.14. Civil-nonprofit szervezetpénzügyi specifikumok.	186
IV.15. Számviteli, pénzügytechnikai feladatok.	197

V. IRODALOM211

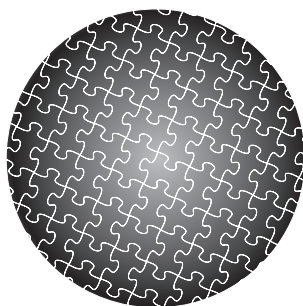
VI. MELLÉKLETEK223

- VI.1. Az egyesület és alapítvány bejegyzési folyamata, működése .. 223
- VI.2. A kézirat zárásakor releváns hatályos jogszabályok .. 237
- VI.3. Az új polgári törvénykönyv. 238
- VI.4. Az új civil törvény .. 239
- VI.5. A nonprofit szektor az adatok tükrében 241
- VI.6. Budapesti nyilatkozat - Az európai civil társadalom fejlesztése
a közösségfejlesztés eszközeivel .. 244
- VI.7. A közösségfejlesztés történeti aspektusai .. 250
- VI.8. A közösségfejlesztés fontosabb szervezetei .. 260
- VI.9. Mérleg és eredménykimutatás. 262
- VI.10. Beszámoló és közhasznúsági melléklet .. 264
- VI.11. Egy projektmenedzsment segédeszköz: a logikai keretmátrix 267

VII. FÜGGELÉK .. 271

- VII.1. Fogalomtár.. 271

BEVEZETŐ



I. Bevezető

Bár több felsőoktatási karon és több szakon előkerül a civil világ és a nonprofit szektor témaköre, kurrens háttérű írott tankönyvvvel-szakanyaggal-jegyzettel nem rendelkezünk, így a hallgatók pusztán az előadások, prezentációk alapján vagy szét-szabdalt irodalmakból tájékozódhatnak, tanulhatnak a témáról. Egy magára valamit is adó egyetem, oktatói gárda nem engedheti meg magának, hogy összeszedetlen, jellegéből fakadóan koncepció nélküli, néhány tételes irodalomgyűjteménnyel tudja le ezt a feladatot. Ennek okán született meg ez a könyv, amely a nonprofit szektor-civil világ három lábát igyekszik átfogni: a nonprofit-civil alapvetéseket, a nonprofit menedzsmentet és a (civil) közösségfejlesztést (a hármas szerkezetet szemléltetve fogalmazhatnánk úgy is, hogy a nonprofit mivolt lényege tulajdonképpen emberek és ügyek civil „kezelése”).



1. ábra: A civil-nonprofit terület modellje

A civil-nonprofit alapvetések fejezet igyekszik felölelni a szektor egyedi jellegzetességeinek (kritériumok, funkciók, specifikumok) elvi kérdéseit. Beszél tehát a társadalmi szektorokról, a nonprofit kritériumokról; szól a civil magatartásformáról, attitűdről és igyekszik ezek közös halmazát is bemutatni. Bemutatja a hármas funkciót: részvétel-kontroll-szolgáltatások; a sajátosságokat: önkéntesség, vevő és igénybevevő elválása, demokratikus diskurzus igénye, közhaszon, szól a szektor kapcsolatairól. A tárgy jogi aspektusait csak annyiban érintjük, amennyiben az elméleti alapvetésekhez az szükséges (részben mert a jogi szabályozók változása meglehetősen esetleges, részben mert többször ellentmondanak a szakmai alapvetéseknek).

A közösségfejlesztés fejezet bemutatja annak elméletét (alapértékek, történetiség, etikai kérdések, fogalmi problémák) és a közösségi kezdeményezés gyakorlatát (aktivizálás, együttműködés-szervezés, módszerek).

A menedzsment rész két részre bomlik. Egyfelől a projektmenedzsment oldaláról közelítjük meg a menedzsment kérdéseket: projekt alapvetései, érintettek, projektciklus, projektmenedzsment-területek; másfelől a szervezet és szervezetmenedzsment azon aspektusait vesszük górcső alá, amelyek egy projekten túlmutatnak (szervezeti kultúra és – dinamika, stratégia, marketing, teljesítményértékelés, vezetés, ügykezelés stb.).

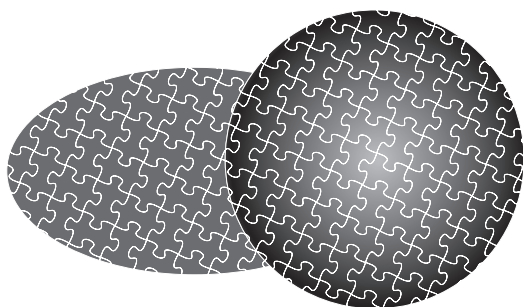
Könyvünket elsősorban az érdeklődő szakképzésbeli és felsőoktatásbeli hallgatóknak szánjuk, bár a téma eltérő modellezése, látásmódja miatt egyetlen képzés, illetve tantárgy-tematikához sem tökéletesen igazodunk. Szeretnénk inkább azt hinni, hogy egyfajta, más által nem korlátozott logikai rendszer szerint építettük fel az anyagot. Mindamellett reméljük, hogy néhány kutatási eredmény-új elképzelés-eltérő felépítés okán a szakemberek-kutatók is haszonnal forgathatják kötetünket.

Munkánkban multhatatlan támogatást nyújtott Bíró Endre, Győrfi Gyula, Kárpáti Árpád és Székely Levente, ezúton is szeretnénk megköszönni segítségüket.

Nos, kedves Olvasó akkor: Kalandra fel!

a szerzők

CIVIL-NONPROFIT ALAPVETÉSEK



II. Civil-nonprofit alapvetések

II.1. Elméleti keretek

II.1.1. A civil társadalom

A civil társadalom fogalma

A civil társadalom fogalma korszakokonként mást és mást jelentett: más értelme volt a kialakuló polgári társadalomban, más a már működő demokráciákban és más a totalitárius társadalomban. Mai felfogásunk szerint a civil társadalom központi szereplője a közpolgár, a „citoyen”, aki nem alattvaló, hanem „civil kurázsival” bíró állampolgár (így szemlélete alulról felfelé – bottom up – építkezik). E polgárok a civil szerveződésekben, mozgalmakon, tömörüléseken, kooperációkon keresztül válnak a közélet szereplőivé. A civil társadalom¹ megjelenhet spontán és nem formalizált módon, de szervezeten és jogi keretek között is” (Bullain, 2005). Legfőbb jellemzői, hogy az állampolgárok szabad akaratából jön létre, jelen van benne az önkéntesség és közérdeket szolgál. Ilyen értelemben a szolidaritás, a közélet, a nyilvánosság arénája, a különböző érdekek artikulációjának helye (ahol a társadalmi konfliktusok kiforrják magukat, ahol az egyén és közösség közötti konfliktus érdek egyensúlyba kerülhet)².

1 A civil társadalom fogalma korszakokonként mást és mást jelentett: más értelme volt a kialakuló polgári társadalomban, más a már működő demokráciákban és más a totalitárius társadalomban (Miszlivetz, 1999).

2 Márkus Mária szerint a civil társadalom személy és szervezetegyesülések, valamint önálló szervezetek hálózata, amely létrejött és működése szabályai szerint különbözik a társadalom többi intézményrendszerétől. Nem egyenlő sem az állammal, sem a magánszférával, bár kapcsolódásai közvetlenek és szervek mindkettőhöz. Létezésének elvi alapjait az emberi – állampolgári jogok érvényesülése, a jogállamiság, az érdekluralizáció jelenti. A civil társadalom rendeltetése, hogy az általa biztosított nyilvánosság és érdekartikuláció útján szembesítse az állami akaratot az általa képviselt

Történeti áttekintés

A civil társadalom fogalmáról való gondolkodás a politikaelméletben és társadalomfilozófiában is több évszázados múltra tekinthet vissza. A görög felfogás eszményképe szerint a civil (politikai) társadalom olyan, amelyben az állampolgárok politikailag is aktívak (cserépszavazás stb.). A premodern (mezőgazdasági alapú) korban kevéssé volt jellemző a civilitásban való gondolkodás, a modern (ipari) korban viszont sokféle értelmezést kapott. A fogalom újrafelfedezése a XVII. századtól történt meg, mint az akkor kialakuló nemzetállamok alapjainak értelmezése vált fontossá (Anheier–Glasius–Kaldor, 2004). E korszak legfontosabb gondolkodói e tekintetben Thomas Hobbes, John Locke és a skót felvilágosodás gondolkodói, kiemelten Adam Ferguson voltak. A civil társadalomról való gondolkodás középpontjában ekkor a magán – közszféra érdekeinek nehézségei álltak (Seligman, 1994). A XVII. – XIX. században a civil társadalom széles értelmű fogalom volt, mely magába foglalta a kapitalizmus intézményeit, a magán és közintézmények társulásait, szervezeteket, politikai pártokat. Morális erőt tulajdonítottak neki, a civil társadalom tulajdonképpen a politikai, a polgári társadalmat jelentette, mely a civilizációs folyamat előrevívője volt.

A XIX. század első felében változott a fogalom megítélése. Bár Kant és Hegel még sokszor használta a fogalmat, Karl Marxnál negatív értelmet kapott, ugyanis a polgári társadalom (amit ő bírált) szinonimájaként tárgyalta. A kor egy másik nagy gondolkodója, Alexis de Tocqueville ugyan nagy hatással volt a fogalomról való gondolkodásra, de ő a demokratikus társadalomról beszélt az amerikai demokráciáról szóló könyvében, maga nem használta a civil társadalom fogalmát. Mindenestre ő volt az, aki a szabadság és egyenlőség eszméinek megvalósulását a civil életben működő egyesülések, szövetségek hangsúlyos szerepében látta.

A XX. században – a fogalom újraértelmezésekor – már az informális kapcsolatok, a közvetlen társadalmi viszonylatok, a nyilvánosság intézményei álltak a középpontban. A civil társadalom lényegévé a nyilvánosság, a nyilvános kritikai diskurzus vált. A civil társadalom hálózata, önkéntes társulásai eszerint a nyilvánosság arénájában küzdenek, vitatkoznak. Jellemzőik a törékeny jelleg, az átmenetiség, a változás. Ekkor a civil társadalom fogalma már inkább maga a társadalmi demokratizálódási folyamat, amely a szerveződési formák sokféleségében, azok interakcióiban ragadható meg legjobban. A máig ható fontos értelmezési változás a XX. század második feléhez kötődik. A fogalom a 70-es években került újra erőteljesen fókuszba, Latin Amerikában, Kelet-közép Európában a diktatúra alternatíváját (Arató, 1990), Nyugat Európában és az USA-ban a képvisleti demokrácia problémáinak,

értékkel, törekvésekkel, és gyakorlattal. Ennek legfontosabb eszköze a közösségi részvétel, pillérei az információhoz való jog, a beleszólási jog, a jogorvoslati jog.

Arató András szerint a modern civil társadalom a gazdaság és állam közötti társadalmi interakció szférája, a nyilvánosságból és különböző szabad társulásokból tevődik össze. A polgári kezdeményezés és önmozgósítás változatos formái hozzák létre, a jogrendszer (különösen az alanyi jogok megléte) intézményesítik. Politikai szerepe nem a hatalom megszerzése, hanem befolyásolása, kontrollja.

válságának, a bürokrácia negatívumainak megoldását látták benne. A civil társadalom az államtól független, autonóm területként jelent meg, mely választ kínált a diktatúrák okozta kihívásokra. A rendszerváltozás előtt a civil szféra egyet jelentett a kritikai diskurzussal, a moralitás terepével, a nyilvánossággal és a szolidaritással.

Társadalmi tőke

A kilencvenes évek végére a civil társadalom fogalma új elemekkel bővült, már nem csak morális célok megtestesítőjeként, a nyilvánosság és a kritikai diskurzus színtereként, hanem a szolidaritás szférájaként jelenik meg, amely biztonságot és a valahová tartozás tudatát nyújtja (Anheier-Glasius-Kaldor, 2004). A civil társadalom fogalmának tárgyalásakor fontos megemlítenünk a „társadalmi tőke” koncepcióját, mely Robert Putnam munkáiban teljesedett ki. Putnam szerint a társadalmi tőke az egyének közötti kapcsolatokat, a szoros társadalmi kapcsolathálókat, az erős civil szervezeteket, a kölcsönösség, a szolidaritás és a bizalom ezekből eredő normáit jelenti. A társadalmi tőke kulturális jelenség, nagy közösségek jellemzője, a kollektív cselekvésre való készséget és a közintézményekbe vetett bizalmat egyaránt magába foglalja (Putnam³, 2000). Ezt a fogalmat Fukuyama is használta és a következőképpen határozta meg: az emberek közti társadalmi együttműködést (kooperációt) elősegítő, informális társadalmi normák és értékek együttese, a reciprocitástól a bizalmon át egészen a valláserkölcsig. Lényege az együttműködés és mozgósítás. A társadalmi tőke fogalma a civil társadalom elemzésének alapvető koncepciójává vált, hiszen támpontot ad ahhoz, hogyan lehet megfoghatóvá, elemezhetővé tenni a civil társadalom egyik lényegi elemét jelentő informális együttműködések, kapcsolatrendszerek hálóját, és azok fontosságát egy adott társadalom állapotának leírásában. Társadalmi tőkéről tehát akkor beszélhetünk, ha a közösségek a társadalmi normákat együttműködési célból adott társadalmi kapcsolatokban mozgósítják. Fontos azonban a társadalmi tőke társadalmi „hasznossága”, hiszen a társadalmi tőke negatív összefogásokat, együttműködések is eredményezhet.

Civil társadalom és demokratikus értékek

A XX. század második felében a civil társadalom fogalmának megközelítései közül fontosak azok is, amelyek a civil társadalomnak a demokráciákban, illetve a demokratizálódásban játszott szerepét hangsúlyozzák. Ezek az elméletek abból a nézőpontból indultak ki, hogy a civil társadalom képes megoldani a társadalom és a politika konfliktusát, megakadályozni az autoriter kormányzás kialakulását, így elősegítvén a demokrácia kiteljesedését és fejlődését (Keane, 2004). Ugyanakkor a klasszikus, plurális, sokszínű civil világ árnyoldalai is megjelentek. A sokszínűség örve alatt a kirekesztés, a pluralizmus álcájában a kizárólagosság jelent meg a civil szektorban; azon kezdeményezések, mozgalmak is teret kaptak, amelyek nem erősítik a társadalmi eszmecserét-párbeszédet, nem segítik a sokszínűséget.

3 Putnam szerint az USA-ban a hetvenes évek óta mintegy negyedével esett vissza a politikai részvétel, ezzel együtt a közbizalom és a demokratikus rendszerekben való aktivitás is hasonlóan csökkent.

Ehhez kapcsolódóan merül fel az a kérdés, hogy hová illeszthetők azok a civil szerveződések, mozgalmak, amelyek rombolják a demokratikus értékrendet? Van-e "rossz" civil társadalom? (Chambers-Kopstein, 2001). Visszaulván a civil társadalom normatív meghatározásához, fontos hangsúlyozni, hogy a civil társadalom lényegét nem pusztán a közpolgári részvétel, aktivitás, együttműködés adja, hanem fontos az is, hogy ezek az aktivitások a demokráciát erősítik vagy veszélyeztetik. Ilyen értelemben csak a demokratikus diskurzust erősítő, de legalábbis nem gyengítő kezdeményezések tekinthetők a civil társadalom részének.

A civilitás egyedisége: az önkéntesség

Az önkéntesség olyan specifikum, amely elsősorban a civil szektort jellemzi. Az önkéntesség (latinul voluntaris, jelentése hajlandó) fogalmát négy fő karakterrel lehet leírni: olyan tevékenység, amely szabad akaraton alapul, anyagi ellenszolgáltatás nem (legfeljebb a költségek megtérítése) jár érte, szűkebb baráti vagy családi körön kívül végzik, továbbá valamilyen formában a közjót szolgálja. Tulajdonképpen időbeli adományként is felfoghatjuk⁴. Az önkéntes oldaláról motiváló erő lehet a hasznosság tudata, a valahová tartozás igénye, az új és újféle kapcsolatok elvárása, az elégedettség-önmegvalósítás (lásd még: maslowi hierarchia) szükséglete stb.⁵.

Globális civil társadalom

Bár a civil társadalom sokáig a nemzetállamokhoz kötődő fogalom volt, a globalizációs folyamatok eredményeképpen egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy a civil

4 Az önkéntesség szerződéses (nem feltétlenül írásos), ugyanakkor ellenszolgáltatás nélküli jogviszony befogadó és önkéntese között. Az önkéntesség nem számít kereső tevékenységnek; de a törvény meghatározza azokat a szolgáltatásokat, amelyek anélkül nyújthatóak, hogy az juttatásnak minősülne (az önkéntes az önkéntes tevékenység végzése kapcsán felmerült költségeinek megtérítésére adómentesen jogosult, sőt a kimagasló teljesítményéért jutalmat kaphat: évente maximum a havi minimálbér 20%-át), ugyanakkor a szervezetnek ezzel kapcsolatban regisztrációs kötelezettségei vannak (2005. évi LXXXVIII. törvény a Közérdeklő önkéntes tevékenységről). Az önkéntestörvény mellett, hogy jogi értelemben vett státuszt adott az önkénteseknek, számos anomáliát megszüntetett (pl. az önkénteseknek nyújtott költségterítés adó- és járulékvizonyai). Ennél is nagyobb jelentősége van, hogy az önkéntességnek egyfajta rangot adott a törvény.

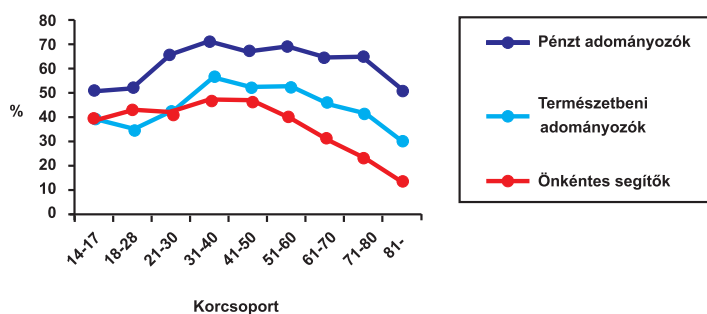
5 Az önkéntessel rendelkező szervezetek háromnegyede egyesület, ötöde alapítvány, összesen 5%-nyi más szervezet van kapcsolatban önkéntessel. Nem tévedünk tehát nagyot, ha az önkéntességet civil specifikumnak tekintjük. A felnőtt lakosság 5%-a végez rendszeresen és szervezett keretek között önkéntes tevékenységet, 2006-ban 438 ezer önkéntes tevékenykedett rendszeresen a szektorban, s ez a szám nem nagyon emelkedik. Mindamelllett viszonylag sokan tevékenykednek, rendszertelenül és túlnyomó többségben szervezeti kötődés nélkül, az önkéntesek harmada rendszeresen, kétharmada alkalmanként dolgozott a szervezeteknél. A szervezetek 60%-ának volt önkéntese. Megfigyelhető, hogy az anyagi helyzet javulásával az önkéntességre vállalkozók száma is nő. Azaz a tehetősebbek inkább rászánják magukat a segítségre, mint az egyébként a segítségre jobban rászoruló társaik. Az iskolai végzettséggel is egyenes arányban nő az önkéntesség aránya, ami mutatja, hogy az alacsonyabb iskolázottak és rosszabb anyagi körülmények között élők bevonása nagyobb kihívások elé állítja a szervezeteket. Öröndetes tény, hogy a fiatal önkéntesek magas száma, azaz már a középiskolások is aránylag nagy arányban vesznek részt önkéntes programokban. Ez mindenképpen biztató és azt mutatja, hogy a jövő generációi nem fordultak el a közösségi értékektől, de a legidősebb korosztály bekapcsolási lehetőségével komoly problémák vannak.

mozgalmak tere, maga a civil társadalom fogalmának értelmezési kerete kitágult, immár globális civil társadalomról is beszélhetünk (Anheier-Glasius-Kaldor, 2004). Ez a globális civil társadalom már nem állami határok közt létezik, hanem az államok szervezeteivel és a világ nagy folyamatait irányító „globális elittel” áll egy szinten. Kialakulása reakció a globalizációra, fő funkciója, feladata pedig fellépés a globális értékekért, a negatív globális hatások elkerüléséért. Identitása már túlmutat a nemzetállami kereteken, tevékenységének középpontjában új, globális témák állnak (Szabó, 2004).

A kialakuló, új globális civil társadalom jellemzője, hogy multikulturális jellegű, egy vagy több téma körül szerveződnek a mozgalmak, melyek szerveződése laza, hálózatos felépítésű, és a modern kommunikáción, elsősorban az Interneten alapul. Ez az új rendszer természetesen nem tünteti el a régi konfliktusokat, csak új színteret ad nekik.

A globális civil társadalom léte természetesen új problémákat is felvet. Mivel szervezetei, mozgalmi nem államokhoz, hanem globális struktúrákhoz, nyilvánosságához, elitekhez kötődnek, így globális szabályzók híján nincs kialakult, működésüket szabályzó normatív környezet. A korábban felvetett „rossz” civil társadalom kérdése itt még élesebben jelentkezik, hiszen a globális térben való fellépés „jó” és „rosszak” előtt is nyitva áll.

- Tematikusan az ökológiai mozgalmak (atomenergia-ellenes mozgalmak, környezetvédelmi polgári kezdeményezések, alternatív életforma-mozgalmak) sajátja, hogy célkitűzésük az ökológiai értékek szerint felépülő új társadalom elérése.
- A békemozgalmak (atomfegyverek, fegyverkezés elleni mozgalmak) célja a társadalom pacifikálása, ily módon való megváltoztatása.



2. ábra: Az adományozók és az önkéntes segítők arányának alakulása életkor szerint

Speciális szegmenseket képvisel az Európai Önkéntes Szolgálat. A Magyarországon mintegy tíz éve megtalálható program révén nem kevés fiatal érkezik és jelentős a külföldi országokban tevékenykedők száma is. A program jellegéből adódóan korlátozott hatással lehet a hazai folyamatokra. A nyelvi akadályok miatt viszonylag lehatárolt azon szervezetek köre, amelyek vállalkoznak a külföldről jött önkéntesek fogadására és ugyanez igaz azokra, akik ezzel a programmal külföldre tudnak jutni önkéntes munka végzése céljából, annak ellenére, hogy a program állja a kiutazók költségét.

- A feminista mozgalmak bírálják a férfiuralomra épülő társadalmat.
- Jelentősek a harmadik világ problémáival foglalkozó mozgalmak is, melyek a jelenlegi gazdasági és társadalmi rendszer megváltoztatását szorgalmazzák (Szabó).
- A fentiek mellett az emberi jogok témája az egyik legtipikusabb, a legtöbb globális szinten tevékenykedő, globális célokért küzdő civil szervezet e területen aktív.

Formalizált és nem formalizált közösségek

Korábban említettük, hogy a civil terület jellemzője az önkéntesség és öntevékenység, de nem feltétlen elvárás egy civil együttműködéstől a formalizáltság. Az adott helyzettől függ, hogy egy közösségnek érdemes-e formalizált szervezetté válni, vagy megmaradnia az informális csoportformánál, esetleg e kettő közötti utat választania. Bár lehet kapcsolat a szervezet stabilitása és formalizáltsága között, ezen összefüggés mégsem automatikus: nem mondható, hogy egy informális csoport csak ad-hoc ügyekre szerveződhet, míg a formalizált, szervezet stabil hátteret jelent. Áttekintésünket informális, nemformális és formális szerkezetben tesszük meg.

Az informális szervezetek mentesek minden jogi kötelemtől, tulajdonképpen a fiatalok legnyilvánvalóbb és leggyakoribb együttműködési terepei. Általában egy közös cél vagy összetartozás-érzet hozza létre őket (tánc, sport, zene, nézetrendszer). Működésüket nem szabályozza írásbeliség, sajátos szabályrendszere inkább hagyományok, rítusok, mint közösen tudatosított elvrendszer alapján történik. Tagsága nem nyilvántartott, folyamatosan változó. Miután szerepük egyre fontosabb (a fiatalok kevésbé tekintetnek a formalizált szervezetekre mintaként), megszervezésük egyre könnyebb (közösségi hálók), újabban megjelentek a számukra szóló szolgáltatások (képzések, pályázatok) is.

A nem formalizált szervezetek működésében már több szabályszerűség lelhető fel: működési szabályaik leginkább írásban is rögzítettek, tagnyilvántartásuk általában létező, ugyanakkor e szervezetek (klubok, körök stb.) sem bejegyzettek (vagy mert a jogrendszer nem teszi ezt valamiért lehetővé, vagy mert maguk nem tartják ezt szükségesnek).

A rendszeresen működő, nyilvántartott tagsággal rendelkező közösségekben felmerülhet a formalizálódás lehetősége. Ezek mai lehetséges jogi formái az egyesület, alapítvány és a civil társaság (lásd: később). Ezek jóval több kööttséggel járnak nemformális és informális társaiknál (bejegyzési adminisztráció, könyvelés, éves jelentések stb.), de lehetőségeik is jóval többek: a szervezetek immár saját nevében léphet fel, szerezhet jogokat és vállalhat kötelezettségeket (szerződhet pl.) és nem a közösség egyénei kell ezt megtegyék. A formális civil szervezetek tehát a jogszabályok mentén, azok által meghatározott keretek közt tevékenykedő szervezetek, amelyek e keretek között önállóan működnek és gazdálkodnak (Kárpáti in Földi-Nagy, 2010).

Előnyök	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none"> - önállóan gazdálkodhatnak (önálló pályázat stb.) - többletjogosultság, saját nevében is felléphet (jogi személy) - nagyobb a társadalmi elfogadottsága, komolyabb érzetet kelt - nagyobb fejlődési lehetőség (marketing, szolgáltatások stb.) 	<ul style="list-style-type: none"> - működésük jogi kötelemények keretei közé szorítottak - adminisztrációs és beszámolási kötelezettségek (könyvelés, jelentés, statisztika)

1. táblázat: A formális szervezet előnyei és hátrányai

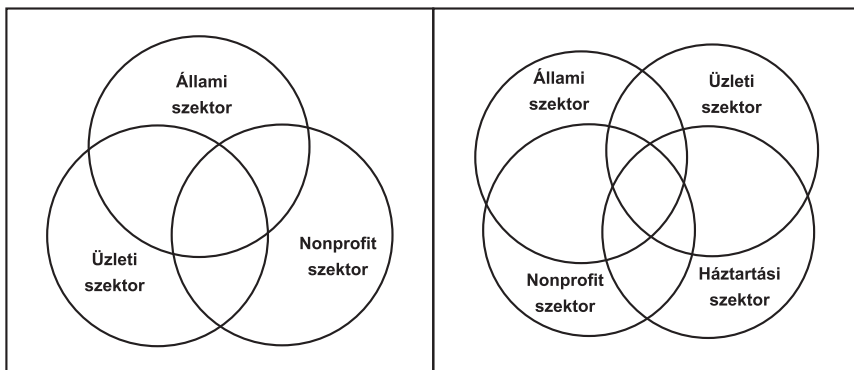
II.1.2. A nonprofit szektor

Három és négypólusú társadalomszemlélet

A nonprofit felfogás a társadalom szektorokra bontásból indul ki (top-down szemlélet). A társadalom klasszikus felosztása három (néhány helyen négy) pólusú (Salamon, 2000; Bíró-Papp-Salamon, 2004). Ez alatt a következő értendő:

- Az állami szektor (beleértve a kormányzati és önkormányzati szegmenst is), ami- ben a fő motiváló erő a hatalom, mint az akarat és érdekérvényesítés lehetősége. Eszköze a társadalom és a gazdaság működésének szabályozása, irányítása, illetve közszolgáltatások nyújtása.
- Az üzleti szektor, amelynek fő motiváló ereje a profittermelés, ehhez eszköze a termékek, szolgáltatások biztosítása.
- A harmadik, úgynevezett nonprofit szektor, amelynek motiváló ereje az altruizmus (az önzetlen önzés szerint önzetlennek tűnő cselekedeteink mögött is a jószág, hasznosság, stb. érzetének igénye van ott⁶).
- Negyedik szektornak szokták a háztartásokat (család) emlegetni, amely elsősor- ban a magánélet terepe, s ilyen értelemben kilóg elemzési kereteinkből, ugyanak- kor, mind a gazdasági, mind a társadalmi folyamatok megkerülhetetlen részese.

6 Selye az önzetlen önzés kapcsán (s tulajdonképpen az önkéntességgel, az adományokkal, mecenatúrával, támogatásokkal sokszor a társadalmi hasznosság érzete érhető el) így fogalmaz: „Az élőlényekre jellemző a természetes önzés. Az önzés az élet elidegeníthetetlen sajátja, egyik megnyilvánulása a gyűjtés és a felhalmozás. ...Bármit mondanak a bölcsek, amíg csak élet lesz a Földön, addig szükségszerűen az önzés marad a viselkedés egyik legfőbb mozgatója; ha ez megszűnik, akkor maga az élet is semmivé lesz.” (Selye, 1976). Az önzés velünk született, de nem szükségszerű, hogy az önfenntartás szembekerüljön a mások megsegítésének vágyával. Az altruizmus az egoizmus egy módosulata, tulajdonképpen egyfajta kollektív önzés. Segíti a közösséget, hogy hálát ébresszen, s hálát és bizalmat teremtve másokat is arra ösztönzünk, hogy segítsék saját jólétünk természetes kívánását. Így alakul át az önzés (egoizmus) létfenntartó önzetlenséggé (altruizmussá). Az önzetlen önzés: biológiai gyökerű cselekedeteinkkel kiérdemelve mások elismerését és jóakarátát, megnyugtató együttműködést eredményez. A „szeresd felebarátodat mint tenmagadat” elv az „érdemeld ki felebarátod szeretetét” elvvé módosul (Selye, 1976).



3. ábra: Három és négysektorú társadalomszemlélet

A nonprofit szektor elnevezései

A nonprofit szektort szervezetek alkotják. Maga a kifejezés – nonprofit – is magyarázatra szorul, hiszen világszerte számos kifejezés létezik egymás mellett. Szervezeti szinten találkozhatunk a PBO (public based organisation) kifejezéssel, mely olyan közösség alapú szervezetet jelöl, amely tagjait szolgálja, az NGO (non-governmental organization, nem kormányzati szervezet) meghatározással, de használatos a CSO (civil society organisation, azaz a „civil társadalom” részeként működő szervezet), a voluntary organisation (önkéntes alapon működő szervezet), vagy a charity organisation (amely nem egyenlő a karitatív szervezetekkel, hanem sokkal bővebb annál) is. Magát a szektort is többféle elnevezéssel illetik, angolszász területen elterjedt például a voluntary (önkéntes) szektor, a non-profit szektor, a non-governmental (nem kormányzati) szektor, az independent (független) szektor vagy a third (harmadik) szektor kifejezés. Európában (például Németország, Franciaország) használatos a közhasznú, a közszolgáltató, a társadalmi vagy az öntevékeny szektor kifejezés. A világon – így Magyarországon is - a nemzetközi szakirodalomban leginkább használt nonprofit szektor kifejezés terjedt el, a szervezetek megjelölésére pedig az NGO, azaz nongovernmental organization (nem kormányzati szervezet) kifejezés a leggyakoribb.

A nonprofit szektor jellege

A közgazdasági elméletek szerint ez a harmadik (nonprofit) szektor a jóléti államok létrejöttével alakult ki. A közgazdasági megközelítések szerint ugyanis sem a piaci, sem az állami szektor nem alkalmas minden társadalmi igény, minden közszolgáltatás kielégítésére, így a nonprofit szektornak kell azokat a feladatokat ellátnia, melyeket sem a piaci, sem az állami szervezetek nem képesek/akarnak⁷:

⁷ Más véleményen van Salamon, aki szerint nem a nonprofit szektor a másodlagos képződmény, hanem a kormány, mely az öntevékeny szervezetek kudarcára reagálva biztosítja szolgáltatásait.

- A heterogenitás elmélet szerint (Weisbrod) a piac és állam kudarcra teremti meg a lehetőséget a nonprofit szervezetek megjelenésére, olyan hiányzó szolgáltatások biztosítására, amelyek a magánszférában előállított közjavak.
- A bizalomelmélet (Hansman) szerint a közszolgáltatások biztosításában nagyobb a nonprofit szervezetek bizalmi tőkéje, mint az állami és a piaci szervezeteké, azért képesek szolgáltatásaikkal megjelenni a piacon. Az ügyfelek jobban bíznak a nonprofit szervezetekben – főképp a megítélhetetlen minőségű termékek, szolgáltatások esetén (pl.: műtét) – mind a rosszul gazdálkodó és állandó hiánnyal küszködő államnál, mind a profitra éhes üzleti szektornál.
- A kínálati oldal elmélete (James) a kínálati oldal fontosságát hangsúlyozza, amelynek lényege a nonprofit szervezeteket működtetők motivációinak szerepe, vagyis az, hogy legyenek olyan emberek, csoportok, akik ki akarják elégíteni a fennálló igényeket. Ennek oka lehet vallási, politikai vagy egyéb nem üzleti ok; nem véletlen, hogy például a jótékonyági vagy egyházi szervezetek tipikusan bizonyos területeken – például oktatás, egészségügy – aktívak.
- A társadalmi eredet elmélete (Salamon-Anheier) azt vizsgálja, mi a magyarázata az egyes országok nonprofit szektora közötti különbségeknek, és megállapítja, hogy a nonprofit szektorok jellemzőit az adott történelmi gyökerek befolyásolják. A szektorok a különböző országokban különböző módon alakultak ki, fejlődtek, a fogyasztók intézményválasztása (az, hogy milyen típusú – állami, üzleti vagy nonprofit - intézményeket vesznek igénybe) nem véletlen, hanem erősen meghatározzák a kulturális tradíciók.

A fentiekben főleg a nonprofit szervezetek szolgáltató szerepét magyarázó elméleteket mutattunk be, de hangsúlyoznunk kell, hogy a nonprofit szektornak, a nonprofit szervezeteknek közpolitikai szerepe is van, hiszen ezek biztosítják a társadalmi önszerveződés, az érdekérvényesítés és a közpolgári részvétel szervezeti kereteit is.

A nonprofit szervezetek

A nonprofit szektort, illetve szervezeteit az alábbi kritériumokkal jellemezhetjük⁸:

8 A kritériumrendszer kapcsán legtöbbször Lester Salamon és Helmut Anheier meghatározását idézik – e szisztémát igyekeztünk a fentiekben továbbgondolni. A szerzők szerint a nonprofit szervezetek kritériumai a következők (Salamon-Anheier, 1999):

- A nonprofit szervezetek nem állami, azaz magán szervezetek. Olyan intézmények, melyek nem az állami, kormányzati szektor részei.
- A nonprofit szervezetek nem profitcélúak, azaz céljuk nem nyereség termelése. Ez nem jelenti azt, hogy nem termelhetnek nyereséget, de azt igen, hogy a keletkezett nyereséget nem oszthatják fel tagjaik, tulajdonosaik, támogatóik között, hanem azt céljaik megvalósulására kell fordítaniuk.
- A nonprofit szervezetek formális szerveződések, intézményesültek. A szervezetek hivatalos regisztrációval bírnak, jogi személyiséggel rendelkeznek.
- A nonprofit szervezetek rendelkeznek az öngazgatás minimális szintjével. Függetlenek, azaz saját belső szabályzóik, döntéshozatali mechanizmusuk és vezetésük van.
- A nonprofit szervezetek működésében az önkéntesség minimális szintje legalább jelen van, azaz vagy a szervezet tevékenységében vagy a vezetésében megtalálható.

- Saját maguk tekintetében: intézményesültség és öntevékenységi-működési autonómia (ez jelent valamifajta hivatalos regisztrációt, illetve öngazgatást, azaz azt, hogy saját belső szabályzóik, döntéshozatali mechanizmusuk és vezetésük van).
- Az állami szektortól való különbözőség: a kormánytól független, nem törekszik hatalomra.
- A profitszektorral való különbözőség: profitszétosztással nem élhet, nem fő célja a nyereség termelése (termelhet nyereséget, de azt nem oszthatja fel tagjai, tulajdonosai, támogatói között, hanem eredeti céljai megvalósulására kell fordítania).
- A (politikai és vallási) kizárólagosság hiánya (vs. hitéleti, politikai szervezetek többsége): azért mert az ember az egyik nonprofit szervezet tagja, nem kizáró ok, hogy egy másiknak is tagja legyen.

A szektor részei tehát azok a bejegyzett, államtól független, autonóm szervezetek, amelyek nem élnek profitfelosztással és jellemző rájuk a kizárólagosság hiánya⁹. Tag értelemben ide sorolhatjuk az egyházakat, pártokat, önkéntes biztosító pénztárakat, szűkebb értelemben azonban szervezeti formák szerint csak a köztestületek, nonprofit gt-k, közalapítványok, országos sportági szakszövetségek, szociális szövetkezetek, alapítványok, egyesületek és a civil társaság tartoznak közé.

A nonprofit szektornak nem részei tehát:

- a profitorientált szervezetek, cégek: bt-k, kft-k, zrt-k, nyrt-k (ezeknek léteznek speciális nonprofit formáik, leglényegesebb közöttük a nonprofit kft. lásd: később);
- az állami szervezetek, háttérintézmények;
- hitéleti (vallási), illetve politikai főtevékenységet folytató szervezettípusok.

A szektor szegmentálása

A magyar statisztikai felosztás szerint a szektor három részre osztható: klasszikus nonprofit (ngo) szervezetnek tekintjük a magánalapítványokat és az egyesületeket; az érdekképviselőket csoportjába tartoznak a köztestületek, a szakszervezetek, a szakmai munkáltatói érdekképviselőket és az egyesülések; míg az egyéb nonprofit szervezetekhez soroljuk a közalapítványokat és a nonprofit vállalkozásokat.

A tevékenységi területek

A nonprofit szektor tematikus felosztásából tucatnyi létezik: más felosztást használ a magyar statisztika (19 kategória), mást a volt közhasznú szervezetekről szóló törvény (24, részben egymást átfedő kategória), mást a nemzetközi osztályozás

⁹ A tag értelemben vett szektorban megkülönböztethetjük az ún. általános célú nonprofit szervezeteket, amelyeket az alapítók szándéka szerinti bármely törvényes célra létre lehet hozni (alapítványok, egyesületek, nonprofit gazdasági társaságok) a ún. speciális célú nonprofit szervezetektől, amelyek jogosítványait és kötelezettségeit rendszerint külön törvények is szabályozzák (szakszervezetek, pártok, egyházak, szövetkezetek és más önkéntes alapon szerveződő formák).

(ICNPO - International Classification of Nonprofit Organisations), amely utóbbi 12 kategóriát ismer:

- Kultúra és szabadidő,
- Környezetvédelem,
- Nemzetközi kapcsolatok,
- Oktatás és kutatás,
- Gazdaság- és településfejlesztés, lakásügy,
- Vallási szervezetek,
- Egészségügy,
- Jogvédelem, érdekvédelem, politikai szervezetek,
- Szakmai, gazdasági szervezetek, szakszervezetek,
- Szociális szolgáltatások,
- Jótékonyosság,
- Egyéb.

A magyar osztályozás a Nonprofit Szervezetek Osztályozási Rendszere (NSZOR);

- kultúra;
- vallás;
- sport;
- szabadidő, hobbi;
- oktatás;
- kutatás;
- egészségügy;
- szociális ellátás;
- polgárvédelem, tűzoltás;
- környezetvédelem;
- településfejlesztés;
- gazdaságfejlesztés;
- jogvédelem;
- közbiztonság védelme;
- többcélú adományozás;
- nonprofit szövetségek;
- nemzetközi kapcsolatok;
- szakmai, gazdasági érdekképviselés;
- politika.

Magunk egy tematikusan jobban hézag- és átfedésmentességre törekvő szerkezetet igyekszünk bemutatni, azzal, hogy fontos tudni, hogy egy-egy szervezetnek jobbra nem egy identitása, kötődése van, hanem kettő, vagy akár több (zöld fiatalok, ifjúsági egészségmegőrzés, munkaerőpiac és hátrányos helyzet stb.):

- Szabadidős szegmens: rekreáció, hobby és sport;
- Egészségügyi szegmens: egészségmegőrzés, betegségmegelőzés, gyógyító-, egészségügyi rehabilitációs tevékenység;

- Szociális szegmens: szociális ellátás, időügy;
- Képzési szegmens: tudományos tevékenység, kutatás, nevelés és oktatás, képeségfejlesztés, ismeretterjesztés;
- Gazdasági szegmens: településfejlesztés, foglalkoztatás, munkaerőpiaci képzések, foglalkoztatás elősegítése;
- Kultúra szegmens: közművelődés, kulturális tevékenység, média, kulturális örökség megóvása, műemlékvédelem, vallásügyben érintett szervezetek;
- Zöld szegmens: természet-, állat- és környezetvédelem;
- Ifjúsági szegmens: gyermek- és ifjúságvédelem, gyermek és ifjúsági és az érdeklükben tevékenykedő szervezetek, gyermek- és ifjúsági érdekképviselői szervezetek;
- Hátrányos helyzetű szegmens: hátrányos helyzetű csoportok társadalmi esélyegyenlőségének elősegítése, rehabilitációs foglalkoztatás, fogyatékkal élők képviselete;
- Jogvédelmi szegmens: fogyasztóvédelem, érdekképviselő, emberi és állampolgári jogok védelme, fogyasztóvédelem
- Lokálpatriotizmus: közösségépítés, helyi politika, helyi közbiztonság, katasztrófavédelem;
- Identitás szegmens: euroatlanti integráció elősegítése, nemzeti összetartozás segítése, a magyarországi nemzeti és etnikai kisebbségekkel való foglalkozás.

Közhasznúság

A szervezet tevékenysége kapcsán nem hagyható figyelmen kívül annak milyensége, hatóköre (ezt leginkább a közhasznúság fogalomkörével szokás jellemezni)¹⁰:

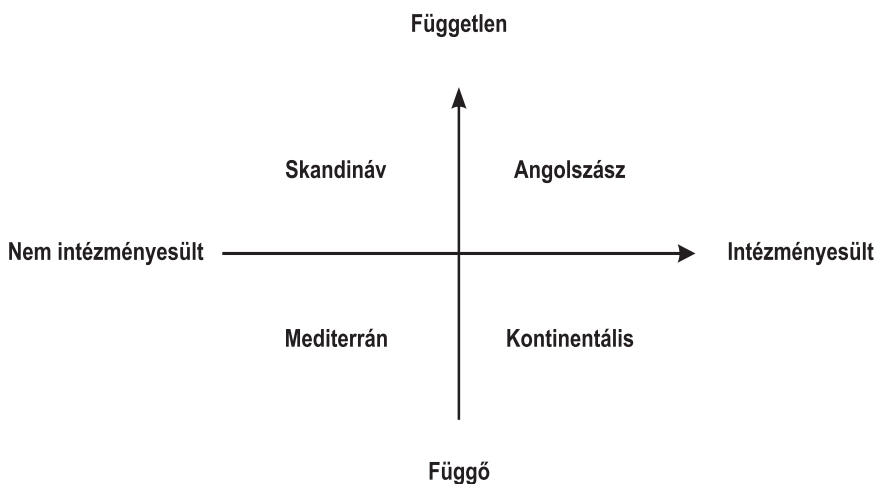
- Nem közhasznúnak (önhasznúnak) szokás azokat a szervezeteket jellemezni, amelyek szolgáltatása elsősorban saját tagjaira, érdekkörére érvényes. Ezek ún. klubjavitakat állítanak elő (pl.: egy gimnázium öregdiákjainak egyesülete). Közkeletű tévedés, hogy ilyen célokra nem alakítható nonprofit szervezet. Nem csak hogy alakítható, de vegyük észre, hogy a közösség önmagában, minden más egyéb jellemző nélkül is érték! Kétségtől, hogy egy bizonyos jól meghatározható kör számára szolgált a szervezet, de számukra olyan jószágokat állít elő, amelyet sem az állam, sem az üzleti szektor nem tud/nem akar előállítani.
- Azon szervezetek, tevékenységek, amelyek a szélesebb közönség, társadalom számára állítanak elő javakat, szolgáltatnak, közhasznúaknak hívjuk. Ezen javakat közjavaknak tekintjük, hisz bárki számára (a szervezet teljesítőképességének határáig) hozzáférhetőek (lásd pl.: egy hajléktalanszállót üzemeltető szervezetet).
- A harmadik kategóriába azon tevékenységeket, illetve az ezeket ellátó, erre irányuló tevékenységet végző szervezeteket értjük, amelyek az állam (kormány vagy önkormányzatok) feladatainak ellátását végzik vagy ebben segédkeznek

¹⁰ Elméletileg akkor is három kategória határai körvonalazhatóak, ha most a jogszabály épp két szintben gondolkodik csupán.

(régebben ezen szervezeteket kiemelkedően közhasznúnak nevezték, a mai jogszabály csak őket tekinti közhasznúnak, ennek problémáit lásd: később) (ilyen egy gyerekek napközbeni ellátását és szakavatott felvigyázását biztosító ifjúsági ház gazdaegyesülete – a gyerekek napközbeni ellátása a szociális törvény szerint önkormányzati feladat).

A szektor fejlettségének tipológiája

A nonprofit szektor fejlődését két dimenzió szerint elemző elméletek szerint egyfelől érdemes azt az intézményesültség mentén, másfelől a függetlenség mentén vizsgálni. Független és intézményesült civil társadalommal rendelkeznek az angolszász országok; független, de nem intézményesült a skandináv modell. Intézményesültek, de nem függetlenek a mediterrán minták; míg a kontinentális példa nem intézményesültként és nem is függetlenként jellemezhető. A magyar civil társadalmat is ide helyezik, hiszen itthon még magának a szektornak a demokratizálódásán van a sor: a magyar nonprofit szektor nagyon kevésbé civil jellegű, nagyfokú etatizmus jellemzi. Az önszerveződő csoportok között is leginkább az anyagi javakért folyó harc tapasztalható (Bullain, 2005) (a civil szervezetek aktív tagsága bőven a népesség 10%-a alatt marad).



4. ábra: A szektor intézményesültsége és függetlensége szerinti tipológia

Civil vs. nonprofit¹¹

Fontos meghatároznunk, mennyiben kapcsolódik, illetve mennyiben határolható el a nonprofit szektor fogalma a civil társadalom fogalmától. Összefoglalóan azt mondhatjuk, a nonprofit szektor bizonyos elemeiben szűkebb, más tekintetben

11 Mivel a civil fogalomnál a civil szervezet szűkebb jelentést takar – épp az intézményesült civilséget, elegendő lenne a civil és nonprofit szektor metszetét is teljesítő szervezeteket civil szervezeteknek nevezni. A szemléletesség okán azonban, jelezve e metszet jelentőségét, ezeket civil-nonprofit szervezetekként jelöljük.

tágabb kategória, mint a civil társadalom. Nem foglalja magában természetesen a civil társadalom nagyon sok elemét, az informális szerveződéseket, mozgalmakat, azokat a nem formalizált társadalmi struktúrákat, melyek biztosítják a társadalmi önszerveződést és közvetítenek az állam és az egyén között. Ugyanakkor a nonprofit szervezetek között számos olyat találhatunk, melyek állami kezdeményezésre jöttek létre bizonyos közfeladatok ellátására. Ilyenek a közalapítványok vagy a köztestületek. A nonprofit szektor tehát leginkább abban különbözik a civil társadalomtól, szférától, hogy hivatalosan definiálható, jogi státusszal bíró szervezeteket foglal magába, így bizonyos értelemben a civil társadalom szervezeti infrastruktúrájának fogható fel. S így módon, a nonprofit szektor a civil társadalom (szociológiai értelemben vett) intézményes kerete, némiképp sántító hasonlattal hasonlóképp, mint az iskola a tanulásé. Bár nem csak az iskolában lehet tanulni (a civil társadalom megnyilvánulásai sem csak a nonprofit keretek közt lehetséges, sőt néha nem is szükségesek hozzá) és az iskolában sem csak tanulni lehet (a nonprofit szektorban sem csak a civilitás élhető meg), mégis nagy az átfedés a tudás megszerzése és ennek intézményes kerete: az iskola között.

Míg a „civil” több évezredes múltra tekint vissza, a „nonprofit” fogalom a XX. század terméke. Ez utóbbi fejlődésének egyik állomásaként a szakma az ún. minimalista-generalista vitától volt hangos (Pérez-Díaz, 1998; Huszár, 2009). A minimalisták megközelítése volt szűkebb: szerintük e terület alatt szervezetek, mozgalmak sajátos kombinációja, azaz a társadalom egy önálló szférája érthető (leíró, deskriptív megközelítés). Konkrétan a civil társadalom a nem-kormányzati és nem-gazdasági intézmények egysége. A generalisták tágabb fogalmi rendszerrel dolgoztak: szerintük a terület alapja egy magatartásforma, amelynek jellemzői: a korlátozott és elszámoltatható közhatalom, a nyilvánosság stb. és amely lehetővé teszi a közös cselekvést, illetve biztosítja a szabadságjogok gyakorlását, az önszerveződést (Anheier–Glasius–Kaldor, 2004), azaz a civil társadalom tulajdonképpen egyfajta politikai kultúra, „civilizált” közélet, szabályrendszer, melynek alapja a jogállam, a demokrácia, a polgári felelősség, a tolerancia. Ez – nem is olyan látenszen – bizonyos értékek melletti elkötelezettséget, normativitást is feltételez (normatív megközelítés), azaz e szerint a terület alapja tulajdonképpen egyfajta politikai kultúra. Ezt az ellentétet oldja fel a nonprofit, illetve civil megközelítés kettős szemlélete, hiszen míg a nonprofit álláspont (minimalista) a társadalomból vezeti le a fogalmat, így megközelítése top-down, addig a civil szempont az egyénből, annak indításaiból (generalista) „építkezik” (bottom-up). Emiatt igyekeztünk szándékosan a nonprofit területet – mert elkülönült, „vertikális” társadalmi szegmens – szektornak, a civil világot pedig, miután áthatja a mindennapi, „horizontális” tevékenységet, szféraként leírni.

Összeszedve korábbi jellemzőinket, amelyekkel a civil kezdeményezéseket, illetve a nonprofit szervezeteket jellemeztünk, arra jutunk, hogy a civil világ és a nonprofit szektor közös része (metszete) a civil-nonprofit szegmens együttes jellemzői:

- Kormányfüggetlen;
- Profitfelosztással nem él;
- Intézményesült, öntevékeny, működésileg autonóm;
- Nem kizárólagos szerveződésű;
- Önkéntesség-központú;
- Attitűdvezérelt magatartásalapú;
- Nem gyengíti a demokratikus diskurzust.

A civil-nonprofit szegmens feladata hármas (ez nem jelenti azt, hogy minden civil-nonprofit szervezetnek valamennyi feladatot teljesíteni kell, de azt igen, hogy legalább az egyikhez hozzá kell járulnia):

- *Részvétel:* A civil-nonprofit szegmens egyik feladata az, hogy a közpolgár legyen részese a közös ügyek alakításának, az utca, a falu, a város, a kerület, de a megye, régió, ország, unió életének. E funkció szerint az egyének közügyekben (legyen ez helyi, középszintű, országos, határon túlnyúló stb.) való részvétele kívánatos és nem eléggé beteljesített tevékenység. Nem elég időszakonként (pl.: választásokon) gyakorolni közéleti „hatalmunkat”, hanem ezen akaratra rendszeresen meg kell jelennie pl.: az önszerveződésben, közösségi érdekképviselőként és érdekvédelemben, mint érdek-pluralizációs elem (ilyen a települési polgári érdekartikulációt szervező helyi egyesületek)¹². A közösségi részvétel nem csak a közösség, tágabban a társadalom számára hasznos, hanem az egyén számára is: példát mutathat neki, képessé teheti arra, hogy bizonyos problémáit a közösségben vagy a közösség segítségével megoldja. Emiatt és emellett csökken a kiszolgáltatottsága, jobban használhatja a lehetőségeit, részese lehet társadalmi mozgásoknak, folyamatoknak. Mindezek ellenére ma európai összehasonlításban és egy aktív társadalom víziójával szembeállítva is alacsony a közösségi és közéleti részvétel.

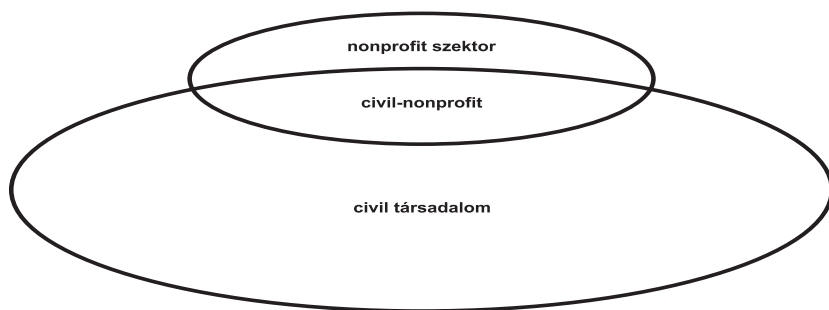
¹² A döntéshozatalban, neokorporatív mechanizmusokban történő részvételen túl ilyen részvételi aktus még a (főleg önkormányzati) választásokon történő részvétel (nem értve ide természetesen, amikor a pártok civil áruházban próbálnak támogatást szerezni maguknak). 2006-ban az önkormányzati választásokon 647 nonprofit szervezet, 233 kisebbségi szervezet és 44 párt indult. Mind a polgármesterek között, mind a képviselők között a legnagyobb számban a függetlenek nyertek mandátumot, majd a közös jelöltek és a nonprofit szervezetek jelöltjei voltak a befutók, s csak ezután következtek a pártok. (Természetesen ez nem tükröz létszámarányt, hiszen ezek elsősorban a mintegy 3000 községre jellemző adatok, szemben a 223 várossal. Vélhetőleg ez a torzítás okozza, hogy a médiában rendre túlbecsülik a civil jelöltek súlyát.) A 2002-es választásokon a megválasztott polgármesterek 4%-a, míg a képviselőknek 8%-a volt civil jelölt. A nem párt által indított polgármesterjelöltek a 2-5000 fő közötti településeken szerepeltek legjobban, a kisebbekben átlag alatti, a nagyobbakban az átlagot kicsit meghaladóan kerültek pozícióba. A polgármesterek-képviselők körében jóval nagyobb a civil-nonprofit szervezetekben részt vevők hányada, mint az átlagpolgár esetében: a megválasztott polgármesterek 60%-ának volt civil-nonprofit szervezeti kötődése (tagság, kuratóriumi tagság stb.), míg a képviselőknél ez az arány 48%. Egyre nő azok aránya, akik aktívak a civil-nonprofit szervezetekben: 1994-ben a kistépüléseket tekintve 39%, a nagy településeket illetően 70% volt az ezekben való részvételi ráta, 2002-ben pedig már 45, illetve 76%. Az eredmények ugyanakkor csalókák: nem tudjuk, hogy a civil-nonprofit szervezetekben történő részvétel a meglévő döntéshozói pozíció előzménye vagy következménye.

- *Kontroll:* Egy jól működő demokráciában nem történhet az ország lakosságát, a közügyeket érintő döntés, amelyet ne előzött volna meg az érintetteket bevonó, nyilvános vita, ne hallgatták volna meg mindazokat, akik véleményt kívántak mondani az adott ügyről, mégpedig úgy, hogy az valós hatással lehetett a döntésre magára, azaz a döntéshozatalt ne előzte volna meg úgynevezett érdekegyeztetés. Persze társadalmunk korántsem tökéletes, így mind a kormányzati rendszerekben, mind az üzleti szektorban sokszor készülnek olyan döntést hozni, vagy tették már ezt meg, amely nem kellően körüljárt, bizonyos részérdekeket szolgál pusztán, vagy nincs tekintettel mások élethelyzetére, életminőségére. Ez a funkció az állami, piaci dominancia ellensúlyozására szolgál, feladata szembesíteni az állami, piaci akaratot az ember-állampolgári jogok érvényesülésével, illetve dolga a szereplők ellenőrzése, a dominancia ellensúlyozása (például hozható: tartalmának helyességétől vagy annak elvetésétől függetlenül a NATO lokátor építésének megakadályozása a mecseki hegységben). Emiatt a civil-nonprofit szervezetek gyakran a társadalmi kontroll intézményei is. A kontrollt biztosító szervezeteket ún. watchdogoknak (őröknek) is hívjuk, hiszen feladatuk a probléma esetén történő jelzés. E kontrollal rokon a klasszikus érdekvédelmi, érdekképviselési, érdekérvényesítő tevékenység. Ennek ellátását sokszor civil-nonprofit keretek között végzik, de az együttműködés mögött lehetnek nonprofit, üzleti szereplők is (ez utóbbira példa a munkaadói szervezetek, de ilyenek lehetnek a terméktanácsok, egyes szakterületi együttműködések is)¹³. Az ilyen szervezetek esélyt biztosítanak a mindenkori politikai hatalom, a gazdasági erők és egyes csoportok önérdekeivel szemben a társadalmi vélemény kifejezésére. Fontos tehát, hogy a civil kontroll fogalma nem csak a kormányzati szektor feletti ellenőrzésre terjed ki, hanem általában a döntéshozatal felett értelmezhető, azaz az üzleti világra is jellemző (multinacionális cégek, fogyasztóvédelem, energetika, sőt a két kormányzati-üzleti szektorok közötti együttműködés ellenőrzésére is, lásd pl.: korrupció). Sajátos megnyilvánulási formája a kontrollszerepnek a nyilvánosság. A nyilvánosság, mint közvetítő rendszer, elsősorban a társadalom tagjai (személyek, intézmények, állam stb.) között folyó kommunikáció közege, ami szolgálja a szabadságjogok garantálását (közérdekű adatok megismerhetősége, véleményszabadság, szólásszabadság) és az átláthatóság egyik felületét. A nyilvánosság lehetőséget biztosít (Kárpáti in Földi-Nagy, 2010):
- a tájékoztatásra és a tájékozódásra;
- a vélemények megismerésére, megismertetésére, ütköztetésére és formálására;
- a párbeszéd elősegítésére;
- a társadalmi döntések, a konszenzus-kialakítás támogatására;
- a közérzet javítására, a bizalom erősítésére és az értékek közvetítésére;
- a társadalmi ellenőrzésre, átláthatóságra stb.

¹³ Persze az érdek (és jog)védelemre nem csak a nonprofit-civil szervezetek hivatottak, léteznek erre specializálódott intézmények (ombudsmanok, stb.) is.

A civil-nonprofit szervezetek esélyt biztosítanak a mindenkori politikai hatalom, a gazdasági erők és egyes csoportok önérdékeivel szemben a társadalmi vélemény kifejezésére¹⁴.

- *Szolgáltatások biztosítása:* A piac által nem gazdaságosnak ítélt, az állam által el nem végzett feladatok ellátása (példa erre egy civil-nonprofit szervezet működtette közösségi ház), ezen el nem látott feladatok hiátusának pótlása a nonprofit-civil szektor dolga. Ezen feladatokat elsősorban az állam nem képes, a profitorientált szektor kellő profit híján nem akarja ellátni (gondoljunk csak a hajléktalanszállókra, az állatmenhelyekre vagy az elhanyagolt kistérségek közösségi tereire).



5. ábra: A civil társadalom és a nonprofit szektor értelmezése

Szervezeti formák

Elsődlegesen vállalkozási-gazdasági tevékenység végzésére civil-nonprofit szervezet nem hozható létre¹⁵. Ez nem jelenti azt, hogy nem is gazdálkodhat (más a gazdálkodás: számlát kiállítani és befogadni és a gazdálkodói tevékenység: nyereség elérése érdekében rendszeresen valamilyen terméket, szolgáltatást piacra vinni, sőt kiegészítő jelleggel profitra is szert tehetnek a civil-nonprofit szervezetek, csak azt nem oszthatják fel és vissza kell forgatniuk az alaptevékenységbe). Formai szempontból nonprofit, de nem civil szervezeteknek tekintjük a nonprofit gazdasági társaságokat¹⁶ (kkt, bt, kft, zrt, nyrt), a köztestületet, az országos sportági szakszövetséget,

14 Érdekes kérdés, hogy ezen kontroll a háztartási szektort miképp érinti. Tény, hogy ez a fajta ellenőrző, érdekvédő tevékenység a háztartások esetében nagyon veszélyes vizekre vezethet, épp ezért nagyon ingoványos terület. Emlékeztetnénk az Alfa Szövetség vs. dávodi kislány ügyére, s ennek kapcsán felriadhat a magánéletbe valós súlyos beavatkozás rémképe. A bírság jogerős döntése alapján a bajai lelkész és a szervezet indokolatlanul avatkozott be a dávodi kislány és családja magánéletébe (<http://www.origo.hu/itthon/20000118abirosg.html>).

15 A gazdasági tevékenység - friss szabályozás szerint - legfeljebb a teljes tevékenység 60%-a lehet.

16 A nonprofit gazdasági társaságok az ún. közhasznú társaságok helyébe léptek, amelynek jogi formája 2009-ben szűnt meg. Szervezeti formája szerint bármely gazdasági társasági típus felvehető nonprofit formában, azaz nonprofit lehet a közkereseti társaság, a betéti társaság, a kft, a zrt, az nyrt és az egyesülés (persze vélhetőleg a legkisebb korlátozott felelősséget biztosító kft lesz a legnépszerűbb, a nonprofit jelleg a cégnevében fel kell tüntetni. A nonprofit jelleg azt követeli meg, hogy nem jövedelemszerzésre irányuló, tehát nem nyereségorientált a társaság. Üzletszerű gazdasági tevékenységet csak kiegészítő jelleggel folytathat, és a társaság nyeresége a tagok között nem osztható fel.

a szociális szövetkezeteket és a közalapítványokat. A civil, de nem nonprofit világ részei a nem formalizált, de önszerveződő, önkéntes együttműködések (pl.: blogok közönsége, közösségi hálók együttműködői, klubok, körök, csoportok). Civil és nonprofit szervezetnek tekintjük az alapítványt¹⁷, az egyesületet¹⁸ és a friss szervezeti formájú civil társaságot.

- Az alapítvány olyan tartós cél folyamatos megvalósítására létrejött vagyonközösség (vagyonegyesülés), amelyet az alapítójától független döntéshozó testület (kuratórium) gondoz. Az alapítványnak alapító vagyonnal kell rendelkeznie, amelyről az alapítónak kötelessége gondoskodni. Az alapítvány függetlenedik az alapítótól, irányítója a kuratórium, amelyben az alapító és hozzátartozói nem lehetnek többségben. Külső behatásokkal szemben ellenállóbb, de alapításkor jobban szükséges ismerni a pontos célokat.
- Az egyesület olyan, legalább 10 fővel alapítható jogi személyiségű személyközösség (személyegyesülés), amelyben az alkotó, nyilvántartott (természetes vagy jogi) személyek rendszeresen együttműködve gyakorolják egyesülési jogukat, mindenkit megillető alapvető szabadságjogukként, erre közösen elfogott alapszabály szolgált. Az egyesület létrejöhet a tagok saját érdekében is. Egyesület alapítható minden olyan célra és tevékenységre, amely összhangban áll az Alkotmánnyal/alaptörvénnyel, és amelyet törvény nem tilt. Legalább 10 alapító tagra van szükség, és a tagok száma később sem lehet ennél kevesebb. Az egyesület szövetség, ha tagjai között legalább két szervezet van. Az egyesülethez nem kell (annyi) pénz, de szükséges a csapat. A szervezet a külső behatásokra érzékenyebb (új belépők, hatalmi harcok). Ugyanakkor elegendő a lényegi célok meghatározása, azok később pontosíthatók.

Közhasznúságot szerezhet.

17 Az alapítvány jogi alapjai a Ptk-ban a klasszikus, tőkésített és adományozó funkció ellátásához kötődnek, míg a gyakorlatban az alapítványok pár tucat kivételtől eltekintve ennek nem felelnek meg (Bullain, 2008). Bullain három fő tevékenységet vizsgál: a tőkegyűjtés-adományozást, a nonprofit szolgáltatást-munkavégzést és a közösségi, illetve tagsági alapú tevékenységet. Szerinte míg a részvételi funkciót az egyesületi forma szolgálhatja, a szolgáltatást a ma működő alapítványokra bízna, addig a tőkegyűjtés-adományozás funkcióval (bár ezt írja le a mai Ptk) a gyakorlatban alig találkozunk. Megoldásként azt javasolja, hogy jöjjön létre a tőkésített alapítvány jogi formája. Erre az lehet a jellemző, hogy befektetett állandó tőkével jöhet létre, és amelynek csak a hozama használható fel a támogatási célokra; míg a mai alapítványi forma egy nem befektetendő tőkével rendelkező ún. alap, amely programokat is megvalósít. (A mai Ptk. a vagyon megőrzését és gyarapítását nem írja elő a jogszabály az alapítványnak). A tőkésített alapítvány azt jelentené, hogy az alapítvány alapítója az alapító okiratban kötelezettséget vállal egy bizonyos – minimálisan meghatározandó és akár több év alatt összegyűjtendő – összeg tőkealakként való befektetésére (tulajdonképpen a vagyon megőrzésére és gyarapítására), és annak jövedelmét adományként évente a kedvezményezettekhez juttatja, s speciális kedvezményekben részesülve.

18 Az egyesülési jog gyakorlása alapvető, mindenkit megillető szabadságjog, de annak gyakorlása nem valósíthat meg bűncselekményt és erre való felhívást, valamint nem járhat mások jogainak és szabadságának sérelmével. Egyesület mint rendszeres, nyilvántartott tagsággal rendelkező szervezet minden olyan tevékenység végzése céljából alapítható, amely összhangban áll az Alkotmánnyal/alaptörvénnyel, és amelyet törvény nem tilt, pl.: fegyveres szervezet, nem hozható létre.

- A (2012-ben bevezetett) civil társaság nem önálló jogi személy, legalább két természetes személlyel alapítható személyközösség. Gazdálkodási tevékenységet nem végez, feladata a nem gazdasági jellegű közös és közösségi célok előmozdítására, a tagok tevékenységének összehangolására jön létre.

Alább összefoglaljuk, hogy melyik szervezettípus létrejöttéhez mi szükséges, melyeknek mi az előnye-hátránya, és igyekszünk segítséget adni, hogy adott helyzetben milyen típusú szervezet alapítását érdemes megfontolni.

Előnyök	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none"> - viszonylag könnyen alapítható, - kis létszámú kuratórium könnyen összehívható és döntésképes, hatékonyan tudja működtetni a szervezetet - széles lehet a működési területe, 	<ul style="list-style-type: none"> - ha az alapító nem együttműködő, nehéz módosítani az alapító okiratot, - az alapító nem gyakorolhat döntő befolyást az alapítvány működésére (tehát aki a tevékenység motorja, ne legyen az alapító). - induló tőke szükséges.

2.táblázat: Az alapítvány működtetésének előnyei, hátrányai¹⁹

Előnyök	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none"> - viszonylag egyszerű alapítás, - a céloknak „csak” a törvények szabnak határt, - felfelé korlátlan a létszám, - nagy a szabadság a működés, a szervezeti felépítés során, - minden tag azonosulni tud a szervezettel, így a feladatok, célok jól és hatékonyan megvalósíthatók, - a tagok valóban döntési helyzetben vannak, beleszólásuk az ügyekbe érdemi. 	<ul style="list-style-type: none"> - a demokratikus működés biztosítása nemegyszer nehézkes és drága (pl. megismételt közgyűlés, elnökség határozatképessége stb.), - a kezdeti lelkesedés után, ha érdektelenség, következik be, nagyon megnehezül a működés, - állandóan legalább 10 ember szükséges.

3.táblázat: Az egyesület működtetésének előnyei, hátrányai

Előnyök	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none"> - csak bejelentési kötelezettség terheli, - legszerteágazóbb célrendszer, legnagyobb önmeghatározási szabadság, - legnagyobb tagi beleszólás a működésbe. 	<ul style="list-style-type: none"> - nem gazdálkodó szervezet, - kialakulatlan jogi és működési környezet, - vélhetően kisebb presztízs.

4.táblázat: A civil társaság működtetésének előnyei, hátrányai

¹⁹ Kárpáti Árpád anyagainak felhasználásával.

A szervezeti forma megválasztásánál elsősorban az alábbi fő kérdéseket érdemes feltenni, illetve megválaszolni:

- Hányan vagyunk, leszünk a célok megvalósítását illetően?
- Mennyire szükséges a személyek közös tevékenysége, vagy inkább a pénz a fontos a tevékenységhez?
- Mennyire kell számítani később külső behatásokra, támadásokra?
- Milyen területen, milyen társadalmi cél megvalósítása érdekében, milyen területi hatállyal dolgozunk?

Az alapítványok, egyesületek a döntéshozatal eltérő jellegéből adódóan egymástól nagyon különböző módon működnek. A tevékenység tartalmától függően a szervezet létrejöttékor meghozandó egyik legkritikusabb döntés éppen a szervezeti forma megválasztása. Sok szervezet jövőbeni sikere múlik azon, hogy létrejöttékor megfelelő szervezeti formát választottak-e. A nem megfelelően megválasztott szervezeti forma eredményezi az egyesületek által létrehozott alapítványokat, illetve az alapítványokkal párhuzamosan létrejövő, azoktól tevékenységben nem szükségszerűen különváló egyesületeket. Ezek a szervezetcsoportok az első időszakban általában jól működnek, mert a lelkesedés megoldja a problémák nagy részét, de igen nehéz kialakítani a szervezetek egymástól elkülönülő, de együttműködő struktúráját. Mind a szervezet napi működésében, mind kapcsolatrendszerének kiépítésében fontos, hogy figyelembe vegyünk, mekkora területre terjed ki a szervezet tevékenysége. Más és más módszereket igényel egy helyi szinten működő, egy regionális illetve egy országos szervezet működtetése. Egy helyi szervezet működési mechanizmusainak kialakítása aránylag egyszerű, hiszen minden egy helyen van. A szervezet helyben kialakítja kapcsolatrendszerét is az önkormányzattal, más civil szervezetekkel, helyi finanszírozókkal, a közvéleménnyel. A fejlődés egy fázisában elkezd keresni a kapcsolatot, és tapasztalatokat cserél hasonló helyi szervezetekkel más településeken, illetve szakmai szövetségeket köt. A legnagyobb körütekintést az igényli, hogy elkerülje egy nagyobb szervezet rátelepedését. Az országos szervezetek menedzsmentjének kialakításakor a döntéshozatal decentralizálásának mértéke a legfontosabb kérdés, amely természetesen összekapcsolódik a helyi kapcsolatépítés és az országos kapcsolatrendszer kiépítése közötti egyensúly kialakításával. Országos hatókörrel működő szervezetek leggyakrabban a helyi kapcsolatok elhanyagolásával követnek el hibákat. Ez nem csak a szervezetről kialakuló kép és elismertség miatt szükséges, hanem elsősorban azért létfontosságú, hogy a szervezet képes legyen felismerni az igények és lehetőségek változását (bővebben lásd: szervezetmenedzsment fejezet) (Kárpáti in Földi-Nagy, 2010).

	Egyesület	Alapítvány	Civil társaság
Alapítók	min. 10 magánszemély	min. 1 fő alapító	min. 2 magánszemély
Alapító tőke	nem kell	min. 100-200 000 Ft	nem kell
Legfőbb döntéshozó szerv	taggyűlés, a tagok összessége	kezelő szerv (kuratórium), létszáma nincs korlátozva, de legalább 3 fő A tagokat az alapító kéri fel.	a tagok (egyben alapítók) összessége
Létesítő dokumentum	alapszabály	alapító okirat	alapszabály
Ügyintéző, operatív szerv	elnökség, vezetőség	kuratórium	tagság
Felügyelő szerv (felügyelő bizottság)	közhasznúság esetén kötelező Létszáma nincs előírva, de általában 3 fő.	közhasznúság esetén kötelező Létszáma nincs előírva, de általában 3 fő.	nincs
Vonatkozó jogszabály	2013. évi V. törvény (új Ptk.) 2011. évi CLXXV. törvény Az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról	2013. évi V. törvény (új Ptk.) 2011. évi CLXXV. törvény Az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról	2013. évi V. törvény (új Ptk.) 2011. évi CLXXV. törvény Az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról
Bírószági bejegyzés	létesítő okirat, alakuló ülés jegyzőkönyve, nyilatkozatok a tisztségviselőktől, nyilatkozat a székhelyről, formanyomtatvány	létesítő okirat, nyilatkozatok a tisztségviselőktől, nyilatkozat a székhelyről, formanyomtatvány	formanyomtatvány
Bankszámla	szükséges	szükséges	nem szükséges
Közhasznúság	Lehet	Lehet	Nem lehet

5. táblázat: A szervezeti formák legfőbb jellemzői

A nem teljességre törekvő bemutatás nem terjed ki néhány más formára (országos sportági szakszövetség, szociális szövetkezetek stb.), mert ezek számunkra kevésbé relevánsak (pusztán nonprofit, de nem civil szervezetek), így túlmutatnak könyvünk keretein. Az alapítványok és egyesületek bejegyzési, működési és megszűnési rendjét (épp az állandó jogszabályi változások miatt) mellékletben közöljük.

Sajátos, nem civil-nonprofit működési formák

- *Egyházak, pártok ifjúsági szervezetei:* Míg a hitéleti (vallási), illetve politikai főtevékenységet folytató szervezettípusok nem tekinthetők szűk értelemben véve civil szervezeteknek (és autonómiájuk hiányában nem tekinthetők annak az egyházak, pártok ifjúsági bizottságai sem), az azonos hitelveket vallók – mint bárki más – szabadon hozhatnak létre egy cél mellett civil-nonprofit szervezetet. Ezen szervezetek – amennyiben autonóm döntéshozataluk biztosított, tehát adott az elvi lehetőség az „anyaszervezettől” eltérő álláspont képviseletére – akkor is civil-nonprofit szervezetnek tekinthetők, ha szorosan kapcsolódnak ezen anyaszervezethez (együttműködési megállapodás, deklarált partneri viszony stb.).
- *Diák- és hallgatói önkormányzatok.* Ugyancsak nem részei a civil szektornak a diák- és hallgatói szervezetek (létrejöttükben, működési mechanizmusukban nem az önkéntesség, hanem egyfajta választási legitimáció a fő mozzanat). Működésük ugyanakkor jelentős hatással lehet pl.: a fiatalok demokrácia-felfogására, sok esetben a diákönkormányzati aktivitás az első lépés az önkéntességhez, a közösségi tevékenységhez, a közéleti aktivitáshoz. A diákönkormányzatok az alap-, de főként a középfokú oktatási intézmények alkotói, feladatuk a tanulók érdekképviselete (sok esetben kiegészülve programok szervezésével), de tevékenységük kiterjed a tanulókkal kapcsolatos megannyi kérdésre. A diákönkormányzat munkáját elméletben a tanulók által felkért nagykorú személy (leginkább tanár) segíti. A diákönkormányzat véleményt nyilváníthat, javaslattal élhet a nevelési-oktatási intézmény működésével és a tanulókkal kapcsolatos valamennyi kérdésben. A felsőoktatási intézményekben a hallgatói érdekek képviseletére hallgatói önkormányzat működik, ennek automatikusan valamennyi hallgató tagja. Tevékenysége elvben kiterjed valamennyi hallgatókat érintő kérdésre, miképp a diákönkormányzat esetében a tanulókéra. „A hallgatói önkormányzat véleményt nyilváníthat, javaslattal élhet a felsőoktatási intézmény működésével és a hallgatókkal kapcsolatos valamennyi kérdésben. A felsőoktatási intézmény szervezeti és működési szabályzata határozza meg azokat a további ügyeket, amelyekben a hallgatói önkormányzat véleményét ki kell kérni, egyetértését be kell szerezni, illetve amelyekkel kapcsolatban dönt” (Kárpáti in Földi-Nagy, 2010). A hallgatók országos képviseletét a felsőoktatási intézményi testületekből álló Hallgatói Önkormányzatok Országos Konferenciája (HÖÖK) látja el, amely véleményt nyilváníthat, illetve javaslatot tehet a felsőoktatást érintő bármely kérdésben. A doktoraspiránsok képviseletét a Doktoranduszok Országos Szövetsége látja

el (ugyanakkor látható, hogy e képviseletek nem hézag- és problémamentesek, lásd: a Hallgatói Hálózat fellépését).

- *Nonprofit gazdasági társaság.* Klasszikus példái a nonprofit, de nem civil működésnek a nonprofit gazdasági testületek, amely közül a nonprofit kft. a legelterjedtebb (bár van példa nonprofit zrt-re is). Ezen szervezeteket nem egyszer kormányzati szervek vagy önkormányzatok alapítják, bizonyos feladatok (oktatási, kulturális, szociális) kiszervezésének szándékával, vagy pályázati pénzek megszerzési lehetőségeinek bővítése okán (ez utóbbi cél korrekt mivoltáról intenzív vita zajlik). E formában üzletszerű gazdasági tevékenység csak kiegészítő jelleggel folytatható és érvényesek rá a nonprofit jogelvek (pl.: profitfelosztás tilalma).
- *Egyéb szervezetek: közalapítvány, köztestület stb.* A köztestület olyan törvény által létrehozott önigazgatással rendelkező szerv, amely egy adott területtel összefüggő közfeladatok autonóm intézésére jött létre (ilyen pl.: a Magyar Tudományos Akadémia, vagy a kamarák). A közalapítvány – kiveszőben lévő jogi forma – az állam (kormányzat vagy önkormányzatok) által alapított alapítványi formát jelöli. Ezen szervezeteket többek közt az önkéntesség hiánya miatt nem tekintjük civilnek, csak nonprofitnak.

A civil–nonprofit sajátosságok

A civil-nonprofit szervezetek kapcsán a profitorientált világban bevett pénzügyi adatok nem nyújtanak kielégítő információt a szervezet tényleges helyzetéről (míg a profitvilágban a mérleg és eredménykimutatás elmondja, amit egy cégről jobbra tudni érdemes, addig a civil-nonprofit szektorban könnyen elképzelhető olyan szervezet, amely a pénzügyi csőd szélén áll, szolgáltatásaira mégis múlhatatlan a szükség - a piaci árak ugyanis nem szabályozzák magát a piacot, eltérően a profitvilágtól. Ugyanis egy cég esetében az ügyfél egyszerre veszi igénybe a szolgáltatást és ellentételezi azt (vásárláskor a kenyérért adunk pénzt), a civil-nonprofit világban az igénybevevő és a vevő (finanszírozó) sokszor elválik egymástól (másnak adjuk a kenyeret és más fizeti annak költségeit – lásd pl.: hajléktalan-ellátás). Ilyen értelemben a szervezett érintettjei (stakeholderei) is összetettebbek a cégekénél: egyfelől vannak a küldetéshez kapcsolódó elsődleges érintettek (igénybevevők, kedvezményezettek) és a fenntarthatósághoz kapcsolódó másodlagos érintettek (vevők, finanszírozók-forrásbiztosítók).

Hovatovább a nyereségesség nem képes kifejezni a szervezeti küldetés teljesülését, azaz a pénzügyi mutatók nem fejezik ki a társadalmi változást, amelyet a szervezet elért (a pénzügyi mutatók nem feltétlen járulnak hozzá a küldetés teljesítéséhez és a küldetéshez való hozzájárulás nem jelzi a pénzügyi fenntarthatóságot). A pénzügyi költség-haszon elemzés tehát nem mond semmit a társadalmi-közösségi költség-haszonról, ilyen értelemben a pénzügyi információk a nem pénzügyi erőforrások mérésére kevésbé alkalmasak (még a profitvilágban is torzító a zsenikből álló startup vállalkozás mérlege). Míg a profitorientált szervezetek eredményessége egydimenziós: eredményességük megegyezik pénzügyi eredményességükkel; addig egy

civil-nonprofit szervezet esetében bár ugyancsak van verseny, piac, ugyanakkor ez az értékelés kétdimenziós: a küldetésmutatók (stratégia) megvalósításának irányába tett lépések (ezek sokszor kvalitatív jellegű mutatók: hitek, vélemények formálta társadalmi konstrukció) és a működőképesség növelése, fenntartása (ez utóbbit jellemezhetik a hagyományos pénzügyi mutatók). Ebben az értelemben valamennyi tevékenység, döntés, projekt két értelemben is értékelhető: a küldetéshez (primer tevékenységek) és a fenntarthatósághoz (szekunder tevékenységek) való hozzájárulás szerint. Amelyik elem mind a küldetéshez, mind a fenntarthatósághoz hozzájárul, az nyilván prioritizálandó, míg amelyik sem a küldetéshez, sem a fenntarthatósághoz nem visz közelebb, valószínűleg törlendő. A feladat a küldetéshez hozzájáruló, de a fenntarthatóságot csökkentő, illetve a fenntarthatóságot növelő, de a küldetést nem építő elemek egyensúlyának megteremtése, fenntartása (Pavluska, kézirat).

II.2. Szektorközi kapcsolatok

Ha három-, illetve a négypólusú társadalomfelosztást tekintjük (ez utóbbi esetben külön szektorként értelmezzük a háztartásokat), akkor hat kapcsolatpárost vizsgálhatunk, amelyből háromban vesz részt témánk tárgya, a nonprofit szektor²⁰. Sőt, ugyancsak vizsgálhatóak lesznek a nonprofit-kormányzati-háztartási, a nonprofit-üzleti-háztartási, a kormányzati-üzleti-háztartási kapcsolathármasok és a nonprofit-üzleti-kormányzati-háztartási kapcsolatnégyes is. Nem feltétlen haszon nélküli ezen kapcsolatok elemzése, de a szektorhármasok, szektornégyes előfordulása meglehetősen speciális, esetleges és ritka, így e kapcsolatok megjelenési formáit nem tárgyaljuk²¹. Elemzésünk azon kapcsolatokat boncolgatja, amely kételeműek és részük a nonprofit szektor²², ezek a:

- Háztartási és nonprofit szektor;
- Állami (kormányzati és önkormányzati) és nonprofit szektor;
- Üzleti és nonprofit szektor.

Az alább leírt kapcsolatprofilok bár jellegzetesek, de természetesen nem kizárólagosak (nem kizárt pl., hogy egy nonprofit szervezet fektessen be, hozzon létre céget, vagy akár egy üzleti vállalkozás vállaljon át közfeladatot), így érvényességük nem mindenek feletti.

20 De megjelenik a térben az üzleti és háztartási szektoron (pl.: fogyasztás vs. beruházás), a kormányzati és háztartási szektoron (pl.: személyi adózás vs. szociális rendszer) túl az üzleti és kormányzati szektor (pl.: adózás, támogatások) kapcsolata is.

21 Ez persze nem jelenti azt, hogy ne lehetne ilyen együttműködést találni: ilyen lehet egy pályázat, ahol konzorciumban indul egy cég és egy nonprofit szervezet; ilyen lehet egy központosított uniós pályázat, ahol a kormány támogatásával indul együtt egy cég egy nonprofit szervezettel; lehet ilyen egy önkormányzati óvoda, amelynek kifestését egy nonprofit szervezet szervezte és egy outdoor tréning keretében egy cég munkatársai végezték el; ilyen lehet, amikor a vállalkozásfejlesztést a kormány egy nonprofit szervezeten keresztül támogatja-gerjeszti stb, de ezen példák gyakorisága és általános érvénye korlátozott.

22 Az üzleti és a kormányzati szektor területén meg kell említeni a kormányzati aktivitás körében (a források áramlási irányát tekintve) egyfelől az adóztatást, míg az üzleti szektor aktivitása terén elsősorban az érdekképviselési tevékenységet az információbeszállítástól a közös döntéshozatalig (kamarák, terméktanácsok, stb.), másfelől a versenyeztetést-tendereztetést, illetve a pályáztatást, valamint a vállalkozásfejlesztést (ennek keretszabálya a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. Törvény, amely szerint 8.§-a szerint nyújtandó támogatási formákat: vissza nem térítendő támogatás, kamattámogatás, lízingdíj-támogatás, faktoringdíj-támogatás, bankgarancia-, viszontgarancia- és garanciadíj-kedvezmény, valamint tőkejegy jegyzése kockázati tőkealapokban, vagy tulajdoni részesedés szerzése kockázati tőketársaságokban, vállalkozásokban). Mint említettük, ez a viszonyrendszer nem szorosan kapcsolódik a nonprofit szektorhoz, így részletes kifejtésétől eltekintünk.

II.2.1. Elsősorban az üzleti és nonprofit szektorokra jellemző kapcsolat²³

CSR – vállalati szponzoráció

A CSR – corporate social responsibility, magyarul: vállalatok társadalmi felelősségvállalása – a profittermelés melletti társadalmilag érzékeny magatartást jelenti. A CSR „a vállalati társadalmi felelősségvállalás arra a módszerre vonatkozik, amellyel a vállalatok irányítják és fejlesztik a társadalomra és a környezetre kifejtett hatásukat, valamint értéket hoznak létre részvényeseik és partnereik számára a stratégia, szervezési kérdések és a működés módjának fejlesztésében.” (www.csreurope.org). A CSR abban különbözik az egyszerű vállalati szponzorációtól, hogy a CSR a vállalat stratégiájából vezethető le, míg a szponzoráció jobbára esetleges. A CSR megnyilvánulásai lehetnek:

- ún. fair trade (olyan eljárások és országok előnyben részesítése, ahol az emberi és környezeti erőforrást nem használják ki),
- pénzbeli adományozás,
- természet/termék/szolgáltatásbeli adományozás,
- vállalati önkéntesség,
- felelősség a munkatársak kapcsán: esélyegyenlőség, egészséges munkakörnyezet,
- korrupcióellenesség, etikus magatartás,
- felelősség a környezettel kapcsolatban: közösségi figyelem, környezetvédelem.

Magyarországon – kvantitatív adatok hiánya miatt, szakértői becslésre hagyatkozva – a szervezetek nagy része nem adományoz, s az adományozó jó része sem a CSR szerint, azaz nem a tevékenységével összhangban folytat ilyen tevékenységet. Az adományozás szerepe és célja a cégek életében általában még nem tisztázott. Még a nagyvállalatok között is nagyon kevés társaságnak van kidolgozott koncepciója, tudatos stratégiája és akcióterve a társadalmi felelősségvállalás terén. Ennek oka hármas lehet: egyfelől a magas adóterhek miatt ilyen felelősségtudat nem alakul ki, másfelől ennek a kultúrája még nem gyökeresedett meg, harmadrészt az eredeti tőkefelhalmozás időszakában minden, nem a profittermelésre fordított forint tulajdonképpen kidobott pénz. Az adományok mintegy 80%-a pénzbeli, kevésbé jellemző a természetbeni, szolgáltatáson keresztüli vagy időbeli támogatás.

A CSR-en belül az alábbi formák (de Vries, 2007) a leggyakoribbak (természetesen tekintettel arra, hogy helyénvaló, ha az egyedi igények nem elméleti kategóriák alapján kerülnek megítélésre):

- Adományok: pénzbeli vagy természetbeni adományok (pl.: bútorok, számítógépek stb.), cserébe a nonprofit szervezet felvállalja a cég általi támogatottságot.
- Szakértés: a cégek szakértői támogatást biztosítanak a szervezet fejlesztéséhez (pénzügyi tervezés, stratégiai tervezés, kutatás stb.).
- Önkéntes munka: a cég munkatársai szervezett keretek között végeznek a szervezet számára munkát (pl.: óvodai játékok felújítása).

23 A két szektort elsősorban a profitmotívum megléte, illetve hiánya különbözteti meg.

- Árengedmény: önköltségi áron vagy ingyenesen rendelkezésre bocsátott termékek vagy szolgáltatások (szállítás, terembérlet stb.).
- Marketing megoldások: a cég adott termékek eladása után bizonyos összeget utal át a szervezetnek, így a cég terméke is közkedveltebb lehet.

(A vállalati adományozásról részletesebben lásd: a szervezetmenedzsment részt.)

Közös kezdeményezések

Az üzleti és a nonprofit szektor között számos közös kezdeményezés lehetséges (de részt vehet ilyenben kormányzati szereplő is). Ilyen a nonprofit szervezetek alapítása egy cég (vagy akár egy minisztérium vagy az önkormányzat) részéről, de ilyen lehet egy uniós pályázaton történő közös indulás, vagy bizonyos minősítési és oktatási rendszerek közös kialakítása stb.

II.2.2. Elsősorban a kormányzati és a nonprofit szektorokra jellemző kapcsolat²⁴

Közfeladat-ellátás²⁵

Az állami forrásokon túl a társadalom erőforrásainak (pénzének, tudásának, idejének és munkájának) bevonása is szükséges a közfeladatok ellátásába. A közfeladat-ellátásban történő civil-nonprofit részvétel (KCR) tulajdonképpen a közfeladatok ellátásának társadalmasítása. A közfeladatokat ellátó szervezetek tipológiájára négy típust különböztethetünk meg²⁶ (KCR-típusok):

- a.) teljes feladatátvállalás: ez esetben teljes egészében megtörténik a feladat átvétele az állami, önkormányzati szervtől (pl.: iskola működtetése). Általában intézményfenntartást jelent, s a vonatkozó központi költségvetési normatív támogatásra jogosultsággal jár együtt.
- b.) Közreműködés a feladatban: ebben a kategóriában a közfeladat ellátásának csak valamely körülhatárolható része, funkciója kapcsán történik meg a közfeladat átvétel (pl.: a nappali ellátást nyújtó szociális otthonban a kulturális szolgáltatásokat). Ez a konstrukció kevésbé elterjedt, mert a „kiszervezés” nem intézményfenntartást, hanem feladatmegosztást jelent.
- c.) Kiegészítő tevékenység: ez a típus egy már létező közfeladat bővülése okán alakulhat ki (pl.: az ifjúsági ház munkaerőpiaci tanácsadással bővíti tevékenységi körét).

²⁴ A két szektort elsősorban az akaratérvényesítés módszere különbözteti meg, azaz a hatalom megléte, illetve ennek hiánya (szelíd akaratérvényesítés).

²⁵ Természetesen közfeladatot nem csak nonprofit szervezet vállalhat át, hanem üzleti vállalkozás is, de ennek témánk szempontjából kisebb a jelentősége.

²⁶ Az eredeti tanulmány (Bíró, 2005) nem négy, hanem öt szervezettípust különböztet meg, mi azonban az ötödik típus helyett önálló funkcióként tekintünk a civil kontrollra.

- d.) Támogató tevékenység: ebben az esetben egy szervezet alkalmanként vagy részlegesen tudja segíteni, támogatni a közfeladat-ellátást (iskola mellett, annak támogatására létrejött alapítvány például).

A közfeladat ellátás (átadás) négyféle kapcsolaton keresztül finanszírozható:

- a.) támogatásalapú kapcsolat: e körbe tartozik működési és programfinanszírozás a költségvetési, a költségvetési intézményi vagy a központi alapoktól, önkormányzatoktól (például az NCA-NEA, önkormányzati civil-nonprofit alapok, környezetvédelmi finanszírozás). Ez esetben támogatásnak azt a pénzügyi forrást tekintjük, amelynek felhasználása során a civil-nonprofit szervezet kizárólag a maga nevében nyújt szolgáltatást másoknak (a támogatás műfajába tartoznak tehát a működési támogatások, valamint az olyan programtámogatások, amelyek során a költségvetésből a civil-nonprofit szervezet működésére, tevékenységének folytatására, vagy legfeljebb egy adott irányú és tartalmú szakmai tevékenység elősegítésére szolgál a forrás) (Bíró, 2005).
- b.) Jogszabályalapú kapcsolat: a normatíva formájában a civil-nonprofit szervezetet megillető tevékenységi támogatásokat tekintjük ide tartozónak (iskolafenntartás, egészségügyi szolgáltatás vagy szociális ápolás normatívája stb.).
- c.) Szerződéses kapcsolat: a közreműködői szolgáltatások ellenértékét (rendezvény megvalósításában, közfeladat költségvetési intézményi ellátásában funkciók átvállalása) és a polgári jogi szerződéses jogviszonyban kifizetett szolgáltatási értéket (bérlet, termék adás-vétele stb.) értjük ide. A támogatással ellentétben a szolgáltatási ellenérték esetében a megbízó azért szerződik a civil-nonprofit szolgáltatóval, mert saját közfeladat-ellátását akarja biztosítani. A szolgáltató, civil-nonprofit szervezet az állami szerv, önkormányzat, költségvetési intézmény közfeladat-ellátásában vesz részt.
- d.) Kedvezményalapú kapcsolat: a jogszabály által biztosított kedvezményeket (illeték, vám, adó: leginkább ÁFA- visszatérítés, átengedett iparűzési adó, szakképzési hozzájárulás, innovációs járulék és az SZJA 1%-a) értjük ide.

Érdekvédelem, partnerség a döntéshozatalban

A bevonásnak négy szintjét különböztethetjük meg:

- *Információbeszámoltatás:* A tömeg- és választási pártok korában a civil-nonprofit szervezetek azok az információ-beszámoltatók, amelyek becsatornázzák, átszövik a társadalmat, és továbbítják a társadalmi problémákat, támogatandó témákat. Az együttműködés e szintjén tulajdonképpen persze nem beszélhetünk közös döntésekről, mert a civil-nonprofit oldalon legfeljebb javaslattevő szerepe van, azt sem garantálva, hogy valamennyi másik oldalon képződött információ hozzáférhető.
- *Ellenőrzés:* Ez esetben valamilyen döntési, esetleg vétőjogosítványokkal felruházzák a civil-nonprofit képviselőket.

- *Közös döntéshozatal (co-decision)*: Ez esetben a civil-nonprofit szervezetek struktúraalkotó tényezőként megkerülhetetlen szereplői a döntéshozatalnak, nélkülük tartalmi vagy eljárási okoknál fogva legitim döntés nem hozható.
- *Átadott döntés*: Ez esetben az állam csak jogszabályi és átláthatósági kontrollt tart fenn magának (Bíró, kézirat).

Elismerési rendszerek – díjak

E kapcsolati forma kezdeményezője bármely akár nonprofit-civil, akár kormányzati (akár üzleti oldali) szereplő lehet. Vannak állami díjak civileknek (pl.: civilbarát települések) és civil díjak az államnak (pl.: Nagy Testvér díj, Civil Citrom díj), de léteznek – ennél talán kisebb jelentőségű – céges díjak is civilek részére (pl.: Levis, Pannon példakép, CSR Hungary és Junior²⁷ díj) és vannak civil díjak a cégek számára (pl.: év adományozója). E díjak persze gyakorolhatnak pozitív, gerjesztő hatást mindkét szektorra, de az ilyen díjak díjazottakon túli – társadalomformáló – szerepe sokszor erősen túlértékelt.

Önkormányzatok és nonprofit szervezetek²⁸

Az állami és a nonprofit szektoron belül az önkormányzatokkal történő kapcsolat sok egyedi jelleggel rendelkezik. Részből a közvetlenebb környezet, részből a funkciók (kontroll, szolgáltatás, részvétel) sokkal kevésbé letisztult formái jellemzőek az önkormányzati-nonprofit kapcsolatokra. Bár az önkormányzati testületek-hivatalok számára jogi köteletség²⁹, hogy feladataik körében támogassák a lakosság önszerveződő közösségeinek tevékenységét és együttműködjenek e közösségekkel, e feladat konkretizálása sok helyen korántsem teljes³⁰. Pedig könnyen felismerhető a kölcsönös egymásrautaltság: az önkormányzatoknak szüksége van a civil-nonprofit szervezetekre (kötelező- és önként vállalt feladatok ellátása, kommunikáció, a döntéshozatal előkészítése, megalapozottsága, szervezésben való részvétel stb.), a civil-nonprofit szervezeteknek pedig érdekük, hogy véleményükkel,

27 A CSR Hungary, illetve a CSR Junior díjak azon projektek elismerésére hozták létre, amelyek a jövő generációját segítik a felelősségteljes életben és felelős felnőtté, közpolgárrá, gazdasági döntéshozóvá válásban. A pályázati rendszerben kiosztott díjra nem csak cégek, hanem önkormányzat, civil szervezet, közintézmény és sajtóorgániumok is pályázhatnak. A díj célja részben széleskörű publicitást adni a kiemelkedő egyéni és céges CSR teljesítménynek, részben példát mutatni nem csak a mostani, hanem a leendő gazdasági döntéshozók felé is, harmadrészt az ezzel kapcsolatos érték- és normarendszert fejleszteni (www.csrhungary.eu).

28 E rész alapja az önkormányzatok egyes feladatainak megvalósítása a civil szervezetek által, kézirat. 29 2011. évi CLXXXIX., az önkormányzatokról szó törvény 6.§.

30 Ezen túl az önkormányzati feladatok átvállalását számtalan törvény, rendelet, utasítás szabályozza, általában az ágazati jogszabályokhoz kapcsolódóan, bár ezek a szabályok soha nem kötelezettségként, hanem lehetőségként biztosítják az önkormányzati feladatok kiszerveződését a civil szférához. A jogalkotási gyakorlat az, hogy nem előzetesen születnek meg az irányokat biztosító jogszabályok, hanem a már elindult szolgáltatásokhoz kapcsolódóan, – a működés során fellépő problémákat kezelő – korlátozó jogszabályok jönnek létre, ami nehezíti a szolgáltatás tervezését, és nem tudja garantálni a kiszámíthatóságot, illetve fenntarthatóságot. Ezek a követő szabályok legtöbb esetben a civil szervezet számára jelentenek korlátozásokat illetve sokszor egy korábbi gyakorlat szigorítását (az önkormányzatok egyes feladatainak megvalósítása a civil szervezetek által, kézirat).

észrevételeikkel, tetteikkel befolyásolják a helyi döntéshozatalt. Ugyancsak kölcsönös egymásrahatás érvényesül a két szektor között, bár a civil-nonprofit szektor hatása itt sokkal gyengébb és áttételesebb az önkormányzatra, mint viszont. Mindamelllett egyre több helyen valósul meg a civil-nonprofit feladatellátás³¹, amelynek hatására összességében nő a szolgáltatások színvonala, a szolgáltatásba bevontak köre és kialakult a személyre szabott szolgáltatások rendszere. A leggyakrabban együttműködések közszolgáltatások kapcsán, vagy a lakókörnyezet életfeltételeinek javítását szolgáló területeken jön létre (pl. szociális alapszolgáltatások, gyermekvédelem, egészségügy, oktatás, környezetvédelem, közművelődés, sport, foglalkoztatás, bűnmegelőzés, lakosság ellátásához kapcsolódó szolgáltatások, vidékfejlesztési programok, idegenforgalmi feladatok ellátása, foglalkoztatás, településfejlesztés stb.) (Az önkormányzatok egyes feladatainak megvalósítása civil szervezetek által, SZMM, http://www.szmm.gov.hu/civil_tananyag/tananyag/civil_onk_kapcs/index.html).

A feladatkihelyezés kevésbé bürokratikus és sokszor olcsóbb gazdálkodást tesz lehetővé, miközben szélesebb felhasználói kört és újabb forrásokat képes elérni egy civil-nonprofit szervezet. A szervezeteket jellemző nagyobb innovativitás, kreativitás, változatosság és nagyobb komplexitás emberközelibb működést tesz lehetővé. A civil-nonprofit szervezetek kapcsolat- és hálózat építő képessége, köre jól kiegészíti az önkormányzatét, és lehetővé tesz hatékony együttműködéseket és szinergiákat ott is, ahol az önkormányzat önmagában erre nem képes, emellett kölcsönös tanulási lehetőségeket teremtett a két szektor számára³².

A civil-nonprofit szférában emellett könnyebben megoldható a részmunkaidő, a megbízási jogviszony létesítése stb, így rugalmasabb feladat-ellátási rendszer és méret-hatékony intézményi struktúra alakítható ki. Az önkormányzatnak nem szükséges az infrastrukturális háttérrel biztosítani, miképp a speciális szaktudást, a feladatellátáshoz szükséges szakmai ismerteket és a napi teendőkhöz szükséges feltételeket sem. Emellett a civil-nonprofit szervezetek számára is lehetőség nyílik a szervezet céljainak beteljesítésére és az önfenntartáshoz szükséges stabilitás megteremtésére, segít a szakmai fejlődési pálya megtalálásában.

31 A közös/átadott feladatellátás lehetséges dimenziói:

- Együttműködés rendszeressége: az alkalmi jellegű együttműködés, ami legtöbbször egy-egy program tervezésére, végrehajtására vonatkozik (iskolai rendezvény lebonyolítása, egészségügyi felvilágosító program) az állandó együttműködésig.
- Feltételrendszer kidolgozottsága: a nem rögzített feltételrendszertől, ami viszonylag laza kereteket ad, sokszor értékelés-monitoring nélkül (adott célcsoport tagjainak információhoz juttatása, különböző programszervezés) a részletesen rögzített együttműködésig.
- Finanszírozás módja: normatívával vagy nem normatív alapon finanszírozott feladat.

32 A többcélú kistérségi társulási feladatok ellátásánál ugyancsak lehetőség van a civileknek történő feladatátadásra. Főként azért, mert a kistérségi társulások intézményrendszere korábban nem alakult ki, így nem kell a feladatátadáshoz egy már meglévő, beágyazott struktúrát felszámolni vagy átalakítani.

Ugyanakkor a civil-nonprofit szervezetekre nem vonatkoznak kedvezőbb szabályok a feladatátvállalás kapcsán, mint a piaci szereplőkre (közbeszerzés, forgalmi adó stb), sőt ma feladatátvállalási szerződést csak közhasznú civil szervezettel lehet kötni. Az önkormányzatok magatartása is sokszor kétértelmű: nehezen rúgnak fel egy felemásan, de működő rendszert, amit tovább tetéz az ún. „státuszpánik” és a bizalmatlanság, hiszen számukra nem átlátható, ellenőrizhető a civil világ, mások az eljárások, a problémák megközelítései, a munkastílus. Az önkormányzat csökkenő irányítói, ellenőrzői szerepe ellene hat az együttműködésnek, s az is, hogy a feladatátadással a szolgáltatási sz tenderdek, a monitoring, a pályázatadási rendszer kiépítése is szükségessé válik. Nem növeli a bizalmat a civil-nonprofit szervezetek sokszor végiggondolatlan feladatátvállalási ajánlkozása és krónikus tőkehiánya sem. Hovatovább a civil-nonprofit szervezeti lét okán a hosszú távú megbízhatóság nem mindig garantált, hiszen a civil-nonprofit szolgáltató egyik napról a másikra „kivonulhat”, feladat-ellátási válságot teremtve ezzel, rákényszerítve az önkormányzatot az azonnal új szolgáltatási rendszer kiépítésére. Így a feladatellátás kötelezettséget is jelent a szervezet számára - hiszen olcsóbb, jobb, emberibb szolgáltatást várnak el a civilektől. A szervezet emellett ki van szolgáltatva az önkormányzati politikai erőviszonyoknak, lobby érdekeknek és nagy a veszélye, hogy egyre jobban elbürokratizálódik, függősége alakul ki az önkormányzattal szemben, amellyel együtt elveszíti a változásokra való érzékenységet.

II.2.3. A háztartási és a nonprofit szektor kapcsolata

Az önkéntességen – amely a háztartási szektor egyének és a szervezet közti együttműködésként is értelmezhető – túlmenően a háztartási és a nonprofit szektor jellegzetes kapcsolata a következők:

Tagsági viszonyok³³

A nonprofit szervezetek tagságára vonatkozó adatok világosan mutatják, hogy a koncentráció és a társadalom „kettészakadtsága” itt is jellemző. Bár a tagok száma jelentős, de kevés állampolgár tag, azok viszont több szervezethez kötődnek. A tagsági viszonyokból lesűrűsíthető, hogy az állampolgárok ebben a tekintetben a szektor rekreációs, szabadidős funkcióit részesítik előnyben. Itt is megfigyelhető a területi koncentráció, a Budapest dominancia (bővebben lásd: szervezetmenedzsment fejezet).

Foglalkoztatás

A nonprofit szervezetek – bár a foglalkoztatottak száma az elmúlt két évtizedben folyamatosan nőtt – nem váltak igazán jelentős foglalkoztatóvá, ebben a tekintetben jelentős az elmaradás a nyugat-európai trendekhez képest. A nonprofit szektor foglalkoztatási mutatói összhangban vannak a szektorra általános jellemzőivel, azaz jellemző a nagyfokú koncentráció (nagyobb szervezetek rendelkeznek a

33 Ahol külön nem jelzett, ott a tagságot a magánszemély tagsággal azonosítjuk.

foglalkoztatottak négyötödével, a foglalkoztatottak többsége Budapesten, illetve a közép-magyarországi régióban található szervezeteknél van alkalmazásban), és a foglalkoztatás bizonyos szakmai területeken tipikus (szociális, településfejlesztési, kulturális, egészségügyi szervezetek).

Komoly problémát jelent a szektor által nyújtott fizetések versenyképessége. Sajnos e tekintetben a legtöbb esetben meglehetősen rosszak az eredmények, így az itt dolgozóknak komoly elhivatottsággal kell rendelkezniük. Megfigyelhető, hogy a szektorban végzett tevékenységet sokan felkészülésnek tekintik egy későbbi munkavállaláshoz, de arra is számos példa van, hogy az üzleti élet mókuskerekében elfáradt munkavállalók kifejezetten civil-nonprofit szervezet kötelékében pozitív célért végezhető munkát keresnek: az üzleti szféra eredményorientáltsága találkozhat a civil-nonprofit szférában sokszor tapasztalható értékorientáltsággal (bővebben lásd: szervezetmenedzsment fejezet).

Adomány-mecenatúra

A szponzoráció, mecenatúra és adomány fogalmak jelentése jórészt hasonló, apróbb különbségeket mégis érdemes tenni közöttük. Míg az adományozó, a mecénás nem vár ellenszolgáltatást (bár az altruizmus, az önzetlen önzés feltehetőleg motiválja³⁴). A szponzor támogatásáért konkrét ellenszolgáltatást vár (reklám stb.). Természetesen ezen fogalmak, tevékenységek nem csak magánszemély jelmezt, hanem üzleti köntöst is ölthetnek³⁵ (részletesebben lásd: a szervezetmenedzsment fejezetet).

1%

A személyi jövedelemadó 1%-ának felajánlása több mint 15 éves múltra tekint vissza, elméleti alapja az adó feletti rendelkezés jelképes állampolgári „visszaszerzése”. Egy átlagos évben 3,5 millió fő ajánl fel pénzt, bár az érvénytelen nyilatkozatok mintegy félmilliárd forintot vontak ki a rendszerből³⁶. A személyi jövedelemadó 1%-ának felajánlásából származó források a szervezetek költségvetésének 4%-át teszik ki, de ehhez a szervezeteknek szintén csak szűk köre jut hozzá, és az így beérkező bevételek valóban a legkisebb hányadát teszik ki a szervezetek költségvetésének. A teljes civil-nonprofit szektorban a szervezetek 3%-ának jutott 1 millió forint feletti összeg (s tíz szervezet 50 milliónál is többet kapott). A civil-nonprofit szervezetek esetében sokszor megállapítható az, hogy az 1%-os felajánlásokkal befolyt összeg éppen az ezzel kapcsolatos hirdetési és egyéb adminisztrációs költségeket fedezi.

34 A pszichés tranzakció egyik iránya az önzetlen segítség, „cserébe” a másik irány a jótett érzete.

35 2007-ben a szektor teljes bevételéből vállalati támogatásból 44 Mrd. forint (4,5%-a a teljes bevételnek), míg a lakossági támogatás 26 Mrd. forint volt (2,7%).

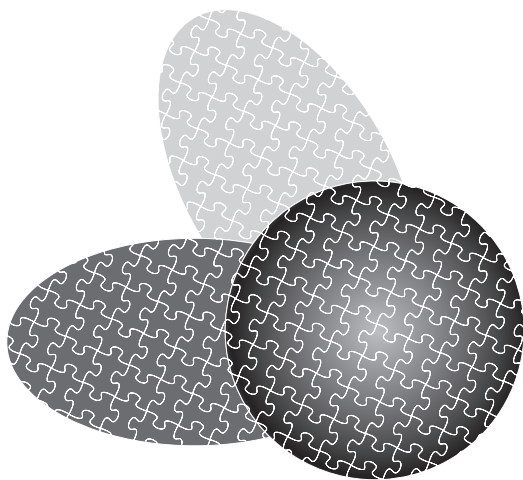
36 Az érvénytelenség főképp három okra vezethető vissza: az adó meg nem fizetése, több kedvezményezett megjelölése, illetve az aláírás hiánya.

Közhasznú tevékenységek, támogatások

Azon tevékenységcsoportok tartoznak ide, ahol a szektor tevékenysége alapján a háztartások, családok, egyének a haszonélvezők: ezek a pénzübeni vagy természetbeni adományok³⁷.

³⁷ A nonprofit szervezetek által nyújtott pénzübeni támogatások a lakosságnak 2007-ben 38,5 mrd. forint (és más szervezeteknek 94 mrd. forint), a természetbeni támogatásokról nincs adatunk.

KÖZÖSSÉGFEJLESZTÉS



III. Közösségfejlesztés

A magyar közösségfejlesztés korai szakaszában az elsődleges szempont a társadalmi-kulturális fejlesztés volt. A rendszerváltás idején fő iránya a civil társadalom, a demokrácia fejlesztése lett, amely megmaradt az elmúlt időszakban is. Bármely témával foglalkozzon ugyanis a közösség és a közösségfejlesztő, a környezetvédelemtől a mélyszegénység kezeléséig, az érdekképviseléttől az érdekérvényesítésig, lényegében mindig ugyanazon cél elérésén fáradozik: az érintettek részvételén saját közösségi ügyekben, amely által erősödik a közösséghez tartozás is. Ennek megfelelően egy adott spontán közösségi folyamatban a szakmai támogatás is csak időleges lehet, a közösség fejlődésének elemi lényege, hogy a szakemberek kezdeményezését vegyék át az érintettek, és indítsanak be önsegítő és önszervező folyamatokat. Ezek során – cselekvésen keresztül! – tudatosuljon bennük saját közpolgári³⁸ mozgásterük és szerepük, s tanulják meg azokat a módszereket és technikákat, amelyek alkalmazásával tényezőivé válhatnak az adott helyi, szakmai közéletnek. S ha nem lokális dimenzióban, hanem társadalmi mozgalmakban, szakmai együttműködésekben, hazai és nemzetközi hálózatokban, vagy a virtuális világban zajló közösségi folyamatokban gondolkodunk, akkor is ez a lényeg: a közösséghez tartozás erősítése a részvétel fokozásán keresztül: egymás megismerése és megértése, s a nyomukban születő bizalom, a szervezettség, hálózatosodás, vagyis az együttműködés révén. A közösségfejlesztő feladata tehát önmaga feleslegessé tétele.

³⁸ A közpolgárt itt nem csak egy adott ország jogokkal felruházott személyeként (állampolgár) értjük, hanem a közjóért cselekvő, öntudatos polgár értelemben.

III.1. A közösségfejlesztés mozgástere - fókuszban a civil társadalom

A civil társadalom fogalma kifejezi a modern közösségiség lényegét, hiszen szintetizálja a modern ember látszólag egymásnak ellentmondó két alapvető szükségletét: a valahová tartozás és a szabadság igényének egymás mellettségét. „Az embereknek kötődésre és választási lehetőségekre van szükségük ahhoz, hogy életlehetőségeiket a maguk teljességében élvezhessék... Ezek a kötődések az autonóm társulások variációit igénylik, amit civil társadalomnak nevezünk” (Dahrendorf, 1997). „A civil társadalom mint a szabadság szférája, s mint olyan, mely a közéleti aktivitásnak keretet ad, a modern közösség-értelmezés egyik alapköve. A civil társadalom fogalmába beletartoznak mindazok a társulások ... melyek az állam és a magánélet között helyezkednek el. Ez tehát egy tágabb mező, mint a helyi közösségek szintje, de szoros kapcsolat áll fenn közöttük: a különféle közösségek, érdekcsoportok hozzák ugyanis létre a civil társadalmat. A másik oldalról megközelítve viszont a civil társadalom biztosítja a modern közösségiség közegét, a társadalmi részvétel azon színterét, ahol a polgárok hatással lehetnek arra a világra (gondolkodásra, értékekre, prioritásokra, célokra), mely őket körülveszi. A helyi közösségek és a civil társadalom tehát egy olyan kölcsönös viszonyrendszer, mely egymásra hatása révén egymást erősíti” (Harkai, 2006).

A magyar közösségfejlesztés több mint 30 éves történelme során a civil társadalom erősítését, az önszerveződés és önrányítás, önsegítést jelölte ki a maga számára fő beavatkozási területként, hogy a passzív, „történeket elszenvedő” magatartás helyett az aktív, „cselekvő magatartás” ideálját valósítsa meg. Ennek magyarázatára egy európai kutatást hívunk segítségül. A kutatók az európai társadalmak „cselekvő”, a „lábadó” és „szennvedő” magatartásmintáit vizsgálták. Ha a „cselekvő” magatartást tekintjük pozitívnak (azt tehát, amelyik a magáncélok mellett a közösségi célok, a közjó érvényesüléséért is cselekszik), akkor e sorban Magyarország – Görögország előtt – az utolsó előtti helyen áll, 66% szennvedővel, 23,5% lábadóval és 10,5% cselekvővel. Az első helyezett Svédországban 7% szennvedő, 18% lábadó és 75%(!) cselekvő van. (Csepeli, 2010).

Nálunk már a rendszerváltás előtt is jól érzékelhető volt a közügyek iránti passzivitás, s nem véletlenül, hiszen az államhatalom korlátozta a közéleti-civil részvételt, miközben a kulturális, szabadidő és sport területén létrejövő aktivitásokat - támogatva³⁹. A rendszerváltás után megnyílt szabad közéleti mozgásterben azonban még

39 A „társadalmi” és „civil” részvétel a társadalmi tőke állapotát felmérő angol Citizenship Survey megkülönböztetése (2001). Eszerint a „társadalmi részvétel” fogalmkörébe tartozik az egyesületi, jótékony, katasztrófaelhárító, szülői munkaközösségi munka, a sport, a kulturális és szabadidős tevékenységek, a „civil részvételébe” pedig a döntéshozókkal, helyi és országgyűlési képviselőkkel való kapcsolattartás, a testületi üléseket való részvétel, a tüntetéstől a petíció benyújtásáig tartó és további nyomásyakorlást alkalmazó érdekképviselet.

negyedszázaddal e nyitás után sem történt áttörés. Sajátos jellegzetesség, hogy bár a tiltakozás (pl.: aláírásgyűjtés) és más nyomásgyakorlási eszközök (tüntetés, sztrájk) szinte a mindennapjaink részeivé váltak, a civil társadalom cselekvő részvétele és felelősségvállalása a mindennapi életben máig nem törte át a szenvedők és lázadók falait.

A közsférában kialakult spontán reflexivitástól a civil társadalom nagy utat jár be a szervezett reflexivitásig (Miszlivetz, 1999). A hallgatás, a belenyugvás, a közömbösség, a magánéletbe való visszahúzódás kultúráját kell felváltani a részvétel, az aktív közpolgári mivolt⁴⁰, a párbeszéd és együttműködés kultúrájával. Nehéz út ez, hisz nem pusztán cselekvési know-how-król, hanem attitűd-váltásról is szó van. Új intézményeket, de még struktúrákat is viszonylag könnyű létrehozni, ám azokat demokratikus módon működtetni – ehhez a közgondolkodás változására van szükség, amelyhez nem csak időre, hanem erőteljes társadalmi befektetésre, legfőképp oktatásra is szükség lenne. S bár a közéleti mozgástereken régóta jelen vannak már szervezett civilek, a kormányzati szervezetek képviselői még mindig nem partnerként tekintenek rájuk.

A közösségfejlesztés modernizációs és demokratikus szocializációs folyamatként is értelmezendő. Közösségfejlesztői szempontból nem feltétlenül az a fontos, hogy miben tárgyasul a közös cselekvés, hanem az, hogy eközben a résztvevők gondolkodása miben és milyen mértékben változott. A közpolgárrá válás iskolája ez: a közösségi cselekvés során a civilek felismerik saját lehetőségeiket, kialakítják (felfedezik) lehetséges szerepeiket és funkcióikat. A szervezetté váló civil közösség (szomszédság, csoport, hálózat) cselekedeteinek hatására, azok következményeként, ráébred saját erejére is, ami fokozza tudatosságát és motiválttá teszi további cselekvésre.

A civil társadalom koncepciója új jelentőséget nyert a századvég-ezredelő Európájában: felerősödtek az emberek saját ügyeikben történő részvételének fokozására tett erőfeszítések. Ezt Nyugaton a jóléti államok fenntarthatóságának nehézségeivel, s ezzel kapcsolatos jelenségekörével is szokás indokolni, Közép-Kelet Európában pedig – eredetileg - az új demokráciák kiépítésének történelmi lehetőségével. Mégis, számottevő nehézségek is mutatkoznak a közösségfejlesztés érvényesülésében a civil társadalom kontextusában, különösen az újonnan csatlakozott EU-országok esetében. Ezekben az országokban nem éppen a civil társadalom fejlesztése tűnik a legtámogatottabb társadalomfejlesztési prioritásnak: a mindenkori társadalomirányítás nem fordít kellő figyelmet a civil társadalom fejlesztésére. Az önkéntességgel, ifjúsággal foglalkozó civil szakmai hálózatok stb. gyakorlatilag megalakulásuk óta a létükért küzdenek, s a közösségfejlesztésnek sem épültek még ki azok a struktúrái,

40 „A civil társadalom a közpolgárok (citizen, citoyen, Bürger) társadalma, akiknek jogaik vannak, akik elfogadják kötelezettségeiket, és akik civil és civilizált módon viselkednek egymással. Olyan társadalom, amely arra törekszik, hogy senki ne legyen kirekesztve, és amely tagjainak az odatartozás érzését és a szabadság alkotmányát biztosítja” (Dahrendorf, 1997).

amelyek biztosítanak egyenletes fejlődését. Holott tudható: a tökéletesen megvalósított autópálya, a legszebb főtér, a legjobban működő gazdaság sem pótolja az élhető társadalmat, az együttműködő közösségeket. Ezek létrejöttét támogatni leginkább a humán erőforrás fejlesztésével lehet, s ennek felismerése, létrejötte vagy hiánya a fejekben dől el.

A civil társadalom fejlesztése a közösségfejlesztés számára optimális mozgáster. Azért van ez így, mert a közösségi munka az önszerveződésre és az önszerveződésre, a közösség tudatosodására és együttműködésére irányul, legyen szó bár a hátrányos helyzet leküzdéséről, a kirekesztettek bevonásáról, a multikulturális együttélésről, a kisebbségek integrációjáról – hogy csak néhányat említsünk a jelenlegi közösségi ügyek közül. S ez a társadalmi-közösségi élet minden területén közpolgári tudatos-ságot, civil attitűdöt és cselekvési képességet fejleszt.

A képessé-tétel, képessé-válás elve (empowerment)

Nem a közösségfejlesztő szakember vagy a közösségi munkás teszi „képessé” az érintetteket a közösségi munkában bizonyos készségek és jártasságok elsajátítására és átadására, hanem a közösségi módon szerveződő cselekvés maga. A közösségi cselekvés abban a katalizáló, felgyorsító, közvetítő közegben jön létre, amely kommunikációra, a nézetek cseréjére, a közös ügyek azonosítására, a közös érdekek felismerésére és képviselésére, folyamatos tájékozódásra és tanulásra készíti a benne résztvevőket. A „képessé tétel” (empowerment) kapcsán elsősorban is azt kell leszögeznünk, hogy nincsenek „képtelenek” és „képesek” – mindnyájan és állandóan úton vagyunk egyéni és közösségi képességeink, jártasságaink és ismereteink folyamatos épülésében vagy kényszerű leépülésében.

A közösségfejlesztés a közösségi szintű képessé válás – képessé tétel folyamatában tudatosítja a közpolgári lét értelmét és mozgásterét. A lokális cselekvés során elősegíti a közpolgári és civil szerepek tisztázását és viszonyulását, s közvetíti e szerepek érvényesítésének, az érdekképviselés és az emberi jogok védelmének fontosságát. „A képessé tétel elmélete azzal foglalkozik, hogy hogyan szerezhetik meg az emberek az irányítást saját életük felett, csoportként (közösségként) képviselve saját érdekeiket” (Adams, 2003).

A közösségi munka lehetőségei növeléséhez a képessé tétel új alapokra helyezi a segítő és a segített viszonyát, s az ellátás típusú segítségnyújtásból az önszerveződés, az erre való képesség irányába tesz lépéseket (Lakatos, 2009)⁴¹.

Tulajdonképpen „cselekvőképessé válásnak” is nevezhetjük e folyamatot hiszen egy „megfosztott”, tehetetlen (powerless) állapotból indulunk ki és teszünk lépéseket a „hatni tudó állapotba” való eljutáshoz. Így az empowerment a tehetetlenség érzésének felszámolása, a „megértettek minket” átérzése, és az esélyek megismerése

41 Ehhez a hagyományos segítő szakmáknak kell képessé válnia arra, hogy komplex módon tudjanak közelíteni egy adott problémához, és munkamódszereiket integrálva, azokat egymásra építve, új cselekvésmódokat legyenek képesek kidolgozni (Lakatos, 2009).

és tudatosítása (Lakatos és Péterfi, 2010). Az empowerment-et három síkon is értelmezhetjük:

- Egyrészt az eszköztelen, a társadalom periferiájára szorult, gyakran szegény ... lakosság képességének a kibontására és fejlesztésére kínálkozik, ez teszi lehetővé, hogy képes legyen társadalmi helyzetén változtatni, egzisztenciájának megszerzésében a saját lábára állni. Az önfenntartásra, a materiális életfeltételek saját erőből történő megteremtésére való képessé válás, az erre irányuló erőfeszítés tehát az egyik értelmezés.
- Másfelől – és ez legalább ilyen jelentőségű - a citizen, a közpolgári szerepre való képessé tétel a következő értelmezési kör. Ez már sokkal szélesebb társadalmi mezőre terjeszti ki e fogalom jelentőségét.
- Végül, harmadik jelentéstartalma e fogalomnak, hogy nem csupán a közpolgárok, de a döntéshozók és a környezetükben működő intézmények képessé tétele is hasonló jelentőségű folyamat (Lakatos és Péterfi, 2010).

Önmagunk képessé tétele

Sok támogatás, anyagi és szakmai segítség mellett önmaguk megerősítése az eszköze annak, hogy a nagyobb sikereket értsék el településükön. 1999-2000-ben 33 település roma szervezetének képviselői (96 beiskolázott és 66 végzett) számára került képzési programsorozat megrendezésre. A program célja a roma lakosság társadalmi hátrányainak mérséklése volt, ebben az esetben a közösségi házak hálózatának segítségével, hiszen a roma közösségi házaknak nem a szegregáció, hanem az autonómia, az önszerveződés, a roma és nem roma lakosság együttműködésének színtereivé kellene válniuk. E képzés vezérelve a „képessé tétel” lett, az, hogy a roma közösségi házak vezetői és aktivistái – mindinkább – képesek legyenek saját közösségi életük demokratikus szemléletű, az önszerveződésre és önkéntességre építő megszervezésére. Ehhez arra volt szükség, hogy az érintettek gondolkodása kiterjedjen saját szűkebb és tágabb társadalmi környezetük egészére, a településre, s mind tágabb körökben és egyre több partnerrel kommunikáljanak, működjenek együtt, a probléma-felismerés és megoldás folyamatába bevonva mind a helyi lakosokat, mind a külső segítőköt is. Ez az elgondolás képezte az alapját a bentlakásos, 3 hétvégére kiterjedő képzési programnak, amely lényegében egy kívülről, a tanár-közösségfejlesztők által gerjesztett közösségfejlesztési folyamat volt. A képzés ugyanis azért épült három, nagyjából havonként ismétlődő hétvégi munkára, hogy az egyes hétvégék közötti időszakokban a hallgatók „házi feladat”-jellegű aktivizáló és kooperációs feladatokat oldjanak meg saját településeiken. A képzés végén a közösség felemelkedését célzó tervek a saját településen felmerülő saját problémára adandó válaszokat tartalmazták. Kiválasztásuk és kidolgozásuk legnagyobb nehézségét éppen ez adta a hallgatók számára: a legtöbben általánosságokban kezdtek el gondolkodni. A település és az ott élő romák sok-sok problémájából kellett kiemelniük azt a néhányat, amelynek megoldásához a közösség – a közösségi ház segítségével – maga is hozzá tud járulni. Néhány példa a romák körében felmerülő problémákra és a projektformát öltött válaszokra:

- *Munkanélküliség*: munkaerő-piaci képzések, nyaralónak használt régi lakóházak felújítása, kézműves munkák megszervezése, szociális asszisztens képzés, mentorok alkalmazása.
- *Infrastrukturális elmaradottság*: közösségi ház épületének felújítása, közösségi ház építése/vásárlása, parlagfű-irtás, gáz- és vízvezeték építése, útépités, játszótér létesítése, lakókörnyezet higiénikus viszonyainak javítása.

- *Érdekérvényesítés, helyi demokrácia:* cigányokat támogató magyarok baráti társasága, megyei cigány vezetők képzése, önkormányzati konfliktuskezelés, jogvédő iroda felállítása és működtetése, utcamesterek szervezetének kiépítése, városrészi roma civil szervezetek összefogása.
- *Életmód:* kallódó fiatalok drogellenes klubja, „Bőrünkön érezzük” – roma egészségügyi újság, komplex egészségügyi és szociális terv, életvezetési tanácsadás.
- *Oktatás, iskolázottság:* gyermekek felzárkóztató programja, helyi tanterv kidolgozása roma népismereti tárgy oktatására, olvasótábor roma gyerekeknek, általános iskola befejezését szolgáló képzés fiataloknak és felnőtteknek, hétvégi kollégium.
- *Közösségi élet, hagyományörzés:* cigány szakácskönyv kiadása, ifjúsági hagyományörző klub indítása, cigány kulturális nap, roma gasztronómiai nap rendezése, a helyi cigányság életét, múltját bemutató kiállítás, cigánybál szervezése, nyári gyermeküdvözlés.

Ugyanakkor a közösségfejlesztői beavatkozás felgyorsíthatja azokat a folyamatokat, amelyek a közösségben potenciálisan már megvannak, de bátorításra és a képessé tétel számos módjának alkalmazására van szükség ahhoz, hogy azok szervezett módon is megnyilvánuljanak. A meghallgatás iránti igény akkor fejlődhet szervezett civil tevékenységgé, ha az közpolgárok egyeztetik nézeteiket és kialakítanak egy közösen is vállalható álláspontot, amelyet aztán az adott döntési szinteken megfelelően képviselnek is. Csak szervezett keretek adnak lehetőséget a közösség önmeghatározására, a célok meghatározására, tervek készítésére, azok megvalósítására. A lehetőségekkel élni tudásnak is feltétele a szervezethez, a hatékony érdekérvényesítésnek pedig a szervezetek és programjaik összehangoltsága. A civil társadalom szervezethez való fejlesztése a részvételi demokrácia fejlesztését is jelenti, vagyis a mind erőteljesebb és szervezettebb közpolgári részvételt a közügyekben, a döntések előkészítésétől a döntések meghozatalán át a döntések végrehajtásáig, értékeléséig.

III.1.1. A közösségfejlesztés hármasság kiindulása

Az a tevékenység, amelyet ma közösségfejlesztés névvel illetünk, a mintegy száz évvel ezelőtt kialakult szakma történetében keresheti gyökereit (lásd bővebben: melléklet):

- a.) Az eszmék-értékek szintjén a közösség értéke akkor emelkedett magasra, amikor évszázados jelentéstartalma kezdett kiüresedni. Észrevétette magát – fokozódó hiányával (az utóbbi évtizedekben éppen egészséges környezetünk értékét és védelmének szükségességét fedezzük fel hasonló módon). Ameddig e közegek természetes keretei voltak az életnek, az emberek nemigen törődtek velük, de amikor veszélyben kezdték látni őket, felfedezték valós értéküket. A városiasodó élet - fokozódó munkamegosztásával és tömegtársadalmával - egyre inkább lerombolta a premodern közösség eszményét, amely még a teljes embert vont be a társadalmi érintkezésbe. A modern társadalomban, elsősorban a munkamegosztás következményeként, az ember korlátozott lényvé vált, s társadalmi kapcsolatainak természete mindjobban széttöredezett, szeletekre bomlott. Így nem véltetlen, hogy a közösséggel való foglalkozás generációk gondolkodóinak vált sarkalatos

problémájává (Hegel, Herder, Schiller, Hegel, Rousseau és mások). A felvilágosodás filozófiai és pedagógiai eszmerendszere, valamint a filantrópia (ember-szeretet) mozgalmának célja volt az emberben kifejleszteni az emberszeretetet, hogy hasznára tudjon válni másoknak is. E gondolkodásmódból fejlődtek ki a XIX. században, az országoként más és más, de lényegüket tekintve hasonló filantróp- és reformmozgalmak. Az adott nemzetet „felemelni” igyekvő értelmiségiek művelődéssel, oktatással, civil egyletekkel kapcsolatos modernizációs küzdelmei egyfelől, a tehetségek jótekonkodással, az önkéntesek segítséggel kapcsolatos erőfeszítései másfelől intézményhálózatokat hozták létre szerte Európában és Amerikában.

- b.) Társadalmi törekvés szintjén a közösségfejlesztés a jobb és igazságosabb társadalomért folytatott cselekvő küzdelem mozgatórugójaként elválaszthatatlan a demokratikus, a polgári, politikai és szociális jogokat biztosító társadalom kialakulásáért folytatott küzdelmektől. A választójogokért, a munkáért és megfelelő bérért folytatott tüntetések, sztrájkok, szakszervezeti megmozdulások, a munkanélküliek harcai a munkához való jogért, megmozdulások a kisebbségek jogaiért, a nők egyenjogúságért, a környezet védelméért mind-mind olyan közösségi mozgalmak, amelyek társadalmi változásokat akartak elérni bármiféle természetű (politikai-, gazdasági- és tudás-) és szintű (országos, helyi) hatalommal szemben.
- c.) Ha segítő szakmaként definiáljuk a közösség szervezés- és fejlesztést, akkor elsősorban azt kell vizsgálnunk, hogy hogyan fejlődött, fejlődik a közösségi beavatkozás szakszerű módja és szervezett rendszere.

Természetesen ez a három megközelítés nem választható le teljesen egymásról, egymással kölcsönhatásban alakulnak-változnak, hol ez egyik, hol a másik válik meghatározóbbá, mégpedig a modernizálódott országok műveltsége, demokráciája és civil társadalma fejlettségének függvényében.

III.1.2. Közösségfejlesztés - mozgalom és szakma

A közösségfejlesztés mint szakma

A közösségi tevékenység mint szakma egyfelől a szükségletet szenvedő emberekre, másfelől – az érdekeiket megfogalmazó és azokat a társadalmi nyilvánosságban artikuláló közösségek erejével – a változásra irányul: a döntéshozás, a jogalkotás stb. befolyásolására. Jellemzősége, hogy átmeneti, szervezett és szakszerű beavatkozást jelent a közösségek életébe annak érdekében, hogy a közösség képes legyen a megújulásra, vagyis saját problémáinak kezelésére, mérséklésére és megoldására. *Átmeneti* azért, mert a beavatkozás csak addig tarthat, ameddig maguk a közösség tagjai nem válnak a változás meghatározó tényezőivé, szükségtelessé téve a közösségi szakember további, az ő érdekükben kifejtett munkáját. *Szervezett* azért, mert a beavatkozás a közösség és a részvétel fokozásának

meghatározott céljával történik (gyakran garanciát nyújtó és felelősségre vonható közösségfejlesztő szervezetek részéről), s mert maga a közösségfejlesztési folyamat is tudatos, a szervezetségi szintet folytonosan emelő mozzanatokból épül. S végül *szakszerű* a beavatkozás azért, mert a beavatkozó szakember mind etikailag (szabad-e beavatkozni mások életébe?, lásd: később), mint szakmailag felkészült az optimális beavatkozásra, vagyis ért hozzá, hogyan kell szervezetlen és izolált, vagy csak nagyon laza kötésekkel rendelkező egyéneket saját cselekvő részvételükön keresztül a közösséghez tartozásig eljuttatni, s helyi közösséggé, közösségi csoporttá vagy hálózattá fejleszteni.

A közösségfejlesztés nem csak a társadalom áldozatainak megsegítéséről szól, hanem olyan cselekvést ösztönöz, amelyben minden egyes résztvevő alkotó közpolgár lehet. Ez az elvi igazság a gyakorlatban persze számos ellentmondástól terhes, de itt és most a közösségi általi fejlesztésnek arra a vonására szeretnénk ráirányítani a figyelmet, hogy a közpolgárok és szervezeteik aktivitása az élet minden területére kiterjedhet, a problémákból indulnak ki és azokra keresnek közösségi megoldásokat, bekapcsolva e folyamatokba a különböző szakmák tudását is. A lényeg a kritikai szellem mindenkori érvényesülése, a közösségi kezdeményezés, az alternatívák felmutatása és az együttműködésen alapuló problémamegoldás.

A Budapesti Nyilatkozat

„A közösségfejlesztés oly módon erősíti meg a civil társadalmat, hogy a közösségi cselekvést és a közösségi perspektívákat helyezi előtérbe a társadalmi–, gazdasági– és környezetvédelmi irányelvek kialakítása során. A közösségfejlesztés a helyi közösségek képessé tételére törekszik, beleértve a földrajzilag meghatározott, a közös érdekek vagy azonos identitás, illetve a konkrét témák és kezdeményezések alapján szerveződő közösségeket is. A közösségfejlesztés a közösségi csoportokon, szervezeteken és hálózatokon keresztül fejleszti az emberek képességét arra, hogy aktív tagjai legyenek a társadalomnak, valamint felkészíti az intézményeket és az állami, magán és nem kormányzati szervezeteket arra, hogy párbeszédet alakítsanak ki a lakossággal az őket érintő változások közös meghatározásában és végrehajtásában. A közösségfejlesztés kulcsfontosságú támogatója az aktív és demokratikus társadalmi részvételnek, támogatja a hátrányos helyzetű és kiszolgáltatott helyzetben lévő közösségek autonóm véleménynyilvánítását. Olyan értékrend és alapelvek mentén határozza meg önmagát, mint az emberi jogok, a társadalmi bevonás, az egyenlőség és a sokszínűség elfogadása, amelyeket meghatározott eszköz– és ismeretrendszeren keresztül érvényesít” (Budapesti Nyilatkozat, 2004).

A szakemberek függetlensége kulcskérdés, ami erőteljesen összefügg a megrendelő (fizető) pozíciójával és céljaival. Az állami alkalmazottak “biztos állása” sokszor kritikátlan lojalitást vár el és ellenérdekeltséget teremt az innováció és a civil társadalom vonatkozásában, amely általában változást akar, nyugtalan, beleszólást követel, s olykor megbízhatatlan, kiszámíthatatlan is. A függetlenség azért is fontos, mert a közösségfejlesztés sokszor nem szolgáltató, hanem katalizáló típusú attitűdöt igényel.

Más alkalmazási területek szakértői nem feltétlenül közelítenek a közösségi munkához, közösségfejlesztéshez abban a komplexitásban, amiben az erre szakosodott szakemberek. S bár szemléletükben minden bizonnyal szerepet kapnak e szakma alapelvei, a közösség és a részvétel fontossága, a saját szerep természetesen elsőbbséget kap a várostervező, építész, vidékfejlesztő, környezetvédő, családsegítő, művelődésszervező, andragógus, ifjúságsegítő, szociálpedagógus, tanár, iskolaigazgató, szakszervezeti vezető munkájában. Amitől a munkájuk közösségivé válik, az az, hogy az érintettek bevonásával és részvételével folytatják tevékenységüket, s kidolgozzák, gyakorlatba ültetik a saját területükön alkalmazott részvételi módszereket és technikákat⁴².

Magyarországon nagyon kevesen élnek közösségfejlesztésből, közösségi munkából, száznál többre biztosan nem tehető azok száma, akik állami alkalmazásban, civil szervezeteknél vagy egyéni vállalkozóként, esetleg szövetkezeti tagként folyamatosan dolgoznak. Több százra tehető viszont az 1-3 évig futó projektekben dolgozók száma, akik közösségi szakmai vagy jogvédő, érdekvédő, természet- és környezetvédő civil szervezetekben, fejlesztési és foglalkoztatási projektekben, stb. tevékenykednek. Számos azok száma is, akik különböző szakmákhoz tartozva művelődési házakban, ifjúsági házakban, szabadidő- és közösségi házakban, információs központokban, iskolákban, családsegítő központokban stb. dolgozva a közösségi megoldásokat keresik, akik fontosnak tartják a közösségiséget, a civil társadalmat, a részvételt, a demokráciát és szakmai szerepalakításaikban a rendelkezésükre álló szabad mozgásteret ezzel töltik ki. Ebben az értelemben a közösségfejlesztési szakemberek háromféle magatartásmintája bontakozik ki:

- A „lobbisták” arra törekednek, hogy minél ismertebbek legyenek és minél több állami támogatást, minél nagyobb megrendeléseket kapjanak. Törekvésük, hogy a politikusok ismerjék, szeressék és használják őket. Legfőbb megrendelőik az önkormányzatok, s függőségük az innen érkező forrásoktól meghatározó. E tevékenységet végzők egyenletesen teljesítenek és magas színvonalú szakmafejlesztő tevékenységet is végeznek, ám a megrendelőikkel szembeni lojalitás esetükben szükségszerűen meghatározóbb a közösség tagjai iránt érzett lojalitásnál.
- A *projektorientáltak*. A rendszeres állami támogatásban nem részesülők célja minél nagyobb projektek kidolgozása, pályázati versenyeztetése és menedzselése, ezáltal tevékenységük folyamatosságának biztosítása és növekedésének fenntartása. A megrendelőik iránti kötelező lojalitás itt a „lobbistákénál” kevésbé nyers vagy direkt formában érvényesül, de egy másik nagy veszély leselkedik rájuk: saját céljaikat alá kell rendelniük a pályázatokat kiíró szervezetek prioritásainak.
- A harmadik csoport a „manőverezőké”. Azok tartoznak ebbe a csoportba, akik nem tudnak vagy nem is akarnak nagy és befolyásos szervezetként működni, ám

42 A hazai közösségi munka egyik jövőbeni nagy lehetősége olyan jellegű kutatások lefolytatása, amelyek feltárják azokat a közösségi munkamódszereket, amelyeket az egyes szakmák a saját területükön dolgoztak ki.

szakmaiságukra mindenkinek felett ügyelnek. Megválogatják, hogy kitől fogadnak el pénzt és fennmaradásuk legfőbb értékének a közösség tagjai iránti lojalitást és a függetlenséget tartják.

Mozgalom – a közösség általi fejlesztés

Az életképes társadalomban mindinkább a mozgalmi jellegnek, a közpolgárok önszervező közösségi munkájának kell dominálnia. A közösség által vezetett fejlesztésben ugyanis a meghatározó szerep a közpolgároké, s nem a szakembereké. Nem érdemes tartani attól, hogy e felfogás marginális helyzetbe sodorja a szakembereket, mert a segítségük alapján rendre új és új szükségletek fogalmazódnak meg, s éppen ezek teszik e szakmát izgalmassá, változatossá.

A szakemberek rugalmassága ebben a kontextusban minden korábbinál nagyobb szerepet kap. Miből is áll ez? Gyors alkalmazkodás a strukturált helyi közösség valamennyi szegmenséhez; a nyitva hagyott helyzetek, befejezetlen, megtorpanó cselekvések elviselése, tűrése, az érlelődési idők kivárása - a közösségfejlesztésben nincs sürgetés, eredményességre késztetés, de van ezzel egyidejűleg állandó ösztönzés, inspiráció a további önszerveződésre. Mindez értékrendbeli megalapozottságot, a közösségfejlesztésbe vetett mély meggyőződést, önismeretet, a módszerek sokaságának ismeretét és kísérletező hajlamot, nyitott szakmai tudást kíván meg a közösségfejlesztésről.

Lényegileg csak akkor beszélhetünk közösségfejlesztésről, ha maguk a közösség tagjai, szervezetei és intézményei fejlesztik a saját közösségüket. Nem a közösségfejlesztő fejlesztí tehát a közösséget, hanem a közösség fejleszti önmagát. A közösségfejlesztő „csak” katalizálja és szakmailag segíti e folyamatot. A közösségfejlesztő azért kezdeményez, hogy a közösség átvegye tőle a kezdeményezést és elinduljon a problémák közösségi megoldásának útján, melyhez a közösségfejlesztő a képességtétel változatos eszközeivel járul hozzá.

A jó közösségfejlesztési folyamat mozgalom, amelyben a folyamatosan aktivizálódó közpolgárok keresik a maguk hozzájárulási lehetőségeit a közösség, így saját életminőségük javításához, létrehozva az ehhez szükséges intézményeket és együttműködési struktúrákat. A közösségi fejlesztés folyamatát követve újabb és újabb egyének és csoportok aktivizálódnak a folyamat kritikájaként vagy alternatívájaként, s e közösségi szereplők állandóan új helyzeteket teremtenek, megváltoztatva a tervezési, döntési és kontroll-mechanizmusokat.

A mozgalmi jelleg nagy erőt jelent, ugyanakkor sajátos természete miatt nehézkessé teszi a képviseletet, valamint a közös arculat és külső kommunikáció kialakítását. Igaz, hogy a mozgalmi munkát a leggyakrabban nem az igazán mély és hosszú távú elköteleződések jellemzik, s a közpolgári magatartás is leszűkülhet az „igen” és „nem” igazságára. A reakcióidők előre kiszámíthatatlanok (gondoljunk csak a hirtelen, azonnali fellépésekre vagy a lépésről lépésre történő építkezésekre, akár a lelassuló, már-már beállni látszó folyamatokra, amelyek valamitől hirtelen mégis

mejlódulnak). A munka számos eleme alacsony hatékonysággal, partikularitással, amatőrizmussal vádolható (de hát a civil társadalomról van szó, arról a civil társadalomról, amelyiknek egy demokráciában megvan a lehetősége arra, hogy ellensúlyozza az államiságot, az esetleges túlzott hatalomkoncentrációt, amelyik kezdeményez a hiányok megszüntetése-mérséklése érdekében, s amelyik alternatívákat mutat fel). Az állandó mozgásban lévő közösség egy kívülálló számára nehezen követhetővé és értelmezhetővé teszi az aktuálisan zajló folyamatokat, mégis, minden közösség-fejlesztésnek, közösségi munkának ez a folytonos mozgás és változás a lényege.

E különbségtételből több tanulság is levezethető. Alapvetően meg kell értenünk azt, hogy a közösségi cselekvés nem elsősorban szaktevékenység, hanem a legszélesebben megnyilvánuló, az egész társadalmat, társadalmakat átható, természetes emberi tevékenység, velünk született életszervezési stratégia.

III.2. Fogalmak, szükségletek

III.2.1. Mi a közösség?

A közösség elméletével, a közösség-fogalom változó jelentéstartalmaival az elméleti szociológia több meghatározó gondolkodója is foglalkozott, s munkásságukból a közösségnek három, leggyakrabban alkalmazott értelmezése emelhető ki:

- *Hely (place)*: amikor a közösség földrajzi vonatkozásban jelenik meg, a hely határozza meg a közösséget. A német közösség-elméletnek két szava volt a közösségre: a Gemeinde és a Gemeinschaft. Az első egyértelműen a helyi közösségre vonatkozik, a másodiknak ezen kívüli értelme van. A Gemeinde máig megőrizte eredeti, lokális értelmét és úgy fordíthatjuk: neighbourhood = szomszédság; a Gemeinschaft-nak ma szélesebb értelmű vonatkozása van, mint volt: az emberek közötti kapcsolat minőségét is jelenti egy adott lokalitásban vagy egy bizonyos csoporthoz tartozva. Az angol community szó is a leggyakrabban ebben az értelmezésben használatos: local community (helyi közösség, értsd: település); s ha csoportértelemben használják e szót, akkor hozzáteszik a „group” (csoport) szót (community group, értsd: helyi csoport). A mi „község” szavunk is őrzi ezt az eredetet.

A szomszédság (neighbourhood) elnevezés csak abban az értelemben új, hogy köznyelvből szakszóvá is bővült, s ma már a közösségfejlesztési szakmának is az egyik alapfogalmaként jelenik meg, mert a szomszédság a helyi közösségi munka fizikai, de – mint viszonyrendszer – pszichikai tere is. A szomszédság kifejezést a nemzetközi szakirodalomban a városszociológia használta először, a falunál nagyobb léptékű városokban is nyilvánvalóan keresve az érintkezés új és lehetséges köreit, még átfogható mértékét, azt, amelyik egy emberibb város tervezésének alapja lehet. S a szomszédságban mint lokális közösségben meg is találta ezt az egységet.

- *Érdeklődés szerinti/választott (interest/elective közösségek)*: A modernitás korában létrejött személyiség (selfhood) megnyitotta a nem lokalitás alapú közösségi szerveződés lehetőségét. A helybeliségen kívüli szempontok tartják össze ezeket: identitás, vallás, szexuális orientáció, foglalkozás, etnikai hovatartozás - katolikus közösség, melegek közössége, kínaiak közössége, stb. Ha választott közösségekről beszélünk, akkor általában kiscsoportokról beszélünk (Pataki, 1977), amelyben az általa részletezett, általánosan ismert ismérvekből leginkább a személyességet emelnénk ki. Az általános közvélekedéssel szemben Merton például kevésbé tartja szoros köteléknek a közösséget, mint a csoportot, mert gyakran „nagy számú olyan embert jelölnek vele, akik között az esetek túlnyomó többségében semmiféle társadalmi interakció nem áll fenn, noha egyazon társadalmi normákat tartanak magukra érvényesnek.” Merton a csoport és közösség megkülönböztetése érdekében az interakció kritériumát helyezi középpontba. „Természetesen minden csoport egyúttal közösség is, de azok a közösségek,

amelyeknek tagjai nincsenek egymással interakcióban, nem tekinthetők csoportoknak” (Merton, 2002).

- *Szellemi, lelki közösség (communion)*: leggyengébb formájában úgy képzelhetjük el, mint egy adott helyhez, csoporthoz vagy elképzeléshez való kötődés (amikor “közösségi szellem” vagy a „hely szelleme” érzékelhető.) Legerősebb formájában valamilyen mély találkozást jelöl, nem csak más emberekkel, hanem Istennel és a teremtéssel. Példa erre a szenteknek egyessége, s ennél fogva a minden keresztény és Krisztus közötti szellemi-lelki egyesülés.

III.2.2. A közösségfejlesztés fogalma

A közösségfejlesztés esetében olyan területről van szó, amely az élet bármely területét érintő változás elérésébe bevonja az érintetteket és igyekszik őket képessé tenni a sikeres közös cselekvésre. A cél eléréséhez lokális-alapú munkamódokat, valamint civil cselekvési technikákat alkalmaz elsősorban, hiszen a csoportokkal, szervezetekkel és intézményekkel, valamint a virtuális térben folyó munka is lehet közösségfejlesztői. A közösségfejlesztői szakmai beavatkozás a váratlan-tervezhetetlen fordulatok sokasága miatt nem, vagy csak a folyamat későbbi fázisában teszi lehetővé a szerződészerű, szolgáltató-jellegű munkát, ezért *kezdeményező típusú beavatkozásnak is nevezzük*.

A közösségfejlesztés kommunikációt szervez-gerjeszt a közösség szereplői között, s általa – ún. kölcsönösségi hálózatok kialakításával – bizalmat épít. A közösségfejlesztés (elvben) minden érintettet bevon a közös gondolkodásba, s a megszólítottak közösségi intézményeket építenek a közösségben, amely lehet szokás, rendszer vagy forma.

Ezen intézmények számos új, alternatív közösségi és társadalmi funkciót vállalnak fel és töltenek be. A szervezetségi szint állandó növelése mellett a közösségfejlesztési folyamat magában hordozza a közösségi tanulás lehetőségét és gyakorlatát is. A közösségi cselekvés ugyanis motivációkat épít a művelődésre, a tanulásra, feltöri a zárt világokat és kitágítja a mozgástereket, s az új intézmények mellett intézmények közötti kapcsolatokat szervez, s segít az állampolgároknak és közösségeiknek abban, hogy használni is tudják az értük létrejött intézményeket. Mindezzel a közösségfejlesztés nagyban hozzájárul változó társadalmunk kultúráteremtő képességének felgyorsulásához.

III.2.3. Közösségfejlesztés, közösségszervezés, közösségi munka

A közösségfejlesztés, közösségszervezés, közösségi munka közös jellemzője, hogy magukba foglalják mind a szakemberek, mind a közösségekben élő, helyi közösségi aktivisták munkáját, ugyanakkor valamennyi kifejezés rendelkezik saját (bár hasonló) jelentéstartalommal.

Hazai kontextusban a közösségfejlesztés és a közösségszervezés még nem válik ketté, bár a környezetvédő szervezetek és a különböző tiltakozó megmozdulások és mozgalmak szinte naponta „termelik” a közösségszervezés spontán és szervezett példáit. Mindkettő lehet mozgalmi jellegű, közpolgári önszervező tevékenység, s ha szakmai értelemben beszélünk róluk, a következő különbségeket érzékeljük: míg a fejlesztői munka arra irányul, hogy ahol a részvétel magától nem történik meg, ott megtörténjen, ott megfogalmazódjanak (konfrontációs) nézetek, amelyeket képviselni lehet, tehát a fejlesztés kezdettől folyamatokban gondolkodik (a megújulást gátló tényezők átfogó azonosításából indul ki és ezekből bontogat ki ügyeket), addig a szervezés egy aktuális ügyből indul ki, amelyből később, optimális esetben, folyamatok lesznek.

A társadalom önszerveződése

„A közösségi munka története során fokozatosan olyan, a társadalmi integrációt elősegítő tevékenységgé vált, amely hatékonyan képes fokozni a társadalom kezdeményező és cselekvőképességét, segíteni a társadalmi intézményrendszer átalakulási és újjaalakulási folyamatait, összehozni a társadalom különböző szereplőit s partnerségi kapcsolatokat kiépíteni térségi és társadalmi szinten, s mindezzel képes fokozni a társadalom demokratikus önszerveződését” (Csongor-Darvas-Vercseg, 2003).

A közösségi munka kifejezés hidat verhet a laikus és szakmai területek közé. Községfejlesztőnek a kívülről érkező segítőt, az átmeneti beavatkozót hívjuk, aki kívülállásával ellenpontozza a helyi viszonyokat, s a hozzá való rendelődés (önbemutató) arra készíti a közösséget, hogy kívülről lássa és elemezze önmagát, s ezáltal, kilépve a szűk keretektől, más nagyságrendben gondolkodjon önmagáról, valamint tervezzen és cselekedjen. A közösségi munkás viszont helyi (szak)ember, aki együttműködik mind a kialakult helyi közösségi szerveződésekkel, mind a külső közösségfejlesztővel, oroszlánrésze van a közösség általi fejlesztés koordinációjában, s szervezőmunkával segíti a közös elképzelések megvalósítását. Mind a fejlesztőnek, mind a közösségi munkásnak fel kell azonban készülnie a szűkebben és tágabban értelmezett szerepek teljesítésére is. A közösségi munka kifejezést egyszerre értjük az érintettek, tehát a nem-szakemberek – közösségi aktivisták, önkéntesek – és a szakemberek kezdeményező és segítő tevékenységére.

Mi történt velünk?

A dél-alföldi 5000 fős Szegvár szinte mozdulatlanra dermedt 2003-ra. A munkahelyek elvesztése és a kibeszéletlen traumák visszahúzódóvá, kedvetlenné és reményvesztetté tették az ott lakókat. 2003 nyarának elején az egyik helyi lakos által meghívott közösségfejlesztő azt javasolta a település közösségi életének felélesztésére vállalkozó közösségi aktivistáknak, hogy keressenek fel minél több helyi lakost a szomszédságukban és beszélgessenek velük a helyzetükről, településhez való viszonyukról és arról, hogy szerintük mit kellene tenni a település újjászerveződése érdekében és milyen módon tudnának hozzájárulni ehhez a lakosok. Felajánlotta, hogy a beszélgetések kiterjesztése érdekében szervez egy „vidéki” csapatot –

vagyis nem ott élő közösségfejlesztőket is meghív az egyhetes interjúkészítési munkához –, akiknek tájékozódásához viszont fontos lenne „egyben látni” a falut, annak minden gondjával együtt. A „vidékiek” érkezésének első napján a helyiek be is mutatták nekik a településüket. A fejlesztő külön kérte az előadásra vállalkozókat, hogy hívják meg szomszédjaikat, ismerőseiket, így százon felüli volt az érdeklődők száma. A települést magát a polgármester mutatta be, s az önként vállalkozó civilek pedig a következő területeket: a rendszerváltás előtt meghatározó mezőgazdasági munka és a tsz felbomlásának, átalakulásának története; falutörténet; őstermelők, gazdaságok, új vállalkozások; statisztikai mutatók; civil szervezetek; a falu tervei; kistérségi lehetőségek. A falu látványosságairól pedig egy közösségi aktívista készített felvételeket. A bemutatkozás – amelynek szükségességét a későbbi fejlesztői munka többször is visszaigazolta – hidat vert a múlt, a jelen és a jövő közé és kijelölte a közösség általi fejlesztés irányát és nagyságrendjét, s nem utolsósorban megszólította azokat az aktív helyi lakosokat, akik közösségi munkásként a fejlesztői folyamat motorjaivá váltak.

III.2.4. A közösségfejlesztés iránti szükségletek

A továbbiakban fontos megismernünk azokat az általánosként jellemezhető szükségleteket, amelyek a közösségfejlesztés iránt megfogalmazódnak.

A közvetítés szükségessége

Korunk az állandósult változások kora, s egyik jellegzetessége, hogy időnként szükségessé teszi a közvetítést. Az életviszonyokat erőteljesen formálják az intézmények, a média, az új technológia, miközben a mindennapok során begyakorolt és megbízható hagyományok törékennyé, gyakran alkalmazhatatlanná váltak. Az elidegenedés és a terjeszkedő anómia mértéke rávilágít arra, hogy korunk emberek sokszor elveszítettnek érzik magát, nehezen igazodik el az életében, nem látja át tisztán az önmagát meghatározó viszonyokat, az információdsungelben nehezen tájékozódik a választási lehetőségek között, így döntései esetlegesek. Úgy is mondhatjuk, hogy az intézményekkel létesítendő aktív viszonyában korlátozott, csakúgy, mint az új intézmények létrehozásában abban a közösségben, ahol él (szokások, szerveződések, civil megnyilvánulási formák) (Thiersch, 1992). Ezeket az általános kortüneteket még határozottabbá teszi, felerősíti az olyan alapvető, strukturális változás, mint amilyen 1989-90-ben végbement Közép-kelet Európában.

A közösségfejlesztői beavatkozás hatására – vagy spontán módon – a közösségekben fokozódó bizalom, sokasodó kapcsolatok, újonnan kialakuló szokások és szerveződési formák, a szerveződő szolidaritás és együttműködés – tehát az erősödő, együttműködő társadalom – csökkenti a fenti válságtüneteket és segít abban, hogy a közösség tagjai otthonosabban érezzék magukat a saját világukban és annak maguk is alakítóivá váljanak. Ehhez időnként nélkülözhetetlen a közösségfejlesztői közvetítő bevonása, azé a szakemberé, aki összeköti a lokalitást a távolabbi világokkal, s aki – a helyi közösségi aktivistákkal együtt – képes a közösség tagjait tapasztalataik megosztására és új, közös tapasztalatok szerzésére, cselekvésre, s ezen keresztül tájékozódásra, tanulásra, új belső és külső kapcsolatok szervezésére bírni. A közvetítő – esetünkben a közösségfejlesztő – bekapcsolódása döntő lehet abban,

hogy a mindennapi élet megértett, reflektált tevékenységgé váljon és az önirányítás minél tágabb teret foglaljon el.

A megújulási képesség szükségessége

A közösségfejlesztés hozzájárulhat a megújulás állandósuló szükségletének kielégítéséhez, a közösség megújulásához. Azt tapasztaljuk, hogy számos történelmi, kulturális, gazdasági és társadalmi ok miatt a helyi közösségek egy része nehezen, vagy egyáltalán nem képesek megújulni a saját erejükből, vagyis saját problémáikat főként a maguk erejéből megoldani, ezért külső és átmeneti beavatkozásra van szükségük ahhoz, hogy azonosulni tudjanak feladataikkal. Ha a közösségi feladatok azonosítása és a megoldásukra való képessé tétel nem történik meg, a problémák felhalmozódhatnak és előbb-utóbb feszültségek keletkeznek. A közösségfejlesztői beavatkozás addig tart, ameddig a közösség el nem sajátítja a megújulás képességét.

A megújulási képesség közösségfejlesztői értelemben a normatív változásra való képességet is jelenti – a régi-új értékek és erkölcs együttélését, az új értékek és erkölcs szervesülését és az egyensúly megteremtődését, mely nélkül sodródás következik be. A megújulás lényege a saját problémák saját megoldása iránti elköteleződés. A társadalom és közösség magas részvételi, szervezetségi és együttműködési szintje jótékonyan hat a megújulási képességre, ezek hiányában a közösség nem képes magát újjászervezni (Gergely, 2006). A közösségi munka növeli a közösség szervezetségét, ami azért fontos, mert csak szervezett keretek adnak lehetőséget a közösség önmeghatározására, a célok meghatározására, tervek készítésére és azok megvalósítására. A lehetőségekkel élni tudásnak is feltétele a szervezetség, a hatékony érdekérvényesítésnek pedig a szervezetek és programjaik összehangoltsága. A közösségi csoportok alakulását és a programok fejlesztését bár nem szokták összefüggésbe hozni a szervezetség kérdésével, holott a szervezetség magas szintje feltétele a közösség megújulásának, alkalmazkodóképességének és változtatási hajlandóságának. Az atomizált, vagyis szervezetlen és közömbös helyi társadalom a végsőkig kiszolgáltatott és a függőségek rendszerében él. Az önmagát megszervezni nem képes közösség partnerévé sem tudni válni senkinek, a kezdeményezők magányos hősök maradnak. Az a szintű szervezetlenség, ami még mindig általánosnak mondható a hátrányos helyzetű térségekben, gátja minden fejlődésnek. A közösségi munkát a szervezetségi szint emelésére alkalmas tevékenységként is felfoghatjuk. Csak a megújulásra képes közösség tud fellépni az elidegenedés, a közöny, a kirekesztés, az anómia, a sérült szabadságjogok stb. ellen. A megújulásban a közösségfejlesztésnek döntő szerepe van, mert kritikai reflexióival és kezdeményezéseivel, a maga által teremtett nyilvánossággal képes ellensúlyokat képezni a helyi közösségben, képes megszorítani, kordában tartani, megszelídíteni és leszerelni az agresszív hatalmi törekvéseket, képes alternatívákat felmutatni, képes önszerveztetést, szolidaritást és együttműködést kifejleszteni.

A kulturális változás kihívása

A közösségfejlesztés hozzájárul a mindenkori kulturális változási folyamatokhoz. A közösség nem csak a helyi társadalmat foglalja magában, annak valamennyi vonatkozásával együtt, hanem „a közösség (elvileg) az emberi élet teljességét befogadhatja és továbbadhatja, míg a társadalom erre (elvileg) nem (lehet) képes (egyszerűen nem erre hozták létre)” (Gergely, 2007). Ugyanakkor a kultúra változásai normatív változások, így jóval lassabban mennek végbe, mint a strukturális változások. Európa nagy kulturális változásaiból most kettő foglalkoztatja a leginkább az e változások felgyorsítására alkalmas közösségfejlesztést: a multikulturalizmus és a demokrácia kultúrájának kiépítése.

Hálózatba szerveződött szomszédságok

A Harringay-i (Nagy Britannia) lakosok és önkormányzat által létrehozott közösségi oldalt, amely a lakosság és a lokalitás összekapcsolására hivatott. „Hálózatba szervezett szomszédságok” címmel egy olyan programot kezdeményeztek, amelyben a helyi identitás megerősítésétől, a képessé tételen, a bevonáson, a közösségépítésen, a nyilvánosság és információszerezés fejlesztésén keresztül oda jutottak, hogy ma már a Harringay-i lakosok napi alakítói az önkormányzat működésének. Ennek megkönnyítésére olyan közösségi portált is működtetnek, ahol betekinhetnek minden nyilvános belső dokumentumba, hozzáférhetnek a szolgáltatásokhoz, részt vehetnek a tervezésben és döntés-előkészítésben, a helyi (szak)politikák kialakításában, illetve mindezekhez kapcsolódva állandó lehetőségük van a diskurzusra egymás között, az „egymás”-ba beleértve a helyi vezetést is. www.harringayonline.com

A demokratizálódás szükségessége

A közösségfejlesztés társadalmat megerősítő tevékenysége révén képes elősegíteni a demokratizálódás folyamatait, melyre a régi és az új demokráciákban egyaránt szükség van. A választójog gyakorolhatósága és a pluralizmus önmagában nem elégséges feltétele a demokrácia fennmaradásának, ahhoz a széleskörű társadalmi részvételnek és a társadalmi kontrollnak is hozzá kell járulnia.

De mi a garancia arra, hogy az új, törékeny demokráciák fenn is maradjanak és tartósan stabilizálódjanak? ... Nem kétséges, hogy ennek legfőbb társadalmi és politikai előfeltétele nem kizárólag a jólét, hiszen ismerünk szegény demokráciákat is (pl. Bolívia, Paraguay, India vagy Banglades), s nem is csak a művelt nép, hiszen a posztkommunista országok sokáig, s talán még ma is kedvező helyzetben vannak e téren, többük demokráciájának veszélyeztetettsége mégsem kétséges. A civil társadalom az, amelyik legfőképpen fenntarthatja a demokráciát, s kiállhat a szabadságjogok rendszeréért. A törvény előtti egyenlőség, az emberi méltóság biztosítása, az esélyegyenlőség, a befogadó jellegű társadalom, a hatalom ellensúlyozása és hasonlók legfőképpen a civil társadalom harcainak eredményei, miközben ez a civil társadalom szembefordul az etnikai-vérségi kirekesztéssel, a nacionalizmussal. Ha a demokrácia a civilitás ilyen értelmű eszméjére épül, akkor erős és fenntartható. (Bozóki, 1999).

Mindamellett betegség-tünetek mutatkoznak a civil társadalom szervezett világában. A támogató társadalmi környezet töredezettsége nem csak pénzügyi problémákat vet fel, de a jelenlegi működési keretek arra sarkallják a civil szervezeteket, hogy alkalmazkodjanak, integrálódjanak és szolgálják a rendszert, míg valódi feladatuk annak megújítása lenne. Sem a kormányzati, sem az üzleti szektor nem igazán támogat olyan kezdeményezéseket, amelyek az érvényes prioritások helyett másokat fogalmaznak meg, vagy meg akarják változtatni az adott területen érvényben lévő működést. A magyar civil társadalomnak és bontakozó intézményrendszerének nincsenek mély gyökerei, hosszú és folyamatos történelme, társadalmi-gazdasági beágyazottsága. A civil társadalom fejlesztése vonatkozásában is mélyreható, megfontolt és rendszer-jellegű változásokra lenne szükség tehát, a jelenlegi, gyakran marginális kezdeményezések támogatása mellett. A mellőzöttség súlyos következményeivel a civil társadalomnak nap mint nap szembe kell néznie, mert társadalmi, gazdasági és politikai ellenszélben kell létrehozni, fenntartani és megújítani önmagát.

A nemzetek feletti társadalom szükségessége

A nemzetek feletti társadalmi kötelékek fejlődése Európában feltartóztathatatlanul zajlik, köszönhetően az új információs technológiának, kommunikációs lehetőségeknek és az uniós politikának. A most alakuló európai integráció legfőbb kérdése számunkra így hangzik: „Milyen hatást gyakorolnak és gyakorolhatnak az integrációs folyamatban már régóta résztvevő nyugat-európai civil társadalmak az éppen csak bekapcsolódott közép-kelet európai térség kibontakozó, helyüket kereső civil társadalmaira, és fordítva, milyen a befogadókészsége és együttműködési habitusa régióink civil társadalmi szereplőinek? Mennyire képesek tevékenységüket a tágu-ló, új európai térben, politikai, társadalmi és kulturális kontextusban elgondolni? Más szóval: képes-e az európai társadalmi tér a hosszú időn át tartó mesterséges elkülönítettség után a civil bizalmon alapuló viszony kialakítására, vagy fordítva: a bezárkózás és befelé fordulás tendenciái fognak érvényesülni az új viszonyokban?” (Miszlivetz, 1999a). Mindez a közösségfejlesztés számára is megfogalmaz kihívásokat, kiemelve a szervezetséget az európai hálózatok szintjéig emelő lehetőségeit. A diákok, fiatalok, helyi lakosok nemzetközi cseréitől az egyes szakmák nemzetközi együttműködéséig a közösségfejlesztés is hozzájárul a nemzetek feletti európai társadalom fejlődéséhez, bár e munkának még óriási kihasználatlan tartalékai vannak.

III.3. Válasz a szükségletekre - a közösségfejlesztési alapelvek: közösség és részvétel

A közösség alapelve⁴³

A közösség alapelvénél fontos kiemelni, hogy közösség általi fejlesztés a legtipikusabban a földrajzi értelemben meghatározott közösségre vonatkozik. Ez ugyanis az a társadalmi tér, amelyben a különféle csoportokhoz tartozó egyének együttműködésére a legtermészetesebben nyílhat mód, hiszen az azonos helyhez tartozás közös ügyeket generálhat. Ám a lokális közösség semmiképp nem jelent lehatárolt közösséget.

A közösségfejlesztés célja a helyi közösséghez és a társadalomhoz tartozás elősegítése: mindenki tartozhasson valahová és valakikhez, közösségi és társadalmi beágyazottságban élhessen, legyen esélye-lehetősége saját életfeltételeinek javítására és képes legyen a pozitív változásokra irányuló közös cselekvésben való részvételre. A közösség alapvető emberi létfeltétel⁴⁴.

Warren (1963) amerikai szociológus szerint a közösségnek öt funkciója van az életünkben:

- A *szocializáció*: melyen keresztül a közösség bizonyos értékek olt tagjaiba, olyanokat, amelyek a leginkább az adott kultúrában érvényesek.
- A *gazdasági boldogulás*: a közösség biztosítja tagjainak a megélhetést.
- A *társadalmi részvétel*: a közösség biztosítja tagjai számára a társasági, társadalmi élet lehetőségét, a jogok és kötelességek gyakorlását.
- A *társadalmi kontroll*: amelynek alapját a közösség értékei és normái jelentik, valamint a köz ügyei iránti elkötelezettség és felelősség.
- A *kölcsönös támogatás (szolidaritás)*, s az ahhoz vezető *együttműködés*: amely folyamat segítségével a közösség tagjai megvalósítják azokat a feladatokat, amelyek túl nagyok, vagy túl sürgősek ahhoz, hogy egy egyedülálló személy kezelni tudja.

„Bár mindegyikük fontos a lokalitás szempontjából, ezek nem feltétlenül olyan funkciók, amelyek felett a közösség kizárólagos felelősséggel vagy hatalommal bír. Épp ellenkezőleg: ahhoz, hogy a közösség e funkciókat közösségi szinten ellássa, a

43 Az alapelvek minden szakma kiindulópontja, viszonyítási alapja – minden, ami a szakmában zajlik, ezekhez az alapértékekhez képest jó vagy rossz, követendő vagy elvetendő. Nagyon körültekintőnek kell tehát lennünk, amikor megválasztjuk a legfontosabb értékeinket tükröző alapelveket, amelyek a közösségfejlesztés változó fókuszával változhatnak is. Két alapelv viszont vitathatatlanul csak erre a szakmára vonatkozik és időtálló: a közösség és a részvétel alapelve.

44 „Az embernek mint fajnak nagy evolúciós újítása a közösség kifejlődése. Nem az egyének versenye a döntő az emberi evolúcióban, hanem a közösségeké. A közösség sokféle, százkezü, tevékeny, mindenre figyelő biológiai és kulturális konstrukció... Milliós éves fejlődése alatt megbízható, kiegyensúlyozott környezetet biztosított az emberi életnek... Az emberi természet számára a közösség az optimális működési tér... olyan helyi közösségeket kell kialakítani, amelyekben mindenki megtanulja, hogy az ember csak közösségekben életképes, és a központosítás előnyeinek megőrzése mellett a helyi kultúra a legfőbb jó és legfontosabb emberi érték” (Csányi, 2005).

társadalmi szerveződésben szoros kötéseknek kell jelen lenniük a helyi alapú egységek, pl. vállalkozások, iskolai vezető testületek, önkéntes szervezetek és szociális rendszerek között, amelyek jócskán túlmutatnak az adott közösség határain... Azt sem mondjuk ..., hogy ezeket a funkciókat nem láthatják el másfajta társadalmi rendszerek, pl. informális csoportok, formális szervezetek, vagy egész társadalmak. A közösségnek azonban az egyik fő jellemzője éppen az, hogy e funkciókat a lokalitás szintjén szervezi meg”⁴⁵ (Warren, 1963). Ugyanakkor a lokalitás folyamatosan mobilizálódó-hálózatosodó világunkban újrafogalmazandó: már nem csak a fizikai, de a virtuális, szakmai szomszédságot is kell jelentsen, hogy ne váljon használhatatlanná a közösség-fogalom szempontjából. Hiszen a lokális közeg, amire cselekvésük vagy cselekvésük hiánya hatással van, nem húzható meg a fizikailag helyi határon, mint ahogyan a helyi problémák mindegyike sem helyben keletkezik, hanem kívül azon – globális trendek érvényesülése következtében. A mai ember éppen azzal a kihívással kerül szembe, hogy ismerje és értse az egészet meghatározó tendenciákat, hatásokat, folyamatokat a maga vonatkozásában és képes is legyen cselekvően hatni az őt érintő folyamatokra.

„A közösséget egységesnek (ti. régebben falusi vagy városi szomszédságként, újabban kapcsolati közelségként) felfogó értelmezést sokan idealizálnak tartják ... manapság alábecsüljük a közösségen belüli érdekeket, konfliktusokat és hátrányos helyzetet. Sőt nem tekintjük a közösségek tagoltságát, rétegződését (társadalmi osztály, etnikai, nemi és szexuális hovatartozás, életkor, vallás és kulturális hagyomány stb.) sem”. (Campfens, 1997). Campfens megerősíti tapasztalatainkat: a helyi közösség általi fejlesztés bonyolult folyamat. A közösség tagoltsága, kapcsolati rendszere, nyitottsága/zártsága, ezerféle további szempontja hasonlatossá teheti a folyamatot a választott és a szellemi-lelki közösségekkel folytatott munkához, ám rendelkezik egy fontos többlettel, ami a helybeliségben foglalható össze: helyi kultúra, (jó esetben) a helyi identitás, normák és az azonosítható helyi ügyek.

Ha szomszédsági munkáról beszélünk, akkor egy adott település(rész) átfogó, több szálon futó, öntevékeny, esetenként szakemberek által is segített, a helyi (megyei-, országos) hatóságokkal, szervezetekkel és intézményekkel, valamint egymással is párbeszédet folytató közösségekről és a bennük zajló folyamatokról szólnunk, melyek egésze az ott élők viszonyrendszerének kifejeződése. A szomszédság szintje az úgynevezett grassroot, vagyis a hajszálgyökerek, az alapok, az eredet, a kezdet szintje, az a szint, amelyik mindenkit egyaránt érint, legyen iskolás gyerek vagy felnőtt, önkormányzati szakember vagy ott lakó, pedagógus vagy bolti eladó. A hely, ahol élünk, tanulunk, sőt gyakran dolgozunk is, azonban csak akkor nevezhető szomszédságnak, ha az emberek úgy érzik: ismerik egymást és szükség esetén

45 A magát megszervezni kezdő magyar közösségfejlesztésnek a 70-es évek közepén éppen az volt az egyik fő újdonsága, hogy felvetette a helyi, közösségi identitás kérdését és a centrális hatalom időszakában legalizálni próbálta a helyi (döntési) szintet és összekapcsolta azt a helyi cselekvéssel (részvétellel) és kontrollal.

számíthatnak is egymásra, segíteni is tudnak egymásnak, sőt, közös helyzetükből számukra közös feladatok is adódhatnak. Az a kör, amelyben az emberek ezt érzik, a szomszédság köre, amelyhez mint egészhez is kialakul az ott élőknek valamiféle viszonya: megformálva saját szervezeteiket, tudatosan gondolják és szükségleteik szerint alakítják-építik szomszédságukat. Meglehet az is (és az ilyen esetek száma ijesztően szaporodik), hogy negatív társadalmi hatásra – pl. munkanélküliség, elszegényedés, gyors fluktuáció – éppen hogy felélik, pusztítják a környezetet és egymást, s e folyamat során szomszédságuk pusztá lakóhellyé vagy nyomorteleppé minősül vissza. A közhiedelemmel ellentétben az emberek egyre több időt töltenek szomszédságaikban, mert például munkanélküliek, korán nyugdíjazottak vagy rész-foglalkozásban dolgozók; vagy az adott szomszédságban demográfiai változások következnek be (pl. az idős emberek számának össznépessegen belüli növekedése miatt); vagy politikai változások miatt, mint pl. az emberek átcsoportosítása különféle intézményekből a helyi közösségi gondozás felé (Henderson-Thomas, 1987).

A szomszédságok számos tekintetben változnak az idők folyamán, pl. felduzzadó létszámuk következtében szomszédsági funkcióiknak az eredeti nagyságrendben már nem tudnak igazán eleget tenni, ezért kisebb szomszédságokra bomlanak, vagy a szomszédság társadalmi összetételében bekövetkező változás miatt megváltozik funkciójuk.

Warren (Warren, 1977) a kölcsönhatás, az identitás és a kapcsolatok szerint elemezte a lakossági társadalmi szervezeteket, és e három változó alapján a szomszédsági sablonok következő hat variációját találta⁴⁶:

- Integráns, vagyis teljes, ép szomszédság, melyben az emberek a nagyobb közösség normái és értékei által támogatott face to face kapcsolatban állnak egymással. Ez egy összetartó, a helyi, sőt külső egyesületekben és a döntéshozatalban magas számban képviselt terület, melyet Warren egyszerre kozmopolita és helyi központoknak nevez;
- Egyházközségi vagy körzeti szomszédság, ahol az emberek magas szintű kölcsönhatásban állnak egymással, de a tágabb közösséggel alacsony szintű kapcsolataik

46 Peter Baldock (1974) a lakosság társadalmi hovatartozása (osztálya), a lakossági stabilitás (el- és beköltözések gyakorisága), a fizikai környezet jellegzetességei, vagyis a különféle társadalmi helyzetbe tartozó emberek csoportjainak életkörülményei felől osztályozza a szomszédságokat, s e fő változókon belül hat, a munkások és alsó-középosztálybeliek lakóhelyeire jellemző „tágasabb kategóriát” különböztet meg, úgymint:

- alacsony jövedelmű stabil terület (általában családi házas övezet);
- átmeneti terület (általában a nagyvárosi lakótelepek, gyakran társbérletekkel, vegyes lakossággal, sok színesbőrűvel);
- régóta fennálló, közepes jövedelmű terület (családi házas övezet);
- közepes jövedelmű új lakóterületek (jobb önkormányzati és magántulajdonban lévő lakások együttese);
- válságterület (itt a kifejezés nem az életfeltételek minőségére, hanem az ott lakókat közösen érintő válságra pl. egy nagyarányú lakbéremelésre vonatkozik);
- régi lakók – új jövevények által lakott területek (pl. munkástelephez új bérházakat építenek).

vannak. Ez a szomszédsági kör védelmezi saját értékeit és megszüri mindazokat az értékeket, amelyek neki konfliktust okoznának;

- Széthúzó szomszédság, melyet az informális társadalmi részvétel hiánya jellemez, s amelyben bár léteznek hivatalos helyi szervezetek, azok vezetői, dacára odatartozásuknak, nem képviselik a helyi lakosok értékeit;
- Áthidaló szomszédság, mely iránt lakosai meglehetősen kevésbé elkötelezettek, s akiknek szoros külső kapcsolataik vannak. A szomszédságon belüli viszonyok formálisak, és a lakosok jobban ragaszkodnak külső, mint helybeli csoportokhoz;
- Átmeneti szomszédság, mely kölcsönös viszonyok és identitás tekintetében igen alacsony szinten áll. Ez az a terület, amelyben nagyszámú népesség szolgáltatja a városi névtelenség tipikus modelljét;
- Rendhagyó szomszédság, amelyben nem csak a helyi, hanem a tágabb közösséggel kapcsolatban is hiányzik a részvétel és az identitás. „Úgy tekintendő, mint egy tökéletesen szervezetlen és atomizált lakossági terület.”

E felosztások mind hasznosak a tekintetben, hogy az adott szomszédságban folytatandó közösségi munkához a kiindulópontokat megtaláljuk.

Kistérségi szomszédolás

A Szegváriak Szegvárért Közösségfejlesztők Egyesülete kezdeményezésére és szervezésében a 2005-ben egymáshoz látogattak a szegvári és szentesi kistérség civil szervezeteinek képviselői, akiket minden helyszínen vártak a helyi civil szervezetek és a képviselőtestület, valamint a helyi vállalkozók képviselői. Az egyik helyi vállalkozó által rendelkezésre bocsátott és vezetett 55 fős busz megtelt a kirándulókkal, a kistérség megismerésére és kapcsolatteremtésre, valamint közös program kialakítására vállalkoztak. A Kistérségi Szomszédolás két napja alatt minden kistérségi településen jártak, betekintést nyertek a helyi civil élet folyamatába. A program teljes egészén mindkét város (Mindszent, Sentes) és a hét község (Árpádhalom, Derekegyház, Eperjes, Fábiansbestyén, Nagymágocs, Nagytőke és Szegvár), civiljei képviseltették magukat. A civil élet aktuális kérdésein túl megismerték a városok és községek helyi önkormányzati és civil együttműködések lehetőségeit is. Következésképp a helyi civil társadalom erősítése mellett valamennyi szervezet és polgármester részéről egyöntetű akaratként jelentkezett a kistérségi gondolkodás, az együttműködés és a cselekvés igénye. A szomszédolás után a szervezetek képviselői munkatervet állítottak össze, amelyben helyi és kistérségi civil találkozók, képzések, kistérségi civil akadémia szervezése szerepelt és elhatározták egy kistérségi civil televízió létrehozását, a civil nyilvánosság és információáramlás javítása érdekében. Az Oxford Pinehurst People's Centre – settlement ház száz éve önrányító, pedig nyolcvannál is többfajta tevékenysége, önszervező csoportja van. Itt találkoznak a korosztályi, az amatőr művészeti és az érdeklődési csoportok; itt szervezik meg a gyermekfelügyeletet, a munka és ingatlanközvetítést; a legkülönbözőbb képzéseket, tanfolyamokat; a helyi emberek által üzemeltetett büfében – mint otthon – mindig készül szendvics, fő a kávé, a tea; otthont ad a ház a pártfogói szolgálatnak, a szellemi fogyatékosok napközijének; van benne bútorrestaurátor és autójavító műhely főként fiatalok szakképzése érdekében – néhány ember ebből is megél –, itt tartják a gyűléseket a lakossági csoportok, itt találkoznak szakemberekkel, jogással, lakásügyi szakértővel az itt élők – hatalmas itt a nyüzsgés, igazi tető ez a ház az együttlét, az önszerveződés felett. Nem hivatásosok működtetik, hanem civilek és már száz éve működik így ez a ház, pedig túlélte már jó néhány szervezetváltást és krízist.

A részvétel alapelve

A valahová tartozás a részvételt magát is jelenti. A részvétel az élet teljességére kiterjedő megnyilvánulás és létforma.

A részvétel az egyén, a közösség és a társadalom szintjén is jelentkezik:

- Az egyén szintjén arról szól, hogy az egyén maga is részt vesz saját életének irányításában, azaz felelősséget vállal önmagáért. A sodródás helyett az önirányításra vállalkozik, megalkotja mintegy a maga életét, értékeket fogalmaz meg a maga számára és annak megfelelő célokat tűz ki, s társakat választva küzd e célok megvalósulásáért.
- A közösség szintjén a részvétel már az egymás és a közösség ismeretét és azon belüli kapcsolatait is jelenti. Jelenti továbbá az egymás iránti bizalmat, a kölcsönös támogatást és szolidaritást, a közös normákat és a viszonyosságot. A részvétel magas aránya jó indikátora az egészséges, jól működő közösségeknek.
- A társadalom szintjén a részvétel a társadalom interakciós és intézményes folyamataiban valósul meg: kapcsolati és kommunikációs rendszerek, hálózatok, intézmények létrehozásában (új intézmények, pl. civil mozgalmak és szervezetek létrehozása, szakmai irányelvek létrehozása és törvényi előkészítése, az egyeztetés és érdekképviselő intézményeinek működtetése, stb.) és a meglévő intézmények használatában nyilvánul meg (a lehetőségek ismerete és kiaknázása, a törvények betartása vagy megkerülése, stb.). Közéleti értelmezésben a részvétel a döntési folyamatok különböző szintjein való részvételt jelenti. Ez az a szint, ahol a leginkább beszélhetünk a részvételi demokrácia érvényesüléséről. A részvétel itt ugyanis azt jelenti, hogy a közpolgári akarat közvetlenül – s nem képviselők útján – érvényesül, azaz a közmpolgárok és szervezeteik részt vesznek a közösségi-társadalmi tervezési és döntési folyamatokban.

A részvétel érvényesülésének az a feltétele, hogy a közösségi tevékenység az érintettek szükségleteiből induljon ki és alulról építkezzen, lehetőséget adva az emberi, politikai és szociális jogok szabad gyakorlására, amelyek nélkül egyáltalán nem is beszélhetnénk részvételtől, egyenlőségről, sokszínűségről, toleranciáról, partnerségről, szolidaritásról, együttműködésről (Henderson, 2007).

A részvétel – csakúgy, mint a közösséghez tartozás! - megvalósulhat önmagától, szakemberi beavatkozás nélkül is. Hogy mikor és milyen mértékben van szakmai beavatkozásra, „rásegítésre” szükség, azt a közösség érettsége – tanultsága, szervezettsége és kultúrája – határozza meg. A bevonás szükségességéről a leggyakrabban akkor beszélünk, amikor az adott közösség és tagjai alacsony részvételi aktivitást mutatnak a közösség/társadalom interakciós és intézményi folyamataiban; amikor az egymás iránti bizalom és szolidaritás gyenge; a kölcsönös segítség, a cselekvő viszonyok, az önkéntesség és a civil intézmények, hálózatok száma csekély; a lakosok nem ismerik jogukat, kötelességeiket, lehetőségeiket és a meglévő (állami) intézmények elvben értük, gyakorlatilag azonban nélkülük működnek; s a döntési/

ellenőrzési folyamatokban résztvevők száma alacsony. A bevonás/résztétel nem egyszerűen morális cél, szorgalmazását és terjedését egyre inkább gazdasági megfontolások is mozgatják. A közpolgárok és szervezeteik bevonása a legszélesebb értelmű szociális szolgáltatásokba mind azt célozzák, hogy az emberek és közösségeik ellátottság iránti igénye csökkenjen – saját maguk oldják meg az életüket, minél kevesebb támogatással! –, vagyis valósuljon meg az önsegítés (self-help) és a passzivitás helyett aktivitás jöjjön létre. Mindez persze kedvez a közösségfejlesztés, közösségi munka intézményesülésének, ám a szakembereknek csak olyan folyamatokat szabad elősegíteniük, amelyek nem szabnak gátat a civil/közösségi cselekvés lényegének, a szabadságnak és függetlenségnek, a kritikai attitűd érvényesülésének, hanem ellenkezőleg, éppen hogy erősítik azokat.

Az Állampolgári Részvétel Hete

Több együttműködő civil szervezet rendezi meg 2005 óta az Állampolgári Részvétel Hetét és minden évben a Közösség konferenciát. Az első Állampolgári Részvétel Hete záróeseménye egy „Helyi közösségek találkozója” nevű műhelymunka volt amelyen a hálózat helyi programjait mutatták be az ország különböző pontjáról érkezett közösségi aktivisták. Egy nyírségi roma asszony életében először járt Budapesten és életében először beszélt a munkájáról másoknak. A nagy eseményre kosztümmöt csináltatott magának. Sokan el sem tudják képzelni, hogy az egyre növekvő társadalmi távolságok mérsékléséhez mekkora erőfeszítésekre van szükség, s hogy ha ez létrejön, az valóban ünnep.

III.4. A közösségfejlesztés mint szaktevékenység

A következőkben a szaktevékenységre vonatkozó alapvetés következik. Ebben felvázoljuk a közösségfejlesztési folyamatot és a közösségfejlesztő szerepeit.

III.4.1. A közösségfejlesztési folyamat

A közösség általi fejlesztés, s az azt szakmailag segítő közösségfejlesztés és közösségi munka folyamat–jellegű tevékenység. Szakmai beavatkozásra – kezdeményezésre és a helyi szereplők tevékenységének szakmai segítésére – akkor van szükség, amikor a helyi közösség saját erejéből képtelen a változtatásra, megújulásra és tehetetlenül sodródik. Ebben az esetben indokolt az időszakos szakember–beavatkozás, addig, ameddig a közösség képessé válik azonosítani saját feladatait és vállalkozik azok megoldására, kezelésére, enyhítésére (Gergely, 2006).

Ha a beavatkozás nem egy település, vagy szomszédsága megújítására irányul, hanem rész-feladatok megoldására, vagy mondjuk célcsoportokra – kirekesztettek, szegénységben élők, gyerekek, idősek stb. –, a folyamat–jelleg a közösségi tevékenységben akkor is dominálni fog, hiszen a közösségi munka lényege az érintettek bevonása, akik mindig többféle, s gyakran az eredetitől különböző szempontot is behoznak a feladatul kitűzött cél elérése mellé. De azért is beszélünk folyamat–jellegről, mert a jól lehatárolható közösségi cél eléréséhez – mondjuk egy szolgáltatás megszervezéséhez – is végig kell menni a közösségi munka szakszerűségét biztosító úton: bevonás-aktivizálás, szükségletek megfogalmazása, megoldások keresése, tervezése és megvalósítása, melyre a folyamatban résztvevők fokozatosan válnak képessé.

A folyamat során a közösségfejlesztő kezdeményezéseit a helyi lakosok ún. központi magja folyamatosan átveszi, majd az általuk keltett új mozgások kiterjednek a folyamatosan bekapcsolódó szélesebb körre (Biddle–Biddle, 1965, 1988), amely egyre inkább átveszi a kezdeményezést, és folyamattá szervezi a tevékenységeket az általuk azonosított helyi ügyek mentén, legyen az akár a teljes település/szomszédság megújítása, célcsoporttal való munka, vagy közösségi szolgáltatás létrehozása.

A közösségfejlesztési folyamat az érintettek vagy/és szervezeteik megszólításával és bevonásával – aktivizálásával – kezdődik, majd a problémák azonosításával és azok nyilvánossá tételével folytatódik, amelynek során mind többen kapcsolódnak a folyamathoz, és jutnak el a közösségben megfogalmazódó feladatok felismeréséhez és közösségi megoldásához, mégpedig ismereteik és képességeik fejlesztése útján, a lehetséges partnerekkel együttműködve. E munka során jól azonosítható szakaszok követik egymást⁴⁷:

47 Varga szerint a fejlődés tulajdonképpen egy mozgásokkal teli közegben valósul meg.

- A fejlesztői munka első fázisában először is új mozgásokat kell létrehoznunk. Ez elsősorban a lakosság és szervezeteinek bevonását jelenti: az érintett körzet megszervezését, a kapcsolatfelvételt, majd a kommunikáció kereteinek kialakítását.
- A második fázis (ez persze történhet egyidejűleg is az első fázissal) az adott terület mintegy lefényképezése, a helyzet feltárása. Ezt a fázist hívjuk társadalmi-gazdasági diagnózisnak, de olyannak, amelynek felállításában a közösség nem-szakember tagjai is aktív szerepet vállalnak, hiszen e tudást elsősorban nekik kell birtokba venniük. A legfontosabb a közösség önmagáról való tudásának feltárása és a problémák azonosítása, de fontosak a helytörténeti, településszociológiai, statisztika, valamint a szakterületi és fejlesztési anyagok feltárása, s e tudás közösségi használatba vétele is.
- A harmadik fázis a közösség véleményének, késztetéseinek és cselekvési potenciáljának feltárása és a problémák mellé rendelése. Ezt a folyamatot nem a fejlesztő, hanem – szükség esetén, az ő segítségével – a közösség maga végzi.
- A negyedik fázis a feltáruló feladatok közös rangsorolása, a problémamegoldó folyamatok tervezése, a cselekvési terv és az önszorgító projektek készítése.
- Az ötödik fázis az intézményépítés: ebben a szakaszban új szokások és szervezetek „életre segítése” történik, új közösségi szervezetek megalakulása, képzések, a cselekvéshez szükséges attitűd kialakítása és a technikák elsajátítása, különböző helyi tevékenységek (projektek) beindulása, információs rendszer kialakítása, a nyilvánosság fórumainak létrehozása. Az önszervező folyamatok életben tartása, segítése.
- A hatodik fázis a belső és külső partnerek megkeresése és aktivizálása: kapcsolatszervezés, hálózatépítés a helyi, országos és akár a nemzetközi szervezetek között, konfliktuskezelés, érdekérvényesítés.
- A hetedik fázis a szerteágazóvá vált munka koordinálása, az esetleg elakadó megvalósítások továbbblendítése, a megvalósult folyamatok értékelésének és a továbblépés tervezésének segítése, szakmai segítségnyújtás a lokális társadalom-fejlesztés szellemi infrastruktúrájának megteremtésében, a döntéshozók és a jogalkotás befolyásolása (Varga-Vercseg, 1998, 2001).

E folyamatban a közösségszervezőnek több szerepe is van, és a folyamat során a szerepek folytonosan váltják egymást. Persze a közösségi folyamatban nem csak a szakember teljesít bizonyos szerepeket, hanem a folyamatban résztvevő többi szereplő is: a közösségszervezőt alkalmazó intézmény, a támogatások biztosítója, az adományozók és a közösségben élők is (Biddle-Biddle, 1965, 1988).

III.5. A közösségfejlesztő szerepei

Kezdeményező-segítő szerepkör

A kezdeményező szerepek közé a kezdeményező, bátorító, ösztönző, katalizáló, támogató, megerősítő, agitáló, provokátor, stb. szerepek tartoznak, s ezek a folyamat kezdeti fázisaira jellemzőek leginkább. A tevékenység szakmai segítése leginkább a szervező, kapcsolat- és információszervező, hálózatépítő, módszertani szakértő, koordináló, elemző, tervező, képzésszervező vagy képző, tanácsadó stb. szerepeket öleli fel a folyamat későbbi fázisaiban (Baldock, 1993).

A segítő szerepeket a Biddle szerzőpáros háttér-szerepeknek nevezi, mert a közösségfejlesztő vagy szervező csak a folyamat elején, a kezdeményezés szakaszában kerül középpontba, később, ahogy a közösség tagjai átveszik tőle a kezdeményezést és képessé válnak az önálló szervezésre is, fokozatosan a háttérbe húzódik, s onnan segíti a közösségi célok megvalósulását (Biddle-Biddle, 1965, 1988). Leírják, hogy a szerepeknek van egy bizonyos dinamikájuk, az előtérből a háttérbe és fordítva. „A bátorító kezdeményezése a kezdeti szakaszban a legnagyobb, idővel csökken, egyenes arányban a helyi lakosok önbizalmának és alkalmasságának növekedésével. A növekvést követő csökkenés után a kezdeményezés újból növekedhet. Ha a folyamatot elakadás fenyegeti, a közösségfejlesztő dönti el, hogy beleszól-e vagy csöndben marad, felajánlja-e irányítását vagy hagyja, hogy az emberek maguk találják meg a helyes utat. Mindez attól függ, mennyire észleli érzékenyen az emberek szükségleteit, de még inkább attól, mennyire van tudatában a folyamat fenntartásához szükséges energiamennyiségnek vagyis annak, hogy mennyi bátorításra van az embereknek szükségük” (Biddle-Biddle, 1965, 1988).

A fejlesztő szerepkör

A fejlesztő általában a közösséghez kívülről, meghatározatlan, de belátható időre (1-2 évre) érkezett szakember, s mint ilyen, speciális helyzetben van. Nem része a szövevényes helyi viszonyoknak, nem alá- vagy fölérendeltje senkinek, nem képvisel politikai, gazdasági vagy tudáshatalmat és érdeket, nem ismeri részleteiben a helyi múlt és jelen történéseit és konfliktusait, az ott lakók közösségi szerepeit, a helyi együttműködés vagy épp együtt nem működés állapotát stb. Eltérő látásmódjával, s azzal, hogy ismeri az adott helyen, országban és régióban is érvényesülő trendeket, ismeri a lehetséges haladási irányokat (azok kritikájával együtt), úgy képes kormányozni az érintettek részvételén alapuló fejlesztési folyamatot (ameddig ebben rá szükség van), hogy megszülessenek a közösség önmagáról való felismerései és azokat mindig kérdések és megoldási alternatívák kövessék. E több szempontú, deliberatív⁴⁸ megközelítéssel az egymás véleményének meghallgatását és a

48 A deliberatív demokrácia (a közéleti döntéseket megelőző nyilvános vita, egyeztetés akár formalizált követelményét valló demokráciafelfogás) szerint a politika lényege nem a politikai érdeksoportok versenye, hanem a közjóról alkotott eltérő elképzelések köré szerveződő nyilvános, társadalmi vita. Ahol a vita szabályait és módszereit úgy igyekszünk kialakítani, hogy kiindulásában ne hozzon

mérlegelő döntést teszi lehetővé a helyi szereplők számára. Mindezt úgy éri el, hogy kapcsolatokat szervez, bizalmat épít személye és szándékai iránt, katalizálja a közösség önmaga általi megismerésének folyamatát, önbizalmat épít a helyi szereplőkben, ösztönzi a részvételt, részt vesz a közös tevékenység meghatározásában, az együttműködés keretrendszerének kialakításában szerepet vállal, ösztönzi a helyi nyilvánosság szerveződését, hozzájárul az emberi erőforrás fejlesztéséhez, közösségi munkamódban dolgozik és végül visszavonul, kiszáll.

A szervező szerepkör

Itt a legfontosabb feladat a fejlesztő által keltett mozgások életben tartása. A szervező dolga a elősegíteni a gyakorlati megvalósulást: az érdeklődés ne lohadjon le; legyen gyakorisága a személyes, de még inkább a nyilvános kommunikációnak; a közösségi alkalmak megszerveződjenek; a közös szándékok nyilvánosságra kerüljenek; biztosítva legyenek az intézményközi, valamint a bizottsági-tanácsi munka feltételei, s a csoportok és intézmények között folyamatos legyen az információcsere; gondozott legyen a helyi kapcsolatrendszer, a civil szervezetekre háruljon figyelem, valósuljanak meg az eltervezett tanulmányutak, tapasztalatcserék; legyenek kistérségi és nemzetközi kapcsolatok, segítsen a közösségek számára fontos információs adatbázisok létrejötténél, a lakossági, közösségi kezdeményezések rögzítésében, a formális előterjesztések készítésében. A szervező gondoskodik arról, hogy a közösségi munka dokumentált és hozzáférhető legyen (pl. a jegyzőkönyveket, emlékeztetőket mindig meg lehessen találni a könyvtárban), adekvát továbbképzéseket, szakmai képzéseket ajánl, kínál, szervez és él a tömegkommunikáció eszközeivel. A szervező támogathatja a projektmunkát is.

III.5.1. A munkavégzéshez szükséges szakértelem

A közösségsszervező munkája megkövetel bizonyos rátermettséget és szakmai kompetenciát, s ez legfőképp a következőket jelenti: kapcsolatszervező készség, köznyelvi és szakmai nyelvű beszédképesség és a közérthetőség, előadói és tárgyalási készség, a jogszabály-alkalmazás készsége, kommunikációs készség és a meghallgatni tudás készsége. A személyes kompetenciákhoz tartoznak az érzelmi stabilitás, kiegyensúlyozottság, a kitartás, a megbízhatóság, az önfegyelem, a pontosság és a türelmesség, a társas kompetenciákhoz pedig a kapcsolatteremtő és kapcsolatfenntartó készség, az empatikus készség, a tolerancia és a kezdeményezőkészség.

Val Harris a brit közösségi munkásoknak a következő tíz tágabb címszóban foglalja össze a szakértelemmel kapcsolatos elvárásokat:

előnyös vagy hátrányos helyzetbe semmilyen társadalmi csoportot, közösséget. S ahol a vita az érvek és értékek föltárására, lehetőleg a konszenzusra törekszik, de adott esetben a szükségszerű konfliktusokkal való szembenézést sem akarja megtagadni vagy elnyomni. A társadalmi részvétel fenti és egyéb technikái, amelyek a deliberatív demokrácia ideálját testesítik meg, a kiegészítik a képviseleti demokráciát (Pataki, 2007).

- szakértelem a kutatás és az információgyűjtés terén;
- szakértelem az információk megosztásában és a kapcsolattartásban;
- kommunikációs szakértelem;
- szakértelem a csoportmunka területén;
- stratégiák és taktikák fejlesztése;
- tárgyalási szakértelem;
- források gyűjtése;
- képzés és oktatás;
- önmotiválás;
- képviselés és az emberek menedzselése (Gyakorlati útmutató, 2005).

A szakértelem részét képező szakmai ismeretek természetesen nagyban függenek a fejlesztőt/szervezők felkészítő oktatási intézmények tanterveitől, de a társadalomismeret, az önkormányzati rendszer, a jogi előírások, a menedzsment és finanszírozás, a közszolgáltatásban résztvevő ágazatok munkájának ismerete mellett szükséges még kommunikációs ismeretekkel is rendelkeznie, értenie kell a csoportok szervezéséhez, a civil cselekvési technikákhoz, a konfliktuskezeléshez és az érdekegyeztetéshez és az intézményközi munkához. Ismernie kell és tudnia kell alkalmazni a közösségfejlesztés, közösségi munka aktivizáló, együttműködést és nyilvánosságot szervező módszereit és a civil cselekvés technikáit, valamint informatikai és technikai ismeretekkel is rendelkeznie kell. A módszerek alkalmazásához módszerkompetenciákra is szüksége van, ilyenek az áttekintő képesség, az információgyűjtés, a módszeres munkavégzés és a gyakorlatias feladatértelmezés. A legfőbb tudása azonban mind a közösségfejlesztőnek, mind a szervezőnek az, hogy tudja: mi az, amit nem tud és kihez kell fordulnia, ha e tudásra a közösségnek szüksége van!

Számos készség kifejleszthető és sok minden megtanulható, de a közösségi munkához alapvető a nyitott hozzáállás, a bizonytalan kimenetelű helyzetek nem csak elviselése, hanem értékként kezelése ('ebből még sok minden kialakulhat!'). E sokszereplős munkában nem lehet mindent előre látni, gyakran hiányoznak biztonságos fogódzók és garancia sincs a sikerre. Ennek elviseléséhez, sőt, előnyként való értelmezéséhez, a társadalom és a közösség szüntelen tanulmányozásához nyitott, érdeklődő, kíváncsi és az élet váratlan fordulatait hajtóerőként is értelmezni képes emberek szükségesek, akikből az évek során jó szakember válhat.

A közösségfejlesztői és közösségi munka visszahat művelőjére: toleranciára és önfelegyelemre szoktatja, állandó ön- és társadalmelemzésre, gondolkodásra, s mások megértésére, és – nem persze minden áron történő – elfogadására, s olyan szakemberré, aki maga is cselekvő közpolgárrá és közösségi emberré válik.

III.5.2. A közösségfejlesztés részterületei

Az ún. Budapesti Nyilatkozat 9 tevékenységi területen azonosította a közösségfejlesztési irányelvek szükségességét:

- Közösségfejlesztési politika és törvényhozás európai, nemzeti és helyi önkormányzati szinten
 - Közösségfejlesztés, képzés, tréning
 - Közösségfejlesztés, elmélet és kutatás
 - Közösségfejlesztés és vidék
 - Közösségfejlesztés és városi újjáélesztés
 - Közösségfejlesztés, fenntartható fejlődés és környezet
 - Közösségfejlesztés, egész életen át történő tanulás és kulturális fejlesztés
 - Közösségfejlesztés, helyi gazdaságfejlesztés és szociális gazdaság
 - Közösségfejlesztés, kisebbségek, bevándorlás, rasszizmus és diszkrimináció.
- (részletesebben lásd: melléklet - Budapesti Nyilatkozat, 2004).

III.5.3. Közösségfejlesztés=animáció⁴⁹

Animáció⁵⁰

Animálni annyit tesz, mint másokat pozitív cselekvésre készíteni, életet adni egy csoportnak, lehetővé téve, hogy értékelje, fejlessze, kiteljesítse önmagát. Az animáció alapvetően csoportok aktivizálása. Az animátor egy konkrét, átlátható közösségen belül ("belülről", a közösséggel azonosulva) aktivizál.; közösségen belül lesz aktív maga egyén, illetve kiscsoportok (mint a legkisebb önálló sejtek) által aktivizálható - elvi szinten - maga a társadalom

Az animáció lényegét részben valamilyen belső, belülről fakadó aktivitás ösztönzésében fejezhető ki. Ilyen értelemben beszélhetünk utcai, lakónegyedi, vagy egész városra kiterjedő bármilyen animációról (vagyis: animációként fogalmazható meg pl.: a faültetésre társadalmi munkára való mozgósítás, "lelkesítés"), ifjúsági, kereskedelmi, politikai, szociális, de akár egészségügyi vagy vallási animációról is⁵¹.

49 A fejezet ezen része Nagy Ádám írásain alapul, a kötetbe integrálása engedéllyel történik.

50 Animatio (latin, jelentése: lélek, éltet, élővé tesz, elevenít, lelkesít, feltüzel; valakit bizonyos érzéssel, vagy hangulattal tölt el, hangol, felhangol, fennhangan lelkesít) Jelenlegi jelentéstartalma Franciaországban alakult ki - további jelentésváltozatai a francia nyelvben:

- lelkesíteni, lélekkel megtölteni;
- bátorítani, biztatni (így animáció pl. harcra tüzelni a katonákat is);
- élénkíteni (animálja, azaz élénkíti a társalgást).

A szót a német nyelvterület számára is hasonló jelentésben fordítják: animálni (beleben).

A fentieknek megfelelően az egyik legtömörebb meghatározás szerint animálni: „lelket, szellemet tölteni egy közösségbe, társadalomba, mozgást, aktivitást, idézve elő”; „életet adni egy csoportnak, lehetővé téve, hogy értékelje, fejlessze kiteljesítse önmagát”, tehát az animátor: „segíti, ösztönzi az egyént ill. az adott közösséget fejlődésében, hogy az a legjobb saját képességeit bontakoztassa ki”.

51 A közművelődési (szocio-kulturális) animáció arra irányul, hogy felébressze és fejlessze a nevelő (önnevelő) aktivitást; ennek során általános emberi gazdagodást, fejlődést érünk el. A kulturális animáció törekvése a társadalmi elidegenedés, a "fogyasztói társadalom" tendenciáival szembeni ellen-

Az animáció posztmodern⁵² szemléletű tevékenység: együttműködik a helybeli lakossággal a problémák megoldásában, önállóan cselekvő - nem csak a választások idején - felelős közpolgárokat „teremtve”, miközben globális, átfogó módon kezeli a problémákat: a partnereket nem csak passzív befogadóként kezeli, hanem bekapcsolja őket a munkába (participáció), tudja, hogy egyazon probléma sokféle módon jelenik meg például iskolában, családban, munkahelyen. Az animáció a lakossággal, nem csak a lakosságért - a legszélesebb tömegekhez eljutó - tevékenység⁵³.

Az animáció az egyének és a kisközösségek belső öntudatosításával, a kisközösségeket állítja szemléletének központjába, a társadalom átalakulását, mint a kisközösségeken belüli változásokat, illetve a közösségek és a társadalmi környezet viszonyában ragadja meg. Az animáció segíthet abban, hogy egy társadalmon, egy közösségen belül megtaláljuk hovatartozásunkat, megkönnyíti számunkra az azonosulás folyamatát; felébreszti és fejleszt bennünk a találkozást, a párbeszéd, a megértés, a kölcsönösség, a társadalmi beilleszkedés szükségletét. Az animáció megkönnyíti az egyének, illetve csoportok közötti kölcsönös megértést. Segíti az egyéni és csoportos önkifejezést, cselekvési szándékot, kreativitást.

Míg a hagyományos csoportvezetés előre meghatározott tartalmakat visz be a csoportba és a tevékenységek meghirdetésével, azokra vállalkozókat keresve szervez csoportot, addig az animáció a csoportban rejlő lehetőségeket bontakoztatja ki, fejleszt az egyéni és csoportaktivitást; a spontán csoportosulási kedvre épít, a találkozást, a párbeszéd lehetőségét teremti meg és az animátor csak akkor kezdeményez, ha mások nem.

súly teremtése. A kulturális animáció közösségi beilleszkedést és részvételt szolgáló olyan módszer, amely - az animátor közvetítésével - a társadalmi kapcsolatok megjavítását szolgálja. Az animáció egyidejűleg jelenti az alkalmazkodás és a társadalom megjavításának egyik lehetséges módszerét és ugyanakkor a társadalmi részvétel útján való belső felszabadítás ideológiáját. A szocio-kulturális animáció - lényegéből fakadóan - többet akar, mint a kulturális produktumok tömegekhez való eljuttatását: aktivitást, aktív részvételt, bekapcsolódást, azonosulást stb. kíván elérni. Így pl.: egy szokványos kiállítás rendezés, amely abból áll, hogy a rendelkezésre állótérben elhelyezzük a statikus, "holt" anyagot, s biztosítjuk láthatóságát - ez "csak" kultúraterjesztés. De ha a kiállított tárgyakról vitát, beszélgetést provokálunk, ha a kiállításához kapcsolódva kreativitásfejlesztő foglalkozást vagy bármely "élő" (elsősorban kiscsoportos) aktivizáló programot szervezünk - ez már animáció. Ugyanígy: egy sima filmelőadás: kultúraterjesztés, de ha vetítéshez kapcsolódóan közös filmelemzésre, filmankétára, vagy klubfoglalkozásra kerül sor, akkor már animációról beszélhetünk.

52 Az animáció története 1882-ben kezdődik: Le Play atya kitalálja a patronátus rendszert a katolikus iskolák részére, bár az elnevezés csak 1958-ra alakul ki. A mozgalom csúcspontja 1976-ban volt az Európai Kulturális Miniszterek Találkozója Oslóban ajánlást fogalmazott meg a helyi önkormányzatok számára, hogy használják ki a szociokulturális animáció lehetőségeit.

53 A terület szerint a „réteganimátorok” bizonyos csoportokra specializálódnak: a szociális animátor munkanélküliek, szociálisan hátrányban levők támogatója, a regionális animátor helyi, települési problémák megoldásában segít, az ifjúsági-, (gyerek)animátor pedig az ifjúság gondjainak megoldásához ad módszereket, szemléletet.

Az animáció jellemzői

- nevelő jellegű tevékenység a szabadidőben;
- megfelel az emberek kezdeményező kedvének szükségleteinek, szórakozási igényeinek;
- önkéntes részvételen alapul, a kitűzött célokhoz szabadon lehet csatlakozni,
- nyitott, alacsony küszöbű, elvileg bárki részt vehet;
- általában csoportosan valósul meg, annak, illetve egyedeinek autonómiáját tiszteletben tartva és fejlesztve,
- a társadalomba való beilleszkedést, kapcsolatteremtést szolgálja; elkötelezett a társadalomfejlesztés irányában
- kulturális demokrácia, szabad és sokoldalú kommunikáció jellemzi;
- aktivitásra, kreativitásra, öntudatra-önkifejezésre és alkalmazkodásra ösztönöz;
- indirekt irányítási módszereket alkalmaz;
- tiszteletben tartja az egyes tagok személyes autonómiáját;
- általában animátor segítségével zajlik.

Az animátor⁵⁴

Ennek megfelelően az animátor, az a személy, aki "életre kelti" a csoportokban és egyéneknél szunnyadó energiát, segíteni képes az önszerveződést és énkibontakoztatást, "katalizátora" a közösségi tevékenységeknek, "hatalom nélküli vezető". Animátor az, aki másokat "helyzetbe hoz", az a személy, aki tagja a csoportnak sajátos egyedi státuszban. Lényegében feladja privilegizált vezető szerepét, amelyben minden tőle függne, nem kívánja helyzetét arra felhasználni, hogy saját nézőpontját, értékrendjét és céljait erőltesse rá a csoportra. Az animátor szót magyarul talán a szabadidő-szakértő írta le legjobban: lelkesítő, élesztő, erjesztő, kelesztő ("kovász-ember"), ösztönző, katalizátor, aki nem a külső beavatkozást, a formáló ráhatást, hanem a meglévő adottságok belső erjedését segíti.

Indirekt irányítás

Az ún. indirekt irányítás lényegét - amely tulajdonképpen az animáció módszertana - Edouard Limbos mutatja be: „Az ifjúsági csoportot olyan tömeghez hasonlíthatjuk, mely koromsötét éjszaka bolyong egy olyan parkban, mely telis-tele van szobrokkal, vastag törzsű fákkal, dús növényzettel, kövekkel, sziklákkal, árkokkal, és mindenféle egyéb akadályokkal, melyek akadályozzák a szabad közlekedést. Mindenki lassan, teljes bizonytalanságban jár ide-oda, mert nincsenek biztos pontok, mindenki fél, hogy megsérül, valaminek vagy valakinek nekiütközik, vagy eltéved. Az animátor olyan személyhez hasonlítható, aki egyszer csak felgyújtja a lámpákat, és a reflektorokat: ettől kezdve mindenki világosan lát és biztonságosan, jól közlekedik; megkeresi a neki legjobban megfelelő, számára legkényelmesebb utat. Lényegében a park, a környezet ugyanaz marad: az animátor nem változtatott meg erőszakosan semmit, nem utasított, vezényelt senkit sehová: csupán segítette megvilágítani a helyzetet, a problémát (a nehézségekkel és lehetőségekkel együtt) - és hagyta, hogy a csoport saját maga találja meg a célját és útirányát. Így van ez a társadalomban élő közösségek életében is.”

54 Franciaországban - a világon egyedül - az animátor elismert szakma, amelynek képzése négy szintet ölel fel. Ennek első két szintje önkéntesek számára nyitott (BAFA, BAFD), harmadik és negyedik szintje inkább a hivatásos animátorokat képezni hivatott szint (BEATEP - államilag elismert középfokú képzett-ségnek megfelelő szakma, DEFA - államilag elismert felsőfokú képzettségnek megfelelő szakma).

Az animáció lényegi elemei figyelembevételével körülírható, hogy mi nem az animátor:

- Nem valamiféle vezéregyéniség, aki vezeti a mögötte haladó, fanatizált, tőle függő vagy uszályába került embereket;
- Nem is valami helyi ügyintéző, aki a rá akarja venni az embereket valamire, amit ők tulajdonképpen nem akarnak;
- Nem mártír, aki feláldozza magát, a viszonzás minden reménye nélkül, csak a csoportért él;
- Nem túlbuzgó aktivista, akinél a látványos eredmények, a produktivitás a lényeg;
- Nem elvont idealista, aki a mindennapi élet valós problémái elől elmenekülhet;
- Nem közömbös és nem színtelen. Elkötelezett, még ha nem is akarja ráerőltetni saját véleményét másokra;
- Nem abszolutizálható megoldás minden társadalmi problémára.

III.6. A közösségfejlesztés eredményei

A közösségfejlesztés mint szelíd beavatkozás nem mindig produkál kvantitatív eredményeket⁵⁵ (lásd: SMART indikátorok), azok sokszor csak minőségi (kvalitatív) változásokat eredményeznek és azokat is sokszor csak hosszú távon⁵⁶.

• Kvantitatív eredmények	• Kvalitatív eredmények
<ul style="list-style-type: none"> • Helyi fejlesztési tervek számának növekedése a lakosság bevonásával; • Intézmények számának növekedése a lokalitásban; • Egyeztető fórumok számának növekedése a 3 szektor képviselőinek részvételével; • Problémamegoldás céljából létrejött testületek számának növekedése; • Korosztályi csoportok számának növekedése; • Civil-nonprofit szervezetek számának növekedése; • Be nem jegyzett, önszerveződő csoportok számának növekedése (pl. szenvedélybetegségek, fogyatékos-ságok); • Szociális szolgáltatások számának növekedése; • Gazdálkodással kapcsolatos csoportok számának növekedése (gazdakör, hegyközség a borászoknak, gyógynövényekkel, turizmussal foglalkozó csoportok, stb.); 	<ul style="list-style-type: none"> • Helyi identitás fejlődése: helytörténeti munka, emléktáblák, néprajzi gyűjtések történetek; • Változásra, fejlődésre, cselekvésre inspiráló légkör létrejötte, fejlődése; • Változás a helyi cselekvés szereplőinek közpolgári attitűdjében; • Tanulási folyamat beindulása az önkormányzati és a civil szerepekről;

55 1994-96 között 20 magyarországi településen folytatott közösségi felmérés eredményei alapján (Varga-Vercseg, 1998).

56 Ennek alapján ekként határozták meg a közösségi munka eredményességének mérésének területeit:

- Csoportok és hálózatok fejlődése új kezdeményezések száma, együttműködések száma, találkozások gyakorisága, új intézmények megalakulása, értékelt és tisztelt tagjai a közösségnek, csoportfejlődés, a csoport befolyásolása, jó érzés, biztonság, „boldogság” az új problémákra adandó válaszokra való képesség növekedése a hiányzó tudás és képességek felismerésének foka a tagok egész közösségre gyakorolt hatása.
- Egyének fejlődése: önbizalom fejlődése, kapacitás növekedése a közösség felé.
- Önkormányzás: az együttműködés, részvétel a döntéshozatalban és a kontrollban.
- Foglalkoztatás fejlődése: a közösség általi fejlesztés foglalkoztatásra felkészítő jellege, motivációs jellege, munkahelyteremtő képessége (a hátrányos helyzetűek bevonása és benntartása a folyamatban, közösségi munkahelyek teremtése – közösségi munkások, helyi média, helyi közösségi gazdaságfejlesztés stb.).
- Környezeti fejlődés: környezettudatosság növelési, helyi környezeti problémák megoldásának felvállalása, partnerség a helyi szereplők között, külső kapcsolatok teremtése.
- A közösség egészségének fejlődése: a közösségfejlesztés hozzájárulása az egészségtudatos viselkedéshez, az egészséges egyén és közösség, a közösség mentális állapota, megjelenése stb.
- Szociális helyzet és szolgáltatások fejlődése: az önszerveződés közösségi útjai, a szolidaritás új közösségi intézményeinek, szervezeteinek (pl. egyesületek) és szolgáltatásainak (pl. roma közösségi ház) létrehozása (Hallgató-Vercseg, 2008).

<ul style="list-style-type: none"> • Természet- és környezetvédelmi csoportok számának növekedése; településgondozó szervezetek számának növekedése (faluszépítés stb.); • Helyi nyilvánosság növekedése (helyi lapok számának növekedése, helyi televíziós adások számának növekedése; hirdetőtáblák, szórólapok, plakátok számának növekedése); • Rendezvények számának növekedése (találkozók, tapasztalatcserék, jótékonyági akciók stb.); • Képzések számának növekedése (környezetvédelem, a falusi turizmus, a közösségi munka, a számítógép-használat, újságkészítés stb. terén); • Növekvő továbbtanulási szám (iskolarendszerű oktatás befejezése, szaktanfolyamok elvégzése); • A helyi csoportok támogatásokat szerveztek; • Önkéntesek számának és idejének növekedése (néhány „nagy helyi ügy” megoldása: tó felélesztése, műemléki templom felújítása, kisvasút megmentése, a helyi iskola megtartása, közösségi ház létrehozása, üzemeltetése egyesületi keretek között, imaház építése, stb.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Látens konfliktusok, feszültségek kialakulása, demokrácia-ellenes reflexek beindulása, gyakran éppen a helyi cselekvés sikerének következményeként - hatalomféltes, rivalizálás, bizalmatlanság; • Demokratikus ellensúlyok születése.
--	---

6. táblázat: A közösségfejlesztés lehetséges eredményei

III.7. A közösségi beavatkozás etikája

Az etika és a közösségfejlesztés viszonya arról szól, hogy mit tartunk helyesnek és helytelennek a közösségfejlesztés gyakorlatában. Az etikai kérdések kapcsán három fő problémáról beszélhetünk (azzal, hogy számos egyéb csapdahelyzet is létezik, bővebben lásd: Varga-Vercseg, 1998, 2001):

- Milyen alapon avatkozhat be a közösségfejlesztő a társadalmi folyamatokba? Egyáltalán, szabad-e beavatkozni? Van-e jogunk változások előidézésére más ember életében, s mi a biztosíték arra, hogy a beavatkozás a kívánt pozitív következményekkel jár, s nem épp ellenkezőleg? Birtokában vagyunk-e a szükséges tudásnak ahhoz, hogy másokat valóban pozitív változtatások érlelődéséhez segítsen?
- Lényeges, hogy tartalmilag (és illetéktelenül) nem avatkozhatunk be sem az egyén, sem az egyének közössége életébe, csak egy viszonyt, egy kommunikációs csatornát, egy működést segíthetünk kialakítani a vállalható felelősség mértékéig. A közösségfejlesztésben elsősorban a közösség által teljesített szervezésről van szó, s a közösségfejlesztők „csak” katalizálják a folyamatot, amelynek kimenetele érdemben a helyi lakosoktól függ.
- Mire használják a közösségfejlesztő munkáját, illetve annak eredményét a különféle intézmények (pl. helyi önkormányzatok), s mennyire összeegyeztethetők a közösségfejlesztés céljai és értékei ezen intézmények funkcióival, programjaival? Milyen az állam és a közösségek közötti kapcsolat, és ebben mi a közösségfejlesztés helye?
- Kinek tartozik a fejlesztő felelősséggel? Ki a megbízó, ki fizeti a fejlesztőt és milyen cél érdekében? Mit tegyen a közösségfejlesztő, ha valamely, a közösségen kívüli akarat érvényesítése, elfogadtatása érdekében kéri fel? Mennyire összeegyeztethetők a közösségfejlesztés céljai és értékei ezeknek az intézményeknek az egyéb programjaival?
- Választanunk kell, hogy élesztjük-e vagy éppen elaltatjuk az állam lelkiismeretét. A szerepek újraelosztásánál, a felelősségvállalásnál perspektivikusan is látnunk kell, hogy mely problémák kezelhetők a közpolgárok, melyek a civilek, és melyek az állami szervezetek által. Óvatosságnak kell lennünk, ha a szervezet a saját célját akarja elfogadtatni egy terület lakosságával, és ehhez a közösségfejlesztőket hívja segítségül. A felelősségnek természetesen több szintje képzelhető el. Jogi értelemben igenis felelős a fejlesztő bizonyos szervezeteknek, azonban az a lojalitás és odaadás, amely a fejlesztőt a közösséggel kapcsolatban jellemzi, a felelősség szempontjából megkülönbözteti más foglalkozásokétól, hiszen a fejlesztőknek a közösség érdekeinek kell alárendelniük magukat. A felelősség és lojalitás kérdése nem pusztán alkalmazásfüggő, mert ha optimális szervezeti keretek között, abszolút függetlenül dolgozhatnak is a fejlesztők, még akkor is nyitva állna a felelősség kérdése.

- Fejleszthet-e a közösségfejlesztő olyan elvárásokat egy adott közösség tagjaiban, amelynek később ezek a tagok nem tudnak megfelelni?
- Számos dilemma létezik, s a legsúlyosabb kétségkívül a fenti. Fennáll az a veszély, hogy a helyi lakosokban túlzott várakozást, hamis illúziókat keltünk, amelyeknek azután nem tudunk megfelelni. A szakmai kérdés az, hogy hogyan bátoríthatunk anélkül, hogy beleesnénk ebbe a csapdába. Súlyos szociális elégedetlenség esetén a közösségfejlesztő bűnbakká is válhat: itt van és mégsem old meg semmit. A tisztázott szerepek persze sokat segíthetnek és fontos annak megértése is, hogy a közösségfejlesztés nem csodaszer, amely minden problémát megold – a mi lehetőségeink is korlátozottak. Tudni kell, hogy a közösségfejlesztés hozzájáruló jellegű foglalkozás – sajátos eszközeivel segíteni tud a megoldások keresésében és azok azonosításában, de pl. strukturális problémákat (az egész térségben nincs munka, rossz a lakás és az egészségi helyzet, az oktatás alacsony színvonalú és sok a korán lemorzsolódó, stb.) nem tud egyedül kezelni. Mindez arra int bennünket, hogy megbízónkkal alaposan beszéljük át, mit várnak tőlünk és csak olyan munkát vállaljunk, amit teljesíteni is tudunk.

III.8. Közösségfejlesztő módszerek

Az alábbiakban a közösségi munka során leggyakrabban használatos módszereket ismertetjük⁵⁷. E módszerek konkrét cselekvési útmutatást jelentenek, de alkalmazásuk rendjét és kombinációját a körülmények határozzák meg. E körülmények, illetve a mindig egyedi folyamat: többszereplős, szerteágazó és gyakran mutat fel váratlan fordulatokat, így a folyamat kezelésében mindig nagy szerepe van az egyéni ötleteknek és megoldásoknak, a rögtönzésnek, a próbálkozásnak. Fontos, hogy a váratlanul felbukkanó problémákra, fordulatokra, konfliktusokra a segítők természetesen reagáljanak, és a módszerek megválasztásában használják saját megérzéseiket, de ugyanilyen fontos, hogy saját beavatkozásuk hatását figyelemmel kísérjék és elemezzék, mert csak így biztosítható a folyamat fenntarthatósága és előremozdítása. Ilyen értelemben a módszerek helyes megválasztása legalább annyira művészet, mint szakma.

III.8.1. Aktivizáló módszerek

A kezdeményezés legfőbb módja a helyi lakosság és szervezeteinek megszólítása és bevonása a közös gondolkodásba és helyi cselekvésbe, valamint a folyamatos közösségi kommunikáció megszervezése és fenntartása. Hogy a kezdeményező központi mag melyik aktivizáló módszert választja, és milyen sorrendben alkalmazza, az a közösség adottságaitól és a kezdeményezők csoportjának sajátosságaitól függ – hányan vannak, mennyi időt hajlandók e munkára szánni, alávetik-e magukat valamiféle felkészülésnek stb. Mindenesetre azt kell mérlegelniük, hogy esetükben melyik módszer lesz a legalkalmasabb a cselekvős körének kiszélesítésére, a szélesebb kör kialakítására. A továbbiakban ismertetésre kerülő módszerek valamennyien alkalmasak a szélesebb kör kialakítására.

Helyi önszervező-köri mozgalmak

Máig talán legértékesebb módszercsoport a helyi önszerveződést serkentő, a helyi tudást és a közösségi segítséget egyszerűen feltáró, rendszerbe foglaló módszereket, amelyeket összefoglaló néven önszervező-köri mozgalmaknak hívunk. E kifejezés a módszer lényegét ragadja meg, amely a módszercsoport különböző variációiban is rendre érvényesül. A módszer nagyszerűsége éppen egyszerűségében rejlik: kevés szakértői rásegítéssel, nagy közösségi hozzájárulással hozza a felszínre a rejtett értékeket, s teszi nyilvánossá, bízva a tartalom mozgósító erejében.

Példa a helyi önszerveződő-köri mozgalmakra

A módszer változatai az ún. „Szegedi Tankatalógus”, illetve a hajdúsági tanulóköri mozgalom, vagy a 4 alkalommal kiadásra került bakonyi kalendáriumok „Tanítana-Tanulna” rovatai. Az utóbbi 5-10 évben – mintegy a módszer életképességét bizonyítandó – ismét új variánsok

57 A módszerekről bővebben ld. a Közösségfejlesztés (Varga-Vercseg, 1998 és 2001), valamint a Közösségfejlesztő leckék kezdőknek és haladóknak (Vercseg, 2004) könyvek módszertani fejezeit.

bukkantak fel, a svéd tanulókörökkel nagyban rokon párbeszéd körök, illetve az egymás segítségét nagyobb léptékben szervező szívesség-szolgálatok vagy a KÖR-mozgalom (amely elvezet az Angliában honos Local exchange trading schemes LETS rendszeréhez). De helyi önszervező mozgalomnak tartjuk a helytörténeti, településszépítő, környezetvédő, természetvédő, virágosítási mozgalmakat is.

Tankatalógus

Ez egy név és címjegyzék, amelyben a helyi emberi erőforrások – tapasztalat, tehetségek és tudás – tárul fel s jelenik meg önállóan pl. Tankatalógusént, vagy más helyi orgánumban – kalendárium, évkönyv stb. részeként. A Tankatalógusban a központi magot alkotó kezdeményező lakosok végigjárják a települést és gyűjtik az ehhez hozzájárulóktól, hogy ki mihez ért, illetve mire tanítana szívesen másokat és miket tanulna szívesen másoktól. Az azonos témában járatos és érdeklődő emberek nevének egymás mellé szerkesztése sokak számára teheti egyértelművé, hogy nem kell szakkörvezetőre, klubvezetőre várni, kellő információk birtokában saját maguk is megtalálhatják egymást.

Tanulókör, párbeszéd körök

A svéd népoktatás egyik általánosan elterjedt formája a tanulóköri mozgalom, amelynek célja nem csupán tudás átadása és növelése, hanem a társadalmi tapasztalat kommunikációja és a társadalmi tudatosság, aktivitás fejlesztése az állandóan változó társadalomban, amely a szélesebb körű és mélyebb demokráciához vezet és az aktív közpolgári részvétel és az önnevelés eszköze. Ennek egyik variánsa, az ún. „Párbeszédkör” módszer, amely a 90-es évek közepe táján nálunk is egyre népszerűbbé vált (Hankiss-Borbély, é.n.), amely a közpolgárok és szervezeteik közti párbeszéd gyakorlatát ültette át a gyakorlatba.

Szívesség-szolgálatok, önkéntes szolgálatok

A szívesség-szolgálatok az egymásnak kölcsönösségi alapon nyújtott segítségen alapulnak, ismertebb néven kaláka-köröknek is nevezzük őket. Ez a régi-új „találmány” az 1980-as években kezdett el ismét elterjedni, Kanadától Japánig számos ilyen hálózat létezik (Almássy, 2011).

Az interjú

A kezdeményezés, a megszólítás, az aktivizálás egyik fontos módszere az interjúkészítés. Egyszerűbben úgy is fogalmazhatunk, hogy kezdeményező beszélgetéseket folytatunk pl.: a helybeli lakosokkal, véleményformálókkal (opinion leaders), vagy a közösségi csoportok és hálózatok kiemelkedő személyiségeivel.

Hogy kik a legismertebb véleményformálók (opinion leaders), azt a kezdeményezők csoportja tudni fogja. Az első interjúk végén aztán a kezdeményezők megkérdezik tőlük, hogy szerintük kit érdemes még felkeresni és megkérdezni? Így az érintett körbe tartozók szinte közre adják a kezdeményezőket, s eközben közösségi hálózatot építenek.

Az interjú funkciója a kapcsolatfelvétel, a bizalomépítés és legfőképpen az, hogy bekapcsolódásra, a közösség életében történő cselekvő részvételre mozgósítson. Ez az interjú a helyi közérzetre, az egyén és a település viszonyára vonatkozik, vagy ugyanerre – csoportra, hálózatra vonatkoztatva. (részletesebben ld. Vercseg 2004)

Oral history-k készítése, a saját kultúra visszatanítása az új nemzedékeknek

A közérdekű közösségi kalendáriumok sorát a bakonyi kistérségé nyitotta meg 1984-ben. Többek között videóportré készült három „sokat tudó” helyi emberről, s általuk a legtipikusabb, hagyományos helyi foglalkozásokról: Nagy Bálint parasztemberről, Molnár Elek disznópásztorról és Földi Endre sváb bányászról. A portrék bemutatták a megszólalók életútját, a települések múltját, a múlt és jelen viszonyát. Az első vetítésre mindig abban a faluban került sor, ahol a bemutatott személyiség élt. Ezek nyilvános alkalmak, baráti összejövetelek voltak, házi borral, süteménnyel, s amelyeken mindig szóba kerültek, nyilvánosságba emelődtek az éppen aktuális problémák is. De ezek az összejövetelek legfőképpen tisztelgések voltak a falusi ember teljesítménye, életműve előtt. Az elvesztett, megtépzott önbecsülés lehetősége jelentkezett itt nagy erővel. A filmeket az iskola is bemutatta osztályfőnöki órák keretében, a helyi közösség történelmét megtanítandó, és a helyi közösségi csoportok is vetítették rendezvényeiken.

Közösségi beszélgetések

A módszert általában az interjúmódszer folytatásaként szokták ajánlani. Az első közösségi beszélgetésen a kezdeményezők az egybegyűlteket nyilvánossága előtt beszámolnak az interjúk során szerzett tapasztalataikról, a feltáruló értékekről és közösségi problémákról, és felkérlik a jelenlévőket arra, hogy válasszák ki ezek közül a legfontosabbakat. Amikor ez a lista összeáll, közösen megállapodnak a témák megvitatásának sorrendjében. A következő közösségi beszélgetéseken a közösség interjúkkal aktivizált tagjai mindig egy általuk kiválasztott témakört járnak körül (pl. az ifjúság helyzete, munkahelyteremtés, helyi nyilvánosság). A közösségi beszélgetések során:

- ráismerhetünk, hogy a problémák közösek;
- új megközelítésben láthatjuk a problémákat;
- biztonságérzetet adhat, hogy nem vagyunk egyedül;
- közösségi felelősségvállalás, elköteleződés jöhet létre;
- a közösségi helyzet hozzásegíthet a probléma közösségi megoldásának körvonalazásához;
- megszülethet a terv a szélesebb kör bevonására (részletesen lásd: Vercseg 2004).

A folyamatnak megvan a maga dinamikája: eleinte sokan érdeklődnek, majd számuk fokozatosan redukálódik a „legelszántabbakra”. A kezdeményező(k)nek meg kell érezni(ük), hogy meddig lehet feszegetni a problémák e módszerrel történő közösségivé tételét és mikor kell váltani. 8-10 beszélgetés után (néha még hamarabb is) már gyakran érzik úgy a résztvevők, hogy „jó lenne már tenni is valamit!”, s ez a módszerváltás esedékességét jelzi.

E beszélgetések során fogalmazódtak meg azok a kérdések és cselekvési alternatívák, amelyek köré a közösségi cselekedetek szerveződnek. A közösségi beszélgetéseket közösségi tervezésnek kell követnie, amelyhez több módszer közül is válogathatunk (leggyakrabban a közösségi felmérés és a Jövőműhely módszerei használatosak a közösségfejlesztésben – leírásukat lásd: később!)

A kapcsolatrendszer bővítése – kistérségi, országos és nemzetközi munka, hálózat-szervezés

A lokalitáson túllépő kapcsolatszervezés abban segít, hogy a helyi közösség mind nyitottabbá váljon, azaz minél több érdemi szállal kapcsolódjon szűkebb és tágabb környezetébe, a kistérség, a régió és Európa más helyi közösségeihez. A nyitáshoz hozzátartozik a szomszédos megyék, tájegységek, régiók, a szomszédos országok és Európa ismerete. A „lássunk világot” elve nem új (már a céhek is alkalmazták ez a módszert – ma „tapasztalatszerző gyakorlatnak” neveznénk). A más kultúrák, nyelvek megismerése új vonatkozási keretet hoz létre a közösségek életében, az összehasonlítás a saját értékek kikristályosodásához, az életünk jobbításához vezet. Mindezek miatt fontosak azok az erőfeszítések, amelyeket más mikro- és makrokörnyezet megismeréséért és megértéséért folytatunk. Számos hazai és EU ösztönzési forma létezik e gyakorlat szélesítéséért, amelyek erős közösségi hozadékkal járnak: a közösségi önbemutató új, szélesebb közegben érvényesül, s saját helyzetünk felismerése egyrészt a realitások talajára helyezi közösségi önismeretünket és igyekezeteinket, másrészt inspirál bennünket pozitív változások meghozatalára. A viszonyítási pontok keresése, az interkulturális tanulás erős mozgósító, fejlesztő erővel bír.

Bemutakozó akciók szervezése

Dombóvár a vidéki ipartelepítés szellemében fejlődött várossá a 70-es évek során. A már hagyományos vasút mellett...számos üzem települt ide 1965-77-ig, a Láng Gépgyár, a Csavaripari Vállalat, a Könnyűipari Szerelő Vállalat, a Mosonmagyaróvári Kötöttárugyár. ... Hamar kiderült, hogy az 1979-ben megnyílt, újonnan felépült művelődési házba csak a középrétegek járnak, a munkások, mint észrevettük, kevesen jártak ide. Hogy ez ne így legyen, kitaláltuk azt, hogy egy-egy munkahelyet egy időre betelepítünk a művelődési házba. Azt tapasztaltuk ugyanis, hogy az emberek úgy vélekednek, hogy az ő mindennapi életük és a művelődési ház között fal van. Úgy érezték, hogy e kettő között nincs szerves kapcsolat. Következésképp semmilyen érdeklődés, érdek nem akart itt kielégítődni, nem érezték szükségesnek, hogy ide járjanak. Miért mennek el? Azért, mert nekik a munkahelyükkel van gondjuk, a telkükkel, a családjukkal, a gyerekekkel, tehát azokat a dolgokat kell ide behozni, amikre hivatkozva úgy érzik, hogy ez a valóság nem az ő valóságuk. Elkezdtük a munkahelyek bemutatkozását szervezni, mindig a sorra kerülő üzemét. A cél az volt, hogy a saját életüket, a saját viszonyaikat, a saját termelési tevékenységüket bemutassák, annak produktumait vagy uram bocsá' folyamatát. Az ipari szövetkezet nyomdászai például az előtérben nyomtak. A vasutasok segédeszközöket hoztak, a gyerekek beülhettek a Diesel mozdony vezetőfülkéjébe. Persze nem a teljes mozdonyt hozták be, csak a vezérlőrendszert, a motort, és a srác végigvezethette Dombóvártól Budapestig a vonatot. Mikor rábeszélni próbáltuk őket erre a bemutatkozásra és megpróbáltunk érvelni, az első két-három beszélgetés után rájöttünk, hogy sokkal megkapóbb, ha a pályaválasztásra

orientálást mondjuk és nem azt, hogy nem egy ember él 200-500 méterre egymástól és fogalma sincs róla, hogy mit csinál a másik. Egy bemutatkozás egy-két hétig tartott, a termékeikből csináltak egy kiállítást. Számtalan olyan ember van, aki akkor jött be először, mikor a saját munkahelye be \neg mutatkozott. És saját magát látta itt viszont... (Balipap Ferenc, 1982).

Tanulmányutak, találkozások másokkal

A települési zártság csökkentésére kommunikációs alkalmakat szervezhetünk településközösségek között, hogy a már motivált közösségi tagok találkozzanak hasonló gondokkal küzdő, már eredményeket felmutatni tudó, cselekvő emberekkel, s hogy ők is be tudják majd mutatni saját munkájukat másoknak (az élő példa mozgósító hatásával szinte semmi sem ér fel).

Kistérségi műhelymunkák, hálózatok

Ez a munkaforma egy, már érettebb szakaszában jelenik meg a közösségfejlesztésnek, akkor, amikor az egy kistérségen belüli településeken már történt előrelépés a közösség általi fejlesztésben és a helyi csoportok szívesen megosztják egymással tapasztalataikat. A helyi csoportok képviselői rendszeresen összejönnek, általában mindig más településen, mindegyiket megismerendő -, s a helyi munka és szereplők megismerése és az odakapcsolható saját tapasztalatok elmondása után az egybe gyűlték megbeszélnek egy-egy fontos fejlesztési problémát, vagy közös programokat fejlesztenek ki.

A műhelymunkák továbbfejlesztése

E munka legkifejlettebb gyakorlatát B.-A.-Z. megyében fejlesztették ki (Molnár, 2011). E hálózatok alulról, civil módra, szervesen építkeznek, olyan szervezetekből, amelyeknek már van saját tapasztalatuk, társadalmi beágyazottságuk, önkéntes bázisuk. A hálózatok megerősítik szervezeteiket a működésükben, nincs főállású fizetett alkalmazottjuk, minden önkéntes alapon szerveződik.

Találkozó, szemináriumok és konferenciák

A szervezethez, a hálózatosodás a feltétele annak is, hogy a tapasztalatok a kistérség határain túlra is kiterjedjenek. A civil társadalom/közösségfejlesztés számos rendszeres fórumot hozott már létre, melyeken megjeleni és bemutatkozni élményszerű tanulást és kapcsolatszervezést jelent, ugyanakkor a nagyobb összefüggések, trendek és új szereplők (szakemberek és szervezetek) megismerésének lehetőségét is kínálják, s belépési lehetőséget új, nagyobb térségeket átfogó hálózatokba (pl. nonprofit vásárok, nyári egyetemek, az állampolgári részvétel hetei, éves Közösség konferenciák stb, ld. www.kozossegfejleszt.es.hu). A speciális témákban szerveződő nemzetközi szemináriumok és csere-tanulmányutak (pl. a Grundtvig-program keretében) még inkább biztosítják az egyes közösségeket képviselő tagok aktív részvételét, s gyakran indítanak el hosszabb távú bi- és multilaterális együttműködések. E kapcsolatok fejlesztik a kommunikációs készséget, nyelvtanulásra és formális tanulásra is ösztönöznek.

III.8.2. Tervezés módszerek

A tervezés számos, más szakmákban is használatos módszerei közül a közösségfejlesztés kettőt használ leginkább: a közösségi felmérés és a Jövőműhely módszerét.

Közösségi felmérés

A közösségi felmérés egy „ajtótól ajtóig” történő felmérés, amelyet maguk a közösség tagjai végeznek. A szomszédok keresik fel tehát egymást, a kezdeményezők által a közösségi beszélgetéseken összeállított kérdőívvel. A kérdések azokat az alternatívákat ajánlják választásra, amelyek e beszélgetések során kikristályosodtak. A kérdőív azonban nem csak véleményekre kíváncsi, hanem a választások mellé rendelhető cselekvési kapacitást is feltárja, hogy az adatok összegzése és az eredmények értékelése után több közösségi csoportban is megindulhasson a tervezés és a megvalósítás. A közösségi felmérés lényegében egy gyűjtőmódszer, több módszert magába ötvöző folyamat, s e tekintetben tulajdonképpen nem is csak egy módszer, hanem egy bonyolult, többfejezetes közösségi fejlődési folyamat, néha maga a helyi cselekvés (részletes leírását ld. Vercseg 2004).

Közösségi felmérés Kőbányán

A szegényes körülmények között élők a személyekkel és a személyes történettel sokszor azonosulni tudnak, a szomszédság védettséget és szociális identitást nyújt (Baaken, 1988). 1997-ben Budapest X. kerületében két, erőteljesen romlásnak indult lakótelepen a külső közösségfejlesztők meglepetésére az ott lakók többsége pozitívan értékelte környezetét (melyet a fejlesztők kifejezetten romlónak láttak). A 133 megkérdezettből 27 fő számára a gyerekkort, emlékeket, múltat jelenti a lakónegyede; 21 főnek családot, szülőt, gyereket, rokont; 17 főnek lakást, otthont; 9 főnek barátot, közösséget; 9 főnek munkahelyet és 7 főnek biztonságot („mindenkit ismerek”) jelentett. A környezeti pozitívumokat a fejlesztők először meg sem látták: „jó közlekedést” említett 6 fő, zöld környezetet, tisztaságot 5 fő, csendet, nyugalmat 4 fő, s csak 11 fő számára jelentett „félelmet, kényszert, romlást” az ott lakás.

Jövőműhely

A közösségi problémák feltárásának, súlyozásának és a jövőbeni közösségi tevékenységek kiválasztásának leggyorsabb módszere az ún. „Jövőműhely”-módszer, amely a tervezéshez vezet el bennünket. Alkalmazása akkor ajánlatos, ha rövid idő alatt (1 nap vagy 3 este) szeretnénk eljutni a közösségi cselekvési terv körvonalazódásáig, ha már rendelkezésre áll a kezdeményezők aktív csoportja, az a bizonyos „központi mag”, amely gyakorlott a fogalmi gondolkodásban, s amelyik képes egy egymásra épülő gondolatmenetet közösségi, tehát együttműködő módon végiggondolni.

Komoly problémát vet fel azonban a módszert követő lépés meghatározása. Az elkészült terveket kik fogják kidolgozni és megvalósítani? Hogyan tehető széles körben ismertté, átélhetővé a központi mag által elkészített terv, s hogyan képezhető a megvalósításához közösségi akarat? Emiatt e módszer alkalmazását jelenleg főként képzési szituációban tartjuk lehetségesnek, nem zárva ki annak lehetőségét, hogy a szakmafejlesztés további éveiben találunk jó megoldásokat a módszer

közösségi folyamatba történő jobb beágyazottsága érdekében (részletes leírását ld. Vercseg, 2004).

III.8.3. Nyilvánosságot szolgáló módszerek

Míg a tájékoztatás esetén az információáramlás egyirányú, addig a nyilvánosság kétirányúságot jelent, s abban nem csak információkról van szó, hanem nézetek, vélemények megfogalmazásáról, kialakulásáról egy közös kommunikációs rendszerben. A közösségfejlesztés szempontjából releváns nyilvánosságot elsősorban a helyi tájékoztatási eszközök (helyi újság, közösségi TV és rádió, helyi ügyekkel foglalkozó weblap, blogok) szolgálhatják. Míg a tájékoztatási eszközök valaha a térbeli-földrajzi távolságok leküzdésére szolgáltak csupán, ma ez a funkció kiegészül (különösen a helyi társadalomban való szerves használatával) az emberi viszonyok átjárhatóságának segítségével; az egyének, csoportok; a hatalom és a társadalom közötti távolságok csökkentésével, az érintkezés esélyének ilyen jellegű megteremtésével is (Péterfi, 1989, 1998). A helyi nyilvánosság megteremtése a helyi társadalom működésének egyik legelemibb feltétele. Előnyös az egyénnek, mert segíti eligazodni a helyi viszonyokban; megismerheti ügyei intézésének módját, a rendelkezésre álló lehetőségeket - tehát birtokolhat egyfajta (helyi) társadalmi tudást – és ennek következményeként növekszik képessége, hogy kapcsolódhasson, vagy éppen elhatárolódhasson vélekedésektől, ügyektől, személyektől, törekvésektől. Előnyös a közösségeknek, csoportoknak, mert a helyi nyilvánosság segíti a közös érdekek megfogalmazását és érvényesítését, az egymással való kommunikációt, így átlátva a helyi viszonyokat és belelátva a helyi igazgatási testületek munkájába, kontrollálva a képviseleti szervek működését. Fontos a településeknek, mert kooperációt, mozgalmak kialakulásának lehetőségét kínálják, s így identitást növelnek. Az igazgatási és képviseleti testületeknek pedig azért lehet fontos a helyi nyilvánosság, mert a helyi nyilvánosság az egyik információbeszállító az egyének, közösségek és a település helyzetéről, akaratáról, szükségleteiről, örömeiről és gondjairól.

A közösségfejlesztési folyamat során spontánul kiválasztódnak a nyilvánosság valamely válfaja iránt érdeklődő helyi lakosok és megkezdik tudásuk, felkészültségük és véleményük összehangolását a lokális közösség vonatkozásában, valamint kapcsolataik szervezését. E közösségi tanulási folyamathoz – szükség szerint - egy vagy több rövid felnőttképzési kurzus elvégzése is hozzájárulhat. Az érdeklődők így fokozatosan megismerik és megértik a társadalmi célú kommunikáció lényegét, s képessé válnak arra, hogy közérthetően, a helyiek és mások számára is érdekesen megfogalmazzák közösségük fontos érdekeit, véleményét, üzeneteit (Péterfi, 2013). Ehhez néhány támogató szempont:

- Készítsünk nyilvánosság-térképet a saját településünkről! Merre mozognak legtöbbször az emberek, hol keletkeznek és cserélődnek a helyi információk, melyek az agora-típusú helyek, milyen csatornái működnek a nyilvánosságnak a településünkön, s ezeket hogyan tudjuk befolyásolni, használni?

- Hogyan alapítsunk és működtessünk helyi újságot, szerkesszünk évkönyvet, kalendáriumot?
- Internet és webkettes technológiák a helyi közösség használatában (közösségi működtetésű honlap, blogok, facebook oldalak).
- „Vegyük kezünkbe a kamerát, a mobiltelefont, a fényképezőgépet és fordítsuk a helyi emberek felé! – Photo-voice és közösségi videózás.
- Vitafórumokkal és párbeszédekkel a helyi közvélemény alakítására.
- Hogyan szervezzünk flashmobot a saját településünkön?

III.8.4. Községi tanulás - képzések

A médiával kapcsolatos közösségi tanulás csak egyetlen területe a felnőttkori, a közösségi és demokratikus létre irányuló szocializációnak, amely sajnos alig van jelen a felnőttképzési folyamatokban⁵⁸. A szocializációt és a közösségfejlesztést összekapcsoló programok fókuszában a cselekvésen keresztüli, nemformális elemekből épülő tanulás áll, amelyet kiegészít a formális tanulás (amelynek része lehet a közösségismeret, a helyi fejlesztési terv szocializációs vonzatai, a közösségi alapú gazdasági kultúra fejlesztése, a demokráciatanulás az életben és az iskolában)

A helyi közösség ismerete

Ez egy olyan „élet-tantárgy”, amelynek megismerését befejezni nem, csak folytonosan gazdagítani, mélyíteni lehet. Tartalmazza a helyi történelem, hagyományok, tudás és tapasztalás legfontosabb vonatkozásait, de a helyi táj és a természet, az épített környezet, a termelési és értékesítési, szolgáltatási rendszerek, a közélet ismeretét és az e rendszerekkel való aktív viszony kialakítását is. A közösségismeret lényege az lenne, hogy az érintettek megismerjék azt a kontinuitást, ami az adott lokalitásban érvényesül, és továbbgondolják azt, saját cselekvő szerepükkel együtt. Ne csak a múlttal és a természeti környezettel foglalkozzon az iskola és a közösség, hanem a ma élő emberrel is! A felnövekvő generációknak meg kellene ismerni és érteni az alapvető determinációkat és életlehetőségeket a munkanélküliségtől a karrierlehetőségekig; a helyi kisebbségi és emberi jogi problémáktól az állampolgári kötelezettségekig, stb.

Mesél a szegvári határ

Az 5000 fős Szegvár minden korosztálya, a fiatalok is példátlanul erős közösségi identitást és elkötelezettséget mutattak a közösségfejlesztési folyamat során 2003-2004-ben. A fejlesztő évek múltán fejtette meg e nem mindennapi aktivitás titkát: az általános iskolában már a 80-as évek közepétől tanulnak a diákok a szegváriságról, de 1993-ban az iskola nevelőtestülete határozatot is hozott arról, hogy a 4. osztálytól minden gyermek tanuljon Szegvár helytörténetéről. A „honismeret” nevet viselő tantárgyat egy helyi tanár dolgozta ki és írta meg a tankönyvét „Mesél a szegvári határ” címen, mely tartalmazza a község történelmét, néprajzát és helyismereti tudnivalóit. A helyi tematika beépült a földrajzi és biológia tantárgyakba

⁵⁸ A néhány kivétel közül a legfontosabb minden bizonnyal a kunbábonyi Civil Kollégium Alapítvány, amelynek kínálata 24 hétvégi, bentlakásos kurzusra terjed ki, s valamennyi a demokratikus és közösségi léttel, a közösségfejlesztéssel kapcsolatos. (www.civilkollgium.hu).

és a gyerekek szabadidős programjaiba is: agyagedényeket készítettek, régi tárgyakat gyűjtöttek a falumúzeum számára, interjúkat készítettek idősek emberekkel, stb. A helyi tanterv mellett elkötelezett tanárok azt vallják, hogy nem elég az elhivatott tanár, a jó tankönyv, sőt, még az élményszerű gyakorlati munka sem - az eredményes oktatás nélkülözhetetlen feltétele a közösség igénylő, támogató magatartása is. Az iskolának sikerült maga mellé állítani a szülőket és a Szegvári Napló c. helyi lap rendszeresen tudósít e munkáról. Így vált a szegváriság közösséggé, az egész közösség ügyévé (Kovács, 2007).

A közösségi tanulás tematikáját illetően a terület hihetetlenül széles, csak párat lehet megemlíteni: a helyi fejlesztési terv szocializációs vonatkozásainak bevonása a tanulmányozandó témákba (pl. turizmus esetén magyar és idegennyelvű kommunikáció), a gyakorlati készségekre építkezés, a pályaválasztás tanulmányozása az foglalkozások helyszínein, kisebbségi tantervek, települési gyermek és ifjúsági önkormányzatok, közösségi és ökoiskolák.

Programok fejlesztése

A Kőbányai Szülők Egyesülete még megalakulása estéjén kifejezte azon kívánságát, hogy egy képzésen szeretne részt venni, megtanulandó, hogyan kell egy egyesületet működtetni. 1997-ben meg is tartottunk egy képzést, amelynek célja az egyesületi gondolat elmélyítése volt. Megbeszéltük, hogy mire való egy helyi egyesület - beszélgettünk a civil társadalomról általában is -, megterveztuk az egyesület munkáját, logót és szórólapot készítettünk az egyesületi tagságot és a partnereket számát bővíttendő. A tagok családjaikkal, kisgyermekükkel együtt érkeztek, ami megnehezítette ugyan a közös tanulást, de nagyon jól tett az összekovácsolódás szempontjából. A szünetekben kunbábonyi gazdákat és gazdaságokat látogattunk; a városi gyerekeket elbűvölte az állatok, eszközök látványa, a nagy szabad tér, a falusias étrend. Az együtt-lakás is megtette a maga kedvező hatását - baráti hangulatban váltunk el egymástól - másnapig, amikor is az általuk szervezett egyesületi nap következett. Még ugyanebben az évben az egyesületből néhányan részt vettek egy „helyi nyilvánosság” képzésen, ahol számítógéppel mindjárt el is készítették az Egyesület első hírlevelét, amelyet a két szomszédságban 200-200 családnak juttattak el. A '99-es tavaszi programok során feszültségek keletkeztek, amelyek nyár végén - egy újabb kunbábonyi képzésen - már nyílt konfliktusba torkolltak. A konfliktus azonban motorja is a fejlődésnek, segíthet tisztázni dolgokat, s a kőbányaiak esetében is ez történt ez ennek a problémának a megoldására szerveződött külön képzésen (Kovács-Makk-Péterfi-Vercseg, 1999).

Kiállítás rendezése

A Pécs-közi Cserkút és mikrotérsége, Battonya, Boda, Bakonya, Kővágóóttó és Kővágószőlős falvaiban 1995-97 között folyt közösségfejlesztési folyamat során Boda esetében volt a legnehezebb megújulást generálni. Ennek az akkor mintegy 400 fős falunak a lakosai már nem remélték pozitív változást az életükben. Nagyon szívesen beszélgettek a fejlesztőkkel önmagukról (a Janus Pannonius Tudományegyetem akkor közösségfejlesztés-szakos hallgatóival és tanáraikkal), de minden felmerülő fejlesztési alternatívát - kivitelezhetetlenként - elutasítottak. A falu lakossága nem tartott számon semmiféle progresszív hagyományt, néprajzi érdekességet. „Itt nincs semmi különös és soha nem is volt.” Az életük gondjainak kibeszélése és a törődés utáni vágy viszont közel két évig ösztönözte hetenkénti találkozásra

az ott élőket. A fejlesztőket az izgatta, hogy milyen eszközzel lehetne egy új viszonyt kialakítani önmagukkal és a közösségükkel, mely által elmozdulnak a holtpontról. Végül egy önmagukat bemutató kiállítás rendezése hozta meg a várt eredményt. Nincsenek műkincsek, értékes népművészeti tárgyak? Nem baj. Minden családnak és intézménynek van viszont történelme, fotói, képeslapjai, anyakönyvi és halotti kivonatai, emlékkönyvei, régi tárgyai. Az akkor már nyugdíjas és köztisztviselőként álló tanító segítségével kiállították saját életük tárgyi emlékeit, s a megnyitón – melyen az egész falu ott volt -, a tanító néni asztalról asztalra haladva mutatta be a családokat és tárgyaikat. Egymás vendégül látása és a beszélgetés éjjelbe nyúlt. A kiállítást 3 napig tartották nyitva, s vendégül látták a szomszédos falvak érdeklődőit is, akik aztán maguk is rendeztek hasonló kiállítást. Megélték, hogy történelmük valamirevaló, közös és igenis vannak jövőbeni perspektíváik is.

III.9. Virtualitás és közösségek⁵⁹

Készül az új világ

Mint említettük, a közösségfejlesztés nem csak a fizikai, hanem mára már a virtuális térben is értelmet nyert, hiszen az infokommunikációs eszközökkel világunk a végképp átalakult. Átalakul családi, iskolai, munkaerőpiaci státuszunk, másként osztjuk be, másra használjuk szabadidőnket, más lesz számunkra még e fogalmak jelentése is, miként átalakul(t) a kapcsolat⁶⁰, a közösség, a szórakozás, a tanulás fogalma is. Az új médiakörnyezet és hálózati kultúra megváltoztatja a szocializációs színterek hagyományos elemeit. A kapcsolatteremtés, -ápolás, a közösségi és perszonális cselekvési tér új formái beépülnek a hagyományosak mellé, néhol le is váltva azt. Tömegek haladják meg korábbi kulturális, társadalmi státuszukat, s az egyének mellett a helyi közösségek is a világhálóra léptek (gondoljunk csak a tematikusan szervezett hírlistákra, weblapokra, blogokra, de akár a social-networkok csoport accountjaira is). A hálózati lét tehát nem pusztán egyéni akció, hanem társadalmi mintázat is. A hozzáférhetőséggel a társadalmi tőke nem csak hogy demokratizálódik, de fogalma is új lesz.

Az új kommunikációs eszközök egyre nagyobb szerephez juttatják a helyi, regionális, nemzeti és európai civil intézmények közötti kommunikációt és a hálózatosodást, s hogy a média fokozódó befolyása miatt az akciók és kampányok is egyre nagyobb szerephez juthatnak a közvélemény befolyásolásában. Kétségtől gye-
rekcipőben jár, de elengedhetetlenül szükséges az Internet és a média eszközeinek felhasználásával gerjesztett társadalmi mozgalmak szakmai segítése, amely a korábban sokkal nagyobb számú érdeklődőt tud bevonni a közös cselekvésbe. A közösségfejlesztési cél itt az lehet, hogy az internetes, elsősorban közösségi funkciókat az internettől független közösségfejlesztő tevékenységek szolgálatába állítsuk. Számos szakma, köztük a közösségfejlesztés és közösségi munka jelenét, de még inkább a jövőjét is nagyban meg fogják határozni ezek a lehetőségek. Észre kell venni, hogy a közösségépítésnek egyre markánsabb és szélesebb körű tendenciái bontakoznak ki a világhálón, nem is beszélve a konkrét részvételi lehetőségekről, trendekről, vagy az érdekérvényesítés új vonalairól (interneten szerveződő akciók, mozgalmak, tiltakozások). Mindezek, illetve az ezekkel járó szintén kultúráteremtő folyamatok biztosítanak majd igazi terepet és eszközöket a hálózatosodáshoz, amely pozitív esetben csak egyre függetlenebb majd a politikai és gazdasági tényezőktől.

Ez merőben új megközelítés, mert egyelőre még nem vált gyakorlattá, hogy valós közösségépítő, mozgalmi tevékenységeket online, webkettes eszközökkel segítsük. Pedig az online formák az „offline” tevékenységeket is motorizálhatják, a mozgalom
59 A fejezet ezen része Székely Levente és Nagy Ádám írásain alapul, a kötetbe integrálása engedéllyel történik.

60 A felmérések egyre inkább azt látszanak igazolni, hogy a virtuális világ eszközei, az e-mailek, de még inkább azonnali üzenetküldők (instant messengerek), közösségi hálózatok használata, illetve ezek népszerűsége kezdi megelőzni a telefonos, sms-es és a személyes kapcsolatápolás népszerűségét.

kiépülését, illetve közelebb juttatják a tagokat egy önjáró és fejlődő mechanizmus kiépítéséhez. A virtuális munkaformák mögött azok az erőfeszítések húzódnak meg, amelyek már nem „pusztán” a civil társadalom kreatív önbemutatására, kapcsolatszervezésére, ügymeneteinek egyszerűsítésére vonatkoznak, hanem valós, a döntéshozatali mechanizmusokba organikusan beépített beleszólási és részvételi lehetőségeket feltételeznek.

A technológiai fejlődés és az ebbe való involválódás kikerülhetetlen. A világháló felbomlasztja a hagyományos kommunikációs csatornákat (Szabó, 2004) és egyfajta újabb reflexiós teret, második nyilvánosságot biztosít az egyénnek, kisközösségeknek. Az átfogó narratívák helyébe a posztmodern sokféleség teóriája lépett (Sárkány-Somlai, 2004). Nem csoda, ha az egyes társadalmi kohéziótípusok csökkenése miatt néhány területen a közvélekedés a kiszolgáltatottság növekedését, a veszélyfaktorok gyarapodását érzékeli alapvetőnek. „Különösen hisztérikusan reagál a közvélekedés szerinte éppen a digitális környezet által lehetővé tett új ... problémákra (internet-függőség, közösségi kapcsolatok elsoványodása, játékfüggőség, stb.)” (Rab, www). Az egyik ilyen félelem a közösségek, közösségi terek eltűnése.

Virtuális közösségek

A közösségek kialakulásának egyik legerősebb meghatározója sokáig a földrajzi közelség volt: nem alakulhattak ki közösségek egymástól távol élő (így a sűrű interakcióra képtelen) egyének között. A földrajzi meghatározottság az infokommunikációs eszközök révén feloldható, így az emberi kapcsolatok és érzelmek megannyi módon kifejeződhetnek (Rab-Székely, 2008). Az új típusú online közösségek -, miután már nem korlátoz a fizikai távolság – korlátozás nélkül mind érdeklődés, mind probléma- vagy célorientáltan szerveződhetnek, miközben a témát és a szabályokat is maguk a résztvevők alakítják ki. A virtuális és a valós világ között egyértelmű különbség, hogy a virtualitás lehetőséget biztosít a korábban a földrajzi távolságok okozta határokon túllépő kapcsolattartásra, barátkozásra, közösségépítésre, sőt a fizikai jelenléthiánya miatt a fogyatékosok sok esetben teljes integrálódására, az előítéletmentes viszonyok kialakítására. Másfelől viszont a hagyományos kommunikáció sok eleme elveszhet a virtuális térben (pl. a nonverbalitás egy része, a fizikai kapcsolat lehetősége).

A virtuális közösségeket sokszor a hagyományos értelemben vett közösségek oldaláról, azokkal összehasonlítva közelítették meg. Az összehasonlítás sokszor szembeállításaként jelent meg, azaz a közösség jellemzőit állították szembe a virtuális közösség jellemzőivel. Kérdés, hogy különbözik-e a virtuális közösség a hagyományos értelemben vett közösségektől, és amennyiben igen, milyen jellemzők szerint. A különbségekre „szavazók” két csoportra oszthatók aszerint, hogy a különbségek alapján melyik típust tekintik előnyösebbnek. A technológiai fejlődéshez pozitív attitűddel közelítők közül kerülnek ki azok, akik szerint a virtualitás merőben új tapasztalatokat nyújt, mondhatni az ember hátrahagyja testi adottságait,

és úgy csatlakozik ezekhez a közösségekhez. A virtuális közösségeket a „valódi” közösségekkel szembeállítók vélekedése szerint az előbbieket kevésbé értékesek, személytelenek, csupán árnyékai a való világban szerveződő társaiknál, vagy akár egyáltalán nem tekinthetők közösségnek. Ugyanakkor a különbségek helyett a hasonlóságokat előnyben részesítők szerint a „közösség” – legyen az online vagy offline – maga is virtuális abban az értelemben, hogy a közösség érzete közvetett és képzeletbeli, hiszen maga is pusztán egy képzet. Ennek alapján, csupán a személyes kontaktus hiányából adódóan, nem lehet a virtuális közösségeket alacsonyabb rendűnek tekinteni. Gyakran nem is beszélhetünk tisztán virtuális közösségekről, csak abban az esetben, ha az adott közösség tagjai kizárólag az internet (vagy más infokommunikációs eszköz) révén tartják egymással a kapcsolatot. Ezekben az esetekben leggyakrabban maga az internet, illetve valamilyen internetes tevékenység (pl. online játék) köré szerveződik a társaság. Általános esetekben azonban kapcsolattartás nem korlátozódik egyedül az internetre, gyakran jelen van a mobiltelefon, valamint a személyes találkozás is.

Fontos, hogy amikor digitális közegről, virtuális környezetről kezdünk beszélni, azt a „valódi világhoz” viszonyítva ne egymással szemben álló dolgokként, hanem egymás kiegészítőiként értelmezzük. Alapvetően hibás az az elgondolás, amely szerint a virtuális környezetben zajló cselekmények a valódi élettől, a valódi viszonyoktól való eltávolodást jelentik. A digitális közeg csupán egy része a valóságnak, nem attól különálló entitás (pl.: egy tizenéves fiatal személyiségéhez hozzátartozik a fizikai megjelenésén és kedvenc zenei stílusán túl a közösségi oldalon való megjelenése, sokszor blogja vagy valamely online játékban megtestesített karaktere is). Mindebből az is következik, hogy a virtuális közösségek nagyban hasonlítanak az igazi közösségekhez, legalábbis ami az egyéni viszonyulást illeti. Mára, az online és offline jelenlét egyfajta kommunikációs hibridet eredményezett (V.Pók, www).

Virtuális világok – valódi életek

Az utóbbi években az online közösségeknek egy új szintje jelent meg, mely mind összetettségében, mind pedig megjelenésében sokkal fejlettebb az „egyszerű” böngészőn keresztül szerveződő online közösségeknél: ezek a virtuális világok. Bár a számítógépes játékokban már kezdetekkor megvolt az igény és korlátozott mértékben a lehetőség is a multiplayer játékra napjainkra létrejött az MMO játékok világa, amely játékokat csak és kizárólag online lehet játszani, egy virtuális világban egy időben több ezer játékos lép egymással interakcióba (a World of Warcraft játékosainak száma több tízmillió. Fontos látnunk azt, hogy ez nem egy szűk réteg szórakozási formája. Az Egyesült Államokbeli adatok szerint 2006-ban az amerikai fiatalok 16%-a látogatott meg legalább havonta ilyen virtuális környezetet, 2007-ben ez a szám már 24%-ra nőtt, az előrejelzések szerint 2012-ben ugyanez a szám 53% lesz.) A valódi és virtuális világ között rengeteg kapcsolat van, a kapcsolatok közvetítő kötege maga a játékos. Kapcsolat nem csak a fejekben létezik, hanem fizikai síkon is. Nagyon sok esetben van kapcsolat a játékosok között a valódi életben és a virtuális világban is. Jellemzően sok játékos eleve barátaival vág bele, vagy barátai unszolására kapcsolódik be a játékba, és ők a játékon belül is tartani fogják a kapcsolatot. Ennél lazább, de létező a különböző

térsegek összetartása: a magyar játékosoknak külön klánjaik, világaik vannak, kapcsolatot tartanak, találkozókat szerveznek. Az identitások egyidejű játéka érdekes helyzet, azonban az online identitás vizsgálata a területen ennél jóval többet rejt. Ezen játékvilágok népszerűsége, látogatottsága leginkább a legsikeresebb közösségi portálokéhoz hasonlítható. A játékos és avatárjának viselkedése az online játéktérben csupán az egyik vizsgálható szerep, e mellett azonban fontos a játékosok virtuális világon kívüli (jellemzően online) életének vizsgálata. Látható, hogy a játékosok tisztán játékon kívüli idejének számos óráját szintén a játékkal töltik: fórumokat olvasnak, információkat cserélnek, kereskednek. A virtuális világok kutatásának nagy tanulsága, hogy egy ilyen összetett környezetben az szereplők sokszor nem csak játszanak, hanem élnek. Termelői kapacitásuk meghaladja több fejlődő ország hasonló mutatóit. Karriert építenek, otthonot teremtenek, viselkedési mintákat tanulnak, kapcsolatokat építenek, intenzív közösségi életet élnek.

A virtuális közösségfejlesztés

Persze az is látszik, hogy a virtuális környezet sokszor valóban más jellemzőkkel rendelkezik, mint a személyes találkozást lehetővé tevő (face-to-face) helyzet, ebből adódóan gyakran másfajta viszonyulásokat kíván meg. A különbségeket az alábbiakban lehet összefoglalni (Rab-Székely, 2008):

- *Tér és idő*: a közösségek formálódásában eddig meghatározó szerepet játszott a természeti környezet – a digitális környezetben ez a szilárd alap eltűnik. A fizikai világ határvonalai elmosódnak, ahogy az idő is másfajta hangsúlyt kap, így például bármi, amit digitális környezetünkben teszünk, nyomot hagy maga után.
- *Sebesség*: a digitális környezetben az információ (az üzenet) szédületes sebességgel terjed, gyorsan átalakítható, megosztható, szinte mindig visszakereshető. Ez a felfokozott sebesség sokak számára nyomasztóan hat, és korunk egyik jellemző hátrányaként szokás emlegetni.
- *Szabadság*: a technológia demokratikus jellege miatt – a hozzáférési küszöböt átlépve – bárki vagy bármely közösség meglehetősen nagy nyilvánossághoz juthat a világhálón.
- *Összetettség*: a digitális média a szöveget, a képet, a hangot és az adatokat kombinálja egymással, az összetett üzenetet pedig mi, a befogadók is összetettebb módon, multimediális érzékeléssel, multi-hálózatokba csatlakozva érzékeljük.
- *Interaktivitás*: a digitális környezet nem pusztán lehetőséget ad az interakciók kiterjesztésére, hanem az interaktivitás természetes és bevett gyakorlattá válik, így egyre inkább a „fogyasztó” szerkeszti a tartalmakat.
- *Interkonnektivitás (always on)*: az információs társadalom elektronikus eszközei a folyamatos kapcsolatban maradás érzésével ajándékoznak meg bennünket. Az IKT eszközök konvergenciája miatt a mobiltelefon, a számítógép és az internet egyre inkább egységes, állandó, interaktív kapcsolatot biztosító eszközrendszerre olvad össze.
- *Hálózatosodás*: az információs társadalomban az emberek egyszerűbb-összetettebb, lazább-szorosabb virtuális hálózatokba rendeződnek.

- *Egyszerűség és komplexitás*: a mindennapokban használt IKT eszközeink egy-egy gombnyomásra összetett munkafolyamatokat végezhetnek el.
- *A szóbeliség és az írásbeliség összeolvadása*: a digitális környezetben az írásbeli kommunikáció sokkal inkább a szóbeliség jegyeit hordozza, az írásbeliség és a szóbeliség összemosódik.
- *Megfoghatatlanság*: a digitális környezetben eltávolodunk a megfogható világtól, legtöbbször nem támaszkodhatunk érzékeinkre, ezért megnövekszik a bizalom és a megbízhatóság szerepe. Az elkövetkező évtizedekben azonban minden bizonnyal el fogjuk fogadni, hogy a digitális tett, a digitális szó és a digitális tárgy is mindenféle értelemben valódi tett, valódi szó és valódi tárgy.
- *Konvergencia*: a konvergencia két legfontosabb szintje az eszközök konvergenciája és a szolgáltatások konvergenciája. Az előbbi a különböző hálózati platformok azon képességét jelöli, hogy alapvetően hasonló szolgáltatási fajtákat hordoznak, így a távközlés, az informatika és a média gyakorlatilag összeolvad. Az utóbbi olyan fogyasztói eszközök összefonódásának kifejezésére szolgál, mint például a telefon, a televízió és a személyi számítógép.
- *Megjósolhatatlanság*: az infokommunikációs technológiák fejlődése óriási léptékű. Az olyan megoldások sikere, mint az SMS vagy az internet stb. (és mások kudarca), arra figyelmeztetnek, hogy a korábbi tapasztalatok alapján a mai állapotokból nagy biztonsággal nem következtethetünk a jövőre.
- *Multitasking*: a multitasking a gyakorlatban azt jelenti, hogy sok mindent csinálhatunk egyidejűleg, az összefonódó, párhuzamos tevékenységek felaprózhatják a figyelmet, így egyes elemek könnyen háttérbe szorulhatnak. A folyamatos online jelenlét lehetővé teszi akár a több párhuzamos kommunikációs térben történő interakciót, ezáltal szinte elkerülhetetlen a személyes, a csoportos és a tömegkommunikáció „összeolvadása”, amely egyidejűleg többféle kommunikációs térben való jelenlétet eredményez.
- *Biztonság*: a digitális megjelenés függetlenné válhat hagyományos (ős)forrásától, s a digitális információk térnyerése éppen ezért sokakban félelmeket és kétségeket vált ki, miközben valóban lehetőséget is ad sokféle visszaélésre.
- *Elérhetőség*: a virtuális világban 3 nap egy esztendő. A válasz nélkülség elutasítást jelent és hamar távozásra sarkall.
- *Újszerűség*: a digitális világban a technológiai, módszertani, desginbeli innováció hamar felkelti a figyelmet.
- *Felelősség*: az online környezet ugyanolyan valós, mint az offline.

A virtuális közösségi munka lehetséges feladatai

- Olyan felület biztosítása, ahol a résztvevők különösebb kockázat nélkül gyakorolhatják énközléseiket, módjuk van az önfejlesztésre, illetve az ezzel kapcsolatos információszerzésre, -cserére.
- Olyan felület biztosítása, ahol a kultúráváltás eszköztára gyakorolható.
- Olyan felület biztosítása, ami módot ad a megújulásra.

- Olyan felület biztosítása, ahol a deliberatív demokrácia gyakorlata megvalósítható.
- Olyan felület biztosítása, ahol a kultúraváltás eszköztára gyakorolható.
- Olyan környezet és módszertan biztosítása, amelyben résztvevők a kritikai gondolkodás (lásd: információszerzés, szelekció, értékelés) normáit interiorizálni képesek.

A virtuális közösségfejlesztés eszköztára

Miután a virtuális tér változásösszessége egyre újabb és újabb eszközöket emel magasba és tüntet el, ezért a virtuális közösségfejlesztés eszköztára is folyamatosan változik, adott eszközök elenyésznek, míg újabbak kerülnek elő. Ilyen értelemben nem is lehet az eszközöket időtállóan összegyűjteni, pusztán a csoportok jelzése lehetséges:

- korlátozott párbeszédeszközök (elektronikus hírlevelek, hírlisták, videoportálok);
- közvetett párbeszédeszközök (kiegészíthető, kommentálható, interaktív weblap, blog, wikipédia szócikk, fórumok);
- késleltetett párbeszédeszközök (e-mail, sms);
- azonnali párbeszédeszközök (chat, telefon, stb.);
- közösségi párbeszédeszközök (közösségi hálók, e-learning modulok, játékok, virtuális világok);
- e-célra fejlesztett eszközök (zárt virtuális terek, virtuális ifjúsági iroda).

Az e-részvétel

Az e-részvétel nyílt közeget jelent, amely lehetőséget kínál a civil szerveződésre, a döntéshozatalba való bekapcsolódásra, ugyanakkor nem kívánja az offline viszonyokat helyettesíteni. Adódik a kérdés, hogy hogyan lehetséges a részvételt fokozni a virtuális térben, illetve az e-eszközök segítségével. Az internet prófétái szerint szinte minden online tevékenység ezt teszi, míg a tamaskodók szerint nincs olyan, hogy e-részvétel, vagy szerepe teljesen jelentéktelen. Milyen eszközökre kell gondolni, amikor az e-részvételre ösztönzésről beszélünk?

- *Blogok:* az eredeti „weblog” kifejezés a „web” és „log” szavak összetételéből keletkezett, azonban sokkal többet jelent, mint egyszerű internetes naplót. A blogírás egyben azt is jelenti, hogy megállunk egy pillanatra számot vetni azzal, amiről a bejegyzéseink szólnak, elgondolkodunk az adott dologról, hiszen meg kell fogalmazni, szavakba kell önteni a gondolatainkat. Habár a blogok legtöbbször ún. „énblog”, azaz egy személyes internetes napló, amelyben valójában csupán valaki életébe pillanthatunk bele, számos speciális blog létezik, amely egy-egy téma köré szerveződik (közéleti blogoktól a különböző kritikai, pl.: zenei vagy irodalmi vagy helyi blogokig). Ezekre az jellemző, hogy ugyan szubjektív hangvétellel és adott esetben igencsak laza stílusban, de egy konkrét témával való folyamatos foglalkozást feltételeznek. A bejegyzéseket publikáló bloggerek sokszor a közönségükkel kapcsolatos

folyamatos kommunikáció és kooperáció jellemez. Azonban nem csak a blogok írói oldaláról, hanem az olvasók oldaláról is komoly jelentősége van ennek az eszköznek. A sikeresebb blogok köré összetartó, erős közösség épül, amelynek tagjai nem pusztán olvasnak: gyakran kapcsolatba is lépnek a szerzővel vagy más látogatókkal. Sokszor tapasztalható, hogy egy-egy blog közönsége - általában a blogger kezdeményezésére - offline találkozót szervez, de az is jellegzetes, amikor a blogger az anonimitást választja. A blogok egy része nem csupán egy szerző írásaira épül, hanem többen is postolhatnak (írhatnak) ugyanabba a blogba, ami folyamatosan frissített tartalmat jelent, így állandó figyelemre számíthat.

- *Online fórumok:* az online fórumok általában egy-egy konkrét téma köré szerveződnek, legyen az valamilyen politikai téma vagy valamilyen termékkel kapcsolatos technológiai információcsere. A blogokhoz hasonlóan egy-egy online fórumnak is lehet aktív közönsége, és a fórumok esetében is igaz, hogy ez a közönség szerveződhet olyan közösséggé, amelyben nem csupán a „virtuális szolidaritás, a reciprocitás” van jelen, de a beszélgető- és vitapartnerek adott esetben személyesen is találkozhatnak egymással.
- *Közösségi oldalak:* a közösségi oldalak a webkettes paradigma legnépszerűbb alkalmazásai. Számos olyan lehetőséget kínálnak a felhasználóknak, amelyek a kooperáció és kommunikáció köré szerveződnek. Nem pusztán kapcsolatba léphetünk és információt cserélhetünk egyénnel és csoportokkal, hanem az esetek többségében képet kapunk azok körülményeiről, szerteágazó információhoz juthatunk kapcsolathálójukról, és a hozzászólásaik alapján egyes személyiségek megismerésére is lehetőségünk van, illetve ismeretségeinket folyamatosan alakíthatjuk, karban tarthatjuk. A közösségi oldalak egyrészt a „valódi közösségek” online lenyomatát adják, másrészt fejlesztenek is, hiszen olyanokkal is kapcsolatot tarthatunk, akikkel egyébként nem tennénk: megtalálhatjuk régen elveszettnek hitt barátainkat, régi szomszédjainkat stb., emellett új kapcsolatokat is építhetünk.
- *Interaktív weboldalak:* az interaktivitás azt a minőségi továbblépést jelenti az internetes megjelenésben, amely lehetőséget ad akár az azonnali, közvetlen kommunikációra az oldalon. Az interaktív modulok magukban hordozzák az e-részvétel lehetőségét, az ilyen alkalmazások hozzászólásra, bekapcsolódásra ösztönzik a közönséget.
- *E-learning modulok:* az infokommunikációs eszközökkel támogatott tanulás izgalmas kalandot jelent azok számára, akik eddig csak az iskolapadban végezték ezt a tevékenységet. Az e-learning nem pusztán azt jelenti, hogy a tanulásban jelen vannak az infokommunikációs technológiák, hanem egy újfajta szemléletmódot tanulási módot feltételez, amelyben egy közös online felületen folyik a tudásmegosztás az oktató és a hallgatók között. Rugalmas, költség- és időkímélő megoldás ez új ismeretek szerzésére.

III.10. A jövő kívánatos szakmai irányai⁶¹

Vissza a közösségekhez!

Félő, hogy a jövőben fokozódni fog a közösségfejlesztés elburokratizálódása, tehát hogy egyre több szakember inkább a támogatói és döntéshozó tervezési és programtanácsokban hallatja a hangját, mintsem magukban a közösségekben. Nyilvánvalóan fontos az ő munkájuk is, de az eddiginél meghatározóan több gyakorlati közösségi munkásra is szükség van. Sok jel árulkodik arról is, hogy az embertől-emberig közösségi beavatkozásra vállalkozó szakemberek nincs eléggé felkészítve a szervezetekkel, koordinációs testületekkel való munkára, mert az másfajta készségeket kíván, mint a közösségekkel folytatott munka. Ennek ellenére indokolt a közösségfejlesztés bevonódása szakmaközi stratégiák elkészítésébe és megvalósításába, mert ezáltal terjeszteni lehetséges a közösségfejlesztés alapelveit és elősegíteni azok megvalósulását.

A szakmaköziség erősítése

A közösségfejlesztés a legkülönbözőbb civil társadalmi kezdeményezéseket erősítheti meg a maga eszközeivel, történjenek azok a környezetvédelem, az ifjúsági munka, a közösségi művelődés és a felnőttképzés, a szociális munka, egészségügy, kisebbségi érdekek érvényesítése, a jogvédelem, a társadalmi kontrollfolyamatok, a város- és vidékfejlesztés, az építészet és örökségvédelem, a partnerség-építés, a helyi demokráciafejlesztés, a foglalkoztatás, szociális gazdaság és a közösségi alapú gazdasági folyamatok stb. stb. terén. Fontos, hogy a közösségfejlesztés kidolgozza interdiszciplináris együttműködési stratégiáját és azt, hogy mit tud ajánlani a szakmák és intézmények társadalmazása érdekében. A közösségfejlesztő szakma fejlődése és társadalmi pozíciójának megerősödése szempontjából fontos az is, a más segítő területeken alkalmazott beavatkozások és tapasztalataik is visszatérjenek magához a szakmához, s elemzésük beépüljön a szakma elméletébe és módszertanába.

Önrendelkezés, a közösségfejlesztés függetlensége

A közösségfejlesztés a változásokat „alulról” szervezi, de ezzel óhatatlanul „gyenge” marad a szó érdekérvényesítési értelmében. A függetlenség és az egyszerű szolgáltatási megközelítés kivédése mindig is kritikus feltétele volt a közösségfejlesztésnek. Hiszen a szakma érdekképviselőének erőteljesebb biztosítása mellett a nemzeti és európai társadalomfejlesztési politikák befolyásolása is szükséges ahhoz, hogy a közösségfejlesztést igénybe vevők - tehát a megrendelők -, ne elsősorban a kormányzati és üzleti szektorból, hanem a helyi, kistérségi és regionális fejlesztésekben részt vevő közösségekből kerüljenek ki.

A mozgalmi jelleg erősítése

A közösségek megerősítésének leghatékonyabb eszköze civil mozgalmak indukálása, mert ezek nélkül a közösségi munka eseti és kis hatást kifejtő tevékenység

⁶¹ Paul Hendersonnak anyagainak (Henderson-Vercseg, 2010) felhasználásával.

marad. Tudnunk kell azonban, hogy a mozgalmakat nem a közösségfejlesztőknek, hanem kezdeményezésük hatására az érintetteknek kell szervezniük. Hogy ez sikerülhessen, ahhoz a közösségfejlesztőknek szakmai segítséget kell nyújtania (képessé válás segítése, képessé tétel). A közösségi, tehát a közjó érdekében generált mozgalmak kérdése mind a nemzeti, mind az európai civil társadalom fejlődésének egyik kulcskérdése, de fontos kérdés a közösségfejlesztő szakma pozíciójának erősítése szempontjából is, mert a mozgalmak ereje és hatása visszahat a közösségfejlesztésre magára is.

Időtálló eredet

A közösségfejlesztésnek, az elbürokratizálódást és elüzletiesedést kivédendő, autonómiáját megőrzendő, arra is szüksége van, hogy újra végiggondolja saját céljait, progresszív hagyományait ismét beemelje sáncai mögé. A progresszív segítő munka nem csak a settlement ház-szerű működésekben (lásd: melléklet) kaphat teret, de olyan országos mozgalmakban is, amelyekben a fiatalok kifejlesztetik saját közösségi és demokratikus készségeiket és gondolkodásmódjukat, ugyanakkor érvényes társadalmi és munkatapasztalatokra is szert tesznek. A szakmának azért is sokat kell tennie, hogy a döntéshozókat és az oktatási-nevelési rendszert gyakorlat-orientáltabbá tegye, a korai közösségi és demokratikus szocializáció gyakorlatának megszervezésén keresztül. A kulturális fejlesztés, a közművelődés a közösségfejlesztés kialakulásának kezdetei óta jelen vannak a szakmában, bár beépülésük a fejlesztési folyamatokba már/még nem elég erős. A felnőttképzéssel, közművelődéssel és az állami formális oktatási rendszerrel való együttműködés még sok, eddig ki nem aknázott lehetőséget rejt magába a közösségek demokratikus és közösségi jellegű szocializációja, a képessé tétel terén. Ennek az iránynak az erősítése egyben a közösségi fejlesztőmunka komplexitását is erősíteni, a specializálódott részterületeken való munkálkodás mellett.

A változás megragadása

Hosszú időbe telik, amíg egy szakma kialakítja a maga megközelítéseit: együtt dolgozik célcsoporttal, a szakmával és a döntéshozókkal. Mindezekhez nem a rövidtávú lehetőségekkel kell csak foglalkozni, hanem ki kell alakítani a kapacitását az újonnan felbukkanó témák, változó paradigmák elemzésére. A közösségfejlesztést körülvevő klíma is állandóan változik a változó világban, s e változások – többek közt az internet mint lehetőség kihasználása – lényegének megértése és megragadása a szakma fennmaradásának és fejlődésének záloga.

Az egyensúlyozás művészete

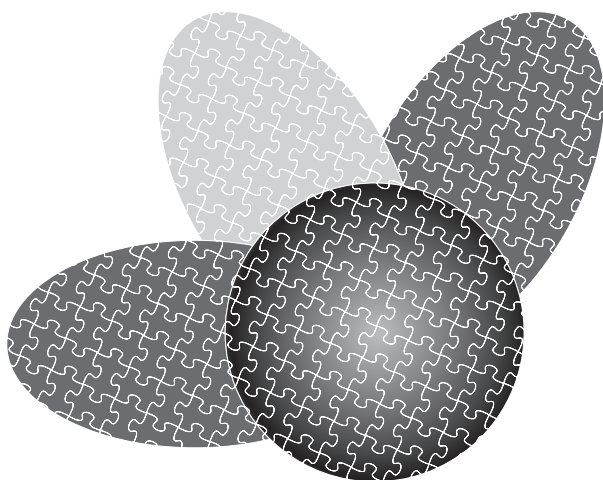
A közösségfejlesztés az egyensúlyozás művészete is, mert egyensúlyoznia kell a társadalmi-közösségi-civil és a szakmai önérték, valamint szakmák és szakmapolitikák között is. Mindez nem csak felveti, de meg is erősíti a szakmán belüli és a szakmák közötti szervezettség és együttműködés kérdéseit. Három mindenben átívelő,

a közösségfejlesztés értékeivel is céljaival egyező jelenség teszi még szükségesebbé az egyensúlyozást:

- a közpolgárok elidegenedése a közéleti folyamatokból. Elsősorban a részvételi demokrácia erősítése vezethet minket az elidegenedés mérséklése felé, adhatja a demokrácia megújulásának lehetőségét;
- a szegénység és kirekesztés nagy tömegeket sújtó európai életvalósága és gyakorlata, mely ellen fel kell lépniük a közösségfejlesztő szervezeteknek is és
- a rasszizmus és xenofóbia megnyilvánulásai ellen, melyek teljességgel idegenek a civil társadalom eszméjétől, s sajnálatosan kifejlődött gyakorlatuk fenyegettetést jelent a civil társadalom számára is.

A közösségfejlesztésnek ilyen és más jelenkori problémák megoldásán is együtt kell dolgoznia a civil társadalommal, de akár olyan hasonlóan nehéz és átfogó problémákon is, mint az éghajlatváltozás vagy a gazdasági válság, a demokratikus megoldásokon, a képessé váláson és a részvételen keresztül. Mindezek megvalósítása természetesen sok egyenetlenséget, országonként különböző megoldási variációk sokaságát kiváltó munka és kétségtelen, hogy meglehetősen ambiciózus napirend is, de hinni kell abban, hogy ez segítheti a közösségfejlesztés és a civil társadalom harcát a megújuló és társadalmilag igazságosabb közösségekért.

PROJEKT ÉS SZERVEZETVEZETÉS



IV. Projekt és szervezetvezetés

IV.1. A projekt alapvetései⁶²

A projekt (proiectum, latin) valamiféle „előre helyezett dolgot” jelent abban az értelemben, hogy a cselekvést nem a tényleges tett idejében, hanem azt megelőzően gondoljuk végig; a tényleges eseményeket, lehetőségeket előre számba vesszük; a leendő történéseket előre vetítjük (projektáljuk). Az ősember, amikor a mamut elejtésére készült, ugyanezt tette: végiggondolta, hogy miért jó és mennyire kockázatos megküzdeni a mamuttal (csak a szemléletesség kedvéért, a teljesség igénye nélkül: projektterjedelem és kockázatmenedzsment), szerszámokat készített, csapdát állított (tervezés), a végén a tűznél elmesélte a történetet (értékelés). Tulajdonképpen egy egyedi, konkrét célt kitűző, időbeli határokkal ellátott tevékenységet hajtott végre: projektet csinált. Mi magunk is projektet futtatunk ha építkezünk, ha nyaralást tervezünk, ha tudatosan választunk iskolát a gyerekeknek, ha átszervezünk valamit a munkahelyen, új terméket, szolgáltatást vezetünk be, vagy ha egy civil-nonprofit szervezet nevében országos találkozó megszervezésére vállalkozunk.

A projektnek három jellegzetes feltétele van: A projekt általában: egyedi tevékenységsorozat (1), amely saját konkrét céllal rendelkezik (2) és amely időben behatárolt (eleje és vége van) (3). Szokták negyedik jellegzetességnek tekinteni, hogy a célokhoz meghatározott (humán és anyagi) erőforrásokat rendelése szükséges. Ez bár

62 Ebben a fejezetben a projektet önálló egységnek tekintjük, nem nézzük az azt körülvevő szervezeti teret. Ezt a feladatot a következő fejezet igyekszik betölteni. Értelmezésünkben tehát nincs legitimációs probléma, adott a felhatalmazás, szándék a projekthez. Ugyanakkor, ha egy szervezet új projekt elindítása mellett dönt, az a szervezet vezetése elé is feladatokat állít. Ügyelnie kell a szervezet és a projekt érdekei közötti súrlódásokra, ellenőriznie kell a projektet, és illesztenie kell azt a szervezeti célokhoz és működéshez, egyensúlyt kell találni a biztonságos, bevált rendszerek működtetése és a rugalmasság, az innováció között.

valóban jellegzetes, de miután ez már a projekt tervezésének a része, nem tekintjük a projekt meghatározásához tartozó elemnek.

Azaz:

- A projektben mindig van valami eredeti, nem rutinszerű elem, egy olyan ötlet, amely új, más, innovatív. Egy projekt nem egyszerűen ismétlése valaminek, ami már korábban is megtörtént.
- A projekt célorientált, és eredményeképp változásokat eredményez. A projekt mögött mindig ott van egy elképzelés, amely az óhajtott változásokat előrevetíti, amelyeknek a projekt befejeződése után is fenn kell(ene) maradniuk.
- A projekt időben mindig behatárolt. Az anyagi és egyéb erőforrások tervezése projekt esetében korlátozott időre történik.

Az alábbiak nem tartoznak a projektek közé:

- Olyan tevékenységek, amelyek ugyanolyan formában, rendszeresen ismétlődnek (egyediség hiánya)⁶³;
- Konkrét, sajátos célkitűzések nélküli tevékenységek; vagy amelyek bármikor, bárhol megismételhetők, bárhova átvihetők (saját célok hiánya);
- Folyamatos tevékenységek (korlátozott időbeliség hiánya).

Így nem számít projektnek például a szervezet irodájának működtetése vagy rendszeres hírlevelének megjelentetése, de projekt egy szolgáltató iroda kialakítása (és amely, ha megtörtént, már nem projektként, hanem projektszempontról ún. aktivitásként - időben nem lehatárolt módon, rendszeres jelleggel - működik tovább).

A projekttevékenységek célja, és reménybeli eredménye vagy végterméke lehet bármi – hardver, szoftver, anyag, szolgáltatás vagy ezek kombinációja –, amivel egy szükséglet vagy igény kielégíthető, fennálló probléma sajátosan megoldható (célja lehet tehát egy információs iroda vagy internetes oldal kialakítása, de nem a működtetése)⁶⁴.

Az alábbiakban felsorolt tulajdonságok gyakran jellemzik a sikeres projekteket:

- Egyértelműség: minden érintett tisztában vannak azzal, hogy mi az elérni kívánt cél, és milyen lépéseket kell ennek érdekében megtenni;

63 Ilyen értelemben ugyanazon tevékenység projektjellege is függ attól, hogy ki valósítja meg. Nálunk, ha a kedvesem süt rétest, az rutinszerű tevékenység, ha én, az megaprojekt.

64 A projektek létrehozásának anyagi okai is lehetnek. A civil szektorban a finanszírozóktól sokszor könnyebb új projektek támogatására forrásokat szerezni, mint a meglévő fenntartó finanszírozását biztosítani. Így pályázatok megírásakor az innovatív és a kreatív szavak valószínűleg a leggyakoribbak, miközben a pályázatok egy részének célja kizárólag meglévő, de újracsomagolt tevékenységek finanszírozásának biztosítása. Ennek persze van racionalitása, hiszen a projekt zárásával, az aktivitás időszakában (fenntartás) a működtetéshez is szükséges valahonnan források biztosítása, amelyre általában a finanszírozó nem gondol. Márpedig veszni hagyni egy befejezett projektet, annak eredményeit nem hasznosítani nagyobb hiba, mint el sem kezdeni megvalósítani azt (nem megnyitni egy elkészült bevásárlóközpontot, vagy autópályát, hagyni szétesni ezeket, egy jól működő intézményt szétverni stb.).

- Irányítottság: a projekt során érzékelhető a tevékenységek irányítottsága. Az projekt tagjai azt akarják, hogy megtörténjenek a dolgok, és készek áthidalni a felmerülő nehézségeket;
- Identitás: az érintettek értik a projektet, képesek néhány sorban, pár mondatban bemutatni a projekt lényegét, annak van identitása és saját képe (image), ismert, hogy mi a projekt célja és mit kíván megvalósítani (és mit nem);
- Objektivitás: a projekt tagjai képesek elvonatkoztatni involváltságuktól, igyekeznek reálisan, bizonyos távolságból szemlélni az eseményeket. Így lelkesedésük nem akadályozza meg őket abban, hogy észrevegyék a problémákat, és így meg is oldják azokat;
- Csapatmunka: sokszor egy vagy két kulcsembert játsza a legfontosabb szerepet egy projekt felállításában, de csapat nélkül a megvalósítás ritka. Ezek a kulcsfigurák általában vezető szerepet játszanak a csapatban, de soha nem egyéni játékosokról van szó;
- Rugalmasság: egyszerű, átlátható és könnyen módosítható döntéshozatali mechanizmusok (munkaköri leírások, költségvetés, projektszervezet) működnek;
- Izgalom: a munka érdekes és kihívást jelent az érdekeltek számára. Számos új projekt kreatív és úttörő szerepre vállalkozik valamely területen - általában dinamizmus, gyorsaság és informalitás jellemzi ezeket;
- Nyitottság: minden új embert szívesen látnak a projekt csapatában. Munkát könnyű találni.

A projektek terén lehetetlen megadni a siker receptjét, de a továbbiakban megpróbáljuk összefoglalni mindazokat a feladatokat és tényezőket, amelyek nélkül a projekt sikere veszélyben van. Ezek megismerése mindenkit hozzásegíthet egy új, sikeres projekt létrehozásához, még ha nem is garantálja a sikert. A sikerben az ötleten és a jól felépített megvalósításon kívül ugyanis sokszor szerepe van a szerencsének, a véletlennek is. Ezért ne vegye el a kedvet egy jól menedzselt, de mégis kevésbé kirobbanóan sikeres projekt a továbbiaktól.

A jól menedzselt és sikeres projektek ugyanakkor a projekt eredeti célján túlmenően hozzájárulhatnak a befogadó környezet (pl.: a szervezeti identitás) változásához, új kapcsolatokat építhetnek, új impulzusai miatt javíthatják a befogadó környezet teljesítményét (szervezet rugalmasságát, munkája hatékonyságát stb.), segíthetnek egyes régebbi és már szükségtelen beidegződés, avitt struktúrák, az „ezt itt mi így szoktuk csinálni” hozzáállás lebontásában. Hovatovább egy új projektnél a valahonnan valahová haladás érzete jelenthet izgalmat az érintettek számára (szervezeti dolgozók önkéntesek, támogatók stb.), amelynek komoly egyesítő ereje lehet. Egy régóta működő szervezetben segíthet abban, hogy a szervezeti értékek és a küldetés újra fókuszba kerüljön (lásd: a szervezetmenedzsmentről szóló rész).

IV.2. Projektmenedzsment

A projektmenedzsment a projekt irányítása, vezetése. Bővebben fogalmazva a tudatos erőfeszítések folyamata, amelynek célja, hogy a végzett munka eredményeként egy adott idő- és költségkereten belül sikeresen teljesüljenek a projekt céljai. Ehhez eszköze az erőforrások (emberek és tudásuk, anyagok és eszközök⁶⁵) megszerzése, szervezése-irányítása-felhasználása és ellenőrzése. A projektvezetés nem egyszerű feladat és nem elsősorban azért, mert a projekt egyedisége miatt az egyszer elrontott dolog nem vagy nehezen reparálható, hanem azért, mert egyszerre sok tényezőt kell figyelembe venni, sok feltételnek kell eleget tenni.

IV.2.1. A projekt strukturálása kérdőszavak mentén⁶⁶

A projekttervezés összetett folyamata során az egyik bevett módszer kérdőszavak használata a projekt egyes elemeinek és azok egymásra hatásának meghatározására. A válaszokból áttekintést kapunk a projektről és megtudjuk, hogyan kapcsolódnak egymáshoz az egyes alkotóelemek.

MIT? - a fő projektcélok, -keretek, -tevékenységek és peremfeltételek meghatározása;

KINEK? - a célcsoport meghatározása;

KI(K)? - projekttagok meghatározása;

MIÉRT? - lényeges (környezeti és érintetti) igények, motivációk, érdekek meghatározása;

MIKOR? - projektidőszak meghatározása;

HOL? - a projekt társadalmi kontextusának meghatározása;

HOGYAN? - a projekt módszerei, értékei, technikái és eszközeinek meghatározása.

⁶⁵ Pénzügyi szempontból megkülönböztetünk egyszer felhasználható, elfogyasztható anyagokat (pl. pénz, alapanyagok, információk, segédanyagok) és többszörösen igénybe vehető, illetve felhasználható eszközöket (munkaerő, felszerelések, eszközök stb.).

⁶⁶ A technika alapját az ún. Laswell-módszer adja.

Egy konkrét projekt – civil ifjúsági iroda kialakítása

MIT?

- szolgáltató helyiség és szolgáltatási paletta kialakítása;
- a tervezett projekt megvalósítása segít a továbbtanulásban, az elhelyezkedésben, a szabadidő eltöltésének szervezésében, ezáltal jelentős probléma-csökkentő és –megelőző hatása van pl. az ifjúsági munkanélküliség, a vandalizmus vagy a fiatalkorú bűnözés területein.

KINEK?

- a környéken lakó, 12-30 éves korosztály számára.

KIK?

- a szervezet jelenlegi humánerőforrására támaszkodva, további szakértő önkéntesek és fizetett alkalmazottak bevonásával;
- együttműködve más földrajzi területeken működő hasonló szolgáltató irodákkal, képző és kulturális intézményekkel, más ifjúsági szervezetekkel, hatóságokkal;
- eddigi tapasztalatok alkalmassá teszik a megvalósító szervezetet a korosztály számára vonzó környezet kialakítására, elsősorban szabadidővel kapcsolatos szolgáltatások nyújtására, ugyanakkor bizonyos területeken nincs gyakorlat és tapasztalat, amelyet a megvalósítás során kell megszerezni (szükséges a szolgáltatásnyújtók képzése).

MIÉRT?

- a környéken a korosztály körében jelentős az igény közösségi programokra;
- igény a strukturált információ megszerzéséhez nyújtott segítségre (nem tudja, hol keresse);
- a megvalósító szervezet számára szükségszerű a továbblépés, az aktív tagok létszámának növelése, a környezettel való kapcsolat fejlesztése, az információforrások, együttműködő partnerek számára fontos a célcsoport elérése.

MIKOR?

- az iroda kialakítása rövid távú cél, tervezett időtartama 3 hónap;
- a szolgáltatások teljes körű beindításához szükséges idő legfeljebb 5 hónap;
- hatása hosszú távú, mivel a megvalósult projekt a szervezet napi rutinjába épül majd be.

HOL?

- lakótelepi környezetben, a szervezet alaptevékenysége célcsoportjának lakóhelyén.

HOGYAN?

- iroda kialakítása: ergonómiai és szolgáltatási szempontok figyelembevételével;
- szolgáltatási kör kialakítása: lehetséges szolgáltatások számbavétele, együttműködési megállapodások megkötése;
- szolgáltatók képzése;
- az iroda beharangozása a célcsoportban és az információforrásoknál;
- finanszírozása állami, önkormányzati és uniós pályázati források bevonásával.

Az alábbiakban a projekteket, projektvezetést három aspektusban, három dimenzió mentén tárgyaljuk. Egyfelől számba vesszük a projekt érintettjeit (stakeholdereit), másfelől a projektet mint folyamatot elemezzük (projektciklus), harmadrészt azon területeket tekintjük át, amelyeket a projekt vezetése során kezelni kell (projekt-területek).

IV.3. Projektérintettek

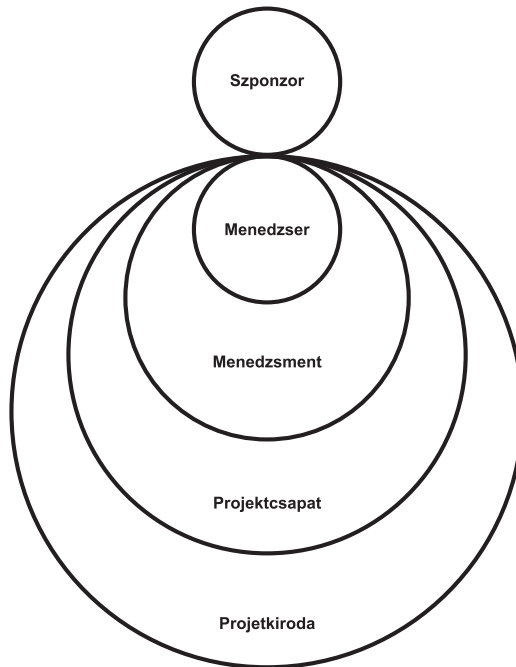
Az ún. stakeholder-analízis (érintett-elemzés) során a projektünket az érdekelt személyek, szervezetek vagy csoportok szempontjából elemezzük. Ez tartalmazza a projekt érintettjeinek számbavételét, magatartásuk, motivációik elemzését. Célja meghatározni azon személyeket, illetve személyek csoportját, akik a projekt szempontjából fontosak, (így a velük való viszony meghatározza a projekt kimenetelét), áttekinteni ezen projektpartnerek céljait, szerepét és kidolgozni, ha szükséges, a magatartásukra adandó választ. A stakeholder-analízist érdemes valamennyi elkülöníthető érintetti szegmensre elvégezni, bár ezen elemzésnek nem feltétlen kell könyveket megtölteni.

A projekt érintettje egyfelől az, aki részt vesz a projekt megvalósításában, illetve akire hatással van a projekt, illetve emiatt érdekelt annak eredményeiben. Így megkülönböztetünk belső és külső érintetteket aszerint, hogy részes-e a projektnek, vagy pusztán annak környezetében játszanak szerepet.

IV.3.1. Belső érintettek

- **Projektszponzor:** a projektszponzor tulajdonképpen nem része a projektnek, övé a megrendelő szerepe. Lehet egy személy vagy testület, aki/amely az – első sorban pénzügyi – erőforrásokat biztosítja, és meghatározza a célokat, peremfeltételeket. Sok esetben – főként, civil-nonprofit területen – ilyen megrendelő szerepről nem beszélhetünk, mert a szervezet a saját „kedvtelésére”, döntése szerint és nem külső hatásra, felkérésre indítja a projektet (és emiatt lesz az egyik legnagyobb probléma a pénzügyi erőforrások biztosítása). Ez utóbbi esetben igényoldali projektről beszélünk (egy ellátási hiányosság, probléma kezelésére saját kezdeményezésre alakult projekt), míg az előbbi eset a forrásoldali projektek csoportjába tartozik (rendelkezésre állnak a források).
- **Projektmenedzser:** A projekt egyszemélyi felelőse, akinek elsődleges feladata a célkitűzésének realizálása. Ezen felelőssége okán valamennyi döntést szükség esetén felül is bírálhat (még ha ez nem is szerencsés, lásd a szervezeti humán erőforrásról szóló részt). Míg egy civil-nonprofit szervezet egyik legfontosabb jellemzője és erőforrása a közös és demokratikus, a konszenzusra irányuló döntés, addig - a projekt a célkitűzések megvalósításának elsődlegessége és az időkorlát miatt - jellemzői között nem kap kiemelt szerepet a demokratikus döntéshozatal. Magyarán egy projekt esetében fontosabb a célok megvalósítása, mint döntés demokratikussága.
- **Nagyobb projektek esetén** érdemes lehet egy kis létszámú (3-7 fős), gyorsan reagáló, az egyes területek felelőseit leképző (lásd: projektmenedzsment-területek) döntéshozó testület, az ún. projektmenedzsment-csapat felállítása.
- **Projektcsapat:** a projekt tevékenységeit megvalósító team.

- **Projektiroda:** nagyobb projektek esetén az az adminisztrációs központ, amely felelős a projekten belüli technikai és adminisztratív működésért.
- **Esetleges igénybevevők, résztvevők:** ha a projekt résztvevőket is feltételez, akkor az ő igényeik kielégítése, fejlődésük segítése a legfontosabb a projekt szempontjából.
- **Partnerek:** mindazok, akik a projekt lebonyolításban részt vesznek (előadók, szálláshely).



6. ábra: A projekt közreműködői

IV.3.2. Külső érintettek

Célcsoport: a résztvevői csoport tag értelmezéseként az a réteg, amelyet megcélzunk, ahol társadalmi hatást kívánunk elérni, és emiatt ahonnan a résztvevőket toborozzuk.

Befolyásolók: a projekttel közvetett kapcsolatban álló személyek, csoportok, szervezetek, akik/amelyek szerepüknél fogva pozitív vagy negatív módon befolyásolhatják a projekt lefolyását.

IV.3.3. A stakeholder elemzés lépései

- Az érintettek azonosítása, rangsorolása (fontosságuk a projekt szempontjából annak eldöntésére, hogy szükséges-e egyáltalán foglalkozni a viselkedésükkel).

- Információgyűjtés az érintettekről, céljaik, szerepük meghatározása (pl. előnyt élvezők vagy hátrányt szenvedők).
- Érdekeltek elemzése: erős és gyenge pontjainak kimutatása, válaszaik lehetőségeinek feltérképezése (támogató-semleges-támadó). Ha a belső érintettek között aktív támadó, ellenző magatartású szereplő van, ott azonnali beavatkozás szükséges.
- Saját cselekvési válasz kidolgozása. Saját válaszainkat elsősorban az motiválhatja, hogy az érintett személy/szervezet a projektből előnyt élvez vagy hátrányt szenved. Előbbi esetben a partnerségre, míg utóbbi esetben a megfelelő kompenzációra, ritkább esetben elszigetelésre kell törekedni.

Egy konkrét stakeholder analízis - ifjúságsszakmai találkozó szervezése

Belső érintettek:

- Projektvezető: fontos szereplő, a projekt egyszemélyi vezetője. Erős pontja egyben a gyengéje: végső soron valamennyi döntés joga és felelőssége őt terheli. Szerepe támogató.
- Projektmenedzser-csapat: fontos szereplők, erős pontjuk az informáltság, gyenge pontjuk az eltérő attitűdből eredő eltérő viszonyulás. Szerepük támogató.
- Projektcsoport-tagok: közepesen fontos szereplők – szerepük a regisztráció, büfé, hangtechnika, csapatok működésének és a szabadidős programok biztosítása. Szerepük támogató.
- Résztevő fiatalok: fontos szereplők, céljuk, hogy az igényeiknek megfelelően, vehessenek részt egy szakmai rendezvények kapcsolatokat építhessenek, szórakozhassanak. Gyenge pontjuk a pénzügyi lehetőségek hiánya, lehetnek köztük „balhésak” is; erős pontjuk lehet, ha sokan vannak. Szerepük támogató.
- Szakmai előadók: közepesen fontos szereplők, szerepük a szakmai tartalom biztosítása. Erősségük a speciális tudás, gyengéjük a bevonódás hiánya. Szerepük semleges.
- Szállásgazda: közepesen fontos szereplő, ő biztosítja a technikai kereteket. Célja a profitszerzés, erős pontja, hogy vélhetőleg sok hasonló találkozót látott már, gyenge pontja, hogy az esetleges kooperáció hiányával igen megnehezíti a projekt sikeres lebonyolítását. Szerepe lehet támogató vagy ellenző.

Külső érintettek:

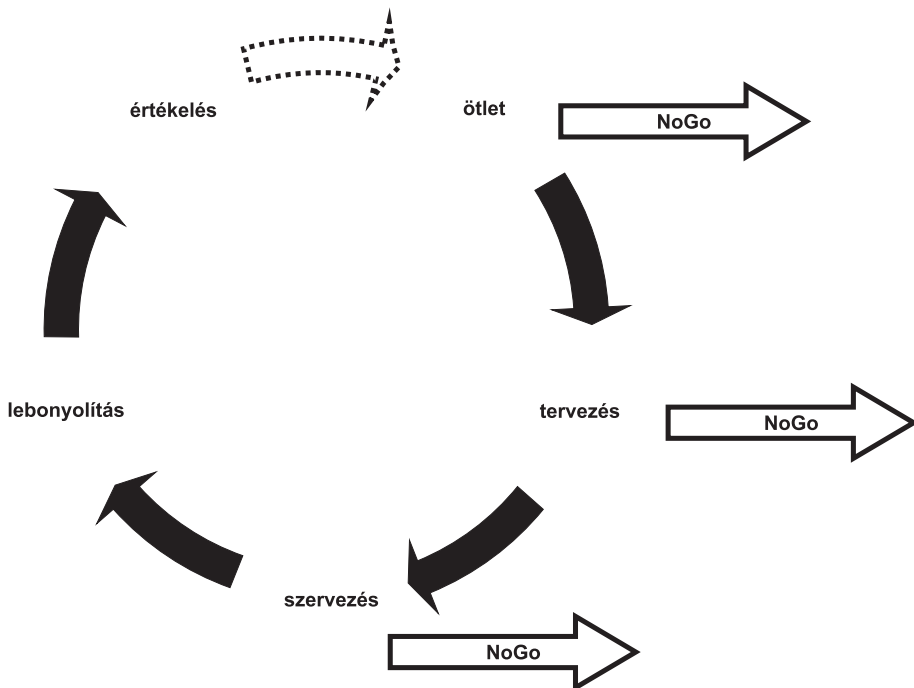
- Vendégfellépők, zenekarok: közepesen fontos szereplők, erősségük a hangulatteremtés, gyengéjük az involválódás hiánya. Szerepük semleges.
- Szülők: nem fontos szereplők, szerepük az esetleges résztvevői anyagi háttér biztosítása. Semleges szereplők. A fontosság hiánya miatt nem igényelnek különösebb kezelést.
- Egyetemek: nem fontos szereplők, szerepük elsősorban az előzetes információáramlás segítése. Semleges szereplők. A fontosság hiánya miatt nem igényelnek különösebb kezelést.
- Anyagi támogatók: fontos szereplők, nélkülük a projekt nem finanszírozható. Szerepük semleges. Semleges szerepük információkkal befolyásolandó.
- Szomszédok: közepesen fontos szereplők, szerepük a tűrés (hajnali hangoskodás). Szerepük ellenző. Negatív szerepük lehetőség szerint kompromisszumokkal kezelendő (pl.: hívjuk meg őket egyik nap).
- Látogatók: nem fontos szereplők, szerepük elsősorban a rendezvény elismertségének növelése. Semleges szereplők. A fontosság hiánya miatt nem igényelnek különösebb kezelést.

IV.4. Projektciklus

Egy projekt menedzselése a projektnek az ötlet felmerülésétől a lezárásig tartó irányítását is jelenti, miközben a projekt különböző fázisokon „megy keresztül”. Természetesen sokféle felosztás létezik, jelen esetben az egyik leginkább kézenfekvő szerkezetet mutatjuk be. Ebben a felosztásban az ötlettől az értékelésig terjedő, egymáshoz kapcsolódó részekből álló projektciklus öt szakaszból áll⁶⁷:

- a.) Ötlet;
- b.) Tervezés (célok, célkitűzések, feladatok;
- c.) Szervezés (különös tekintettel finanszírozás);
- d.) Lebonyolítás (végrehajtás/megvalósítás);
- e.) Értékelés;

Az első három fázis után döntési aktus kell következzen, amely különböző feltételek fennállása esetén engedi a projektet csak tovább bonyolítani (illetve bizonyos feltételek hiányában idejekorán leállítja azt).



7. ábra: A projektciklus

⁶⁷ A gyakorlatban a projektciklus elemei némiképp keveredhetnek a program jellegének függvényében. Mindazonáltal hasznos és célszerű az adott munkaterületen belül alkalmazott gyakorlatot hozzáigazítani a projektciklus fentebb felvázolt lépéseéhez.

IV.4.1. Projektötlet

Ötletet az ember tulajdonképpen bárhol is vehet, az nem racionális, hanem inkább ihletalkotta tevékenység. Láthat egy példát, adhatja az alapot az élet egy más területe, fedezhet fel hasonlóságokat másik tevékenységgel stb. A projektötlet akkor jó, ha egyedi, meglévő problémára ad reális választ (és így hatással van a környezetére is) és megvalósítható. Szerencsés, ha az ötlet illeszkedik a projektet megvalósító személy, csoport, szervezet hosszú távú céljaihoz, de ellentétes semmiképp nem lehet vele (ha mindenképp ragaszkodunk az ötlethez, ez esetben másik befogadó közeget kell keresni vagy saját lábra állni).

Döntés a projektötlet fázisában – „NO GO” ismérvek: Már a projektötlet alapján megvalósíthatatlan a feladat vagy egyedisége csekély (ez utóbbi esetén még megvalósítható, csak nem projektként).

IV.4.2. Tervezés

A tervezés időszakában történik meg az ötlet projekttervvé alakítása. Itt egyszerre kell kidolgozni a részletes projekttervet (más néven projekt-indító dokumentum vagy projekt alapító okirat⁶⁸), illeszteni kell azt a környezethez, a különböző érdekekhez és a célcsoport igényeihez. A tervezési folyamat elején szerepet kell kapjon az igényfelmérés (ez történhet kérdőívvel, személyes, csoportos vélemény-megkérdezés, szakértői interjú-becslés stb. alapján), és szükséges a környezetelemzés (társadalmi prioritások, pályázati témák), illetve a célcsoporttal történő egyéb információcsere.

Ebben a fázisban kell meghatározni a megoldandó problémákat és az adott probléma lehetséges kezelési módjait. A projekttervben meg kell határozni a célokat, az ennek eléréséhez szükséges tevékenységeket (mit kell tennünk), az erőforrásokat (ki és mivel), az időt (mennyi időnk van minderre), a költségkeretet (mennyi pénzből), a sikerkritériumokat, a kockázatokat, az ehhez kapcsolódó kommunikációt és a projektterv megváltoztatás módjait. Fontos, hogy gyakorlati és mérhető célkitűzéseket fogalmazzunk meg a projektben, hogy a leendő értékeléskor összevethetőek legyenek a kitűzött célok és a teljesített értékek. Bár a célok mérhetősége elsődleges szempont a civil-nonprofit projektek esetében az emberi kapcsolatok minőségében lezajló fejlődést és előrehaladást, beleértve például a társadalmi kapcsolatok fejlődését és a tanulási attitűdváltozást önmagukban is meg lehet, illetve meg kell fogalmazni célkitűzések formájában, pedig ez kevésbé vagy nehezen mérhető (a célok nem csak létrehozandó dolgokat, hanem akár immateriális elemeket is jelenthetnek).

Nagyobb projektek esetén szükség lehet megvalósíthatósági tanulmányra (feasibility study), amely a projektterv valósággá formálását vizsgálja. Ekkor kell az értékelés szempontjait is lefektetni. A projekt sikeréhez nagymértékben hozzájárulhat az

68 Ha van projektszponzor, akkor fontos, hogy ezt ő is hivatalosan jóváhagyja.

alapos tervezés, ugyanakkor az időt nem szabad csak a tervezésre összpontosítani, mert így esetleg a megvalósításra nem marad elegendő.

Döntés a tervezés fázisában – „NO GO” ismérvek: ez az utolsó olyan pillanat, amikor különösebb ráfordítás nélkül lehet lemondani a projektet. Érdemes ezt akkor megtenni, ha a projektterv nem érik koherens egészzé, vagy ha a megvalósíthatósága nem lehetséges.

Egy projektterv (projektindító dokumentum, projekt alapító okirat) szerkezete

- a.) Átfogó leírás – A projekt környezete és indokoltsága, kezdeti feltevések
- b.) A projekt célja és jellege (termékterjedelem leírás – eredmények jellemzői, specifikációk, mi nem tartozik a projektbe)
- c.) Leszállítandók (a projekt eredményével szembeni elvárás, termék/szolgáltatáslista és dokumentációja befogadási feltételek)
- d.) Tevékenységlista (feladatok)
- e.) Szükséges emberi erőforrás (érintettek, projektszervezet, szervezeti környezet és külső feltételek, korlátok)
- f.) Költségvetés (bevételek, kiadások), finanszírozási korlátok
- g.) Időterv és mérföldkövek
- h.) Sikerkritériumok, értékelési terv
- i.) Kommunikáció
- j.) Problémák: kockázatok és kezelésük
- k.) A projektterv megváltoztatásának módja
- l.) További lehetőségek (projektmenedzser és felhatalmazásának szintje)

IV.4.3. Szervezés

Ebben a fázisban történik meg a tervek végrehajtása, a lebonyolítás előkészítése. Az egyes tevékenységeket elő kell készíteni, mégpedig elsősorban a feladatlebontrási struktúra (WBS) segítségével (lásd: később). Ehhez kapcsolódóan kerül sor a végrehajtáshoz szükséges szerződések, megállapodások megkötésére.

A civil-nonprofit projektek sajátja, hogy finanszírozásuk esetleges. Többnyire nincs projektszponzor, aki a költségek ellentételezését biztosítaná, és leginkább a befogadó szervezet is inkább identitást és emberi háttérrel, mint pénzt biztosít a projekthez. Általában a projekt igénybevevői (rendezvény esetén: résztvevők) nem képesek ellentételezni az általuk igénybevett szolgáltatást. Ezen hiány kiküszöbölésére szolgálnak a pályázatok. Ugyanakkor a pályázatok a „hogy nem megy Mohamedhez” időbeliségét követik. Sokszor nem is ésszerű az időzítésük, de biztosan nem igazodik a mi elképzeléseinkhez. Ezért a projektben érdemes a finanszírozás időzítése és a projekt lebonyolítási ideje szerinti mérföldköveket kijelölni.

Döntés a szervezés fázisában – „NO GO” ismérvek: A projekt finanszírozása nem biztosított, az igénybevevők (résztvevők) nem érnek el egy olyan minimális létszámot, amely a problémára történő választ biztosítaná. Ez az utolsó pillanat, amikor még „ki lehet szállni”. Miután a projekt vezetői involváltságuk miatt vélhetőleg

elfogódottak a projekttel kapcsolatban, érdemes előre mérőszámokat meghatározni (résztevői létszám, költségvetés alakulása), amikor a projektet fájó szívvel, de a nagyobb problémák kialakulása előtt le kell állítani.

IV.4.4. Lebonyolítás

Ebben a szakaszban történik a projekt tényleges beindítása és megvalósítása. Itt kerül sor adott esetben a rendezvényre, születik meg az elkészíteni vágyott anyag, vagy készül el az ifjúsági iroda. Ez a szakasz a projekt legintenzívebb fázisa és itt gyakorlatilag alig van mód korrekcióra (míg az ezt megelőző szakaszokban sokszor lehet módosítani egy-egy elemet).

IV.4.5. Értékelés

Az értékelés elsősorban a célok, tervek és az elért eredmények összhangját veti össze, hogy az esetlegesen szükséges korrekciók elvégzésre kerüljenek. Emellett az értékelés egy tanulási folyamat egyik lépése is, hogy a jövőben a most elkövetett hibák ne ismétlődjenek meg, az eredményes módszerek pedig rögzüljenek. Az értékelést legalább a belső érintettekkel el kell végezni. Ez egyfelől nem zárja ki, hogy más is értékeljen (látogató, finanszírozó, megrendelő - előrehaladási jelentések készíttetése, helyszíni látogatások), másfelől nem jelenti azt, hogy csak ebben a szakaszban történik értékelés. Ún. formatív (közbenső) értékelés kell történjen már a lebonyolításkor, sőt a szervezési fázisban is; míg az ún. szummatív (lezáró) értékelésre a projektnek ebben a szakaszában kerül sor (akár több lépésben is, egyszer közvetlen a lebonyolítás után, egyszer pedig egy későbbi alkalommal). Szerencsés, ha az értékelés szegmensei a projektterv szegmenseit (idő, költségek stb.) és fázisait (ötlet, tervezés, szervezés, lebonyolítás) mindenképp felölelik. (Sikerült-e teljesíteni a célokat? Tartottuk-e a határidőt? Belefértünk-e a költségekbe? stb.)⁶⁹. Amennyiben egyes elemeket nem sikerült valóra váltani, igyekezni kell fellelni annak okát (ez esetben csak az erős önkritika segít, az elkenésnek nincs értelme), amennyiben valamiben sikeresek voltunk az valóban nekünk volt-e köszönhető (szerencse, véletlen).

A végső értékelés természetes velejárója, hogy összevetjük az eredményeket az eredeti célkitűzésekkel, feltételezván, hogy ez utóbbiak konkrétak és mérhetőek voltak (sok pedagógiai célkitűzést nehéz értékelni, mert nehéz őket számszerűsíteni). Ha nincsenek világosan meghatározott célkitűzések, az mindig a projekt ellenőrizhetőségének gyengüléséhez vezet.

Az értékelést egyéni szinten is meg kell tennünk, hogy lássuk, mennyire feleltünk meg az irántunk támasztott elvárásoknak, miben fejlődtünk stb. Végig kell gondoljuk,

⁶⁹ A jelentős, innovatív tartalmú projektek esetében érdemes értékelni a projektnek a szervezetre gyakorolt hatását is. A szervezetre gyakorolt hatás megvalósulhat új tapasztalatok vagy szakértelem, új tagok, új partnerkapcsolatok, a jó hírnév kialakulása, újabb erőforrások, új emberek elérésének lehetősége stb. formájában.

hogyan értünk-e el némi változást a megcélzott területen (itt ne feltétlen földrendésszerű újraelakulásra gondoljunk). Számos esetben a projekt zárása egy új projekt alapja is, így nem egyszer a projektcsapat felelőssége biztosítani, hogy a projekt következtében keletkezett társadalmi változások és megszületett új elvárások ne maradjanak sorsukra.

El kell számolni a támogatók felé szakmai és pénzügyi tekintetben. A pénzügyek kezelésének értékelése minden projekt esetében azért is fontos, mert a deficit (ha volt) mértékének kiszámításán túl ellenőrizhetjük, hogy szervezetünknek vannak-e új forrásai, mire költöttük a legtöbb pénzt stb. És természetesen hasznos végiggondolni, mi másra lehetett volna elkölteni az elnyert forrásokat.

Példa a projektciklus szakaszaira – ifjúságsszakmai találkozó

Ötlet: Az ifjúsági szakmában egy országos találkozó megrendezését tervezzük. Ennek érdekében áttekintjük a korábbi hasonló rendezvények rendszerét. Konzultálunk az abban résztvevő vezetőkkel. Megvizsgáljuk a potenciális résztvevőket és környezetüket (hallgatók, oktatók, ifjúsági referensek stb.). Átnézzük a lehetséges forrásokat (NCA-NEA, NKA, GyIA, ÚMFT-Széchenyi Terv stb. pályázatai). Párbeszédet folytatunk a terület véleményvezéreivel az ötletéről. Körvonalazzuk a fő célokat és prioritásokat.

Tervezés: Megvizsgáljuk az ifjúságsszakmai rendezvénypiac telítettségét, azonosítjuk a célcsoport(ok)at, az igényekről konzultálunk oktatókkal, ifjúsági referensekkel és ifjúságsegítő hallgatókkal, definiáljuk a rendezvény célját, szakmai és szabadidős célkitűzését. Arra következtetünk, hogy a rendezvénynek van realitása, az esetleges résztvevők nyitottak a rendezvényre, a források megszerezhetők. Elkészítjük a projekttervet, különös tekintettel a valószínűsíthető költségekre. Ebben számszerűsítjük a lehetséges résztvevők számát, és a pályázati úton elnyerhető támogatást is.

Szervezés: A korábbi felmérések és elemzések alapján kiválasztjuk a rendezvény helyszínét és összeállítjuk programját. Kimutatjuk, hogy várhatóan nagy kereslet lesz a rendezvény iránt, így a befektetés hamar megtérül. Pályázatot nyújtunk be több helyre. Várunk. A pályázatunkat pozitívan bírálják el, és az igényelt támogatás felét megítélik számunkra (előzetes kalkulációnk szerint így a projekt menedzselhető, nem kell a saját, önerős részt felemelni). A projektvezető a támogatási határozat ismeretében dönt a projekt megvalósításáról, és a saját forrásból történő megkezdésről. A szállás-étkezés fixálásra, a programok meghirdetésre kerülnek. Felkérjük a szakmai előadókat és a szabadidős programok felelőseit. A jelentkezések folyamatosan érkeznek, a résztvevők kezelését az egyik önkéntes, a szakmai előadók menedzselését egy másik önkéntes végzi. A szükséges eszközöket (sportszerek, hangosítás stb.) beszerezzük. Megköltetésre kerül a támogatási szerződés.

Végrehajtás: A projekt megvalósítása megkezdődik. A tényleges rendezvény 5 napja jó hangulatban, komolyabb probléma nélkül telik. Minden nap végén értékelést végzünk, s elvégezzük a szükséges korrekciókat. A résztvevők lelkesen, szakmai munícióval felvértezve mennek haza.

Értékelés: A projektet értékeljük a rendezvény végén is, mind a résztvevőkkel, mind a rendezőkkel, mind a projektmenedzsment-csappal. A projekt zárásaként, a rendezvény végével részletes szakmai és pénzügyi beszámoló készül, amelyet a támogatóknak beszámolóként megküldünk. Utókövetésként facebook csoportok alakulnak a rendezvény csapataiból. A beszámolók és a tanulságok alapján a következő évi találkozó megszervezését irányozzuk elő.

Összeszedjük és archiváljuk a készült kép és videóanyagot, valamint az elkészült dokumentumokat. Szükség esetén megköszönjük a partnereknek az együttműködést (ezen tevékenységekre mind szükséges időt és emberi erőforrást tervezni). Lehetőség szerint követjük a projekt utóéletét (follow-up).

A továbbiakban a projektmenedzsment területeit vesszük sorra, azaz azokat a tevékenységeket, amelyek tematikusan (és nem időrendben) jellemzik a projektet.

IV.5. Projektmenedzsment-területek⁷⁰

IV.5.1. Projektterjedelem, projektintegráció

A projektterjedelem mint terület azt a feladatot hordozza, hogy azt és csak azt valósítsuk meg, amit a projekt célként kitűz, illetve, hogy az egyes projektfolyamatokat koordinálni legyünk képesek (projektintegráció).

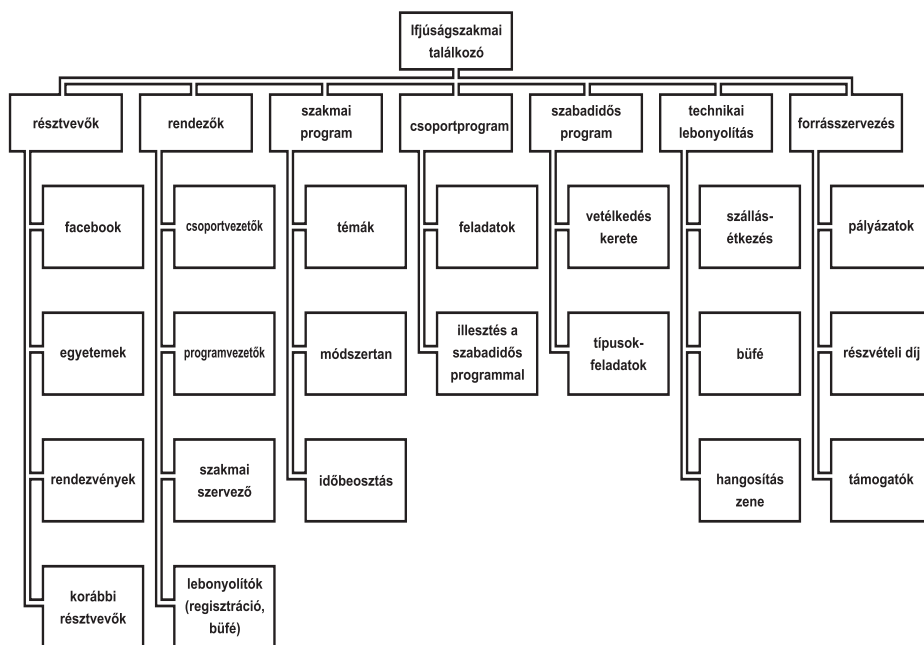
A projektterjedelem-menedzsment feladatkörébe tartozik:

- Projektterv (a projektet formálisan elindító dokumentum) elkészítése és elfogadása (ebben különösen a projektterjedelem-leírás, azaz a projekt feladatának áttekintése);
- Feladatlebonthatási struktúra kialakítása – termék/szolgáltatási elemek meghatározása;
- Projektterületi résztervek integrálása;
- A projekt végrehajtásának irányítása, ellenőrzése, változásainak felügyelete;
- Projektzárás levezénylése.

Míg a projekt maga egy ház, a feladat egy téglá benne: e téglákban fogalmazódik meg, hogy mi történik a cél elérése érdekében. A projektterjedelem-menedzsment mint terület legfontosabb része a projektcélok „elemes kiszemelése”, azaz a tevékenységek számba vétele. Az egyes teendők tovább bonthatók további részekre, és ez egész addig folytatható, amíg a továbbbontás már nem jár információs nyereséggel, így elérünk az elemi eseményekhez (ez alatt további részleteket már nem érdemes keresni).

Az elemi tevékenység olyan feladat, cselekvés, amihez felelős, illetve munkavégző (1), szükséges erőforrás (pénz, ember) (2), és időtartam, illetve határidő (3) rendelhető. Ezen elemi tevékenységek összessége és logikai rendszere az ún. feladatlebonthatási struktúra, amely a megvalósítandó teendőket adja (WBS, lásd 8. ábra).

⁷⁰ A projektmenedzsment-területek kapcsán támaszkodunk a PMIBOOK-ra, az ún. Kapcsos könyvre és civil szakmai kéziratokra.



8. ábra: Feladatlebonrtási struktúra – ifjúságsszakmai találkozó

Nagyon fontos az összes szükséges tevékenység összegyűjtése, amelyek elvezetnek a projekt céljának teljesüléséhez. Ezt összegyűjtve a tevékenységeket sorrendbe kell állítani egymástól való logikai függőségük (ez sokszor, de nem mindig időbeliséget is jelent) szerint. Így alakul ki a tennivalók logikus rendbe állított listája, amely tartalmazza mindazokat a lépéseket, amelyekre szükség van a projektcél teljesítéséhez.

Tevékenység jele	Tevékenységek sorrendje és megnevezése
T1	Résztvevők menedzselése
T2	Forrásszervezés
T3	Rendezők menedzselése
T4	Szakmai program menedzselése
T5	Csoportprogram menedzselése
T6	Szabadidős program menedzselése
T7	Technikai háttér menedzselése

7. táblázat: Tevékenységlista

A projektterjedelem-menedzsment része a projekt végrehajtása körüli bábáskodás (irányítás, ellenőrzés), a változások szükségleteinek észlelése, azok átvezetése, illetve a projektzárás levezénylése.

T1 FELADAT Résztevők menedzselése	FELELŐS Melinda	IDŐ: 4 hónap	ERŐFORRÁS: 30 000 forint, 3fő
facebook	Melinda	4 hónap	felület
egyetek	Árpád	2 hónap	szórólapok, plakátok
rendezvények	Livia	4 hónap	szórólapok, plakátok
korábbi résztvevők	Ádám	2 hét	e-mail

8.táblázat: Részletes tevékenységlista

A projektintegráció-menedzsment feladata, hogy a projektterületek közös egységes egészet alkossanak. A területeknek koherensnek kell lenniük, azaz projektünk különböző alkotóelemeinek együttesen is értelme kell, hogy legyen, és bele kell illeszkedniük az átfogó és konkrét célok által adott keretbe.

IV.5.2. Időmenedzsment

Az időmenedzsment vagy projekt-ütemezés menedzsment (ideértve magunk, mások és a projekt jó időbeosztását) a projekt sikerességének és az önmenedzselésnek egyik leglényegesebb eleme, célja a határidőn belüli teljesítéshez szükséges folyamatok meghatározása, megtervezése és levezénylése. Fontos, hogy tisztában legyünk azzal, hogyan használjuk magunk és mások idejét. Ahhoz, hogy az adott feladatot úgy tudjuk elvégezni, hogy az időben is elkészüljön (furcsa lenne, ha egy nyáron tábor programja szeptemberre készülne el) az alábbi alapelveket tisztában kell tartanunk, ezek segíthetnek az időmenedzsment fejlesztésében:

- Jobb valamit a lehető legelső pillanatban megtenni, mint az utolsóban. Hátha valami közbejön...
- Fontossági sorrend felállítása – meg kell különböztessünk fontos és sürgős dolgokat. A sürgős dolog az idő, a fontos dolog a tartalom szempontjából lényeges.
- Pontosság – meg kell tanulnunk tisztelnünk a magunk és mások idejét (ha egy 10 fős megbeszélés 10 percet késik, az olyan, mintha egy embertől több, mint másfél órát vennénk el. Bár minden lopást büntetnek, csak az időlopást nem, attól az még nem kevésbé romboló).
- Meg kell tanulnunk nemet mondani – fel kell tennünk a kérdést: én vagyok-e a megfelelő személy a feladatra? Miképp az élet sok más területén, itt is tapasztalható egyfajta 80-20-as szabály: az időnk 80%-ában végezzük el munkánk 20%-át és 20%-ában a munkánk 80%-át. Képzeljük csak el, ha azt a 20%-ot más (jobban hozzáértő, jobban ráérő stb) végezné el, az időnk 80%-a szabadulna fel új feladatokra, áttekinteni a projektet, vagy csak pihenni.

A projekt-időmenedzsmentnek az alábbiak a leglényegesebb részei:

- Időráfordítás-bebecslés– a tevékenység elvégzéséhez szükséges időmennyisége a tevékenységlista (és azok függőségi kapcsolata) alapján;
- Átfutási idő bebecslése;
- Ütemterv kialakítás;
- Ütemezés-felügyelet a projekt során.

Mindig kétfajta időadatot kell megkülönböztetni:

- Az átfutási időt, amely azon napok (évek, hetek vagy órák stb.) számát jelöli, amely rendelkezésre áll a munka elvégzéséhez. (Gyakran elhangzik a gyógyszer-tárban, az óránál, a képerketőzónél vagy a szerelőnél, hogy „két nap múlva jöjjön, addigra kész lesz”. Ez nem azt jelenti, hogy ez idő alatt csak az otthagyt munkával foglalkoznak. A megjelölt időintervallum alatt elvégzik azt a (pl.: két órá) munkát, amit a feladat igényel. Az átfutási idő ilyenkor: két nap.)
- A munkaráfordítás azon órák (napok) száma, melyek ténylegesen szükségesek az adott tevékenység elvégzéséhez (esetünkben két óra).

Ezek alapján összeállítható az időszükséglet-táblázat. Az erőforrások beosztásával, tervezésével, szétterítésével vagy koncentrálásával változtatni lehet az egyes tevékenységek, illetve a teljes projekt befejezésének időpontján.

Kód	Tevékenység lista (T)	Melinda	Árpád	Livia	Ádám	Munka- ráfordítás	Átfutási idő
T1	Résztvevők menedzselése	1 hét	1 hét			2 hét	1 hó
T2	Forrásszervezés	4 hét			8 hét	12 hét	3 hó
T3	Rendezők menedzselése	3 hét	3 hét	2 hét		8 hét	1 hó
T4	Szakmai program menedzselése	4 hét			4 hét	8 hét	3 hó
T5	Csoportprogram menedzselése	4 hét	6 hét	2 hét		12 hét	4 hó
T6	Szabadidős program menedzselése	2 hét	1 hét	1 hét		4 hét	5 hó
ÖSSZESEN		18 hét	11 hét	5 hét	12 hét	46 hét	

9. táblázat: Ifjúsági találkozó szervezésének időszükséglete

A példának választott projektben látható (9. táblázat), hogy a T1 tevékenység átfutási ideje 1 hónap, de csak 2 hét munkaráfordítás szükségeltetik hozzá mindösszesen. Ennek ellentéte a T2 elem, ahol a forrásszervezés tényleges átfutási ideje 3 hónap, de 16 hét (kb. 4 hónap) munkamennyiség szükséges hozzá (azaz több ember kell a feladat elvégzéséhez). Komplex projektekhez célszerű projektmenedzsment-

szoftver támogatását is igénybe venni, amellyel gyorsan és áttekinthető módon lehet elkészíteni a tevékenységek sorrendjét, egymáshoz való viszonyát, függőségi kapcsolatait.

Az előkészítő tevékenységek is a projekt részét képezik, ennél fogva részei a munkatervnek, ezért az ütemtervben is fel kell tüntetni, be kell számolni azokat. Hovatovább gyakran számos olyan kisebb feladat és munka van, amelyet előzőleg el kell végezni, és amelyekkel ugyancsak számolni kell (pl. a pályázat megírása, a partnerekkel való kapcsolatfelvétel, az igények felmérése, a média tájékoztatása, a helyiségek lefoglalása stb.). Miután a program lezárult, még akkor is sok feladat van hátra: az elszámolások elkészítése, köszönetnyilvánítás, a beszámoló megírása, a projekt értékelése, a dokumentáció elkészítése, a projekt utóéletének megtervezése (follow-up) stb.

Az időértékek birtokában érdemes egy vonaldiagramot (ún. Gantt diagramot) készíteni. Ez a fajta ábra könnyen megszerkeszthető, mert tulajdonképpen egy olyan sávós diagram, ahol a sávhosszúság arányos az egyes tevékenységek átfutási idejével (10. táblázat). Az ábrában a logikai sorrend felhasználásával bizonyos tevékenységek párhuzamosíthatók. Például esetünkben a szakmai program menedzselésével nem kell a csoportok menedzselésének befejezését megvárni, hanem akár azt megelőzően vagy azzal egy időben is elintézhető a művelet. Ugyanakkor meg kell várni a forrásszervezést, tehát a két művelet között logikai és időrendi kapcsolat van.

Kód	Tevékenység lista (T)	Átfutási idő (hónap)							
		1	2	3	4	5	6	7	8
T1	Résztvevők menedzselése								
T2	Forrásszervezés								
T3	Rendezők menedzselése								
4	Szakmai program menedzselése								
T5	Csoportprogram menedzselése								
T6	Szabadidős program menedzselése								

10. táblázat: Az ifjúsági találkozó projekt vonaldiagramja

A diagram elkészültekor ellenőrizni kell, hogy:

- Minden célkitűzés ténylegesen megtalálható-e valamely feladatban?
- Valamennyi feladat összekapcsolható-e valamely céllal?
- Milyen kölcsönhatások vannak a feladatok között, mely feladatok függenek más feladatoktól?
- Milyen előkészületekre van szükség az egyes feladatokhoz? Fel kell-e venni az egyes előkészítő tevékenységeket önálló feladatként a tervbe?

- e.) Megfelel-e az időbeni ütemezés és tervezés a környezet realitásainak? Figyelembe veszi a környezeti időrendet (pl. iskolai vakációk)? Illeszkedik-e kijelölt határidőkhöz (a pályázat benyújtásának határideje, beszámolók határideje stb.)?
- f.) Milyen tartalékidők kerültek beépítésre a váratlan eseményekre?
- g.) Mi történik, ha valamelyik feladat nem kerül megvalósításra?

Az elkészült vonaldiagram betöltheti a megvalósítási terv funkcióját is. Finomítani lehet, ha pl. tekintetbe vesszük az ünnepnapokat és a munkaszüneti napokat. A nyomon követéshez szükség lehet néhány kulcsesemény (mérőföldkő) kijelölésére is, melyek a partnerek vagy a projektmenedzsment-csapat szempontjából különleges jelentőséggel bírnak (pl. a rendezvény meghirdetése). Ezeket a jelképnek is tekinthető, világosan meghatározható eseményeket a vonaldiagramban tűzhetjük ki.

A projekt megvalósítása során elérkezik egy ún. „no return point” (az egyik mérőföldkő, amelyet érdemes már a tervezéskor tudatosítani), ahonnan leállítani az adott projektet már több kárral, költséggel, veszteséggel járna (vagy egyáltalán nem lehetséges), mint megvalósítani azt. E pont pontos ismerete szükséges a projekt megvalósítása során, s e ponttól a projekt elsődlegességet, kizárólagosságot kell élvezzen.

Bonyolultabb esetben az ún. hálótervezést hívhatjuk segítségül (ma már leginkább szoftver segítségével, de létezik ennek manuális útja is), amellyel kiszámolható a függőségi kapcsolatok és az időtartamok ismeretében az összes ütemezett tevékenység elméletileg lehetséges legrövidebb végrehajtása (kritikus út módszer), azaz a legkevesebb tartalékidő és a legtöbb párhuzamosítás.

Ha nincs egyensúly az egyénnel szemben támasztott igény és az igény teljesítéséhez rendelkezésre álló erőforrások között, az komoly (di)stresszokozó, feszültségkeltő lehet. A stresszorok tulajdonságai, és az ennek eredményeként létrejövő stressz súlyossága a következőktől függ:

- Jelentőség: mennyire kritikus vagy fontos az esemény az egyén számára, és ennek eredményeként mekkora változást kell kezelni. Minél nagyobb az esemény jelentősége, és minél nagyobb változást okoz, annál nagyobb a stresszokozó hatása.
- Időtartam: ha a stresszokozó hosszú ideig hat, magasabb szintű stresszt fog eredményezni. Példa erre a fáradtság: nem megfelelő mennyiségű alvás hosszabb időszakon keresztül magasabb szintű stresszt fog eredményezni, mint amikor az egyén egyetlen éjszakán rosszul aludt.
- Tömegesség: ez akkor fordul elő, amikor a stresszorból egy időszakon át több jelentkezik, azon megfelelő mechanizmusok nélkül, amelyek lehetővé tennék a fokozódás csökkentését vagy feloldását. Például apró idegeskedések vagy bosszúságok hosszú sora két ember között hatalmas robbanást eredményezhet, illetve ha egy időben vitázunk a szülőkkel, érezzük a záróvizsgák közeledését és szakítunk a partnerünkkel, azt sokkal nagyobb stresszként éljük meg, mint ha ezek az események külön-külön következnének be.

- A határidő közelsége: a stressz mértéke egy adott határidő közeledésével párhuzamosan nő. Ha egy projektfeladatot például két hónappal előbb kapunk meg, az valószínűleg túl távolinak tűnik majd ahhoz, hogy idegeskedni kezdjünk miatta. Ahogy a határidő közeleg, és a munkát még mindig nem végeztük el, addig fog emelkedni a stressz szintje, amíg nem kezdünk valamit a projekttel.

IV.5.3. Projektpénzügyi-menedzsment

Az erőforrások (illetve szükségletük) olyan különféle dolgokat takarnak, mint pl.: tárgyalóterem, fénymásoló vagy számítógép, szállítójármű, vagy étel és üdítő. A legtöbb esetben ezen materiális erőforrások pénzügyi erőforrásokká konvertálhatók. Ha van pénzünk, bérelhetünk vagy vásárolhatunk felszerelést, termékeket vagy akár szakértelmet, s mindezeknek megvan a maguk kereskedelmi értéke, amit ki kell fejezni. A projektpénzügyi-menedzsment terület célja az ún. költségterven belüli teljesítéshez szükséges folyamatok, illetve a szükséges termékek és szolgáltatások vásárlásának folyamatainak irányítása.

Ennek részeként értelmezzük:

- A költségvetés készítését;
- A forrásszerzést, -szervezést;
- A források időbeliségének menedzselését,
- Beszerzéstervezés és a szállítók kiválasztását – mit, mikor és hogyan kell vásárolni.

A költségvetés olyan pénzügyi kimutatás, amely szembeállítja egymással a bevételt a kiadásokat. A költségvetés fontos, mert nélküle nem lehetséges a projekt ellenőrzése, és nem lehet tudni róla, hogy megvalósítható-e. Ha nem tudjuk, mennyibe kerül ez nekünk, nem tudjuk, mennyi pénzre van szükségünk. Az átfogó költségvetésen túl szükségünk lesz az egyes feladatokhoz kapcsolódó részköltségvetések elkészítésére, legalábbis a fontosabb feladatok esetében.

Miután a terület forrásbővítését a kiszámíthatatlanság és esetlegesség jellemzi, a források nehezen tervezhetőek és egy beadott pályázat természetesen nem jelenti a forrás meglétét (pozitív pályázati döntés). Épp ezért a projekt (de akár a szervezet) költségvetésénél erre fokozott figyelemmel kell lenni. Többé-kevésbé működőképes módszer, hogy minden bevételi tételhez hozzárendelünk egy százalékban kifejezett valószínűséget és az eredeti tétel helyére e százalékkal való megszorzás eredményét helyettesítjük. Másik módszer a túltervezés (sokszor akár 50-100%-kal) módszere, ahol az elképzelnél magasabb költségeket és alacsonyabb bevételeket számolunk. (Gyakori hiba a költségek alultervezése, amelynek oka, hogy a szervezetek sokszor nincsenek tisztában a piaci árakkal.)

A költségvetés teljesülését időszakonként (pl.: havonta-negyedévente) át kell tekinteni, adott esetben felül kell vizsgálni.

A költségvetés kiszámítására két lehetőség adódik: a forrásoldali projektek esetében a költségkeret adott. Ilyen esetben fentről lefelé kell lebontani a rendelkezésre

álló keretet és megállapítani, hogy az adott pénzügyi kondíciókkal megvalósítható-e a projekt. A másik módszer a tevékenység alapú kalkuláció, amely esetén a részfeladatokból kell kiindulni. Ilyenkor el kell végezni minden egyes tevékenységhez tartozó erőforrás költségének meghatározását, majd összegzésük megadja a költségkeretet. Ez inkább az igényoldali projektekre jellemző.

Egy civil-nonprofit projekt jellegzetes költségnemei:

- szállás-étkezés;
- résztvevők szervezése;
- marketing-reklámköltség;
- programköltség;
- eszközbérlet;
- előadók, fellépők díjai;
- utazási költség;
- postaköltség;
- telefonköltség;
- munkadíj;
- know-how;
- tartalék.

Kiadástípus	Forint	Bevételtípus	Forint
szállás-étkezés	2 000 000	részvételi díj	500 000
résztvevők szervezése	100 000	támogatás 1	2 000 000
marketing-reklámköltség	300 000	támogatás 2	900 000
programköltség	200 000	munkadíj felajánlása önkéntesmunkaként	1 000 000
eszközbérlet	100 000	know-how felajánlása	2 500 000
előadók, fellépők díjai	200 000		
utazási költség	200 000		
postaköltség	100 000		
telefonköltség	200 000		
munkadíj	1 000 000		
know-how	2 500 000		
Összesen	6 900 000	Összesen	6 900 000

11. táblázat: Az ifjúsági találkozó projekt költségvetése

Mintaprojektünk összköltsége – a tevékenység alapú kalkuláció módszerét felhasználva, túltervezés nélkül – 6 900 000 forint (11. táblázat). Ez persze nem jelentkezik tényleges költségként, hiszen a know-how csak egy elméleti érték (2 500 000 forint),

és a rendezők munkáját (1 000 000 forint) sem ellentételezi a projekt, az önkéntes munkaként értelmezhető. Ha előre meghatározzák a költségkeretet (pl. 3 000 000 forintban), akkor olcsóbb anyagokkal vagy más ráfordítások átalakításával kell a keretben maradni.

Ugyancsak szokásos költségtervezési hiba, hogy a fenti költségnemek közül egy vagy több típust figyelmen kívül hagynak, amely a projekt teljes ellehetetlenüléséhez is vezethet. Ugyancsak szükséges a tartalékképzés (a kockázatokra félretett, nem tervezett, de potenciálisan igénybe vehető maradvány).

Egy civil-nonprofit projekt lehetséges legjellemzőbb forrásnemei eredet szerint:

- Közvetlen állami, önkormányzati támogatás – fő előnye, hogy a támogatásról szóló döntés után biztosnak tekinthető, hátránya a lassúság.
- Állami pályázatok - nagy hátránya az adminisztratív terhek, a lassúság, továbbá gyakori problémaként vetődik fel az állami finanszírozás és a politika összefüggése, sok esetben utófinanszírozott, ami súlyos készpénzhiányt eredményezhet; hátrányt jelentenek, ugyanakkor a legjellegzetesebb forrásnem.
- Nem állami pályázati támogatás – nem sok ilyen forráslehetőség áll rendelkezésre, ugyanakkor előnye az állami pályázatokkal szemben a politikamentesség.
- Magántámogatások (vállalati vagy lakossági bevételek) – előfeltétele az adománygyűjtési stratégia; előnye, hogy a források felhasználása általában bürokratikusán nem korlátozott és előfinanszírozásként, illetve a folyamatos finanszírozást biztosítva áll rendelkezésre; gyakori hátránya, hogy megszerzésükre aránytalanul nagy energiákat kell fordítani.
- A szervezet saját, meglévő forrásai – belső döntést igényel, hogy az új projekt milyen mértékben részesülhet belőle, amely nem mehet más, futó programok kárára.
- A projekt más bevételei – a nyújtott szolgáltatás, a tevékenységek közvetlen bevételei (részvételi díjak pl.).

Gyakran nehéz a projekt megvalósításához szükséges pénzt összegyűjteni. A projekt gyümölcsözővé válásának a pénz a kulcsa, de sajnos nincs olyan arany szabály, amellyel a szükséges pénzalapot néhány nap alatt össze lehetne gyűjteni. Sok olyan projekt van, amely pénzügyi igényei miatt vált megvalósíthatatlanná. A forrásszerzés önálló feladat, és a projekt esetében nem szabad véletlenszerű tevékenységként felfogni; professzionális megközelítést kíván. Ez azért van, mert a projekt versenyhelyzetben van: hatékornak, meggyőzőnek és innovatívnak kell lennie, és kínálnia kell valamit a finanszírozásért cserébe a támogató szervezetnek. Többféle finanszírozási forrás és támogatási mód (a pénz mellett más erőforrások, mint pl. berendezések, termék, munkaerő, szállítás stb. formájában) létezik a projekt számára. Ránk van bízva, hogy a különféle forrásokat áttekintsük, és kiválasszuk azokat, amelyek a projektünk igényeihez leginkább illeszkednek.

A pénzalapok keresése és gyűjtése kimerítő vállalkozás. Ráadásul, ha rosszul van szervezve és tervezve, frusztrációhoz és kiábránduláshoz vezethet. A nagy szervezetek

profi forrásszervezőinek tanácsa az, hogy készítsünk hosszú távú forrásszervező stratégiát, szisztematikusan gyűjtsük az információt azokról a háttértámogatókról, akiknek, úgy tűnik, szimpatikus a szervezet tevékenysége és céljai. Ugyanakkor meg kell találni az egészséges egyensúlyt a források jelentősége és a megszerzésükre fordított energiák között – sokszor hihetetlenül nagy energiákat fordítunk elenyésző források megszerzésére.

Civil-nonprofit projektek esetében a finanszírozás kiemelt jelentőségű formája a pályázat, amely projekt finanszírozásához szükséges támogatás megszerzése érdekében készített beadvány. A pályázat tehát a projekt része, annak megvalósítási eszköze. A pályázati feltételek igen eltérőek a pályáztatók között: néhány oldalas űrlap kitöltésétől az agyonbonyolított eljárásig (fél évtől a két évig tartó várakozással a pénzre⁷¹).

A pályázatok tekintetében fontos hogy:

- A formai hiányosságokat elkerülhetjük, ha körültekintően számba vesszük, hogy milyen dokumentumokat (mellékleteket, igazolásokat és nyilatkozatokat) kell a pályázatokhoz csatolni. Különös gondot kell fordítani a pályázati dokumentáció egyes – a kiírás szerinti – összetevőinek hitelesítésére (szignálás, pecsételés, aláírás stb.). A kapkodások megelőzése érdekében tervezni kell a dokumentumok beszerzéséhez szükséges tevékenységek felelőseit és a szükséges időtartamokat;
- Ágazati, nemzeti és/vagy közösségi törekvésekhez jól illeszkedő hiteles projekt-célokkal kell meggyőzni a pályázat kiíróját, hogy a projekt elősegíti a fennálló problémák megoldását;
- Adjunk rövid és jól érthető címet a pályázatunknak; elkerülhetetlen, hogy a pályázat lényegét (összefoglalóját, az előírt terjedelmet nem túlhaladva) röviden fogalmazzuk meg;
- A projektnek hihetőnek, megvalósíthatónak kell lenni, azaz logikus és mérhető célokban; felmérhető, reális és logikus feltételezésekben; a célokra irányuló monitoringban kell megnyilvánuljon;
- Adjunk kézzel fogható bizonyítékokat arra (pl. referenciák bemutatásával), hogy nem csak ötletelni tudunk, hanem képesek vagyunk a projekt megvalósítására is;
- Emellett szerencsés, ha a projektek fenntarthatóak, bár ezt a pályázati kiírások leginkább csak elvárják, de nem segítik;
- A reális költségvetés feltétel, de számolni kell azzal, hogy a finanszírozó a legritkább esetben adja meg a teljes igényelt összeget;
- A tartalmi megfelelést segítjük elő, ha a pályázat véglegzése előtt szakmai és nyelvi ellenőrzést is végzünk;

A költségtervezés mellett szükséges a forgalom időbeliségének vizsgálata is. Képzeljük el, mi történik, ha kiadásaink márciusban, bevételeink csak augusztusban jelentkeznek. (Nagyon képzelőerőnkre nincs szükség: a késedelmes fizetés problémája a támogató szervezetek részéről elsősorban készpénzforgalmi kérdés, de a

71 A bürokrácia, a pénzügyi ellenőrzés túlburjánzása miatt számos projektet évek óta nem zár le a pályázat kezelője, és így nemegyszer csak ekkor kerül sor az utolsó részletek kifizetésére.

projekt szempontjából annak ellehetetlenülését is okozhatja, a projektet a pályázati bevételi dátumokhoz kell igazítanunk. Más példa, hogy a helyszínt április végéig kell fixálnunk, de csak a rendezvény után kell kifizetnünk. Telefonálni a szervezés kezdetétől a rendezvény végéig fogunk, de mivel telefonkártyát veszünk, az első héten jelentkezik a költség.) A bevételek és kiadások ütemezését, időbeliségét tartalmazó terv a cashflow terv (nem csak a házipénztáron keresztül történő kifizetéseket kell tervezni, hanem a bankszámlán történő mozgásokat is). A gyakorlatban a projekt tényleges költségeinek, illetve cashflow-jának tervezése sokszor legalább akkora problémát jelent, mint a források megteremtése. A cashflow technikailag egy táblázat, ahol az oszlopokban a tételek, a sorokban az időegységek (pl. hónapok vagy hetek) vannak. Kitöltjük a táblázatot a bevételek és a kiadások (negatív) összegével és összesítjük a tételeket az utolsó sorban. Amelyik időegységnél negatív szám van, ott gondoskodnunk kell a probléma megoldásáról, hiszen többet kell kifizessünk, mint, amennyit beveszünk (ez esetben pl.: lehetséges-e egy adott kiadást későbbre, egy adott bevételt előbbre hozni).

	Teljesülése (hónap)						
	01	02	03	04	05	06	Össz.
Bevétel (e ft)							
Résztvételi díj		200	200	200			600
Támogatás					2000		2000
<i>Összesen</i>	0	220	220	220	2000	0	2660
<i>Kumulált összeg</i>	0	220	440	660	2660	2660	-2660
Kiadás (e ft)							
szállás-étkezés			500			1500	
résztevők szervezése		10	10	10			
marketing-reklámköltség		50	50	50			
programköltség						100	
eszközbérlet						100	
előadók, fellépők díjai						100	
utazási költség						100	
postaköltség		10	10	10	10		
telefonköltség		10	10	10	10		
tartalék							
<i>Összesen</i>	0	80	580	80	20	1900	2660
<i>Kumulált összeg</i>	0	-80	-660	-740	-760	-2660	
Egyenleg	0	140	-220	-80	1900	0	

12. táblázat: Gantt diagramos cashflow (az előző példától eltérő összegekkel)

Látható, hogy példánkban a harmadik hónapban hiányzik 220 ezer forint, amelyből 140 ezer 1 hónapon belül, a teljes összeg két hónapon belül rendeződik.

Másik megoldás, hogy a már meglévő Gantt diagramunkat használva írjuk be az egyes tevékenységekhez kapcsolódó költségeket az időt jelző oszlopokhoz.

A beszerzéseknél az adott tételek tekintetében eldöntendő, hogy az adott beszerzendő tárgyat magunk készítjük el vagy megvesszük. Ehhez szükséges egyik, illetve másik megoldás árának becslése (ezt megtehetjük hasonló régebbi vagy más általi projektek, beszerzések árának felkutatásával, ez az ún. benchmarking), az értékelési szempontok súlyozása, illetve a minimum követelmények alkalmazásával a lehetséges megoldások szűrése (bonyolultabb esetben szállító-minősítési rendszer kidolgozása).

Kód	Tevékenység lista (T)	Költség jelentkezése és összege (ft.)							
		1	2	3	4	5	6	7	8
T1	Résztvevők menedzselése	50000							
T2	Forrásszervezés		10000						
T3	Rendezők menedzselése			50000					
T4	Szakmai program menedzselése			20000	40000	40000			
T5	Csoportprogram menedzselése			10000	10000	10000	20000		
T6	Szabadidős program menedzselése			10000	10000	10000	10000	10000	
	Összesen	50000	10000	90000	60000	60000	30000	10000	
	Kumulált szükséglet	50000	60000	150000	210000	270000	300000	310000	

13. táblázat: Gantt diagramos cashflow (az előző példától eltérő összegekkel)

Néhány támogatási rendszer előírja az ún. közbeszerzés alkalmazását, amely sok hónapra elhúzza az adott beszerzést és amelynek szabályszerű lebonyolításához mindenképp közbeszerzési szakértő bevonása ajánlott.

IV.5.4. Projektminőség-menedzsment

A projektminőség-menedzsment a megfelelő teljesítéshez szükséges folyamatok irányítását jelenti, azaz azt, hogy a projekt outputjai kielégítsék az igényeket. A minőség tehát annak mértéke, jellemzője, hogy a projekt outputjai (terméke,

szolgáltatása) mennyire teljesítik az elvárásokat (a létrehozott projekttermékek mennyire teszik elégedetté az ügyfeleket, partnereket). Ha a projekt outputjainak teljesítménye (elvárt paraméterei és használhatósága) alatta marad a várakozásnak, a partnerek elégedetlenek, ha megfelelnek a várakozásnak, a partnerek elégedettek lesznek. Ez előbbi érdekében a projektmenedzsment ún. minőségirányítási rendszert működtet, azaz:

- igyekszik megtervezni a minőséget (esetleges szabványok, korábbi tapasztalatok vagy mások tapasztalatai alapján);
- biztosítja annak érvényesülését;
- gondoskodik az ellenőrzésről, nyomon követésről;
- gondoskodik a visszacsatolásról, ezáltal a folyamatos fejlesztésről, javításról.

A minőség megteremtésére irányuló erőfeszítések akkor lehetnek eredményesek, ha a projektmenedzsment gondoskodik a projekt outputjaira vonatkozó normák és partneri igények/elvárások megismeréséről, elemzéséről és a velük kapcsolatos módszerek, illetve folyamatok megtervezéséről. Az elvárások ugyanakkor lehetnek lappangó igények is, amelyek feltárását igyekezni kell elvégeznie. Ez sokszor nagyon nehéz feladatot is jelenthet a projektmenedzsmentnek, emellett komoly veszélyforrás, ha a projekt végén derül ki, hogy a projekttel kapcsolatban milyen fel nem tárt és vélhetőleg nem teljesült elvárások voltak.

A projektminőség-menedzsmentben mindenek előtt a hibák/eltérések megelőzésére kell törekedni. Ez alacsonyabb költség szintet jelent, mint az ellenőrzéssel feltárt hibák/eltérések utólagos kijavítása. Ugyanakkor a minőség fokozásával – a silánytól a tökéletesig – a költségek ugrásszerűen növekednek. Az eszményi minőség ezért nem is értelmezhető, mivel végtelen ráfordítást eredményezne. Csak olyan minőség szintet szabad betervezni és megvalósítani, amit a partnerek is képesek értékelni és pénzügyileg megtéríteni (lehet az elégedettség növelése okán szórakoztatásra egy szakmai találkozón egy teljes vidámparkot telepíteni, de ennek költségeit nem fogja senki vállalni). Egy határon felül a partnerek már nem is méltányolják a minőséget, és nem hajlandók többet fizetni érte. Ezek tükrében meghatározható egy optimális minőség szint, ami egyaránt jó a partnereknek és a projekt felelőseinek is (elegendően jó, elég jó, fairly good megközelítés).

A megfelelő minőséghez szükséges olyan mérőszámokat rendelni, amelyet a tervezéskor és az ellenőrzéskor is számszerűsíteni lehet. Ezek a mérőszámok az ún. indikátorok. Az indikátorok objektíven – kvalitatív vagy kvantitatív mutatók segítségével – mérhető jelzőszámok és tulajdonságok. Ezek leginkább mennyiségi (db, fő, m, kg, Ft, % stb.), vagy minőségi (kategória, szint vagy valamely funkcióra/helyre/témára utaló jellemzők stb.), jelezve azt is, hogy a méréshez szükséges információforrás⁷² honnan lesz eredeztethető.

⁷² Az információk forrásai leggyakrabban a saját belső nyilvántartások, és a nyilvános hivatalos statisztikák. Ez utóbbi megszerzésénél manapság az internetnek kiemelt a szerepe. Néha azonban szükség van önálló adatgyűjtésre is, bár lehetőség szerint érdemes a költséges kutatómunkát kerülni.

Az indikátoroknak és forrásaiknak meg kell felelni az ún. SMART-elvnek, azaz legyenek:

- S (Specific) – konkrétak, részletesek;
- M (Measurable) – mérhető;
- A (Achievable) – elérhető, rendelkezésre álló;
- R (Realistic) – reálisak, hitelesek;
- T (Time-based) – időhöz kötöttek, a projekt időszakához igazodók.

Időbeliségében az indikátorok négy fajtáját különböztetjük meg, ezek a bemeneti (mekkora egy adott érték a beavatkozás előtt a beavatkozás mértékegységében), a kimeneti (mekkora az érték a beavatkozás után a beavatkozás mértékegységében), az eredmény (mekkora az adott érték a változtatni kívánt szempont mértékegységében) és a hatásindikátorok (mekkora változás történt az eredeti célt tekintve). Bemeneti indikátor pl.: egy foglalkoztatási projektben egy csoport tagjainak foglalkoztatással kapcsolatos internethasználattal eltöltött óraszám, kimeneti indikátor a képzés után a foglalkoztatással kapcsolatban eltöltött internetes óraszám, eredményindikátor a kiképzett emberek száma, a hatásindikátor a fél év múlva munkahelyet talált csoporttagok száma.

Indikátortípus	Magyarázat	Példa
Bemeneti (bázis) indikátor	A beavatkozás előtti adatot mutatja	Feldolgozási idő Jelenlegi munkavállaló
Kimeneti (output) indikátor	A tevékenységre utaló jellegzetesség	Képzési alkalmak száma Résztevők száma
Eredmény (result) indikátor	A program közvetlen kedvezményezettjei által kapott azonnali változás	Résztevők teljesítménynövekedése Feldolgozási idő csökkenése Működtetési költségek csökkenése Információval ellátott fiatalok száma
Hatás (impact) indikátor	Szélesebb közösséget, gazdasági-társadalmi környezetet érintő hosszabb távú hatás	Elhelyezkedők aránya

14. táblázat: Indikátorok

Egy bonyolultabb rendszert az ún. PDCA (plan-do-check-act), SDCA (standardize-do-check-act), illetve DMAIC ciklusban (define-measure-analyze-improve-check) lehet folyamatában fejleszteni.

IV.5.5. Projekt humánerőforrás-menedzsment

A projektet rendszerint nem magányos farkasok, hanem csapatba szervezett személyek közösen valósítják meg. Egymaga is lehet sikeres az ember, de a projektek nagy részében csak akkor boldogul, ha csapat van mögötte.

A projektmenedzsment-csapat eltérő képességű és karakterű személyek testre szabott szereppel bíró, működőképes csoportja, ahol a tagok együttműködve, a kitűzött célok elérése érdekében tervszerűen munkálkodnak, és így lépésről lépésre, azaz tevékenységről-tevékenységre megvalósítják a projektet. A humánerőforrás-menedzsment terület feladata a szükséges emberi erőforrások megfelelő időben történő biztosítása, azaz annak szervezése, hogy a megfelelő emberek a megfelelő helyen és alapinformációk, illetve tudás birtokában álljanak rendelkezésre. Feladata továbbá, hogy az alkalmazottak illetve önkéntesek számára a személyi jellegű források időben való biztosítása (a projektmenedzsment feladata lehet a projekt sikere érdekében képzések, tréningek szervezése is, amennyiben ezt a projekt szükségessé teszi).

A projekt humánerőforrás-menedzsment elemei a projektben:

- projektcsapat toborzás;
- projektcsapat szervezése, menedzselése, felelősségi körök kijelölése;
- projektcsapat fejlesztés – kompetenciák és együttműködés szabályainak kialakítása, fejlesztés;
- projektcsapat irányítás;
- a csapat eredményeinek nyomonkövetése, rendszeres áttekintése, probléma-elhárítás, változás koordináció.

Az ún. kompetenciaterkép segítségével fel kell mérni, hogy a csapattagok milyen mértékben alkalmasak a projektcél valóra váltására (*15. táblázat*). A példában a csapattagok oszlopában 1-től 7-ig terjedő skálán értékeljük a projekttagokat a projekt megvalósításához szükséges kompetenciák szerint (a magasabb érték a jobb). A kompetenciaterkép alkalmas egy helyzet rögzítésére, bizonyos következtések levonására (pl.: mely feladatokhoz lesz könnyű személyeket rendelni, kire lehet nehéz helyzetben számítani, kinek kell valamilyen képzésben részt venni). Minél jobban megközelítik a csapattagok a maximálisan elérhető pontszámot (42), a projektvezető annál nagyobb önállóságot biztosíthat számukra a munkavégzés során.

A projektcél megvalósításához szükséges kompetenciák	Csapattagok kompetenciáinak értékelése 1-től 7-ig terjedő skálán					
	CS 1	CS 2	CS 3	CS 4	CS 5	CS 6
Szakmai készségek	6	4	5	7	5	4
Személyiségjegyek (alapértékek, kezdeményezőkétség, azonosulás a közös céllal, feszültségtűrés)	3	5	4	3	6	3
Csapattársakkal szembeni magatartás (mások befolyásolásának módszerei, érzékenység, mások támogatása, megbízhatóság)	2	2	1	3	6	5
Kommunikációs készségek (a párbeszéd készsége, előadói készség, íráskészség, olvasási készség)	3	4	2	6	5	4
Adminisztratív készség (tervezés, szervezés, megvalósítás, munkamegosztás, értékelés)	2	2	1	3	3	3
Motiváltság	7	7	6	5	6	7
Összpontszám	21/42 pont	24/42 pont	19/42 pont	27/42 pont	31/42 pont	26/42 pont

15. táblázat: A csapattagok kompetenciatérképe

„Szabadcsapat” a projektmenedzsment-csapat, ha a projektvezető választhatja ki (nevezheti ki) a szükséges szakembereket. Így a jó csapat megtestesítheti azt a szaktudás- és készségalmazt, ami szükséges a projekt sikeres kivitelezéséhez. Az ideális csapat összeállításánál lehetőség nyílik széles munkatársi körből a projekt végrehajtásához megfelelő személyiségeket kiválogatni (mind kompetencia, mind az egymással való együttműködés szempontjából). „Kényszercsapat” esetén mások (pl. a projektszponzor, a tulajdonos), s nem a projektvezető jelöli ki a résztvevőket. Ilyenkor „hozott anyagból” kell dolgozni. A heterogén összetétel ugyanakkor színesíti a csapatmunkát, bővíti a szerepvariációkat, javíthatja a csoportkohéziót és a belső légkört.

Az eredményesen működő csapatlétszám természetesen projektfüggő, de a hatékony csapatlétszám szélső pontjait 7+-2 főben lehet megjelölni. Egy jó teamben megtapasztaljuk az együttdolgozás és a konszenzus kialakításának élményét.

Bármelyik módszerrel is történik a projektmenedzsment-csapat összeállítása – egy hozzárendelési mátrixban – el kell végezni az egyes tevékenységek, és azok végrehajtásáért felelős csapattagok kijelölését. Erre mutat példát a 16. táblázat.

Kód	Tevékenység lista (T)	Antal	Edit	Tamás	Éva	László	Lajos
T1	Résztvevők menedzselése	F, M	M			M	
T2	Forrásszervezés	M			F, M	M	
T3	Rendezők menedzs.	F, M	M	M			M
T4	Szakmai program menedzselése	M	F		F, M		M
T5	Szabadidős program menedzselése	M	M			M	M
T6	Technikai háttér menedzselése	F, M	M				

16. táblázat: Ifjúsági találkozó szervezésének hozzárendelési mátrixa

A hozzárendelési mátrixban a tevékenység végrehajtásáért felelős csapattagot (F), az adott tevékenységben a munkavégző csapattagot pedig (M) jelöli. A mátrixból az is kiolvasható, hogy van egy kevésbé involvált tag (Tamás). Antal és Edit viszont túl sokat vállal, továbbá a felelősség jószerivel egy személy kezében (Antal) összpontosul. A T4-es tevékenységnek két felelőse van, ezért félő, hogy „két bába között elvész a gyerek”. A T5-ös tevékenységnek viszont nincs felelőse, így könnyen előfordulhat, hogy a projekt adott elemén fejetlenség lesz úrrá. Ezeket az egyenetlenségeket célszerű kiegyenlíteni, mert veszélybe kerülhet a projekt sikeres megvalósítása.

IV.5.6. Projektkockázat-menedzsment

Minden projekt hordoz kockázatokat, ami a minden projektben jelen lévő bizonytalanságból ered. A kockázat olyan bizonytalan esemény vagy körülmény/feltétel, amely ha bekövetkezik, akkor pozitív vagy negatív hatást gyakorol a projekt céljaira (időtartamra, költségre, minőségre stb.), megvalósulásuk valószínűségére. Ezek egy része előre is felmérhető és fel lehet rájuk készülni, míg mások váratlanul lépnek fel, ám kezelésük ebben az esetben sem lehetetlen. A projekt sikeres megvalósítása érdekében a projektmenedzsment feladata felkészülni az előrelátható rizikóra, azok veszélyeinek minimalizálása, valamint a váratlanul fellépő veszélyek gyors kezelésére a károk minimalizálása érdekében. A projekt kivitelezése során számba kell venni azokat a veszélyeket, melyek kockáztathatják a sikeres, határidőn és költségkereten belüli befejezést.

A projektkockázat-menedzsment magába foglalja:

- a tervezést (szükség esetén kockázatmenedzsment terv elkészítése: módszertan, szerepkörök és felelősségek, valamint költségterv);

- a kockázatok azonosítását és elemzését (a bekövetkezés valószínűségének és a kockázatok hatásának vizsgálata);
- a kockázatkezelést (alternatívák és intézkedések kidolgozása és végrehajtása);
- a projektkockázatok felügyeletét.(felismert kockázatok nyomon követése, újak beazonosítása).

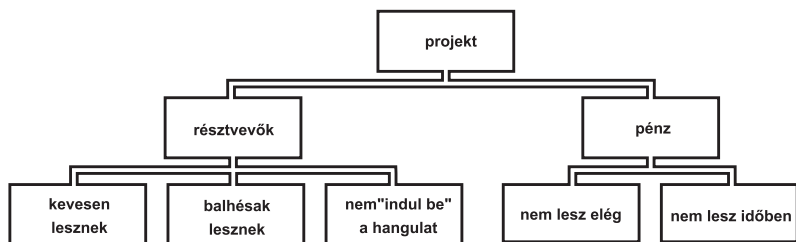
A kockázatmenedzsment feladata a pozitív események bekövetkezési valószínűségének és hatásának növelése, illetve a projektekre negatív hatást gyakorló események bekövetkezési valószínűségének és hatásának csökkentése.

Már a projekt tervezésekor, a megvalósítás megkezdése előtt fel kell mérni az előre látható kockázatokat, azok ismeretében kell döntenie a projekt megvalósításáról vagy elvetéséről, és a megvalósítás során folyamatosan figyelemmel kell kísérni a problémák esetleges megjelenését. A feltárt információk birtokában tehát meg kell tenni mindazokat az előzetes lépéseket (pl. tartalékidőt kell beállítani a külső pénzügyi források megszerzésére), amelyek megelőzhetik a bajt. A védekezés eszköze lehet az is, ha változtatást hajtunk végre az előzetes terveken (pl. a várható befejezési idő hátrébb toljuk, több erőforrást használunk).

A civil-nonprofit projektekben az egyes kockázatoknak eltérő jellegű és eltérő mértékű hatásai lehetnek a projektünkre. Ezek leggyakoribb példái:

- A projekt végrehajtásának időbeli késleltetése;
- Pénzügyi kockázatok – forrás, cash-flow, bevételi tervek meg nem valósulása, a projekt drágulása;
- Jogi kockázatok – engedélyek beszerzésének nehézségei, jogi szabályozás bizonytalanságai, változások a jogi környezetben;
- Belső kockázatok – humán erőforrás hiány, képzettségi problémák, kommunikációs problémák, elutasítás a szervezeten belül, a szervezet egyéb tevékenységei és a projekt viszonyának nehézségei;
- Ügyfélkockázatok – fizetőképesség hiánya, negatív vásárlói döntés a projekt használatáról;
- Módszerváltás igénylő kockázatok - régi megoldások alkalmazási problémái;
- Külső, előre nem tervezhető kockázatok – pl.: természeti tényezők (az időjárási problémákkal számolni kell!).

Ha azonosítottuk az egyes kockázatokat, akkor elkészíthetjük a különböző kockázati kategóriák strukturált rendszerét, az ún. kockázatlebontható struktúrát, mely állandóan emlékeztet bennünket a projektkockázatok lehetséges forrásaira (hasonlóan a feladatlebontható struktúrához, RBS).



9. ábra: Kockázattörtéti struktúra – ifjúságsszakmai találkozó

Az egyes kockázati eseményekhez kétféle értéket kell rendelni. Ezek a bekövetkezés valószínűsége (%-ban kifejezve) és a hatás erőssége a projektre (pénzben vagy egyéb értékkel kifejezve). Ezek szorzata megadja az adott kockázat veszélyességét (erős, közepes, alacsony). A bekövetkezési valószínűséget becsülni érdemes, a hatást úgy lehet számolni, hogy vizsgáljuk a projekt jellegzetességeit (költség, idő, terjedelem, minőség) és ezek közül a leginkább változó (romló) paramétert vesszük alapul.

Költség	Elhanyagolható költségnövekedés	10% költségnövekedés	10-20% költségnövekedés	20-40% költségnövekedés	≥40% költségnövekedés
Időzítés	Elhanyagolható időtartamnövekedés	5% időtartam növekedés	5-10% időnövekedés	10-20% időnövekedés	≥ 20% időnövekedés
Terjedelem	Teljesítés sérülése alig érzékelhető	Teljesítés kis részét érinti	Teljesítés nagy részét érinti	Teljesítés csökkenése elfogadhatatlan	Termék használhatatlan
Minőség	Minőségromlás alig észlelhető	Néhány alkalmazást érint	Minőségromlás projektszponzori döntést igényel	Minőségromlás elfogadhatatlan	Eredmény használhatatlan
Hatás	Nagyon alacsony (0,05)	Alacsony (0,1)	Közepes (0,2)	Magas (0,4)	Nagyon magas (0,7)

17. táblázat: Kockázat-becslés

Az egyes kockázati tényezők azonosítását és elemzését (veszélyessége mértékének számítását) követően kell meghatározni a konkrét kockázatkezelési eljárást, mégpedig a legnagyobb bekövetkezési valószínűség és a hatás szorzatával számolva, csökkenő sorrendben haladva. Amennyiben valamely kockázatra nem adunk kezelési

megoldást, abban az esetben döntésünket indokolni kell (pl. túl kicsi bekövetkezési valószínűség, vagy túl kicsi hatás a projektre, vagy olyan külső kockázat, amelyet sem befolyásolni, sem kezelni nem vagyunk képesek).

Minden egyes fenyegetettség-elemnél szükséges egyfajta kockázatkezelési válasz kialakítása. Ilyenek többek közt az elkerülés, az áthárítás (pl.: biztosítás), a csökkentés, tartalékképzés, alternatív megoldások használata, mellékkötelezettségek kikötése (kötér, garancia, lemondási lehetőség stb.).

Kockázati tényező	Hatás-erős-sége	Bekövetkezés valószínűsége	Veszélyesség mértéke	Tervezett intézkedés	Többletköltség	Többletidő
Túl kevés résztvevő, így túl kevés bevétel (negatív)	0,7	20%	0,14	extrareklám	100 000 ft.	-
Atrocitás a rendezvényen (negatív)	0,4	10%	0,04	biztonsági személynél	50 000 ft.	-
Nem készül el időben a reklámanyag (negatív)	0,2	40%	0,08	tartalékidő	-	1 hét
Több fellépő jelentkezik, mint ahány felléphet (pozitív)	0,1	20%	0,02	válogatás	-	-

18. táblázat: Példa a kockázatelemzésre-reakciókra

A kockázatkezelés egyik nem titkolt célja lehet az is, hogy az esetleges támogatókat meggyőzzük arról, hogy a lehetséges kockázatok figyelembe lettek véve, és kezelhetőnek minősülnek. Ezért ennek bemutatása sokszor a pályázatok sarkalatos pontja, hiszen ezzel igazolhatjuk a projekt realitását.

IV.5.7. Projektkommunikáció-menedzsment

A projektkommunikáció-menedzsment a projekttel kapcsolatos információk előállítása, gyűjtése, elosztása, archiválása.

A projektkommunikáció-menedzsment elemei:

- Kommunikáció⁷³ tervezés – információszükséglet meghatározása;
- Információelosztás – információ megfelelő elérhetőségének biztosítása;

⁷³ A kommunikációs tér bővelkedik a felosztási lehetőségekben:

- A kommunikáció szintje szerint létezik ún. mikroszintű, azaz személyközi és makroszintű, azaz társadalmi kommunikáció; A kommunikációban résztvevő személyek száma szerint a kommunikáció lehet intraperszonális, interperszonális; multiperszonális; ez utóbbin belül személyes; csoport- vagy tömegkommunikáció. Azt, hogy egy adott kommunikációs folyamat csoport- vagy tömegkommu-

- Teljesítésjelentés – információk gyűjtése a teljesítésekről (állapotjelentések, előrejelzések);
- Érintettek kezelése – stakeholderek információs igényeinek kielégítése.

A projektkommunikáció-menedzsment feladatai kettősek: a projekten belüli kommunikáció, amely magában foglalja a projekt és az azt megvalósító szervezet közötti kommunikációt, valamint a külső kommunikáció, amely a projektről való kommunikálást jelenti. A kommunikációs feladatok szervezésekor figyelemmel kell lenni a kommunikáció kétirányúságára, így biztosítani kell, hogy folyamatosan történjen visszacsatolás.

Belső kommunikációs feladatok:

- A projektcélok belsővé tétele a projektben résztvevőkkel és a szervezet projekten kívüli szereplőivel;
- A projekttel kapcsolatos attitűd formálása;
- Ellenőrzéssel kapcsolatos tapasztalatok terjesztése, értékelés szervezése;
- Információáramlás biztosítása, belső PR.

Külső kommunikációs feladatok:

- A projekt megismertetése és elfogadtatása a mikrokörnyezetben;
- A projekt megismertetése a lehetséges támogatók körében;
- A projekttel kapcsolatos esetleges ellenállás, ellenérzések csökkentése, kezelése;
- A projekt támogatottjainak, igénybevevőinek tájékoztatása;
- Sajtókommunikáció;
- Esetleg érdekvéonyesítés, érdekképviselés a makrokörnyezetben.

nikáció nem elsősorban a befogadók száma, hanem azok homogén vagy heterogén volta határozza meg (előbbi a csoport, utóbbi tömegkommunikáció);

- Kommunikációs viszony alapján lehet kölcsönös (a közlés és befogadás dinamikusan változik) vagy egyoldalú (az egyik fél tartósan közlő, a másik befogadó szerepet vesz fel);
- A csatornák száma szerint lehet többcsatornás vagy egycsatornás;
- Személyesség szerint lehet személyes vagy személytelen;
- Jelleg szerint lehet magánjellegű vagy nyilvános;
- Intézményesítettség alapján lehet intézményes vagy nem intézményes;
- A közlő szándékai szerint lehet tudatos(szándékos) vagy öntudatlan (spontán);
- Nyíltság alapján lehet nyílt vagy rejtett;
- Az alkalmazott jelrendszerek szerint lehet verbális vagy nonverbális;
- Az információ befogadóra gyakorolt hatása alapján lehet kognitív vagy affektív;
- Megismerési tér alapján lehet mindennapi-köznapi, tudományos-szakmai, esztétikai-transzcendens;
- Elkülönültség szerint lehet primer (nem szükséges hozzá technikai eszköz – pl.: beszélgetés), szekunder – csak a kibocsátó oldalán szükséges hozzá technikai eszköz – pl.: újság) vagy tercier (a kibocsátó és a befogadó oldalán egyaránt szükséges hozzá technikai eszköz – pl.: rádió);
- Közvetlenség szerint lehet direkt (közvetlen), vagy indirekt (térben vagy időben beiktatott közvetítő közeg), ez utóbbin belül digitális vagy analóg;
- Jeltudományi jelentősége szerint a kommunikáció lehet ikonikus (a kód azonos az általa jelölt dologgal – pl.: térkép), index (a kód utal a jelölt dologra – pl.: üst – tűz) vagy szimbolikus (a kód jelentése megállapodáson alapul pl.: szavak).

A projektkommunikáció folyamatában meg kell határozni a kommunikációs követelményeket (adott kommunikációs elem célja-feladata, formája, gyakorisága, kezdete-vége). A tervezés során számolni kell azzal, hogy milyen médiaelemeken keresztül valósulnak meg az egyes kommunikációs elemek (pl.: a projekt hangulatáról szóló információt jobban szemlélteti a videós, mint a szöveges információ), illetve hogy az egyes információközlők alkalmasak legyenek az adott típusú információ kibocsátására (lelkésítő beszédet nem a könyvelőnek kell feltétlenül tartani), valamint hogy a befogadók köre számára fogadható információ érkezzon (szórakoztató rendezvényen nem szükséges tudományos igényességű felvezetés). Törekedni kell a kommunikációs zaj (zavaró hatás) kiszűrésére, csökkentésére.

Kommu- nikációs igény	célja	feladata	formája	gyakori- sága	kezdete- vége	hangvé- tel
rendezői kapcsolat- tartás	informá- ciószük- séglet kielégítése a projekt- csapatban	informa- tív tájé- koztatás	e-mail	kétheti	projekt le- bonyolítá- sának kez- dete előtt 6 hónap, vége után 1 hónap	ténysze- rű
részrtve- vők in- formálása	a projekt ügyfelei informá- ciós szük- ségletének kielégítése	hangulat- ébresztő- fokozó bevonás	face- book oldal	heti 1-2	projekt lebonyo- lításának kezdete előtt 3 hó- nap, vége után 2 hét	köny- nyed

19. táblázat: Példa a kockázatelemzésre-reakciókra

Látható, hogy a projektkommunikáció jóval több, mint néhány PR fogás és győzelmi jelentés, hiszen enélkül a projekt résztvevői (menedzserek, tagok stb.) nem kellően lesznek informálva a projekt nem velük közvetlenül kapcsolatos folyamatairól, így a projekt folyamatában súlyos zavarok keletkezhetnek.

IV.6. A szervezetmenedzsment tevékenységi területei: miben más, mint a projekt?

Az itt következő fejezet a szervezetekkel, azok vezetésével foglalkozik, kitérve a civil-nonprofit világ specialitásaira. Bár a vezeté elmélet irodalma valóban könyvtárnyi, igyekszünk (néha a tudományos hitelesség kárára is) a szükséges ismereteket érthetően leírni, az elméletek közül csak azokat bemutatni, amelyek hasznos segédeszközök lehetnek a civil-nonprofit térben.

Beszélünk a szervezetelemléletről, szervezeti típusokról és életciklusokról, a stratégiai tervezésről, magáról a vezetésről és a döntésről, a vezetőről, a konfliktusokról, az emberi erőforrás menedzsmentről, munkatársokról és némiképp kilógva a sorból a napi ügyvitelről. Bár tematikailag ide is tartozhatna, nem e rész éjt szót a projektmenedzsment (lásd: korábban) kérdéseiről, azonban ezen ismeretek nélkül szervezet nem vezethető sikeresen. Szervezetet sikeresen vezetni önismeret, önmenedzselés, szelíd önérdékvényesítés (asszertivitás) nélkül ugyancsak nem lehetséges.

Ebben a részben a szervezetre, mint jogi formájában megalapozott, a környezet jellegzetességeire, igényeire egyedi szolgáltatásszerkezettel válaszoló, egy cél eléréséért tevékenységüket szándékosan összehangoló emberek gazdasági-társadalmi együttműködésére tekintünk. Általános leírásaink valamennyi szervezetre értelmezhetők, a konkrétumok tekintetében csak a civil-nonprofit szervezetek vezetésével foglalkozunk. A szervezetvezetést pedig, mint a szervezet céljainak eredményes (hatásos) és hatékony⁷⁴ megvalósítása érdekében a szervezetben fellelhető emberi, pénzügyi, fizikai és információs erőforrások tervezésének, szervezésének, vezetésének és ellenőrzésének folyamataként írjuk le. A szervezetmenedzsment tevékenység így magában foglalja a szervezet életének, működésének hosszú és rövidtávú tervezését és szervezését, a szervezeti stratégia kidolgozását, megvalósítását és monitorozását éppúgy, mint a szervezet működéséhez szükséges tevékenységek tervezését és szervezését, így a forrásteremtés és –felhasználás szervezését, a humán erőforrások menedzselését, a vezető testületek munkájának szervezését, a szervezet adminisztratív tevékenységét.

A szervezet menedzselése nem azonos a szervezet projektjeinek menedzselésének összességével, hiszen a szervezet mindennapi életének teljes egészét magában foglalja. Elengedhetetlenül fontos ugyanakkor, hogy a szervezetmenedzsment tevékenység során együttműködés legyen a szervezet projektjeivel. A projektek részben vagy egészben általában a szervezet erőforrásaival gazdálkodnak, adminisztrációjuk szükségszerűen alkalmazkodik a szervezet adminisztrációjához, és

⁷⁴ Ebben az értelemben hatékonnak a szervezet céljainak jó szolgálatát, eredményesnek (hatásosnak) a jó célok szolgálatát tekintjük. (Mint az egyszeri autós, aki gyorsan száguld Nyíregyháza felé, miközben Győrbe szeretne eljutni hatékony, de nem eredményes.)

értékrendje, arculata sem mondhat ellent a szervezet sajátosságainak. Miközben a szervezet hatást gyakorol a projektre, a projekt is hatással lehet a szervezetre, eredményezhet akár mélyreható változásokat is. Gyakori az olyan eset is, amikor válságközeli helyzetben lévő szervezeteket egy jól megtervezett és megvalósított projekt segíti hozzá a krízis leküzdéséhez. A szervezetmenedzsment ugyanakkor másfajta megközelítést igényel annak hosszú távú, nagyjából állandó elemekből álló volta miatt.

IV.7. Szervezeti kultúra

A szervezet - vagyónát tekintve - egyfelől pénzügyi (pénzbeni és nem pénzbeni), másfelől intellektuális tőkével rendelkezik. Ez utóbbiba beletartozik a kapcsolati-társadalmi tőke (hírnév, vevőkapcsolat, ügyfelek lojalitása, intézményi kapcsolatok, értékek és normák, nyilvánosság, értékesítési csatornákhöz való hozzáférés, azaz a piaci helyzet), a humán tőke (alkalmazottak tudása, tapasztalata, képzettségi szintje, egyéni kompetenciák, menedzserek és alkalmazottak innovációs képessége, önkéntesek, munkamorál) és a szervezeti tőke (bevezetett márkánév, kutatási eredmények, infrastrukturális eszközök, szervezeti kultúra)⁷⁵.

A szervezetre jellemző, hogy tudatosan törekszik valamely eredmény elérésére, ennek érdekében a szervezet tagjai között funkcionális munkamegosztás működik. A szervezet céljai nem azonosak a bennük szereplő egyének céljaival, de nem is függetlenek tőlük. Olyan szervezet nincs, amelyben a tagok valamennyi céljukat ki tudnák elégíteni.

Kultúrára többé-kevésbé egy adott embercsoportok őket jellemző nézetek, elképzelések, szokások, képességek összességéként tekintünk, így a szervezeti kultúrát a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett, előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszerének érthetjük (tehát egyfelől kell hozzá közös elfogadás és az értékösszesség a szervezeten belül). Ezek aktívan formálják a vezetési stílust és módszereket, a munkatársak viselkedését és mindennapi cselekedeteit. A szervezeti kultúra meghatározza a sikeres viselkedési formákat, tartalmazza a jellemző és általánosan elfogadott értékeket, a „közös szókinccset”, a szervezeti „mitoszokat” és a „szertartásokat”. A szervezeti kultúra csak hosszabb ideje fennálló szervezetekben jöhet létre, magatartásalapú jelenség, szokás jéghegyhez hasonlítani: vannak látható (szakzsargon, öltözködés, viselkedésminták, szimbólumok) és közvetlenül nem vizsgálható, a látható felszín alatt meghúzódó jellegzetességei (konfliktus- és kockázatvállalás stb.). A szervezeti kultúra jelenségeiből következtethetünk arra, milyen értékeket vallanak a szervezetek tagjai, mi van valójában a fejükben.

A szervezeti kultúra jellegzetességei:

- A munkakörrel és a szervezettel történő azonosulás elvárt mértéke;
- Egyén vagy csoportközpontúság (individualizmus, kollektívizmus);
- Humánorientáció mértéke;
- Belső függés-függetlenség: erős vagy gyenge kontroll mértéke;
- Kockázatvállalás, -kerülés mértéke;
- Konfliktustűrés-konfliktuskerülés mértéke;
- Cél-eredmény- vagy eszköz-folyamatorientáció jellege;
- Külső vagy belső orientáció jellege;
- Rövid vagy hosszú távú gondolkodás jellege.

⁷⁵ Vö.: Bourdieou tőkefogalmaival.

A szervezet akkor támogatja a szervezeti célokat, ha a szervezeti kultúrából világos értékrend rajzolódik ki, az összevág a stratégiában foglalt értékekkel, állandó a kétirányú kommunikáció a vezetők és a beosztottak között és az eredmények értékelése rendszeres, tényszerű, a dolgozók bevonásával történik (míg az állandóan módosuló értékrend, a gyakori vezető és irányváltás, a bünbakkeresés zavaros szervezeti kultúrára utal). Ilyen értelemben egészségesnek tekinthető az a szervezet, ahol mindenki a szervezeti célok elérésére törekszik, a feladatok határozzák meg az erőforrások használatát, a döntések ott születnek meg, ahol a legtöbb információ áll rendelkezésre (szubszidiaritás), jó a vízszintes és függőleges kommunikáció is, az emberek nyíltak, őszinték egymáshoz, jól érzik magukat, konfliktus esetén kölcsönös nyereségre törekszenek (win-win szituáció), a szervezet távlatot és motivációt biztosít számukra, egyensúlyt nyújtva a munka és a magánélet között, így a szervezet egyidejűleg képes a produktivitás és a szolidaritás szempontjainak kielégítésére.

A következő leírás megpróbálja a szervezeti jellegzetességeket, értékrendeket típusokba sorolni azok belső jellegzetességei és a környezeti ingerekre adott válaszok alapján. Mindenesetre annyi bizonyos, hogy egy szervezet akkor működhet eredményesen, ha struktúrája alkalmazkodik a szervezeti célokhoz (lásd: a stratégiai tervezésről szóló részt). A szervezeti struktúrák sokféleképpen tipizálhatók, ebből az egyik szemléletes módot mutatjuk be. Az ún. Handy-féle kultúratipológia szerint a munkavégzés módja, a szervezetek belső atmoszférája, rendszere, a külső jegyek jellegzetességeiben mutatkozó különbségek alapján négy típust különít el:

Klubkultúra (hatalomkultúra, Zeusz kultúra)

A pókháló a legjobb kép ahhoz, hogy leírjuk ezt a szervezeti modellt. A szervezet kulcsfigurája a középpontban ül, a befolyásolás egyre táguló köreitől övezve. Minél közelebb jutunk a pókhoz, annál nagyobb befolyással vagyunk rá. A klubkultúra „szervezeti elképzelése” az, hogy a szervezet azért létezik, hogy a vezető vagy az alapító személy befolyásának kiterjesztéseként szolgáljon. A szervezet a központi szereplő nevében cselekszik. Ez a hasonlóan gondolkodók klubja, a hatalom a kulcspozíció megszerzésével történik. A szervezeti jegyek elsősorban a központi személy jegyei. Sok kisvállalkozást jellemez e kultúra. A szervezetre jellemzőek a politikai válaszok: a döntése sokszor az erőviszonyok és nem a logikai vagy ügyrendi válaszok függvényei. Gyorsan reagál a környezetre, sikeressége a központi szereplő képességein múlik. A szervezet produktív, csekély a bürokrácia, a munka hatékony és ellenőrzött. A legnagyobb ereje abban a képességében rejlik, hogy a rövid kommunikációs csatorna és a centralizált hatalom miatt azonnal és ösztönösen képes reagálni a lehetőségekre vagy a krízishelyzetekre. Ugyanakkor a döntések sokszor önkényesek, a központi szereplő nyomása folyamatos, a válaszok nem mindig elégítik ki az elvárásokat, s a szervezet tagjainak személyes igényei sem kielégíthetők.

Szerepkultúra (tevékenység kultúra, Apolló kultúra)

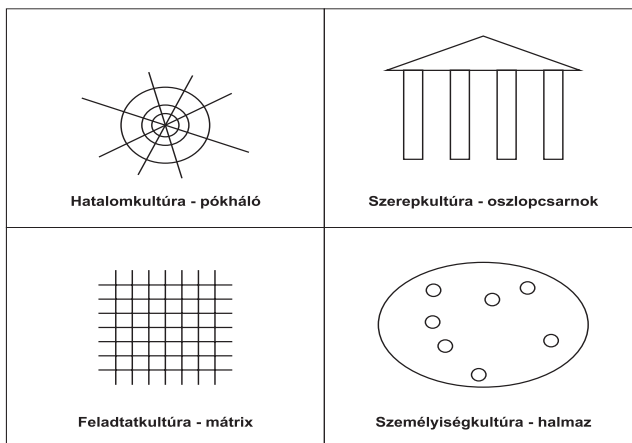
A szerepkultúra metaforája az oszlopcsarnok. E képből a tartóoszlopok a szakterületek, a timpanon a felső vezetés. A szerepeket ügyrendek szabályozzák, a hatalom a pozícióhoz kapcsolódik, s fontosabb a szerep, mint a személy. A fő szervezeti elképzelés itt az, hogy a szervezetek munkadobozokból épülnek fel. Ezek logikusan és rendezetten kapcsolódnak össze oly módon, hogy együtt végzik el a szervezet munkáját. A szervezet építészeti tervezés abban az értelemben, hogy a szerepek egymásra épülnek, a felelősségek pedig egymáshoz kapcsolódnak. A szervezetnek – a prioritások változásával összhangban – időről időre át kell csoportosítani a szerepeket és azok egymáshoz való viszonyát, és ezt követően kell a szerepekhez egyéneket rendelnie, gyakorlatilag a szerep fontosabb az azt megvalósító egyénél. Ilyen szerepkultúra gyakorlatilag bármely bürokratikus szervezet (minisztérium, hatóságok stb.). Előnye, hogy a szerepek, feladatok és funkciók világosan meghatározottak, azokat tiszteletben tartják, a szervezet tagjai érzik, hogy fontosak és a rendszer személyektől függetlenül stabil, hátránya az előre nem látható problémákra, változásokra való elégtelen reakció, a struktúra nehéz változtathatósága, a lassú döntéshozatal, változásészlelés és alkalmazkodás. A szervezet csak változatlan környezetben működik jól. A hierarchia többszintű, amelyet a magas szintű szakosodás jellemez mind formai, mind működési szinten.

Feladatcultúra (eredménycultúra, Athene kultúra)

A feladatcultúra képe a mátrix, hiszen egy olyan szervezeti forma iránti igényre való válaszként fejlődött ki, amely a klubcultúránál kevésbé individualista módon, a szerepkultúránál pedig gyorsabban reagál a változásra. Ennek a kultúrának a szervezeti elképzelése szerint egy csoport szakértőt és forrást rendelünk egy projekthez, problémához vagy feladathoz. Így minden feladatot a feladat által megkövetelt módon kezelünk – azt nem kell szabványosítani a szervezeten keresztül. A csoportok a feladat változásainak megfelelően változtathatók, feloszthatók vagy bővíthetők. A feladatcultúrában a tagok feladatokat és képességeket megosztva csoportokban dolgoznak. Másodlagosak a formális pozíciók, a hatalommegosztás működik. A feladatcultúra legfőbb törekvése a munka elvégzése, ehhez rendelik az erőforrásokat. Jó alkalmazkodóképesség jellemzi e kultúrát, adott projektek gyorsan átalakíthatók, ha a szükség úgy hozza. A feladatcultúra tagjai alkotók, motiváltak a sikerre. Ugyanakkor a feladatcultúra igényli is a változást, a mindennapok innovativitást nem igénylő feladataira a tagok energiáit nehéz mozgósítani. (E kultúrára a projektstruktúrák nevet is szokták használni, hiszen úgy épülnek fel, hogy rugalmasak legyenek és reagáljanak a sajátos és néha rövidtávú igényekre. Ez azt jelenti, hogy a csapatokat bizonyos projektekhez alakítják meg, amelyeket később feloszlhatnak. Eszerint egy személy több projektteam tagja is lehet, amelyben a változó hierarchia a teljesítmény szolgáltatásban áll.)

Személyiségkultúra (Dionüszosz kultúra)

A személyiségkultúra nagyban különbözik az előző háromtól, mert az egyéni célokat helyezi előtérbe, és a szervezet az egyéni tehetségek eszköze csupán. Azok a szakemberek (pl. orvosok, ügyvédek, építészek) a nyilvánvaló példák erre, akik bár csoportot alkotnak, de minden részes személynek elkülönült tevékenysége, ügyfél-köre, szakterülete stb. van. Ennek a kultúrának a szervezeti elképzelése szerint az egyéni tehetség áll mindenek felett, amit valamilyen minimális szerveződésként kell szolgálnia. Ezekben a szervezetekben csak a megegyezés működik, enélkül a szervezet leginkább egyének halmaza, nincs eszköz a közös cselekvés kikényszerítésére. Előnye, hogy a tagok igényei többnyire kielégítést nyernek, a kapcsolatok közöttük őszinték és szorosak, s a szervezet egyszerű. Hátránya, hogy akár a logika, a racionalitás ellenében is konszenzusigényes, s ez a mechanizmus sokszor lelassítja, a döntést vagy elvonja az energiát a felmerülő céloktól vagy gondoktól.



10. ábra: Szervezeti kultúra-típusok

Bizonyos esetekben a szervezetek inkább egyes stílusok keverékei, nem egyetlen stílus vegytiszta modelljei. Számos tényező határozza meg, hogy egy szervezet milyen stílusú, s ez gyakran nem választás, hanem a véletlen vagy a fejlődés eredménye. A civil-nonprofit világ szervezetei leginkább a feladatcultúra és a klubcultúra között oszcillálnak az időben, hol a klubjellegű, inkább kapcsolatorientált, hol a feladatjellegű, inkább célorientált jellemzők illeszthetők rájuk jobban⁷⁶.

⁷⁶ Az olyan szervezeteket, amelyek a folyamatosan változó (és napjainkban egyre dinamikusabban változó) környezeti kihívásokhoz tudatosan alkalmazkodnak tanuló szervezetnek nevezzük. E szervezetek és tagjaik egyéni tudásukat folyamatosan fejlesztik, és felhasználják azt a jobb eredmény elérése, saját jövőjük megteremtése érdekében. A tanuló szervezet abból indul ki, hogy a világ proaktív és problémamegoldó magatartást kíván (amelyből nem feltétlen csak egyetlen helyes létezik, hanem akár több is a feladatbeli, emberi és környezeti tényezők függvényében) és ezen megoldásokhoz az emberek alkalmazkodni képesek. A tanuló szervezet esetében az alkalmazkodó tanuláshoz párosulnia kell a teremtető tanulással, azaz azzal a tanulással, amely növeli alkotóképességünket.

IV.8. Csoport⁷⁷ a szervezetben

Alább a csoporttal, mint két vagy több egyén egymással kapcsolatban álló szervezett rendszerével foglalkozunk. A csoport közös érdek, feladat, cél érdekében alakul, meghatározott érték- és normarendszerrel bír. Ezeket a normákat, értékeket a csoport minden tagja elfogadja, magáénak vallja (a csoporttal itt csak a szervezet részekénti értelemben foglalkozunk). A csoport tehát abban különbözik a szervezettől, hogy jogi értelemben nem formalizált, nem önálló stratégia mentén cselekszik, működése inkább a szervezet része, mint autonóm.

A csoport nem egyetlen és tökéletes munkaszervezési módszer. Bár ma majd minden álláshirdetésben szerepel a team-munka elvárása, nem kevés egyénileg eredményesebben végezhető tevékenység van. A csoport előnye, hogy mozgósítja tagjainak erőforrásait; szinergikus hatást eredményezhet; szélesebb információs bázist biztosít; kreativitásra serkent; biztonság- és kompetenciaérzést ad; azonosuláshoz vezethet; szerencsés esetben motiválóan hat; növeli a kockázatvállalási készséget; kiegyenlíti a szélsőséges véleményeket; nyitottabb kapcsolatokat és egymástól való tanulást tesz lehetővé. Ugyanakkor erősödik a csoport ún. konformnyomása (a szándék ellenére történő azonosulás elvárása); érdekkonfliktusok és kompetencia-harcok léphetnek fel; nehezebb a felelősségi viszonyok azonosítása; idő- és ráfordításigényes és fennáll a klikk-képződés veszélye. A nagy kohéziójú (összetartó) csoportok kevésbé tűrik a deviáns viselkedést, és erősebb nyomást fejtenek ki a konformitás irányába. Amikor a csoport tagjai a külső hatásoktól elzárva dolgoznak, elnyomják saját ellenérzéseiket a csoportkonszenzus érdekében, létrejön az ún. csoportgondolkodás. A különlegesen erős csoportkohézió megakadályozza fontos és eltérő vélemények kifejtését, így fennáll a veszély, hogy a valóságnak nem megfelelő döntések születnek. A csoportgondolkodás tünetei az erkölcsösség és sebezhetetlenség illúziója, az ellenkezőkkel szembeni nyomásgyakorlás, az öncenzúra és az önjelölt cenzorok, a kollektív racionalizáció (esetlegese cselekedeteink utólagosan racionális beállítása), a kockázatok felmérésének hiánya, az információk szelektív feldolgozása.

A nem hatékony csoport tagjai elfogadják a kívülről rájuk kiosztott célokat; a kommunikáció aszimmetrikus; a vezető kijelölt hatalomként jelenik meg; a pozíció és nem a tudás vagy a teljesítmény határozza meg a befolyást és a hatalmat; a vitákat elkerülik, vagy igyekeznek elnyomni azt; a csoportkohézió indifferens; a problémák észlelését a vezetőre bízzák, aki egyszemélyben értékeli a csoportot. A hatékony csoportban a konkrét célok egyértelműek és világosak; a viták nyíltak és kreatívak; a teljesítmény javításában mindenki részt vesz; a csoportdöntési folyamat rugalmasan illeszkedik a helyzet megkövetelte szükségletekhez; a csoport problémamegoldó

⁷⁷ Szándékosan nevezzük a sok lényegi elemében hasonló közösséget és a csapattá formálódó csoportot külön néven, mert ez előbbi „saját lábakon is megáll”, míg ez utóbbi a szervezet részeként önálló identitással nem bír.

képessége magasszintű, miképp kohéziója is; a csoport tagjai közösen (is) értékeli tevékenységüket.

Csoportok között van önként alakuló és ún. kényszercsoport függően attól, hogy ki rendezi össze a csoporttagokat és hogyan kerül(nek) a vezető(k) kiválasztásra. A csoport ideális nagysága 7 ± 2 fő, a 12-15 fő feletti úgynevezett nagycsoportnál a csoporttagok már nem mindegyike ismeri egymást, nincs lehetőség, hogy mindenki közvetlen kontaktusban legyen a másikkal, nagyobb a kizáródásnak a veszélye, kialakulhatnak alcsoportok és azok között ellentétek. A csoport összeállításánál szerencsés, ha mind problémafelismerő, mind problémamegoldó tulajdonságokkal rendelkező személyek szerepet kaphatnak benne. Ugyanakkor érdemes kihagyni a lelkesedni nem tudó fanyalgókat, az elsődlegesen mindenkit lehengerelni kívánó önzőket, az elsődlegesen a pletykában érdekelt mószerolókat.

A csoportfeladatok tekintetében két skálát képezhetünk a feladat és az azt végrehajtó egyén szempontjából: a képesség és hajlandóság dimenzióját. Ahol a képesség és a hajlandóság is nagy: ott valószínűsíthető a siker, míg ahol mindkettő kicsi: a kudarc a legvalószínűbb bekövetkező esemény. A nagy képesség - kis hajlandóság alacsony teljesítményt, a nagy hajlandóság - kis képesség értelmetlen kockázatot jelent.

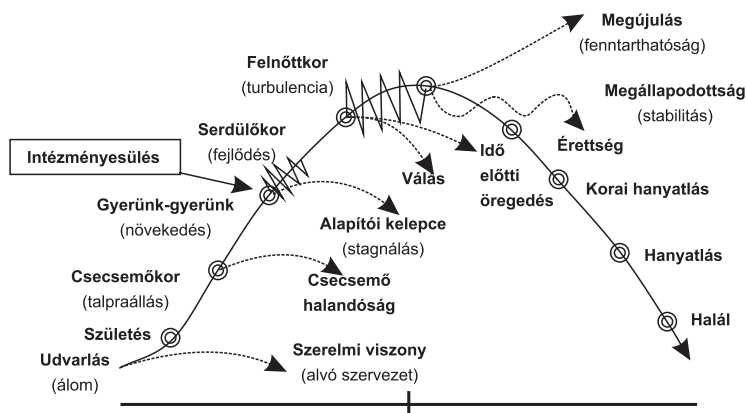
Más felosztásban háromféle csoportszerepet tudunk azonosítani: a feladatorientált (a fő cél a munkafeladat teljesítése), a kapcsolatorientált (a tagok pszichoszociális igényeinek kielégítése a fő cél: közösség, barátság, szeretet, önbecsülés, biztonságérzet, egymás informálása, motiválása) és az önmagára irányított csoportot (ezek egyike sem kizárólagos, a szerepek keveredése megszokott). A feladatorientált csoportban erős és egyértelmű a vezetői hatáskör, a felelősségek egyéniek, a csoport célja megegyezik az átfogóbb szervezeti feladatokkal. A kapcsolatorientált csoportban inkább megosztottak a vezetői szerepek a csoportnak van saját megfogalmazott célja (is), a csoportnak és nem csak vezetőjének van felelőssége.

Ugyanakkor a csoportvezetőkkel szembeni az az elvárás, hogy teremtsék meg a hatékony munkavégzés körülményeit. Segítsenek a csoport célkitűzését teljesíteni, fejlesszék a csoporttagok kompetenciáit és egymás közötti kapcsolatait és hárítsák el a külső akadályokat.

A csoport ugyancsak fejlődési fázisokon megy keresztül, míg eléri leghatékonyabb feladatvégző tevékenységét vagy legnagyobb kapcsolati erejét. Az első fázis a csoportalakítás, a tájékozódás, beilleszkedés szakasza. A másodikban kitör a „vihár”, ilyenkor kerülnek a csoport tagjai közti különbségek felszínre. A harmadik fázisban a csoport kialakítja együttműködési kereteit és normáit (közös nyelvet, a kommunikációs viszonyokat, a konfliktuskezelési módokat és a motivációs eszközöket). A negyedikben a fogaskerek egy másikhoz kapcsolódnak maximális a hatékonyság (az ötödikben a csoportban megkezdődik a változás, átalakulás).

IV.9. Szervezetdinamika

Miképp a csoportnál, a szervezetek legnagyobb része működése során maga sem változatlan, hanem egyfajta életciklust ír le. Ennek elméletét az üzleti szférában működő szervezetek vonatkozásában dolgozták ki, de a civil-nonprofit szektor szervezeteire is vonatkoztatható. Az egyes szervezetek nem mennek át szükségszerűen az alábbiakban leírt életciklus valamennyi fázisán, de ezek a fejlődés legjellemzőbb lépései. A szervezeti életciklus egyes fázisainak azonosítása, és annak felismerése, hogy a szervezet viselkedésében bekövetkező változások nem egyediek, hozzásegíthetik a menedzsmentet és a döntéshozó testületeket ahhoz, hogy sikeresen oldják meg az egyes ciklushatárokon általában fellépő válsághelyzeteket. Természetesen minden szervezet más és más, de az alábbiakban leírt pszichológiai, szociológiai és gazdasági jellemzők a szervezetek igen széles körében hasonlóan alakulnak.



11. ábra: Szervezeti életciklus

A szervezetekben⁷⁸ az ötlet (1. fázis) valósággá válása (2. fázis), a születés időszakában általában egy vagy néhány alapító dominál. A (nem jogi értelemben vett) alapító általában az a személyiség, aki rendelkezik vízióval és megfelelő mennyiségű energiával ahhoz, hogy létrehozzon egy új szervezetet. Képes arra is, hogy megteremtse a tevékenység megkezdéséhez szükséges forrásokat, és megnyerjen embereket a szervezet számára. Ebben az időszakban annak az alapító figurának a szerepe, aki felismer egy társadalmi problémát, és rendelkezik kellő energiával, idővel, elkötelezettséggel és karizmával az erre megoldást nyújtó szervezet létrehozására kulcsfontosságú. Ezek az emberek általában vállalkozó szelleműek, és céljuktól nem térítheti el őket néhány kezdeti nehézség. Nélkülük nem jönnének létre szervezetek. A szervezetet ebben és az ezt követő időszakban elsősorban a lelkesedés viszi előre és elkezd növekedni (3. fázis). Nem alakulnak ki még formális struktúrák, néhány tevékenységi forma indul csak be. A menedzsment és a döntéshozatal általában

⁷⁸ A kép eredetije számos helyen fellelhető, pl.: www.valtozasmenedzser.hu.

konszenzusos alapon működik. A szervezet élete első időszakának végén azonban általában éppen az alapítók a válsághelyzet egyik legfőbb forrásai. Ha a szervezet már megalapozottan működik, és eljut a fiatalság korszakába, megváltozik a szervezet jellege. Ezeket a változásokat gyakran az alapítók akadályozzák. Nehezen engedik ki a kezükből az irányítást, nem nevelik ki saját utódaikat, így az alapító esetleges távozása mély válsághelyzetet okozhat. Nehezen alkalmazkodnak a növekvő szervezetben megjelenő új emberek stílusához és elvárásaihoz, a növekvő szervezetben szükségszerűen kialakuló rendszereket és struktúrákat általában szükségtelen bürokráciának tartják. Gyakran előfordul, hogy igyekeznek megbuktatni a létrejövő új menedzsmentet, hogy visszatérüljön a szervezetet az általuk helyesnek tartott útra. Az is előfordul, hogy amint a szervezet a fejlődés második fázisát eléri, az alapító távozik a szervezetből, és gyakran új, hasonló szervezetet hoz létre.

A serdülőkor időszakában sok új ember jelenik meg a szervezetben alkalmazottként és önkéntesként egyaránt (4. fázis). Új menedzsment alakul, akik új ötletekkel, friss energiákkal és új megközelítéssel látnak munkához, és a szervezet továbblép a fejlődésben. Az új menedzsment általában szintetizáló tevékenységet folytat. Meg kell találni az összhangot a régiek és az újak között. Egyensúlyt kell találni azok között, akik úgy gondolják, hogy a rugalmasság és az adódó lehetőségek kihasználására való képesség a szervezet sikerének záloga, és azok között, akik úgy gondolják, hogy szükség van a tervezési tevékenység javítására, formalizáltabb döntéshozatali struktúrák, jobb információs rendszer és állandó menedzsment struktúrák kialakítására. Nem könnyű meghúzni a határt a szükségszerű menedzsment folyamatok és a szükségtelen bürokrácia között. Ebben, a szintén akár évekig tartó időszakban még nem tisztázódik teljesen a döntéshozók és a munkatársak szerepe, gyakran összekeverednek a feladatok. A menedzsment tevékenységet ebben az időszakban már a konszenzus keresése helyett a döntéshozatalt megelőző konzultáció jellemzi, amely azonban szintén konfliktusok forrása lehet. A szervezetek ebben az időszakban – lényegében szervezeti dimenzióban – átéli mindazokat a problémákat, amelyek az egyén kamaszkorát jellemzik.

Általában újabb vezetésváltást követően a szervezet a felnőttkorba lép (5. fázis). A felnőttkorú szervezetet általában erős vezetés és stratégiai gondolkodás jellemzi. A szervezetben valóságosan is különválnak a döntéshozatal és a napi ügyek irányítása, tehát a döntéshozó testületek és a menedzsment feladatai pontosan körülhatárolódnak. A szervezet célrendszere és stratégiája megalapozottan kidolgozott, és erre építve hatékony menedzsmenttel, információs rendszerrel és jól felépített döntéshozatali mechanizmussal rendelkezik. A felnőttkorú szervezetet professzionális humánerőforrás- és pénzügyi menedzsment jellemzi. Tiszták és világosak az alá-fölérendeltségi viszonyok, tisztázott az egyes munkatársak hatásköre és felelőssége. A felnőttkor a szervezetek esetében nem mindig marad fenn. A menedzsmentben bekövetkező esetleges kedvezőtlen változások eredményeképpen előfordulhat,

hogy a szervezet visszatér a kamaszkori küzdelmek időszakába, és újabb energia-befektetéssel tudja csak elérni ismét a felnőtt állapotot.

A szervezetfejlődés következő időszaka az érettség korszaka (6 fázis). Ebben az időszakban a szervezetet már nehéz lázba hozni. A szervezeti céloknak megfelelően, képzett és tapasztalt munkatársakkal minden olajozottan működik. A szervezeteknek ebben az időszakban általában jól felépített kapcsolata van a finanszírozókkal és a külső környezettel, általában a politikai döntéshozókkal is. Gyakran előfordul azonban, hogy ebben az időszakban a szervezet unalmassá válik, már nem vonzó a vállalkozó szellemű munkatársak és menedzserek számára. A döntéshozók munkája is gyakran rutinná válik. A vállalkozó szellem hiánya annak veszélyét is hordozza, hogy esetleg más, azonos területen működő szervezet megelőzi az érett szervezetet, és nagyobb eséllyel indul ugyanazokért a forrásokért, vagy ugyanannak a célcsoportnak az elérésére.

Végül az igények változásával a források és támogatók elkezdnek elmaradni, a tagok elhanyagolják a szervezetet (7. fázis). Ha a szervezetnek nem sikerül új célokat kitűznie maga elé, bekövetkezik a hanyatlás időszaka. A hanyatlás időszakában nehéz új munkatársakat találni, a döntéshozók gyakran lemondanak megbízatásukról. A megújuláshoz új célokra, és ehhez új igények azonosítására van szükség. A nemzetközi tapasztalat azt mutatja, hogy a civil-nonprofit szervezetek nagy részénél a hanyatlás időszakát nagyon ritkán követi a szervezet halála (8 fázis). Egyes szervezetek ugyan kisebb mértékben és kevésbé hatékonyan, de folytatják működésüket. Mások beleolvadnak más, esetleg újabb szervezetekbe, amely újraéleszti őket. Ennek valószínű oka, hogy azok az emberek, akik valamilyen társadalmi célt fontosnak tartanak – és annak érdekében hajlandóak dolgozni – nem veszítik el ezt a hajlandóságukat, és ha ehhez legalább egy kevés motivációt kapnak, meg is maradnak ezen a területen.

Sok éves kiegyensúlyozott működés után a szervezetek a megújulás fázisában eljuthatnak az ún. intézményalapítás (nem azonos az ábrán jelzett intézményesüléssel, ami a szervezet belső normáinak, intézményeinek kialakulását mutatja) fázisába (ez nem feltétlenül szükséges, az is lehet, hogy megmaradnak klasszikus, önkéntességen alapuló civil-nonprofit szervezetnek). Általában akkor jellemző ez a fázis, amikor a szervezet intézmények működtetését vállalja fel, gyakran egy önkormányzattal kötött együttműködési szerződés keretében. Természetszerűleg a szervezetek ilyen esetben vesztenek civil jellegükből, hiszen a napi (adott esetben a minőségbiztosított) működés, a stabilitás szükségessége olyan működési mechanizmusok meglétét kívánja, amelyek kevesebb teret engednek a meglehetősen ad-hoc, önkéntes jellegnek. Az intézményesített működés jellemzői: a biztosított alapköltségvetés, a stabil működés, a szabályok kialakultsága, az önkéntesek mellé felzárkózó alkalmazotti csoport.

Természetesen minden állomásnál lehetséges, hogy a szervezet nem éri meg az adott fejlődési szakaszt (a képet folytatva: alvó szervezet, csecsemő-halandóság, alapítói kelepce, válás) és nem feltétlen szükséges a hanyatlásnak sem bekövetkeznie (akár a megújulás, akár a megállapodás irányába történő „visszacsatolás” lehetőség a szervezet számára).

A szervezeti fázisok összefoglalása

- 1) Udvarlás: az ötlet megjelenése, ízlelgetése, néhány ember véleményének kikérése (veszély: nem életképes az ötlet);
- 2) Csecsemőkor: mozgósítás, fő szerep az ötletadóé, formálódás (veszély: kitaráshiány, támogató nélküliség);
- 3) Gyerünk-gyerünk: első sikereken felbuzdulva működni kezd a csoport, viharos, gyors (veszély: hatalmi harcok, struktúraszétesés);
- 4) Serdülőkor: néhányan felnőnek a feladatokhoz - normaképződés, intézményesítés (veszély: vezetői konfliktusok);
- 5) Felnőttkor: bejáratott utak, személyek, intézmények-eredményes együttműködés (veszély: unalom, kihívások hiánya);
- 6) Érettség: a csoport nem igazán újul meg, nem demokratikus és nem is innovatív, hanem megszokásalapú a működés (veszély: a szervezet nem tér vissza a serdülőkorba, hanem az öregedés felé mozdul el);
- 7) Hanyatlás: csak a vének tanácsa a meghatározó (veszély: bekövetkező működésképtelenség);
- 8) Halál: a csoport működésképtelenné válik.

IV.10. Stratégia és stratégiaelmélet

A szervezet működésének tervezhetősége érdekében, azért, hogy a lehető leghatékonyabban és ellentmondás-menetesebben legyen képes cselekedni, érdemes az erőforrásokat egy irányba, „hadrendbe” állítani. Ez az ún. stratégiaalkotás, amelynek fogalmát a hadászatban évezredek óta használják. Ezt vette át az üzleti szféra a 20. század elején, majd a civil-nonprofit szféra is a század második felében. Az értéktézérelt szervezetek számára elengedhetetlenül fontos a stratégiai gondolkodás, hiszen ezek a szervezetek olyan, különböző célkitűzésekkel rendelkező emberekből állnak, akiket egyazon cél mellé kell állítani a sikeres működés érdekében. A stratégiai menedzsment tevékenység során el kell érni, hogy a szervezet alapvetései és céljai a szervezet valamennyi munkatársa, tagja, önkéntese számára világosak és elfogadottak legyenek. A stratégiai menedzsment általában komoly bizonytalansági faktort hordoz, hiszen olyan, a jövőre vonatkozó döntéseket kell meghozni, amelyhez nem áll rendelkezésre minden információ. A stratégiai menedzsment alkalmazása rákényszeríti a szervezetet, hogy elemezze a felhasználók igényeit, ezen igényeknek megfelelően alakítsa céljait, feladatait és folyamatosan ellenőrizze az eredményeket. Az igények felmérése, az ezekre alapozott célok meghatározása és a megvalósítási stratégia kidolgozása erős motiváló tényező lehet a szervezet egésze számára. Olyan szervezeti megoldásokat nyújt, amelyben egymással szoros összefüggésben nem álló álláspontok állhatnak össze a szervezet jövőjéről alkotott közös elképzeléssé. Stratégiája nem csak egy szervezetnek, de egy ágazatnak, vagy akár társadalomnak is lehet, sőt az egyén életstratégiája is ismert fogalom. Ha változtatás nélkül minden nem is alkalmazható az alábbiakban ezekre az elemekre, érdemes elgondolkozni: eredményesebb és hatékonyabb lehetne-e egy-egy ágazat, közpolitika, ha létezne ilyen ágazati stratégia?

A stratégia két dologtól függ: a stratégiai dokumentumtól és a stratégiai folyamatától. A stratégia tehát egyszerre egy tervezési folyamat és egy dokumentum. A dokumentum hosszú távú céljelölő tervezési anyag (5-15 év). Stratégiát leginkább az állam, önkormányzatok, civil-nonprofit és profitorientált szervezetek, ezek együttműködései szoktak készíteni. A szervezeti stratégiai terv optimális hossza 3-8 oldal, (az ágazati tervek ennél hosszabbak is lehetnek).

A favágó és a stratégia

Valaki az erdőben sétál és találkozik egy favágóval, aki nagy serényen és kínlódva azon munkálkodik, hogy egy kivágott fatörzset kisebb darabokra fűrészeljén. Közlebb lép, hogy lássa, miért kínlódik annyira a favágó, és azt mondja: „Bocsáson meg, de valami feltűnt nekem; az Ön fűrészje teljesen életlen. Nem gondolja, hogy meg kellene éleznie?” A favágó erre kimerülten felel: „Nincs nekem arra időm, nekem fűrészelnem kell!”

IV.10.1. A stratégiaalkotás eljárása

Fontos tisztázni a kezdetek előtt: ki alkotja, ki fogadja el és ki hajtja majd végre a stratégiát – papírokat gyártani felesleges. Az eljárás tekintetében a leglényegesebb, hogy a szervezet valamennyi érintettjének legyen módja és lehetősége bekapcsolódni a stratégiai tervezés folyamatába. Érdemes itt a projektnél megismert célcsoport-szegmentációt, a stakeholder-analízist segítségül hívni, azt felhasználva azonosíthatók a stratégiával érintett csoportok. Minél távolabbi szereplő érintett (külső érintett), annál inkább csak informálni, tájékoztatni kell, minél közelebbi (belső érintett), annál inkább be kell építeni a véleményét a leendő stratégiába, sőt annál inkább szükséges akár több körben is megvitatni vele a stratégiát. Tilos megspórolni az érintettek informálásának és bevonásának lépését (általában érintettcsoportja válogatja, hogy milyen módon kell ezt megtenni), mert a stratégiai terv legyen bármilyen tökéletes, pusztán az írásszalfióknak gyártott aktahalom marad, ha a szervezet alkotói nem értenek azzal egyet, nem tekintik magukénak és nem érdekeltek annak megvalósításában (minél közelebbi az érintettcsoport, annál inkább kétirányú és rendszeres kommunikáció szükséges).

A legjellemzőbb stratégiai hibák is az eljárás komolyan nem vételéből származnak: amikor a vezetők elvonulnak beszélgetni a stratégiáról és jól berúgnak; a szakértők a stratégiaelmélet bugyrait tárják fel; amikor a stratégiaalkotás érdektelenné válik (reggeli: misszió, ebéd: célrendszer, vacsora: értékek); vagy a résztvevők a változástól való félelem (félelem a státusz elvesztésétől, a tanulás szükségességétől, az új körülményektől, a kockázattól, önbizalomhiány stb.) okán hamar letudják az egészet.

IV.10.2. A stratégiakészítés szereplői

Egy stratégiakészítés bizonyos keretek között felfogható projektként is, ezért érintettjei nagyon hasonlóak a projektnél tárgyaltakhoz:

- a.) A stratégia megrendelője: az a személy, szervezet vagy intézmény, aki/amely megrendelőként érdekelt abban, hogy létrejöjjön egy adott területen a stratégia.
- b.) A stratégia gazdája: általában ez az ember kezdeményezi vagy viszi hátán a stratégiát.
- c.) A szűk csoport: ez a néhány emberből álló csapat felelős a stratégia-alkotás folyamatának koordinációjáért, az anyag összeállításáért és koherenciájáért.
- d.) Tágabb csapat: erőforrással (tudás, kapcsolat, eszközök) rendelkező olyan szereplők, szakértők, potentátok, akiknek szerepe támogató, hiánya esetleg gátló lehet a folyamatban. Sok esetben ők legitimálják a stratégiát (közgyűlés, tagság, bizottság).
- e.) Szélesebb értelemben vett érintettek: abban a környezetben, ahol a stratégiai érvényesíteni kívánja céljait érdemes megszólítani valamennyi érintettet (önkormányzat, civil-nonprofit szervezet stb.) és társadalmi vitán keresztül bevonni az érdeklődőket.

IV.10.3. A stratégiai dokumentum

A stratégiai dokumentum tulajdonképpen célok kitűzése és a célokhoz vezető utak megkeresése, adott időn belül történő végrehajtása és értékelése, figyelembe véve a környezet és a szervezet adottságait. A stratégiai terv-készítés az alábbi mérőföldkövek szerint zajlik.

A jövőkép (vízió)

Az egy mondatba összesűrített, jövőről alkotott lényegi pillanatfelvételt, elérendő állapotot vízióknak hívjuk, ami a „mi a helyünk a világban” kérdésre ad választ. A stratégiai tervezés első lépése ennek a mondatnak a tisztázása. A vízió kifejezést mint kívánatos, elérni tervezett jövőbeni állapotot használjuk. Azt az elképzelést értjük vízió alatt, amelyet a szervezet, mint célt kíván elérni. Civil-nonprofit szervezetek általában oly módon határozzák meg víziójukat, hogy leírják azt a világot, amelynek eléréséért dolgozni kívánnak. A jövőkép a hosszú távú jövőbe mutat, rövid, közérthető és állapotleíró (szervezeteknek lehet hasonló, sőt egyforma a jövőképük: például sokak célja az, hogy ne legyen éhezõ gyermek).

Példák a vízióra

- Az Új Ifjúsági Szemle 2020-ra a szektor ismert és meghatározó szakmai folyóirata lesz, a nemzetközi társadalomtudományi tér elismert szereplője, ahol publikálni rang.
- A szerbiai fiatalok a XXI. században aktív és egyenrangú résztvevői a társadalmi életnek és egyenlő joguk és lehetőségük van saját teljesítőképességük fejlesztésére (Vajda-Ruff, 2009).

A küldetés (misszió)

Ahogy a verseny a civil-nonprofit szervezetek között is élesedik, egyre inkább alkalmazni kell bizonyos, az üzleti szektorban már bevált módszereket is. A szervezetek össze tudják hasonlítani magukat más, azonos forrásból részesülő szervezetekkel. Fel kell tenniük tehát a kérdést, mi az a megkülönböztető tulajdonság, amely jobbá, értékesebbé teheti őket a jövőben a versenytársaknál. Például lehet, hogy mi vagyunk képesek arra, hogy egy eddig ki nem elégített szegmensben nyújtsunk szolgáltatást, lehet, hogy mi tudjuk elérni a legtöbb potenciális felhasználót.

A küldetés különbözteti meg szervezetünket a többi hasonló jövőképpel dolgozó szervezettől, a „kik vagyunk”, kérdésre ad választ. Az adott célt sokféleképpen lehet elérni, s a küldetés azt jelzi, hogy melyik utat választotta az adott civil-nonprofit szervezet. A küldetés megválaszolja a szervezet alapvető céljait, hogy miért dolgozunk, hogy mitől egyedi a szervezet. Rövid (2-3 mondatos) és dinamikus, a szervezetre jellemző, az eredményre koncentrál. Röviden összefoglalva a vízió elsősorban a szervezet „végső céljának” meghatározása, míg a misszió annak megfogalmazása, hogy miért létezik a szervezet.

A civil-nonprofit szektorban dolgozók nagy részében erős motiváció él a társadalom megváltoztatására, ezért erős küldetéstudatuk van. Ennek eredményeképpen

sok szervezetben a misszió egyfajta hallgatólagos megállapodásként, és nem megvitatott és leírt formában létezik. Ennek ellenére a küldetés érzése a civil-nonprofit szektorban sokszor sokkal erősebb, mint az üzleti szférában.

Példák a misszióra

- A Szemle a szektorról szóló tudás növekedésének és közkinccsé tételének egyik letéteményese.
- A Mobilitás a magyarországi ifjúsági munka és szolgáltatások innovációs és kompetenciaközpontja, mely a hazai és nemzetközi eszközrendszerek működtetésével, az ifjúsági és ifjúságsegítő közösségek, szervezetek, ifjúsági szakemberek és kompetenciáik, továbbá az ifjúsági szolgáltatások fejlesztésével és elismertetésével járul hozzá a fiatalok társadalmi felelősségvállalásához, társadalmi részvételük erősítéséhez (most tekintünk el ennek megalapozottságától).

Értékek

Itt azon értékek, alapvetések lefektetése szükséges, amelyet a szervezet megkerülhetetlen fontosságúnak tart. Ki kell válogatni az értékkosárból azokat a jellegzetességeket, amelyek a szervezetet jellemzik, minden érték alapvetéssé tétele nem lehetséges (pl. érték a hatékonyság és érték a demokratikus döntéshozatal is, mégis-e kettő a szervezeti döntéshozatalban sokszor ellentmond egymásnak). Ilyen értékek lehetnek felsorolásszerűen:

- esélyegyenlőség;
- demokratikus döntéshozatal;
- hatékonyság;
- együttműködés;
- nyitottság;
- stb.

Példa az értékekre

- Minőség: a Szemle valamennyi beküldött publikációt lektoráltat és ellenőriz, így bár a megjelent cikkek átfutási ideje növekszik, de szakmai megalapozottságukra garancia adható.
- Ingyenesség: a Szemlében való publikációhoz nem kell díjat fizetni.

Célok

A korábban leírt elemzések alapján kérdések sora merül fel a szervezetek számára. Olyan kérdések ezek, amelyek megválaszolása a szervezet hosszabb távú cselekvési irányát határozzák meg. Pl.: Tovább növekedjen-e a szervezet? Ki is a mi célcsoportunk? Hogyan bonthatjuk fel a célcsoportot kisebb egységekre (célcsoportszegmentáció)? A megfelelő dolgokkal foglalkozunk, vagy mást kellene tennünk? Szabad-e új szolgáltatást bevezetnünk?

Ha a szervezetek küldetése hasonlíthat is egymásra, a célok tekintetében már bizonyosan egyedi az út. A stratégiai célok irányt kell mutassanak és kimenetvezéreltek, annak érdekében, hogy a küldetés megvalósulhasson, a vízió bekövetkezhessen.

Példa a célokra

- A civil-nonprofit szervezetek tudatosságának, tudományos, a szektorról szóló információs tudásbázisának növelése;
- A hazai szakirodalom összegyűjtése, szemlézése;
- A nemzetközi szakirodalom közvetítése.

Tehát a célok kialakítása, illetve hierarchiájuk megteremtése a stratégiai terv következő lépése. A célok meghatározása segíti a szervezet különböző egységeit abban, hogy a küldetés megvalósításában együttműködjenek. A stratégiai célok hozzásegítik a szervezetet ahhoz, hogy a sikerhez legszükségesebb ügyekre tudjon koncentrálni. Ideális esetben 3-7 ilyen stratégiai célt érdemes meghatározni. Ez a szám lehetővé teszi, hogy mindegyiket egyszerre tartsuk szem előtt, ugyanakkor lehetőséget ad annak a sokszínűségnek a fennmaradására, amely a civil-nonprofit szervezeteket jellemzi. A stratégiai célok között, még ha nincs is sok belőlük, bizony előfordulhatnak látszólagos ellentmondások. Ilyen lehet például, ha egy szervezet egyidejűleg tűzi ki célul a egy adott rendezvény résztvevőinek jelentős növelését és szakmában való elmélyülést. Ilyen esetekben izgalmas kihívás a szervezetben dolgozók számára valamennyi cél egyidejű megvalósítása.

A stratégiai célokat, annak ellenére, hogy hosszú távra szólnak, nem szabad kőbe vésettként kezelni. Több körülmény is közrejátszhat abban, hogy változtatni kelljen rajtuk: megváltozhatnak bizonyos külső körülmények, elérheti a szervezet valamelyik kitűzött célt, idővel eltolódhatnak a hangsúlyok. Ennek ellenére a stratégiai célok kitűzése mindig alkalmas eszköz, hogy a szervezet egésze koncentrálni tudjon arra, amit el kíván érni egy adott időben.

A stratégiai célokon belül a szervezet egyes egységei, sőt az egyes projektek, munkacsoportok is kitűznek maguk elé célokat, amelyeknek összhangban kell állniuk a stratégiai célokkal, ugyanakkor sokkal konkrétabbak, könnyebben mérhetőek, időtartamuk pedig nagyon változó lehet. A szervezeti egységek céljainak meghatározásakor törekedni kell arra, hogy konkrét, mérhető, megvalósítható, reális és határidőhöz kötött célokat tűzzünk ki (lásd: SMART indikátorok a projektmenedzsmentnél).

Amennyiben sikerült megállapodásra jutni a megvalósítandó feladatokról, ki kell alakítani azokat a folyamatokat és struktúrákat, amelyek alkalmasak azok megvalósítására. A stratégia elfogadását a tevékenységek megtervezése, a megvalósítás és a költségvetés tervezése, a humán erőforrások és a pénzügyek menedzsmentje, valamint az adekvát kommunikációs folyamatok kidolgozása követi.

Helyzetelemzés-erőforrástérkép

Bár vannak elméletek, amelyek a helyzet és erőforrás-elemzést tekintik a stratégia kiindulópontjának, mi azon a véleményen vagyunk, hogy fontosabb a kitűzött célok, mint az épp aktuális helyzet, ezért a helyzetelemzés csak ezt követi.

A stratégiai elemzés a szervezet környezetének változásait és a szervezet belső fejlődését egyaránt figyelemmel kísérő folyamat. Az időről időre elvégzett elemzés eredményeképpen változhat a stratégia, módosulhatnak a szervezeti célok, sőt a küldetés is. A stratégiai elemzés során különböző technikák alkalmazásával adatokat gyűjtünk a külső és belső környezet változásairól, és elemezzük azok hatásait a szervezetre és tevékenységére.

A belső tényezők – amelyekre az elemzés kiterjed – a következők:

- a szervezet szolgáltatásainak, projektjeinek jellemzői;
- a szabadon felhasználható források mennyisége;
- a szervezet anyagi, humán és egyéb erőforrásainak állapota;
- bizonyos közvetlenül készpénzre nem váltható források (pl. kapcsolatrendszer, a szervezetről kialakított kép, összetartás).

A szervezet környezetének elemzésekor két környezetre kell különös figyelemmel lennünk a szervezet belső terén kívül. Ezek:

- a mikrokörnyezet, azaz a szervezettel kölcsönhatásban lévő, a szervezet működése által befolyásolható tényezők köre (célcsoport, partnerek, közvélemény stb.), ezek a szervezet kapcsolatait közvetlenül meghatározó tényezők⁷⁹;
- a makrokörnyezet, azaz a szervezet számára befolyásolhatatlan társadalmi-gazdasági hatásokat foglalja magába, ezek szélesebb társadalmi, gazdasági, politikai, technikai, természeti hatások⁸⁰.

Az elemzés a külső környezetet tekintve tehát ki kell térjen:

- azokra a makrotényezőkre (szociális és gazdasági folyamatok, politika trendek, kulturális változások stb.), amelyek hatással vannak a szervezetre és annak céljaira;

79 A mikrokörnyezet (piaci környezet) elemzése többféle módszerrel lehetséges, ezek egy része elsősorban a profitvilágra jellemzőek (pl.: BCG vagy CE portfóliómódszerek), azonban az ún. életgörbe elemzések érvényesek lehetnek a civil szférára, termékekre, szolgáltatásokra is. Az adott termékek életgömbjében való elhelyezéssel leolvashatók a szükséges döntések (a sematikus leírástól természetesen eltérés lehetséges). A bevezetés időszakában inkább az investíció jellemző, a növekedés közben megkezdődik az igénybevétel, az érettség időszakában mutatkozik a legnagyobb igény a termékekre, a hanyatlás fázisában az igénybevétel csökken.

80 A makrokörnyezet elemzésére az egyik leginkább bevett módszer a STEP-analízis, azaz a társadalmi, demográfiai, kulturális (social); a technikai, technológiai (technological); a gazdasági (economic) és a jogi (political) tényezők elemzése (egyres elemzések kiegészítik ezt a természeti, környezeti (ecological) területtel is, így a STEP helyett STEEP analízisről beszélhetünk). A szociális trendek elemzése magában foglalja az értékrendet, társadalmi normákat, üzleti etikát, társadalmi felelősségvállalást, a demográfiai adatokat stb. A technológiai elem tartalmazza a a technikai lehetőségek bővülését, a K+F lehetőségeit, az IT térnyerését, a szakemberállományt és iskolázottságukat stb. A gazdasági szegmens az ország gazdasági helyzetének változását, a GDP, infláció, kamatok, árfolyamok, bérek, munkanélküliség, árak, infrastruktúra stb. elemzését veszi alapul. A politikai trendek a politikai és jogi környezet változását, az adminisztratív területet, a jogrendet és jogbiztonságot, a politikai stabilitást stb. elemzi). Az elemzés első lépése az információgyűjtés, a második azok elemzése és értékelése, harmadik lépése az előrejelzés és negyedik az eredmények összevetése a stratégiával, tervekkel.

- a szervezet mikrokörnyezetére;
- a célcsoport jellegzetességeire, elvárásaira (pl.: demográfiai változások a szolgáltatásokat igénybe vevők körében);
- a forráslehetőségek jellegzetességeire és változásaira;
- a versenytársak jellegzetességeire (pl.: hasonló szolgáltatást nyújtó szervezetek fejlődése).

A stratégiai elemzés általában nagy mennyiségű információhoz juttat bennünket, fontos tehát, hogy ki tudjuk szűrni azokat, amelyek a szervezet jövője szempontjából a legfontosabbak. A külső és belső helyzet elemzése alapján meghatározhatjuk a szervezet aktuális helyzetét.

Példák elemzési technikákra

Réselemzés: Ez a módszer a szolgáltatást igénybe vevők igényei és a jelenleg nyújtott szolgáltatás közötti különbségekre irányítja a figyelmet. A felhasználói igények felmérése történhet kikérdezéses módszerrel, de más szolgáltatókkal, esetleg szakemberekkel való tapasztalatcseré útján is. Célja, hogy meghatározzuk a legfontosabb, ki nem elégített igényeket és ezek alapján kidolgozzuk a szükséges új szolgáltatásokat vagy jelenlegi szolgáltatásaink módosítását.

Versenyanalízis: Ezzel a technikával egy adott szervezetet, illetve az általa nyújtott szolgáltatásokat hasonlítjuk össze hasonló módon működő vagy hasonló szolgáltatást nyújtó más szervezetekével. Ez a technika egyre nagyobb jelentőséggel bír a civil-nonprofit szektorban is, hiszen a szervezetek egyre inkább versenyeznek egymással a forrásokért, és sokszor a szolgáltatást igénybevevőként is. A módszer segítségével összehasonlítjuk a magunk és más szolgáltatók szolgáltatásait, forráslehetőségeit és költség szerkezetét. Az elemzéshez dokumentumokat, például közhasznúsági jelentéseket, mellékleteket használhatunk, de beszélhetünk más szolgáltatókat is jól ismerő szakemberekkel vagy a szolgáltatások igénybevevőivel is.

Ár-értékarány elemzés: Az elemzés során összehasonlítjuk az egyes szolgáltatások költségeit és hasznosságukat az igénybevevők számára. Megvizsgáljuk az egyes szolgáltatásokhoz kötődő költségeket, azt, hogy mennyi külső forrás kell azok biztosításához, valamint meghatározzuk az egy főre eső költség és támogatás összegét. Ezután felmérjük, hogy az egyes szolgáltatásokat mennyire tartják fontosnak és értékesnek az emberek. Az elemzés eredménye segíthet abban, hogy hatékonyabban használjuk fel a rendelkezésünkre álló forrásokat, de semmiképpen nem eredményezheti azt, hogy a magas költséggel működő szolgáltatások kizárólag a nagy ráfordítási igény miatt megszűnjenek.

81E négy kategóriába soroljuk be a szervezeti jellegzetességeket. A besorolást követően – ezek arányaiból – dolgozhatjuk ki a lehetséges válaszokat (Vajda-Ruff, in Nagy-Földi, 2010):

- Az erősségek és lehetőségek túlsúlya esetén az offenzív vagy matching stratégiátípus segíthet, amely az erősségek alapján a kitörési pontokat keresi meg.
- A gyengeségek és lehetőségek túlsúlyánál a változásorientált stratégia a célravezető, amely a kedvező külső trendeket meglóvólva a meghatározó gyengeségek felszámolását követően kezdeményez változtatásokat.
- Az erősségek és veszélyek túlsúlyakor a diverzifikált stratégia javasolt, amely több területre igyekszik összpontosítani.
- A gyengeségek és veszélyek túlsúlya esetén pedig a defenzív, védekező stratégia, amely az egyre súlyosbodó helyzet megváltoztatásával igyekszik biztosítani a túlélést.

SWOT-analízis⁸¹ (GYELV-elemzés):

A jól ismert SWOT-analízis (GYELV-elemzés) arra szolgál, hogy egy adott helyzet belső és külső tényezői, illetve pozitív és negatív elemei feltérképezésre kerüljenek. Hátránya, hogy statikus állapotot tükröz a változások dinamikáját nem elemzi.

A SWOT elemzés alapján képzett négy kategória:

(E) Erősségek (Strengths): pozitív belső tényezők,

(Gy) Gyengeségek (Weaknesses): negatív belső tényezők,

(L) Lehetőségek (Opportunities): kedvező külső tényezők,

(V) Veszélyek (Threats): nem vagy nehezen befolyásolható külső tényezők.

SWOT (GYELV)-TÁBLA		
	Erősségek	Gyengeségek
Lehetőségek	Offenzív (terjeszkedő) stratégia	Változásorientált stratégia
Veszélyek	Diverzifikált stratégia	Defenzív stratégia

Más felosztás ún. Porter-mátrix, amely a célszegmens és a megcélzott versenylőny-típus alapján háromféle stratégiát ismertet. A költségdiktáló stratégia az adott területen akarja elérni a legkedvezőbb pozíciót, ennek érdekében igyekszik a költségsökkentés eszközeit érvényesíteni (pl.: Tesco, Baumax). Az ún. megkülönböztető stratégia az adott területen a másoktól különböző termékek-szolgáltatások jellemzőinek előtérbe helyezése (pl.: Sony, Volkswagen). Az összpontosító stratégia a piaci részekbe igyekszik éket verni, célja, hogy az adott piac néhány szegmensére fókuszáljon, és ott versenylőnyt kínáljon (pl.: Apple, Rolex).

	Versenylőny: alacsony költség	Versenylőny: megkülönböztetés
Széles versenyterület (egyszerre több szegmens)	Költségdiktáló stratégia	Megkülönböztető stratégia
Szűk versenyterület (egy-két szegmens)	Összpontosító stratégia	

Ismét más megközelítés az innovációs aktivitás alapján különböztet meg három (a rogersi diffúziós elmélet öt) szereptípust. Az ún. kreatív stratégiát követő: olyat tud, amit mások nem, ezért extraprofitot főlöz le, ugyanakkor tudja, hogy 10 innovációból jó ha 1-2 lesz sikeres. Az ún. üldöző stratégia alanya a középmezőnyben foglal helyet, akkor lép, ha már kipróbált az út, igaz, hogy ezért extraprofitot nem kap már. A bér munkás stratégia amolyan beszállítói szerepet mutat, akkor lé, ha már nem lehet kimaradni, így többletértéket sem tud kialakítani, viszont költségei alacsonyak.

Példa a helyzetelemzésre: A fogyatékos-ügy SWOT térképe	
<p>Erősségek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programok (Országos Fogyatékosügyi Program és az ehhez készült akciótervek, Nemzeti Csecsemő- és Gyermekegészségügyi Program); • fogyatékosügyi Tanács; • 7 Rehabilitációs Központ, decentrumok kiépülése folyamatban; • kistérségi társulások kialakulása; • jelzés, szűrés, diagnosztizálás, ellátás, juttatás; • civil szervezetek, érdekvédelmi szövetségek. 	<p>Gyengeségek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Széttagolt állami rendszer-3 tárca; • kormányzati fegyelmezetlenség; • egységes protokoll hiánya; • megelőzés, jelzés, szűrés, diagnosztizálás hiányosságai; • követést lehetővé tevő adatbázis hiánya, • szakemberhiány, illetve nem megfelelő szaktudás; • nehezen hozzáférhető továbbképzések; • szakmai együttműködés hiányosságai; • a rehabilitáció lefedettsége nem teljes; • fejlesztő szolgálatok nélkülözik a komplexitást, nehezen elérhető; • eszközhiány; • 10 éve húzódó akadálymentesítés; • információhiány; • sokszor felesleges szegregáció.
<p>Lehetőség</p> <ul style="list-style-type: none"> • Európai Unió által nyújtott források (pályázatok formájában lehívható); • fejlett fogyatékosügyi jogszabályok; • integrált oktatás ösztönzése. 	<p>Veszélyek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nem megfelelő társadalmi szemlélet; • forráshiány; • szegénység nagy aránya az érintettek körében.

Feladatok

A stratégiai célok meghatározása után a következő teendő a feladatok megfogalmazása. A feladatok úgy kapcsolódnak a stratégiai célokhoz, mint a célok a küldetéshez, a küldetés a jövőképhez. Egy szervezetnek több stratégiai célja is lehet, s egy stratégiai célhoz több feladat is kapcsolódhat. Általában érdemes éves távlatban leírni a feladatokat, amelyek már konkrétak, határidőhöz kötöttek és mérhetőek. Ebben az összefüggésben is érdemes a SMART módszert alkalmazni.

Míg a stratégia célokat jelöl ki, követendő irányokat határoz meg, addig a feladatokat lehetséges a stratégiában vagy külön ún. cselekvési tervben kifejteni. A cselekvési terv a stratégiánál jóval rövidebb időben (általában 1-4 évben) konkrét feladatokban gondolkodik és nem a célokat, hanem a végrehajtás módját és eszközeit jelöli ki. Így a cselekvési terv nélkülözhetetlen része a feladat, felelős, határidő számbavétele és lehetőség szerint szükséges erőforrás, eredményességet jelző indikátor felsorolása.

Példa a feladatok egyszerűbb számbavételére

- *Be kell kerülni a Nemzetközi Citációs Indexbe.*
Felelősök: főszerkesztő;
Közreműködők: szerkesztők, szerkesztőbizottsági tagok;
Határidő: év vége
- *Legalább 1000 fős olvasói kör elérése.*
Felelősök: főszerkesztő-helyettes;
Közreműködők: titkár, terjesztő.
Határidő: a lap nyári számának megjelenése.

Példa a feladatok komplexebb összeállítására (Vajda-Ruff, 2009)

Nemzeti Ifjúsági Stratégia beavatkozási terület: ifjúságügy, ifjúsági szakma, ifjúsági munka.

A területen belüli stratégiai cél: szakmafejlesztés.

Alcél, célkitűzés: a szakrendezvények segítése.

Feladat, intézkedés: ifjúsági szakmai országos találkozójának támogatása.

Feladat	ifjúsági szakmai országos találkozó megszervezése
Tartalma	évente, nyár elején szakmai találkozó szervezése, ahol mód nyílik a szakmai tudás növelése mellett a networkingre és a bulira is
Feltételek	résztvevőszervezés pénz, előadók, szabadidős programok
Bázisindikátor	0 fő/év
Kimeneti indikátor	100 fő/év
Sikerkritérium	legalább 80%-os elégedettség
Felelős	ISZT alapítvány elnöke
Határidős	2013. június
Költség	4 millió forint
Forrás	Youth in Action pályázat

IV.10.4. Végrehajtás és kommunikációja

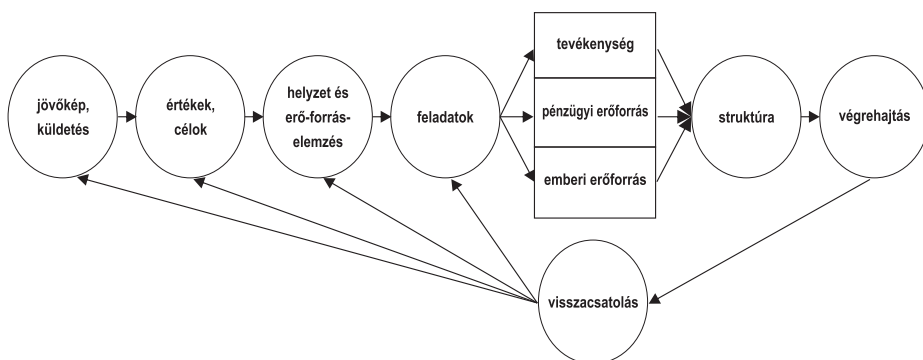
Már megtervezhetjük az adott feladathoz szükséges tevékenységeket, pénzügyi és emberi erőforrást (hasonlóképp, mint a projekttervezésnél). Ezen tevékenység és erőforrás-szükséglet ismeretében dönthetjük csak el a szervezet struktúráját (bár a célok hierarchiájából sokszor a szervezet hierarchiája⁸² is következik), illetve kezdődhet meg a végrehajtás. A stratégia megvalósítása már a megfelelő projektek kiválasztása és menedzselése.

82 Az ún. lapítsd le a piramist elve azt jelenti, hogy kevés vezetői szint van, s épp arra mutat rá, hogy nem a koordináló menedzsmet, hanem a közvetlen, az „ügyfelekkel” kapcsolatban levő és épp ezért legnagyobb hatást kifejtő önkéntesek, végrehajtók a legfontosabbak a szervezet életében (egy repülőtérszolgálatnál, ha a kiszolgálás elfogadhatatlan, egy étteremben, ha a felszolgálás rossz, ha a taxis udvariatlan lehet bármilyen jól szervezett a társaság, lehet bármilyen jó a menedzsmet/vezetés, a társaság rövid életű lesz. Ugyanígy igaz ez egy adománygyűjtő, egy táborszervező stb. civil szervezetre is).

Gyakori jelenség, hogy amit a mindennapokban teszünk, az nincs összhangban az-
zal, amit képviselünk, mondunk, illetve azzal, amit értéknek tekintünk. Elég egy-két
ilyen ellentmondás és szervezetünket végképp hiteltelenné tehetjük (a dohányzásel-
lenes szervezet önkéntese rágyújt, a zöldszervezet vezetője szemetel stb.). Termé-
szetesen a végrehajtás során is számos előre nem tervezhető elemmel találkozha-
tunk (pályázati nyeremények, tárgyalási eredmények), így sokszor akár az azonnali
reakció, módosítás szükséges.

Visszacsatolás

Logikai értelemben a végrehajtást követi a visszacsatolás fázisa, de ez nem kizárólag
a teljes tervezési-cselekvési ciklusra, hanem annak bármely fázisához kapcsolható,
azaz a végrehajtást követően a tanulságok levonhatók, az esetlegesen szükséges
módosítások megtehetőek valamennyi fázisra értendően. Ennek kétféle eleme jel-
lemző. A monitoring a megvalósítást adott időszakonként áttekintő és annak mó-
dosítására szükség esetén javaslatot tevő „nyomonkövetés”. Az értékelés a moni-
toring alapján alkotott értéktétele, azaz annak vizsgálata, hogy mennyire töltötte be
az adott feladat a hozzá fűzött reményeket, hajtotta a társadalmi-gazdasági hasznot,
osztotta be a felhasznált erőforrásokat.



12. ábra: A stratégia mint visszacsatolt rendszer

A stratégiai tervezés lépéseinek összefoglalása

A stratégiai tervezés olyan feladat, amely egyebek között információgyűjtést, vitákat, megbeszéléseket, döntéshozatalt stb. jelent (tehát alkotó folyamat) egy olyan írásos dokumentum létrehozásának érdekében, amely stratégiai tervnek nevezhető. Ha a terv elkészült, azt át kell ültetnünk a gyakorlatba, majd időszakonként felül kell vizsgálnunk, az értékelés eredményeit pedig vissza kell építeni a folyamatba.

1. lépés: *A stratégiai terv előkészítése.* Egy kis szervezetben érdekes lehet, ha a szervezet valamennyi érintettje jelen van (mindenki érintettnek tekinthető, akit érdekel vagy érdekelnie kellene a szervezet sorsa, beleértve a foglalkoztatottakat, az önkénteseket, a tagokat, a vezető testület tagjait, az ügyfelek képviselőit, az alapítókat, a beszállítókat stb.). A nagy szervezetek esetén ez lehetetlen, így erre a kérdésre a válasz egy tervezőcsoport felállítása lehet.

2. lépés: *A vízió és misszió.* A tervezés elején meg kell alkotnunk a szervezet jövőképét és küldetését, hogy tudjuk „mit szeretnénk” és „kik vagyunk”.
3. lépés: *Értékek és célok.* Döntéseket kell hoznunk az alapvető prioritásokról, azon szempontokról, amelyek szeretnénk ha jellemeznék a szervezetünket és azokról az elképzelésekről, amelyeket el szeretnénk érni.
4. lépés: *Helyzet- és erőforráselemzés.* A környezet befolyást gyakorol a szervezet teljesítményére; a szervezet a környezetből vesz át dolgokat, más dolgok pedig folyamatosan hatnak rá. A stratégiai tervezés olyan rendszert kíván, amely arra kényszeríti a szervezetet, hogy reagáljon a változásokra.
5. lépés: *Feladatok.* Eljött az idő, hogy megegyezésre jussunk azokról a konkrét intézkedésekről, amelyek az eredmények eléréséhez szükségesek. Mindenképp szükséges ennek tevékenység-, emberi erőforrás- és pénzügyi erőforrás-szükségletét is számba venni.
6. lépés: *A stratégiai terv elfogadása.* Írjuk le az előző lépések eredményeit, vitassuk meg a legszélesebb körrel, akár többször is. Ha a dokumentum elkészült, azt a vezető testületnek formálisan is érdemes elfogadnia és a lehető legszélesebb körben nyilvánosságra hozni.
7. lépés: *A terv megvalósítása.* Az előzőekben kidolgozott feladatokat, beavatkozásokat végre kell hajtánunk, amihez érdemes a szervezeti struktúrát is igazítani.
8. lépés: *Visszacsatolás.* A stratégiai tervezésben rendszeres monitoring szükséges és sosincs igazán végső vagy végleges értékelés. Lényeges, hogy valamennyi stratégiai terv, amely maradóképpen megvalósul, valahol biztosan elhibázott. A tervezési folyamat részesei, a stratégiai terv készítői ugyanis tervezők és nem jósok.

IV.10.5. Stratégiaalkotás magasabb fokon

Mindamellet a stratégiaalkotás elsősorban nem racionális, mérhető, kockás, hanem intuitív, kreatív folyamat, hiszen elsősorban a szintézisről szól. Nem elemző, logikus, objektív, „bizonyítható”, a múltból következtető, „tudományos”, hanem elszakad a megszokottól, elfogadottól, jövőorientált, „művészi”. Nem követi a változásokat, hanem elébük megy (addig lép, amíg nem kényszer a változtatás, hanem előny). Nem elemezni, hanem megteremteni kell ugyanis a szervezet jövőjét, így a stratégiaalkotás tulajdonképpen a helyes kérdések feltétele és nem feltétlen a helyes válaszok megadása. Hiszen az a folyamat, amelyen a stratégiaalkotás során a közösség végigmegy nem pótolható mással: az együtt kiizzadt, akár módszertanilag hibás stratégia jóval többet ér, a szakmailag hibátlan egy ember által letudott „házfeladatnál”. Mert bár ekkor elkerülünk számos csapdát, de közben az út a szakadékbá visz...

IV.11. Vezetés-döntéshozatal

E részben több kérdéskört tárgyalunk. Az első a vezetési stílus – ennek kapcsán Kurt Lewin modelljét szoktuk leggyakrabban használni, amely ugyan kissé sematikus, de kiválóan alkalmas kiindulási pontnak, hogy az adott személyi és szervezeti kereteket felmérjük. Beszélünk továbbá a döntéshozatalról, tárgyalásról, konfliktusokról.

IV.11.1. Vezetési stílusok

Lewin – kísérletei alapján – háromféle vezetési stílust különböztetett meg, az autokratát, a demokratikust és a laissez-faire-t (szabadjára engedőt). Fontos, hogy a vezetési stílusok helyessége helyzetfüggő, nincs eleve legjobb megoldás.

Az autokrata vezető irányítja a csoportot, szabályokat állít fel, célokat tűz ki, feladatokat oszt, ha szükséges, fegyelmez. Egy-egy konkrét feladat végrehajtása kapcsán nagyon hatékony az ilyen vezető. Gyors sikereket érhet el, ugyanakkor ez a stílus ellenérzéseket szülhet a csoporttagokban, ami hosszú távon hátráltatja a munkát, vagy akár a csoport feloszlásához is vezethet.

Bár a Lewin kísérletben az autokrata vezetőt tartják a legellenszenvesebbnek, és ha eltűnik a csoportból a vezető, az szinte azonnal szétesik, viszont meglévő célok esetén ez esetben volt a feladatmegoldásban legeredményesebb a csoport.

A demokratikus vezető a csoporttal együtt alakítja ki a szabályokat, határozza meg a célokat, feladatokat, együtt értékel velük – így minden folyamat sokkal időigényesebb, viszont a csoporttagok inkább lesznek alkalmasak és hajlandóak az önálló munkavégzésre, a hosszú távú együttműködésre. Közös célok teljesítéséhez, elegendő rendelkezésre álló idő esetén a legeredményesebb módszer lehet.

A laissez-faire vezető nem állít fel szabályokat, a csoporttagokat korlátok nélkül szabadjára engedi – valamilyen feladat megoldása szempontjából az így vezetett csoport szinte biztosan halálra van ítéelve, de ha az elsődleges cél a csoporttagok önkifejezésének, önállóságának elérése vagy fokozása, akkor gyakran jól beválik és eredményesebb a másik kettőnél. Így tehát minden olyan esetben is, ha egy alakuló közösség tagjainak kezdetben az együttléten, a szabadidő hasznos eltöltésén kívül nincsenek konkrét céljaik.

Mindegyik stílusnak megvannak az előnyei és a hátrányai is, leginkább az elérni kívánt cél szabja meg, melyik az ideális, ezért a jó vezetőnek tudnia kell, ő melyik használatára hajlamos, illetve képesnek kell lennie tudatosan stílust választani a helyzetnek megfelelően. Ehhez részben a közösségfejlesztő eljárás kiválasztása is kapcsolódik, hiszen egyes módszerek egyben a szükséges vezetői stílust is megszabják (pl. az animációhoz, képességkibontakoztatáshoz leginkább a laissez-faire köthető, de egy táborvezetéshez, ad absurdum a tűzoltáshoz gyakran csak az autokrata szerepfelfogás a hatékony).

Típus	Jellemzői	Előnyei	Hátrányai
Autokrata	egyszemélyi döntés; cél meghatározottsága.	gyors döntés.	mindig jelen kell lenni; konfliktusos; elköteleződés hiánya.
Demokratikus	cél egyeztetetősége; kompromisszum készség.	jó hangulat; jó morál.	időigényes.
Megengedő	szabadságérzetet kínál; ötleteket inspirál.	közös döntés.	anarchiába csaphat át.

20. táblázat: Vezetési stílusok

Ugyancsak van különbség az elsősorban napi munkát irányító, ügyeket látó, fegyelmezett, szerződésekből gondolkodó menedzser és a víziót szem előtt tartó, „álmodozó”, egészben gondolkodó leader szemlélet között (ez utóbbi vezetési módszer inkább a vezetői szinteken lehet eredményes).

IV.11.2. Döntéshozatal

Mindannyian naponta hozunk döntéseket. A döntés mindig valamilyen alternatívák közötti választás, a választható utak egy választottá szűkítése, amely kockázattal és felelősséggel párosul. Minden döntés egy folyamat, amely nem csak a mindennapok, de a vezetői munka szerves része. Objektív és szubjektív mozzanatok egyaránt befolyásolják. A jó döntéshez ismerni kell a döntést meghatározó érdekviszonyokat, az adott egyén, szervezet motivációit, ambícióit, célorientáltságát, szándékait, viselkedéskultúráját is. Kulcsfontosságú a döntést hozó felkészültsége, hozzáértése, döntéshozó képessége. A döntések nem légüres térben születnek, az egyetlen erőteljes személy közkedvelt képe, aki elvonultan üldögel egy íróasztal mögött, és egy egész szervezet sorsáról dönt, messze áll a valóságtól.

A döntéseket érdemes meghozataluk előtt hatásszempontból megvizsgálni: mi lesz az eredménye a döntésünknek? Mit reagálhat más cselekvési lehetőséggel rendelkező szervezet (csoport, egyén stb.)? Segíti-e a cselekvés a kívánt változás elérését? Milyen érdekeket fog sérteni a döntés? Milyen látszata van a döntésnek, etikusnak⁸³ tekinthető-e az?

Miután a civil-nonprofit szervezetek döntéshozatala többnyire – főleg lényeges kérdésekben – nem egyszemélyi, minden esetben célszerű az adott szervezet konkrét

⁸³ Etikusság ügyben nagyszerű fogódzót ad, ha elképzeljük: mit szólnánk, ha a híradó vezető híre lenne döntésünk. Büszkék lennénk, semlegesen tekintenénk rá, indokolhatónak tartanánk, vagy lesülne a pofánkról a bőr.

ismerete alapján kialakítani és meghatározni a döntéshozás mikéntjét. Az egyes civil-nonprofit szervezet vezetésének kialakításakor figyelembe kell venni az adott szervezet sajátosságait:

- a szervezeti életciklus mely fázisában van;
- milyen területen, milyen társadalmi cél megvalósítása érdekében dolgozik;
- milyen szervezeti formában működik;
- mekkora a működés területi hatálya;
- mekkora a tagok, együttműködő önkéntesek száma;
- milyen forrástípusra támaszkodik elsődlegesen a szervezet (és közhasznú-e).

A döntéshozó testület létszáma szerencsés, ha igazodik a szervezet alapvető céljához, rendeltetéséhez, feladatahoz, működőképességéhez. A létszám nagyságát befolyásolják a kialakult szokások, hagyományok, amelyeket egyrészt célszerű figyelembe venni, másrészt viszont, azokon értelemszerűen, ésszerűen és szükségszerűen változtatni kell. A létszám kialakításánál célszerű figyelembe venni és mérlegelni az alábbiakat:

- a választók és választhatók számát;
- a választók és választottak egymáshoz viszonyított arányát;
- az adott szervezet alapfeladatát;
- a döntéshozó testület rendeltetését, hatáskörét;
- a döntéshozó testület munkarendjét és munkamódszerét;
- a döntési folyamat jellemzőit, időigényét;
- a döntéshozatalban résztvevők alkalmasságát.

A létszám kialakításánál természetesen számos szubjektív mozzanat is szerepet kap. Mindig észre kell venni a szervezeti, az egyéni ambíciókat, az adott kezdeményezést motiváló érdeket, az ideiglenesen vagy tartósan megnyilvánuló csoportérdekeket kifejező lobbikat, a véleményvezéreket. Ezeket mérlegelni, értékelni kell, mert nem szükségszerű, hogy az előbb említett kezdeményezések negatív hatásúak az adott szervezetre, sőt ellenkezőleg segíthetik, pozitív irányba formálhatják. Az összetétel kialakításánál, vizsgálatánál a létszámnál kifejtett szempontok figyelembe vételének elsődlegessége és érvényesítése mellett a hangsúlyt a vezetők és a testületi tagok alkalmasságára, felkészültségére célszerű helyezni. Annyi mindenesetre bizonyos, hogy a demokratikus döntéshozatal nem feltétlen attól lesz az, hogy minél többen részt vesznek benne, hanem, hogy átlátható, nyilvános és objektív. Ha egy döntéshozó testület létszáma eléri a mintegy 12 főt (lásd a csoportnál leírtakat), ott már biztosan nem a hatékonyság szempontjai domináltak a létrehozatalakor (és az is látszik, hogy nem a feladathoz kerestek embert). A kislétszámú (3-7 fős) döntéshozó testületek (elnökség pl.) mellé ugyanakkor érdemes egy, az érdekek teljes spektrumát lefedő legitimáló testületet is állítani (pl.: választmány).

A döntéshozó szervezetek munkájának szervezése során mindig figyelembe kell venni, hogy tagjai nagyrészt önkéntesként, munka mellett vállalják a döntéshozó

feladatok ellátását. A testületi ülések előkészítése során lehetőleg pontosan meg kell határozni a napirendet, azokhoz világos, szabatos és áttekinthető előterjesztéseket kell készíteni, és ezeket a dokumentumokat kellő időben kell eljuttatni a döntéshozókhoz, hogy legyen idejük a felkészülésre.

IV.11.3. Érdék és konfliktus

Az emberi cselekvés meghatározóinak egyik legfontosabbika az érdek. Az érdek alapja maga a szükséglet, amely egy konkrét szituációban egy konkrét cselekvés mozgatójává válik. Az érdek együttesen foglalja magában a szükségletet, illetve ennek kielégítési lehetőségét. Sem az érdek, sem a belőle következő esetleges cselekvés sem függetleníthető érvényesülésének színterétől, a társadalom meghatározott területétől: az üzemi szervezettől, a családtól, a lakóhelyi közösségtől. Az érdek mindig egy adott (szervezeti-társadalmi) szituációban fogalmazódik tehát meg, annak alapján, hogy az egyének, csoportok szükségleteinek kielégítésére az illető helyzet milyen lehetőségeket kínál. Az érdeknek az adott szituációhoz való kötődése egyúttal azt is jelenti, hogy egy egyén vagy csoport érdeke mindig csupán más egyének és csoportok érdekeivel összefüggésben létezik. Az összekötő kapocs közöttük az, hogy az erőforrások általában szűkösebbek, mint amire valamennyi érdekelt fél igényt tart (ha nem így lenne, akkor egyszerűen mindenki részesedne igénye szerint, legyen szó pénzről, hatalomról, állásról, egy társasház szabályairól, hogy ki menjen a gyerekért, ki vigye ki a kutyát, de említhetünk civil-nonprofit területről is érdeket: bővebb beleszólás a szervezeteket érintő ügyekbe, civil klub létesítése, komolyabb finanszírozási háttér biztosítása a pályázatokon stb.). Amikor tehát az egyének, csoportok szükségleteiket és az ezek kielégítésére nyíló lehetőségeket mérlegelik, érdekeiket nem csupán önmagukban, hanem másokéhoz képest is definiálják. Így az érdekek lehetnek eltérőek, de akár szembenállóak is lehetnek.

Miután a társadalomban az egyéneket, csoportokat érintő szituációk állandóan módosulnak – mint ahogy szükségleteik szerkezete is változik – az érdekek is állandóan újrafogalmazódnak. Az érdekek az új és új szervezeti – társadalmi szituációkban újra és újra módosult formában jelentkeznek. Ez is oka annak, hogy az érdekek kialakulása, fejlődése, az érdekek érvényesítése statikusan nem írható le, kizárólagosan változásában, fejlődésében, azaz dinamikájában vizsgálható.

Az érdekérvényesítés folyamatát mindig konfliktusok kísérik. A konfliktus önmagában se nem jó, se nem rossz. Ha az az egyén, szervezet, csoport érdekeinek megfogalmazásához, azok tisztázásához, a megalapozott és mind szélesebb kör által elfogadott döntés meghozatalához stb. vezet: jó konfliktusról beszélhetünk: ha az csak a szembenállás megerősödését eredményezi: rossz konfliktusban van részünk. Egy konfliktusnak öt fázisát különböztethetjük meg (azzal, hogy bármelyik fázisban meg lehet oldani a kibontakozó konfliktust).

- a.) A konfliktus első fázisában (jelzési fázis), a konfliktusban résztvevő felek tulajdonképpen még csak valamilyen módon jelzik egymásnak, hogy konfliktusban vannak egymással, hogy valamilyen kérdésben a nézeteik nem egyeznek.
- b.) A konfliktus következő fázisában a partnerek közvetlen kommunikáció révén kifejtik az adott kérdéssel kapcsolatos nézeteiket, megfogalmazzák azokat az érdekeket, amelyek a cselekedeteik mozgatórugói.
Ebben az első két fázisban a felek közvetlen tárgyalás útján képesek nézeteltéréseiket tisztázni, képesek valamilyen megoldásra jutni az adott konfliktushelyzetben. Fontos a konfliktusok első két szakaszában (amikor még nincs személyes színezete a konfliktusnak), hogy a bennük résztvevők kölcsönösen megtermékenyítik egymás gondolkodásmódját, tehát az egyikük véleménye, álláspontja általában hat a másik félre.
- c.) A konfliktus harmadik fázisa a polarizációs fázis, amikor a felek olyan állapotba jutnak el, amikor még ugyan kommunikálnak egymással, de már szinte kizárólag arra figyelnek a másik véleményében, ami az ő saját véleményüktől eltér, ami a két álláspontban különbözik. Tehát az azonos pontokat már nem keresik, hanem csak azokat a különbözőségeket, amelyek elválasztják egyiküket a másiktól.
- d.) A konfliktusok negyedik fázisa az úgynevezett szegregációs vagy elkülönülési fázis, amikor a felek már nem hajlandók közvetlen kommunikációra egymással. A konfliktusok harmadik és negyedik szakasza külső segítséggel kezelhető. Ez esetben az úgynevezett facilitációra (tárgyalássegítésre) van lehetőség, amikor a konfliktusban szereplő felek a vitában résztvevők egy olyan eljárásban vesznek részt, amely szabályozott körülmények között zajlik. Tulajdonképpen ilyen a mediáció (közvetítés) intézménye is; a közvetítés annyiban tér el a tárgyalássegítéstől, hogy a közvetítésnél egy olyan előkészítő, preparációs fázison kell átmenniük a konfliktusban résztvevő feleknek, ami lehetővé teszi azt, hogy egyáltalán kommunikáljanak egymással.
- e.) Az ötödik fázis a destruktív fázis, amikor a felek tulajdonképpen már nem csak hogy az eltérőt keresik a másikban, nem csak hogy nem állnak vele szóba, nem hajlandók közvetlenül kommunikálni, hanem kifejezetten a másik rombolására, megsemmisítésére – szélsőséges esetben fizikai megsemmisítésére – töreksznek. Ebben a fázisban már semmilyen racionális érv nem hat. Ilyenkor csak a felek elszigetelése és az idő segíthet.

Képzeljünk el egy kétoldalú konfliktust, amelyben két fél rivalizál valamilyen elérendő célért, s mindkét fél a saját érdekeit igyekszik érvényesíteni. Egy ilyen helyzetnek öt elméleti kimenetele lehet (Bakacsi, 1998 nyomán):

- Sikerül a saját elképzeléseimet érvényesíteni a másik rovására, azaz én győzök (győzelem).
- A másiknak sikerül elképzeléseit érvényesíteni az én rovásomra, azaz ő győz (másik győzelme).

- Addig huzakodunk, amíg mindketten veszítünk a dologban (vesztes-vesztes játszma).
- Valamilyen köztes, kölcsönös engedményeken alapuló megoldásra jutunk (kompromisszum).
- Sikerül egymás gondolkodásmódjába belehelyezkedve közös megoldást találni (győzelem-győzelem), ami azt jelenti, hogy mindketten lehető legteljesebb mértékben érvényesíteni tudjuk az érdekeinket.

Példa a problémamegoldásra

Ádámnak és Bélának narancsra van szüksége, mind a ketten maguknak akarják az egyetlen otthon lévő narancsot. Ha Ádám elveszi Bélától a narancsot, akkor ő győz, ha Béla teszi ugyanezt, az meg az ő győzelme. Ha addig civakodnak míg az apjuk megelégedi a hangoskodást, mindkettőt jól megpofozza és elveszi tőlük a narancsot, akkor mind a ketten vesztek, hiszen egyikük sem jutott hozzá. Ha békülékenyebb hangulatban vannak, és kettévágják a narancsot, mindenki kapott egy felet: kompromisszumot kötöttek. Ha azonban megpróbálhatnak nem pozícióból harcolni egymással, nem arra törekcszenek, hogy egymást legyőzzék, hanem megpróbálnak kooperatíván problémát megoldani, s felkutatják egymás valódi okait (hiszen a kell a narancs már csak okozat), azaz mire kell a narancs, akkor juthatnak győztes-győztes szituációhoz is: Ádám ugyanis narancslevet akart inni, Béla meg cukrozott narancshéjra vágyott. Ha arra a szemléletváltásra képesek, hogy együtt gondolkozzanak a problémáról, úgy tudják fölosztani az egyetlen narancsot, hogy mind a ketten tökéletesen meg tudták valósítani eredetileg kitűzött céljukat. Minden más eset kettejük szempontjából veszteséges, mert vagy az egyik nem tudja megvalósítani a célját vagy a másik vagy egyik sem, vagy mindketten is csak félig-meddig. Közös megoldásra törekedve azonban sokszor (de nem mindig) elérhető egy mindkét fél számára tökéletesen kielégítő megoldás.

A kompromisszumkötés ugyanakkor nagyon gyakori módja a konfliktusok kezelésének (vagy mert nincs győztes-győztes szituáció, vagy mert nem találják azt meg a felek). Különösen hasznos lehet akkor, amikor a részt vevő felek viszonylag azonos hatalmi pozícióban vannak, és egymást kölcsönösen kizáró céljaik vannak. Az ilyen helyzetekben az egyik fél annyit nyerhet, amennyit a másik elveszít. A lényeg pedig éppen egy olyan közbülső megoldás megtalálása, amely minimalizálja mindkettő veszteségét, és maximálja mindkettő nyereségét. Piaci környezetben a kompromisszumkeresés gyakori konfliktus-megoldási forma: ez jellemzi az üzletkötésben érintett feleket, vagy a szakszervezet és a vezetés közötti vitákat egyaránt. Hasznos lehet a kompromisszumkötés akkor is, amikor időbeli korlátokkal kell számolni. Előfordulhat, hogy nem áll rendelkezésre elegendő idő a problémák győztes-győztes megoldásához, mert azok komplexek, és nagyon sokféle erőfeszítést igényelnek, hogy minden egyes kapcsolódó kérdést megvizsgáljanak. A kompromisszum azonban lehetővé tesz egy közbülső megoldást, amellyel időt lehet nyerni, hogy újra áttekinthessék és elemezzék a szóban forgó komplex helyzetet. Végül a kompromisszumkötés akkor is hasznos lehet, amikor az együttműködés vagy a verseny egyszerűen nem vezet megoldáshoz.

A konfliktusszituációkon túl nézzük meg a konfliktusban résztvevők lehetséges szerepeit (Thoma-Kilman nyomán). Egy konfliktus kimenetele leginkább a benne lévőek viselkedésétől függ (általában mi magunk hasonló módon viselkedünk a konfliktusokban). A különféle viselkedések vélhető eredményét az alábbi táblázatban foglaljuk össze.

	Elkerülő	Alkalmazkodó	Versengő	Együttműködő	Kompromisszumkereső
Elkerülő	Látens konfliktus	Látens konfliktus	Önérdék	Önérdék (kompromisszum)	Önérdék (kompromisszum)
Alkalmazkodó		Együttműködés vagy kompromisszum	Önérdék	Együttműködés (kompromisszum)	Önérdék (kompromisszum)
Versengő			Konfrontáció	Együttműködés vagy konfrontáció	Kompromisszum
Együttműködő				Együttműködés	Együttműködés
Kompromisszumkereső					Kompromisszum

21. táblázat: Konfliktusmagatartás-típusok

- „Ha az elkerülő egy másik elkerülővel vagy egy alkalmazkodóval találkozik, várhatóan nem kerül sor nyílt konfliktusra, az latens állapotban marad. Első esetben mindketten azt gondolják, hogy nincs is konfliktus, második esetben az alkalmazkodó nem fogja erőltetni a visszahúzódó elkerülővel való problémamegoldást, tiszteletben tartva konfliktuselhárító magatartását.
- Ha az alkalmazkodó egy másik alkalmazkodóval találkozik, a legvalószínűbb az együttműködésre vagy kompromisszumra való átváltás, mivel mindketten a másik fél szempontjainak érvényesítésére törekcsenek.
- A versengő bizonyosan érvényesíti önérdékét az alkalmazkodóval szemben, és ugyanez várható az elkerülővel szemben is, ha az fizikailag ki nem vonul a konfliktusból.
- Ha két versengő találkozik, az nyílt konfrontációt eredményez kiszámíthatatlan eredménnyel. Lehet belőle kompromisszum, de az is lehet, hogy a felek dupla vagy semmit játszanak, és kettejük közül az erősebb, rámenősebb „viszi a

bankot”. Az sem kizárt, hogy patthelyzet alakul ki, amely egyszersmind a konfliktus elmérgesedésével, állóháborúval jár együtt.

- Az együttműködő feltehetően igen frusztrált állapotba kerül, ha elkerülővel találkozik: érdemi problémamegoldó készségére elzárkózás, visszavonulás a válasz. Legvalószínűbb reakciója a saját problémamegoldó koncepció érvényesítése (azaz a versengőhöz hasonló megoldás), esetleg valami kompromisszumféle. Az együttműködő az alkalmazkodóból nagy valószínűséggel együttműködést vált ki (mindketten készek a kooperatív magatartásra), vagy legalábbis egy számára kedvező kompromisszumot ér el vele.
- Az együttműködő és a versengő találkozása ugyancsak konfrontációt valószínűsít: mindkettőben megvan a törekvés az önérdek érvényesítésére, az együttműködőt viszont frusztrálhatja a versengő nem kooperatív viselkedése. Vélhetően megpróbálja meggyőzni az együttműködés hasznosságáról, ha pedig nem sikerül, akkor az együttműködő átválthat versengőbe, kiszámíthatatlan végeredménnyel (a kompromisszum relatív nagy esélyével).
- A kompromisszumkeresőben az elkerülő és alkalmazkodó várhatóan „felébreszti az alvó oroszlánt”, és vagy érvényesíti önérdekét, vagy számára nagyon előnyös kompromisszumot köt. A kompromisszumkereső és a versengő találkozása is valamilyen (valószínűleg a versengőre nézve előnyösebb) kompromisszumot sejtet. Két kompromisszumkereső konfliktusának szinte bizonyos végeredménye egy kettejük erőviszonyait tükröző kompromisszum.
- Két együttműködő együtt fog működni egymással.
- És az együttműködő és kompromisszumkereső találkozás legvalószínűbb kimenete is az együttműködés” (Bakacsi, 1998).

IV.11.4. A tárgyalás

Az ellentétes, ütköző érdekek egyeztetésének és ezáltal történő érvényesítésének bevett útja a tárgyalás. A tárgyalás kommunikáció és döntés eltérő érdekekkel és preferenciákkal rendelkező független felek között. A tárgyalás során az adott részei – akik érdekeiket egymással szemben álló, ütköző vagy legalábbis eltérő módon definiálták, s ezt már esetleg beállítottságaikban, cselekvésükben is kifejezésre jutatták – lényegében a helyzet módosítását vitatják meg (Bakacsi, 1998 nyomán). Ahhoz, hogy a szervezetben belül egyének, csoportok érdekei kapcsolatba kerüljenek egymással s közöttük tárgyalásra kerülhessen sor, arra van szükség, hogy befolyással rendelkezzenek egymás bizonyos szükségleteinek kielégítése fölött: ilyen módon függőségi viszonyban álljanak egymással. A tárgyalásnál tehát a felek döntési helyzetben vannak: megegyeznek-e a másik féllel, vagy a megállapodás számukra nem kínál annyi előnyt, hogy érdemes lenne elfogadni. Nincs tehát megegyezési kényszer, a tárgyaló felek (többé – kevésbé) szabadon mérlegelhetnek preferenciáik szerint. Minden tárgyalás szakaszolható az alábbiak szerint:

- Induló álláspontok (pozíciók) rögzítése;
- Rezisztenciapontok kitapogatása;

- Megegyezési zóna rögzítése;
- A zónán belüli legkedvezőbb pozíció elérése.

„A tárgyalást a felek egy-egy induló ajánlattal kezdik, amit ezután induló álláspontnak (pozíciónak) nevezzünk. Ezek a kinyilvánított preferenciák igen ritkán esnek egybe, a tárgyalás célja ezek egymáshoz való közelítése. Saját induló álláspontunk sem esik egybe célunkkal: azzal, amit még hajlandók vagyunk elfogadni úgy, hogy elégedetten kelhessünk fel a tárgyalóasztal mellől. Ezt a számunkra még elfogadható végső értéket nevezzük rezisztenciapontnak (ezt természetesen nem hozzuk a másik tudomására, sőt igyekszünk ál-rezisztenciapontokat megfogalmazni: „többet nem tudok engedni”). Az induló álláspontunk és a rezisztenciapontunk közötti tartomány a tárgyalási zóna. Eredményes tárgyalás és megegyezés csak akkor jöhet létre, ha a két fél tárgyalási zónájának van átfedő része, ez a megegyezési zóna: ezen belül valamennyi pont mindkét fél számára elfogadható. A tárgyalás alapmodelljét a lenti ábra szemlélteti. Minthogy a tárgyaló felek a saját rezisztenciapontjukat általában nem fedik fel – ha igen, az rutinalanságra vall –, a tárgyalás először arra irányul, hogy kitapogassuk a másik fél rezisztenciapontját: meddig hajlandó engedni induló álláspontjából. Várhatóan erről sem fogunk egyértelmű visszajelzést kapni, de arról lehet sejtésünk, hogy a másik fél tárgyalási zónája mekkora és hogy átfed-e a mienkkel. Ha azt feltételezzük, hogy van megegyezési zóna, akkor a tárgyalás végső szakaszában megkíséreljük a tárgyalási zónán belül a számunkra legkedvezőbb pozíciót elérni. Ha nincs megegyezési zóna célszerű minél hamarabb befejezni a tárgyalást (hiszen megállapodásra már nem juthatunk)” (Bakacsi, 1998).

A indulóálláspontja - A tárgyalási zónája - A rezisztenciapontja



B rezisztenciapontja - B tárgyalási zónája - B induló álláspontja

13. ábra: A tárgyalás alapmodellje

IV.11.5. Alkotástechnikai módszerek

Gyakran előfordul, hogy a problémaelemzés-megoldás során elakadunk. Ezért alább olyan segítő módszereket adunk, amelyek hasznosak lehetnek, ha az ember elakad a tervezési, megvalósítási folyamat közben. Természetesen nem csak ekkor, hanem előre tervezetten is használhatóak a módszerek:

- *Fontosság-sürgősség:* az ún. Eisenhower mátrix időben előrébb sorolja a nagyobb fontossággal bíró ügyeket a kevésbé fontosakhoz képest. Ez a módszer lehetőséget ad a menedzsmentnek arra is, hogy tudatosítsák az emberekben, bizonyos dolgoknak meg kell történniük ahhoz, hogy mások később sikeresek lehessenek. A módszer ráirányítja a figyelmet, hogy a források végesek, és ezért a menedzsmentnek meg kell hoznia bizonyos, néha fájdalmas döntéseket.

A mátrix két dimenzió mellett értékeli a feladatokat a fontosság és a sürgősség. Így a táblázat szerinti négy feladattípus jön létre:

Nem sürgős, fontos	Sürgős és fontos
Nem sürgős, nem fontos	Sürgős, nem fontos

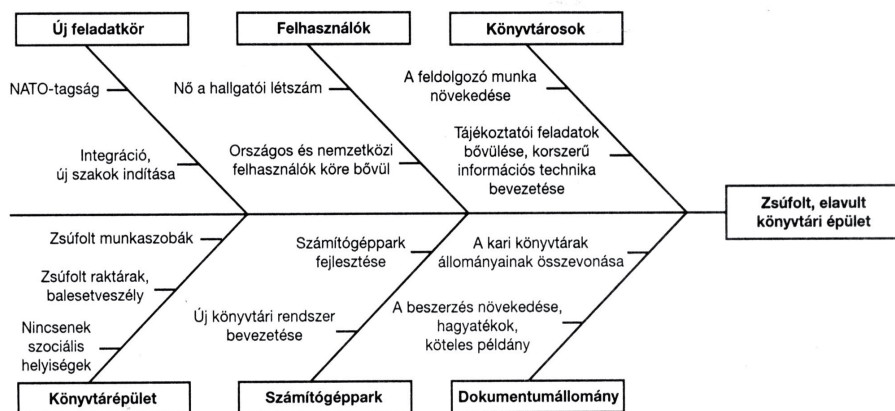
22. táblázat: Fontosság-sürgősség mátrix

Feladattípus	Teendő
A: sürgős és fontos ügyek	magunk és mihamarabb megtenni, esetleg átruházni
B: fontos, de nem sürgős dolgok	határidős ellenőrzéssel átruházni, esetleg megtenni
C: nem fontos, de sürgős teendők	átadni vagy sor végén megtenni
D: nem sürgős, nem fontos feladatok	nem foglalkozni egyelőre vele, vagy kidobni

23. ábra: Fontosság-sürgősség és feladattípusok

A munkamegosztásnál lényeges a fontossági sorrend idősorrendbeli betartása is. Az A típusú feladatokat nekünk és azonnal kell elvégezni, míg minél több B és C típusú munkát adjunk át, de követeljük meg elvégzésüket, tekintettel a munkatársak teherbírására, idejére és szakmai felkészültségére. A C feladatok közül ne féljünk törölni, annyit, amennyit már nem tudunk elvégezni vagy elvégeztetni, s a D típusúakkal sem kell foglalkozni (sőt, a se nem sürgős, se nem fontos feladatok néha megoldódnak maguktól).

- *Kauzális módszer, az örökös miértek tana:* A módszer végezhető egyénileg vagy csoportban. A lényeg a nem értett dolog, vagy felmerülő probléma miértjére a válasz keresése. Érdekes a problémával analóg, de működő dolgoknak a miértjeire is párhuzamosan kérdezni. A miért megválaszolás után a válasz miértjére kell újabb feleletet keresni és így tovább... egész addig, amíg valami olyan fundamentumra találunk, amely alapvetően meghatározza a problémát és tovább nem bontható. Ezt az okot, tényt kell tudomásul vennünk, befolyásolnunk vagy megváltoztatnunk.
- *Rokona a valódi ok keresése vagy balszállka, Ishikawa diagram:* Az adott problémához a gyökérokok megkeresését célzó eljárás.



14. ábra: Halszáлка diagram

- **Ötletbörze:** A szabad, korlátok nélküli gondolkodást és kritika nélküli interakciót propagáló módszer. Egy-egy adott specifikus probléma megoldására szolgáló egy-másfél órás intenzív javaslatétel, ahol tilos kritizálni az elhangzott ötleteket, azokat életképeség, megvalósíthatóság stb. szempontjából majd egy másik találkozó vagy a vezetők szelektálják ki.
- **„Az ördög ügyvédje”:** vélemények darabokra szedése és kritizálása.
- **„Dialektikus nyomozás”:** egy nézet mellett és ellen érvelő csoportok ütköztetése.
- **Többszörös szavazás:** az ötletek ismeretében azok rangsorolása és redukálása.
- **Nominálcsoport módszer:** először egyedül, majd 3-4 fős kiscsoportban együtt, majd 3-4 kiscsoportban mindnyájan gyűjtünk adott témában javaslatokat, állításokat.
- **Erőtételezés:** támogató és visszahúzó erők azonosítása.
- **Pilot-projekt:** a tervezett projekthez hasonló, de egyszerűbb, és méreteiben jóval kisebb projekt testszerű lefuttatása.
- **PERT módszer, forgatókönyvírás (scenario-writing):** az időtényezők és/vagy költség-adatok három lehetséges kimenetelére – optimista/pesszimista/realista változatra adott becslések.
- **Problémafa-célfa:** A problémafa a problémaelemzés vizuális segédeszköze, s a fennálló helyzet negatív oldalát mutatja be (15. ábra). Támogatja a probléma-portfólió feltárását, a köztük lévő ok-okozati összefüggések strukturált bemutatását. A problémaelemzés első lépésében ki kell emelnünk azt a fő problémát, melynek megoldását elő kívánjuk mozdítani. A problémaelemzés további lépéseivel a helyzet negatív vonásait gyűjtjük össze. A feltárt problémák között ok-okozati összefüggést kell keresni. Az összegyűjtött információkat egy problémafa elnevezésű diagramon lehet ábrázolni.

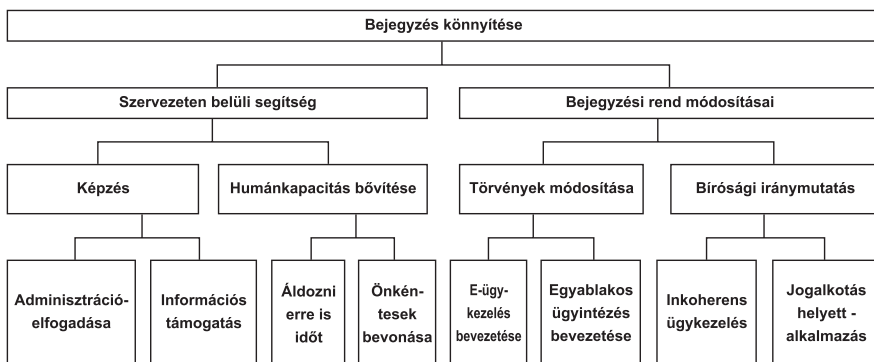
Ha átfogó problémafát akarunk kapni, akkor a negatív helyzetet a lehető legáltalánosabban kell megfogalmazni (pl. civil-nonprofit szervezetek bejegyzési nehézségei). A fő problémát tovább bontjuk ok-okozati összefüggések alapján járulékos

problémákra (belső problémák, bejegyzési rend problémái stb.), majd azokat is tovább bontva jutunk el az alapproblémákig (hiányos ismeretek, kapacitás hiánya, törvényi problémák stb.). Az okok az alsó szintekre, az okozatok a felső szintekre kerülnek. Az így elkészített problémafa a létező helyzet negatív oldalát mutatja be egyszerűsített formában.



15. ábra: Problémafa

A célfa a problémafa tükörképe, a fennálló helyzet pozitív oldalát mutatja be, melyben az ok-okozati viszonyokat az eszközök és végeredmények kapcsolata váltja fel (16. ábra). A célfa létrehozásával olyan jövőbeli helyzetet definiálunk, amely képes a problémaelemzés során azonosított problémákat megszüntetni. Ezt úgy lehet a legegyszerűbben megtenni, hogy a problémafa problémáit megoldásokra kell lecserélni, megtartva a problémafa eredeti szerkezetét. A célfa elkészítése érdekében tehát a problémafa minden egyes ablakát célá kell átfogalmazni.



16. ábra: Célfa

IV.12. Szervezeti emberierőforrás-menedzsment

Az emberierőforrás kifejezés alatt a szervezetért dolgozók összességét értjük függetlenül attól, hogy fizetett alkalmazottak, vagy más kötődésük van a szervezethez. Ilyen értelemben a szervezeti emberierőforrás-menedzsment az emberi erőforrással kapcsolatos tevékenységek összessége, amely az egyéni és szervezeti célok egyidejű beteljesülését igyekszik szem előtt tartani. A szervezeti emberierőforrás-menedzsment egyszerre próbálja tehát a szervezeti teljesítményt növelni és elérni az egyéni elégedettséget, így akkor sikeres, ha hozzájárul a szervezeti stratégia megvalósításához és elégedetté teszi a szervezet munkatársait, dolgozóit.

A szervezeti emberierőforrás-menedzsmentről két aspektusban szólunk. Először is röviden bemutatjuk a lehetséges szerepeket a szervezetben (önkéntes, tag, munkavállaló), másfelől szólunk az emberi erőforrás tevékenységekről.

IV.12.1. Szervezeti szerepek

A humán erőforrás fogalmát hármas értelemben használja a szektor: az önkéntesek tevékenységét, a szektorban dolgozó foglalkoztatottakat (és megbízásos jogviszonyban dolgozókat), valamint ahol ez értelmezhető a tagi viszonyrendszert értelmezi ezalatt. A speciális, csak erre a szektorra jellemző erőforrás az önkéntesség.

IV.12.2. Önkéntesség

A civil-nonprofit szervezetek általában kevés munkatárssal, főleg önkéntesek segítségével dolgoznak. Az önkéntes és az őt befogadó szervezet közötti kapcsolat több ponton eltér egy munkaviszonytól. Itt is szükség van egyfajta „szerződésre” (ez történhet szóban vagy írásban), amelyben a felek közösen határozzák meg az együttműködés kereteit és azt is, hogy milyen feltételek mellett szűnik meg az önkéntes, illetve a szervezet kötelezettsége. Mivel az önkéntes szabadidejében, saját indíttatásból tesz valamit – elsősorban – nem a saját hasznára, kevésbé kérhető számon munkája rendszeressége, minősége.

Az önkéntesek motiválásánál gyakorlatban nem, vagy alig használatos eszköz a pénzügyi ellentételezés (maga a szervezet is forráshiánnyal küszködik és az önkéntesség is csak bizonyos mértékben ellentételezhető pénzzel). Így a civil-nonprofit szervezeteknél az elismerés, az önfejlődéshez való hozzájárulás (akár konstruktív kritikával), a kihívások és megoldásukban való segítség, valamint a megelégedettséghez való hozzásegítés még komolyabb szerepet játszik, mint a piaci világban (ahol ez ugyancsak nem elhanyagolható).

Akkor lehet eredményes az önkéntesekkel való együttműködésünk, ha mindenkinek hozzá közelálló feladatra kérünk fel – biztosítva a megfelelő képzésben való részvétel lehetőségét is –, rendszeresen értékeljük és elismerjük az önkéntes munkáját, ehhez a szervezet biztosítja a megfelelő tájékoztatást, védelemnyújtást és megkönnyítjük az önkéntességet a költségek (pl. útiköltség) megtérítésével.

IV.12.3. Munkavállalás

Az alkalmazottak esetében a civil-nonprofit szervezetek ugyanazok a humán erőforrás-menedzsment eszközöket használják, mint a gazdaság más szektorainak szereplői, ugyanakkor fel kell készíteni őket az önkéntesekkel való bánásmódra. Más gazdálkodó szervezetek esetében is fontos az alkalmazottak azonosulása a szervezettel, de a civil-nonprofit szektorban elengedhetetlen, hiszen az ő megnyilvánulásaik, viszonyulásuk a szervezethez és tevékenységéhez igen erős befolyást gyakorolnak az önkéntesekre, segíthetik motiválásukat, de el is ijeszthetik őket.

IV.12.4. Tagság

A tagság az egyesületekre (és a civil társaságokra) jellemző forma. Tag az lesz egy szervezetben, aki egyszerre fogadja el annak célkitűzéseit és emberi viszonyait. Ez a szerep eltérő az önkéntestől (bár általában a tag folytat önkéntes munkát és sokszor az önkéntes is tag), mert alapvetően a szervezet döntéseiben való közreműködés, a véleményformálói megközelítés a fontos. Ez a viszony sok esetben az önkéntesnél is erősebb elkötelezettséget jelent.

IV.12.5. Emberi erőforrás tevékenységek

A szervezeti emberierőforrás-menedzsment – szerepeken túli – másik szempontú megközelítése a szervezeti emberi erőforrás tevékenységek bemutatása. Ezen tevékenységek alapvetően öt csoportba sorolhatóak, ezek a:

- Munkavégzési rendszerek;
- Emberi erőforrás áramlás;
- Teljesítménymenedzsment;
- Kompenzáció és javadalmazás;
- Képzés, fejlesztés.

A munkavégzési rendszerek esetében a feladatok és az emberek közti viszonyrendszerek kialakítása a feladat. Azaz, hogy adott tevékenységet egyéni vagy csoportmunkában végeztessünk-e el, hogy mennyire legyenek specializáltak a feladatok, hogy milyen mértékű legyen a munkavégző autonómiája, mik legyenek döntési jogkörei, mik legyenek az egyes tevékenységek határai, hogy tegyük a munkavállaló tudását a szervezeti kultúra közkincsévé (jól látható, hogy a munkavégzési rendszerek erős kapcsolatban állnak a szervezeti kultúrával). Ide tartozik a munkakör-kialakítás területe (azaz feltárni és meghatározni a szükséges tevékenységek tartalmát: cél, funkció, feladatok, kapcsolódó hatáskör, felelősség, kapcsolatrendszer, sikeres ellátásához szükséges kompetenciák).

Az emberi erőforrásáramlás célja a megfelelő számú képzett és lehetőleg gyakorlott munkaerő megszerzése és feladathoz rendelése. Megkülönböztetünk belső emberi erőforrásáramlást (ilyenkor a szervezeten belül kap új feladatot a dolgozó, vagy akár szervezeti vezetőnek választják), befelé irányuló áramlást (érkező dolgozó,

új önkéntes) és kifelé irányuló áramlást (a szervezetet elhagyó dolgozó). Érdekes indikátorok lehetnek a fluktuáció mértéke, az egy főre eső kiképzési költség, illetve értékelendő a kilépettek miatti hiányzó kompetencia és a távozás okainak megismerése. Így lehetőség nyílik a kritikus kompetenciák, tudás azonosítására, ennek megfelelően a kulcsemberek, munkakörök megjelölésére.

A teljesítménymenedzsment célja a szervezeti teljesítmény maximalizálása, egyik legfontosabb fogalma a munkatársak motiválása. A modern emberierőforrás-menedzsment elméletek a felhatalmazással (empowerment⁸⁴) való vezetést tekintik a versenyképesség növelésének egyik legfontosabb eszközének, ahol a munkatársak teret kapnak saját munkájuk szervezésére, ezért felelősséget is vállalnak, így autonómiájuk foka magas. Különösen igaz ez a civil-nonprofit szervezetekben, ahol a pénzzel való motiváció lehetősége igen korlátozott.

A feladatmegosztás egyben időnyereség arra, amit csak magunk végezhetünk el, kihasználva a munkatársak szakértelmét, emellett növeli a munkatársak önállóságát, teljesítményét, érdeklődését és megelégedettségét. A munkaátadás felelősség, döntés és hatáskör-átruházással is jár, azaz a munkaátadás önbecsülést is ad. Nagyon fontos, hogy a munkát végzőnek sikere legyen, így ellenőrzött módon közép- és hosszú távú feladat is átadható.

Más szempontból vizsgálva a teendőket besorolhatjuk előre látható és az előre nem látható teendőkre. Figyeljünk arra, hogy hagyjunk szabadidőt az előre nem látható dolgokra, hiszen sok esetben azok lesznek a sürgős és fontos dolgaink.

A feladatátadásban meg kell határozni:

- mit kell tenni (tartalom);
- kinek kell tenni (megfelelő: érdeklődő és szakmailag felkészült személy);
- miért tegye (érdekeltség, cél kijelölése),
- hogyan kell tenni (mérték, részletek);
- meddig kell megtenni (határidő).

Mérlegelni kell, hogy:

- az egyén vállalja-e az adott feladatot, funkciót;

84 A munkatársak (esetünkben az önkéntesek is) teendőikkel kapcsolatos viszonyát sokszor az X és Y elmélettel mutatják be. Ezek szerint az X állapotban a dolgozók személyes és a szervezet céljai nem egyeznek, ezért irányítás és ellenőrzés szükséges. E szerint a dolgozó alapvetően nem szeret dolgozni, ezért kényszeríteni kell a munkára. A dolgozó nem szereti a felelősséget, biztonsági igénye erősebb annál (lásd még: Maslowi hierarchia), karriercéljai esetlegesek vagy nincsenek. Az Y szervezetben a munkatársak személyes és a szervezet céljai összhangba hozhatóak a szervezet céljaival, erre lehet és kell is építeni. A nyíltság, az aktív bevonás, a bizalom, a delegálás, a kommunikáció és kooperáció ezen állapot alapvető attitűdjei. E megközelítés szerint a munkatársak, de általánosabban is az ember alapvetően szereti a munkát, hiszen tudja, hogy a munka az alkotás, az önmegvalósítás közege (Maslow), s saját fejlődésének percepciójánál nem kell több motiváció (nem is lehet). A munkatársak szívesen vállalnak felelősséget, ha a szervezeti célok személy szerint interiorizálhatók (Y állapot).

- milyen hozadéka lehet az egyén szerepvállalásának az adott csoportban, milyen emberi tulajdonságokkal rendelkezik, azok erősítik-e vagy gyengítik-e a csoportot, annak munkakultúráját, légkörét;
- milyen az egyén támogatottsága az adott csoport részéről, van-e bizalom iránta;
- milyen az egyén érdekmotiváltsága;
- a kiválasztott egyén alkalmas-e az adott feladatra, azonosul-e a szervezet céljaival, feladataival;
- milyen vezetői tulajdonságokkal és vezetői ambíciókkal rendelkezik, milyen a már megismert, vagy feltételezett döntésképesége, képes-e a döntéshozók többletfelelősségével párosuló többletterhek viselésére;
- milyen a vitakultúrája, érvelő és meggyőzőképessége, tárgyalóképessége, képes-e facilitátorként pozitív irányban befolyásolni a többieket;
- van-e kellő ideje, energiája részt vállalni a döntések előkészítésnek általában hosszantartó folyamatában, a döntésekben, azok ismertetésében és elfogadtatásában, majd a végrehajtás megszervezésében, az eredmények értékelésében, a döntések következményeinek elemzésében, ellenőrzésében és szükség szerinti korrekciójában;
- létezik-e összeférhetetlenség.

Az átadott feladat elvégzését ellenőrizni kell alkalmanként és előre tervezetten is. Ha azt szeretnénk, hogy a szervezetünk a velünk dolgozók fejlődésén keresztül folyamatosan nőjön és fejlődjön, akkor rendszeres felülvizsgálati rendszerre van szükségünk. Az értékelési folyamatot meg kell terveznünk. A folyamatot világossá kell tennünk, és időt kell szánunk a tervezésre és az előkészítésre. A tervnek tartalmaznia kell az olyan típusú „bizonyítékokat”, amelyek felhasználhatók a teljesítmény bemutatására. A teljesítménynek összemérhetőnek kell lennie valamivel (korábbi teljesítmény, más teljesítménye). Fontos, hogy a civil-nonprofit szervezetben az értékelési időszak elején kitűzött céloknak a kezdetektől fogva megegyezésszerűnek kell lenniük. A felmérés fajtájától függően a méréseknek és a kívánalmaknak világosnak és a munkára vonatkozóknak kell lenniük. A visszacsatolásnak egyértelműnek és építő jellegűnek kell lennie. A visszacsatolás nyújtása és fogadása komoly véleménykülönbségeket okozhat, létfontosságú tehát, hogy mindkettő érzékenyen és őszintén történjen.

A kompenzációs rendszerekhez tartozik minden olyan anyagi és nem anyagi ellenszolgáltatás, amelyet a munkavállalók szervezeti tagságukért és munkájukért kapnak (fizetés, iskola, cím stb). Miután ez anyagi ellenszolgáltatás volta a civil-nonprofit szervezeteknél alig van jelen, különösen lényeges a személyes fejlődés, az elismertség (akár előmenetel, díjazás) motiváló hatásának kiaknázása.

A képzés-fejlesztés területe elsősorban a munkaerő-megtartás eszköze, ugyanis alapvetően járul hozzá az elkötelezettség növeléséhez. Szerencsés esetben a szervezeti fejlődési szükséglet egybevág, de legalább átfed az egyéni fejlődési igényekkel. A képzés-fejlesztés segíti azon kompetenciák megismerését, amelyre szükségünk van a munkavégzéshez.

IV.13. Marketing

A civil-nonprofit szervezeteknek is szükséges kapcsolatot tartani a célcsoportjaikkal, sőt itt szerepet játszik a primer (igénybevevő) célcsoport és a szekunder (finanszírozó) célcsoport is. A marketing felöleli a vásárlásösztönzést, termékadás-támogatást, vevőmenedzsmentet; a piacképes ajánlati csomagok kialakításától, a vevőkapcsolatok ápolásáig. Emellett a civil-nonprofit világban a termék-szolgáltatás paletta a profitszervezetekhez képests kibővül, akár értékek-érdekek-magatartások is lehetnek a civil-nonprofit szervezetek kereskedelmi egységei, sőt a nehézség az, hogy a civil-nonprofit szervezet nem egyszer egyéni hasznot nem eredményező cselekvésre ösztönzi a célcsoportját (vidd el a szelektív konténerig a pillepalackot, ahelyett, hogy a helyi kukába dobnád).

Bár a marketinggel részletesebben nem foglalkozunk, a marketingterv kidolgozása – hasonlóan a piaci világhoz – itt is a piacszegmentáció (a piac ismérvekre, csoportokra bontása), célközönség-választás (egyes csoportok kijelölése), pozicionálás (a célcsoport számára ajánlatok kidolgozása) ún. STP-elvein nyugszik (segmentation, targeting, positioning). Az ajánlatcsomag eszközkombinációját marketingmixnek hívjuk, ami a profitvilágban az áruk, mint kézzelfogható javak esetében a 4P-vel (product, price, place, promotion - termék, ár, hely, promóció⁸⁵) jellemezhetőek, addig a szolgáltatások⁸⁶ esetében további 3P kerül be a kombinációs tárba (people, physical evidences, processes - emberi tényező, tárgyi elemek, folyamatok).

Ez a civil-nonprofit szektorban (Pavluska, 2012) a szervezet filozófiájával bővül, így a termék 5P-vel (4P+philosophy-szervezeti filozófia), a szolgáltatások 8P-vel jellemezhetőek (7P+philosophy-szervezeti filozófia). A civil-nonprofit marketingen belül megkülönböztetett szerepe van a civil-nonprofit közönségkapcsolatoknak (nonprofit PR), amelynek célja a szervezetről alkotott pozitív kép kialakítása, s ilyen értelemben a civil-nonprofit szervezetek PR-je a „tégny jót és beszélj róla” szellemében történik. Megkülönböztetünk belső PR-t, amelynek a szervezeten belüli kommunikáció a feladata, és célja az elkötelezettség kialakítása, fenntartása (eszközei pl.: hírlevelek, szervezeti programok, tréningek, hagyományok stb.) és a külső PR-t, amely külső célcsoportokkal (lakosság, igénybevevők, finanszírozók, partnerszervezetek, média) foglalkozik (eszközei pl.: sajtórendezvények, reklámok, arculati eszközök stb.).

85 Termék (minőség, jellemzők, márkanév, választék, csomagolás, méret, szolgáltatás stb.); ár (katalógus ár, engedményes árak, részletfizetési kedvezmények, törlesztés időtartama, hitelfeltételek stb.); hely (csatornák, hálózatsűrűség, elhelyezkedés, készlet, szállítás stb.); promóció (reklám, vásárlásösztönzés, közönségkapcsolatok stb.).

86 A szolgáltatások meg kell feleljenek a HIPI-elvnek (megfoghatatlanság, elválaszthatatlanság, változékonyság és tárolhatatlanság).

IV.14. Civil-nonprofit szervezetpénzügyi specifikumok

A civil-nonprofit szervezetek működésüket kizárólag jogerős bírósági végzés keltétől (és adószámmal) kezdhetik meg. Bár ez a folyamat 2013-tól egyszerűsödött, a civil-nonprofit világban még mindig nem beszélhetünk egyablakos, gyors ügyintézésről. Ugyanis a bírósági bejegyzési hercehurca és az adószám-igénylés után a szervezetnek a KSH-hoz is be kell jelentkeznie egy egyedi, de az adószámából a szervezeti formából és a tevékenységből egyértelműen következő ún. statisztikai számért, valamint vezetőinek a bankszámlanyitáshoz aláírási címpéldányt kell csináltatniuk (a bejegyzés eljárásrendjéről lásd bővebben: a mellékletet).

IV.14.1. Pénzügyi tervezés

A pénzügyek tervezésénél mindenképp alapul kell vegyük a projektnél leírtakat azaz, hogy esetünkben a költségvetés és a cashflow is éves távlatban kell gondolkodjon. Az éves költségvetés szervezetünk egyik sarokpontja, az arról szóló döntést mindig a legfőbb döntéshozó szerv kell elfogadja (közgyűlés vagy küldöttgyűlés, illetve kuratórium). Nem szabad elfelejteni, hogy míg egy projektnél időről-időre van leállítási lehetőség, addig egy szervezet működésénél gyakorlatilag erre nincs így mód. Emiatt még fontosabb a bevételek és a kiadások egyensúlyának megtalálása, a racionálisan felvállalható kockázatok meghatározása.

Az éves költségvetés készülhet ún. bázisszempléttel (az előző évi költségvetés adatai alapján), és költségnem tervezés szerint (az adott költségnemekre tervezve forгатatókönyveket a források tervezését a költségek tervezéséhez igazítjuk). Egy átlagos civil-nonprofit szervezet költségnevei az alábbiak szoktak lenni:

- személyi jellegű kifizetések (munkabérek, megbízási és tiszteletdíjak, napidíjak, járulékok, utazási költségek, költségtérítések stb.);
- anyagköltségek (rezszi, írószer, 100.000.-Ft egyedi érték alatti beszerzések stb.);
- igénybe vett szolgáltatások (telefon, postaköltség, bankköltség, bérleti díj, marketing-reklámköltség; könyvelési díj, újságelőfizetések, másolás stb.);
- szervezeti rendezvények költsége;
- szervezet által nyújtott támogatások (programtámogatások, ösztöndíjak, szociális segélyek, természetbeni juttatások, a szervezeti projekteknek, aktivitásoknak nyújtott esetleges támogatások);
- tárgyi eszköz beszerzések (100.000Ft feletti beszerzések: számítógép, bútor stb.);
- előre nem tervezett egyéb költségek, tartalék.

A várható bevételeket⁸⁷ pedig az alábbi szerkezetben érdemes tervezni:

- pályázatokból várható bevétel;
- egyéb támogatások (alapító, költségvetés);
- adományok (magánszemély, vállalatok);
- cél szerinti tevékenység bevétele;
- vállalkozási tevékenység bevétele;
- 1 %-os felajánlásokból származó bevétel;
- kamatbevétel;
- egyéb bevétel.

Míg a kiadások jobban tervezhetőek (ezért is érdemes először a költségvetés ezen oldalát megtervezni), addig a bevételek igen bizonytalanok (senki nem tudhatja az elkövetkező évi pályázati kereteket, a pályázatok vagy az 1%-os kampány sikerességét stb.). Épp ezért egyfelől itt is érvényesek a projektek pénzügyi tervezésénél leírtak (%-os számítás, túltervezés stb.), emellett az ún. állandó kiadásokat⁸⁸ (rezsi, bérék stb.) a már esetlegesen meglévő források (már meglévő pályázati bevételek, kamatok, adományok, éves nyitó vagyon⁸⁹) stb. fedezhetik.

A költségvetés teljesülése legalább negyedévente felülvizsgálandó, hiszen a bevételek elmaradása esetén szükséges a teljes költségvetés, pénzügyi terv felülvizsgálata. Pénzügyi válsághelyzetek egy civil-nonprofit szervezetnél ugyanis leggyakrabban akkor állnak elő, ha a bevételek nem a tervezett mennyiségben és időpontban érkeznek be, a kiadások viszont a tervezett módon jelentkeznek. Ennek oka lehet a cash-flow terv hiánya, de természetesen a leggondosabb tervezés mellett is előfordulhatnak ilyen problémák. A pénzügyi válsághelyzet kezelésének első lépése a kötelezettségek rangsorolása. Először is meg kell vizsgálni, hogy mekkora esély van a bevételek későbbi megvalósulására, azaz, hogy késnek vagy elmaradnak a bevételek. Ha a bevételek előreláthatólag csak késnek, meg kell vizsgálni, hogy kötelezettségeinknek milyen sorrendben tegyünk eleget, a tartozások időleges sorba állítása a menedzsment döntése. Véglegesen elmaradó bevételek esetén meg kell

87 A bevételek többféleképpen csoportosíthatók:

- a forrástulajdonos célja szerint: támogatás, csere, egyéb tranzakciók;
- jellege szerint: adományok, díjak, értékesítési bevételek;
- küldetéshez való viszonya szerint: cél szerinti és vállalkozási bevételek;
- eredet, támogató szerint: magántámogatások (vállalati, lakossági és alapítványi adományok), állami támogatások (normatív költségvetési támogatások, egyedi és pályázati programfinanszírozás, működési támogatás, állami bevételek átengedése), saját tevékenység bevételei (tagdíjak, cél szerinti tevékenységek díja, vállalkozási árbevétel, pénzügyi tevékenységek bevételei).

88 Megkülönböztethetünk tevékenységtől független ún. állandó költségek (könyvelés, telefon, számítógépek és irodafenntartás, irodaszerek, szóróanyagok) és a tevékenység függvényében előtérbe kerülő ún. változó költségeket (pl.: postázás).

89 Az ún. nyitó vagyon a tervezési ciklus elején meglévő vagyont veszi számba (jellemzően január 1.), tartalmazza a bankszámlán és a házipénztárban lévő összegeket, az egyéb vagyontárgyak értékét (ingatlan, értékpapír stb.), az előző évről áthúzódó ügyek következményeit (követelések, kötelezettségek). A záró vagyon a tervezési ciklus végén (jellemzően december 31. lévő vagyont veszi számba, tartalmazza a nyitó vagyont, a bevételeket és a kiadásokat (megfelelő előjellel természetesen).

vizsgálni az alternatív források lehetőségeit és a költségvetés kiadási oldalát azért, hogy visszafogható legyen a pénziáramlás.

Két olyan további dokumentumról is szót kell ejtsünk, amelyek valamennyi gazdálkodó szervezetre (a civil-nonprofit szervezet is gazdálkodó, de nem gazdasági típusú szervezet) jellemzőek és elkészítésük kötelező (évente legalább egyszer, a beszámolás időszakában):

a.) Mérleg: Ez a kimutatás tükrözi a szervezet pénzügyi szemléletű vagyonát.

Két oldala van az ún. Eszközök és a Források. Eszközök oldala magáról a vagyonról, források oldala annak eredetéről nyújt információt (nem összetevesztendő a költségvetés tervezésénél használt forrásfogalommal!). Adataiból sokféle mutató képezhető, amely a szervezet pénzügyi lehetőségeiről ad bővebb információt.

b.) Eredménykimutatás: ez a levezetés egy adott időszakra vonatkozó elköltött pénzmennyiséget mutatja (hogyan az időszak többlettel vagy hiánnyal zárul-e).

Minden civil-nonprofit szervezet vezetésének nagy része olyan szakemberekből áll, akiknek van elképzelésük a szervezet céljairól és azok eléréséről, de az a szakember, aki ért a szabályos pénzügyi eljárásokhoz is, ritkább, pedig munkája elengedhetetlen a normális napi működéshez. Így javasolt, hogy a gazdálkodással kapcsolatos könyvvezetési, számviteli, bevallási feladatokra könyvelésben jártas szakember segítségét vegye igénybe a szervezet. Egyfelől a hiba itt súlyos pénzekbe kerül (adó bírságok stb.), másfelől a szervezettől, annak önkénteseitől rengeteg időt vesz el az átláthatatlan bürokratikus dzsungel, márpedig a szervezet nem arra a célra jött létre, hogy idejének, energiájának tetemes hányadát a hatóságoknak való adatszolgáltatással töltsse. A leginkább szerencsés, ha a speciális szabályok miatt a könyvelőnek van némi civil-nonprofit szervezeti gyakorlata.

IV.14.2. Forrásfelhasználás

A források felhasználása mindig könnyebb, mint azok előteremtése, így azokkal gondosan kell bánni, főképp civil-nonprofit szervezetek esetében. Ugyanakkor itt is számolhatunk néhány megkötéssel. Civil-nonprofit szervezet vállalkozási tevékenységet csak kiegészítő jelleggel, cél szerinti tevékenységét nem veszélyeztetve végezhet (az új szabályok szerint ilyen bevétele legfeljebb az összbevétel 40%-a lehet, befektetés tevékenységet csak befektetési szabályzat elkészítése után végezhet). Az elért eredményt csak a létesítő okiratban meghatározott tevékenységekre fordíthatja. További megkötés, hogy ha a források megcímezve érkeznek (pl.: pályázatok, bizonyos támogatások), akkor azok csak arra használhatóak fel (pl. pályázatok nem fordíthatóak hiteltörlesztésre stb.). Szabadabban felhasználhatóak a nem címzett források (működés célú pályázatok, 1%-os felajánlás stb.).

IV.14.3. Forrásgyűjtés

Források magánszemélytől: adományok, mecenatúra

Karitatív szervezetek évszázados hagyománya az adománygyűjtés. Miképp a perselypénz régen, aképp a visszajáró apró felajánlásának lehetősége (postán, gyorsétteremben), rendezvényeken kitett gyűjtőládák ma is kísérői mindennapjainknak. A magánadományok (lakosságtól, vállalatoktól) a civil-nonprofit szervezetek pénzügyi életében anyagi szempontból is számottevő, a költségvetés negyedét-felét teszi ki, bár nyilván ez függ a szervezet működési területétől, jellegétől. Legnagyobb arányban vallási, oktatási, szociális, egészségügyi, kulturális és környezetvédelmi célokra adnak magánszemélyek pénzt.

Az adományozás logikája általában különbözik a más pénzforrási módoktól. Egyfelől sokkal kisebb az adományozó által kijelölt kedvezményezettek száma, mint pl. a pályázatoknál, sőt itt sokszor az ezüstéremért nem jár elismerés, másfelől az adományozó nem elsősorban az ügy adminisztrációjára, hanem magára az ügyre kíváncsi, szeretné világosan látni milyen célra hasznosulnak, hogy adománya közérdeket szolgál-e, s biztosított-e a felhasználás ellenőrizhetősége.

Az adománygyűjtés (a pályázattal ellentétben) emberek közötti közvetlen tranzakció. Magánszemélyektől történő adománygyűjtés esetén ismerni kell az adományozás pszichológiáját. Ez esetben az adományozó oldaláról lényeges maga a segítségnyújtás aktusa, a szolidaritás érzete, mint örömforrás (a fontosság tudata, hiúság, vagy akár lelkiismeretfurdalás-csökkentés, a családi minta követése, divat, sajtómegjelenés igénye); a támogatott szervezet iránt kialakult bizalom és a támogatott ügy, mint jótékonyági cél segítése. E három elem összességének maximalizálása elősegíti az adományozó tevékenységet (könnyebb kutyaemenhelyre, mint társadalomkutatásra adományt szerezni; könnyebb olyan témára, amihez az adományozó személyesen is kötődik; könnyebb egy jó nevű szervezetnek adományt gyűjteni, mint egy nevenincs csoportnak)⁹⁰.

Fontos, hogy mi az adományozó szándéka, a rejtve maradás vagy nevének nyilvánossághoz juttatása. Ugyancsak lényeges, hogy a mindenkor adójogszabályok bizonyos adókedvezményeket határoznak meg általában a közhasznú szervezetek adományozóinak. Ugyanakkor nem arról van szó, hogy az adományozó bármit is visszakapna adója terhére abból az összegből, amit adományozott, csupán annyit jelent, hogy nem kell adóznia az összeg után. Ne felejtjük, itt az adományozó magánvagyonából kérünk részt.

Érdemes kijelölni az adományszerzés felelősét és az adományszerzési célokat, valamint rendelkezésre bocsátani a szükséges erőforrásokat (emberek, pénz, infrastruktúra). Magánadományozókat megkereshetünk név, cím és telefonlista alapján is, de gyakoriak azok a technikák, amelyek nem névre szólóan szólítják meg az egyes

⁹⁰ Magánadományozók tekintetében a felmérések szerint a magasabb végzettségűek és jövedelműek, a rendezett családi és munkahelyi körülmények között élők, illetve a nők a jobb adományozók.

adományozókat, hanem egy adott célcsoportot megcélzó reklám nem személyre szóló megkeresési formájában találják meg őket.

Bizonyos értelemben magánadománynak tekinthető az SZJA-ból felajánlható ún. 1%, hiszen a forrást a szervezet végső soron bár az állami költségvetésen keresztül, de a magánszemélytől kapja, így megszerzési technikái is leginkább az adományszerzésre hasonlítanak, de annak felhasználását nyilvánosságra kell hoznia. A szervezetek sokféle módszert használnak az 1%-os felajánlások megszerzésére. Mivel a támogatás a szervezet adószámának feltüntetésével történik, valahogy el kell juttatni az erről szóló információt az emberekhez. Nagyobb szervezetek az elmúlt években az utcai reklámok használatával is éltek, ez a megoldás azonban a legtöbb szervezet számára nem elérhető. Így a postaládákba dobott szórólapoktól az sms-ekig és e-mailekig minden technikát használnak. Az 1%-os támogatás előnye, hogy az adózó számára semmilyen pluszkiadást nem jelent, hiszen az amúgy is befizetett adó egy részének felhasználásáról dönt. Ennek ellenére még ma sem él a lehetőséggel az adózók csaknem fele, de az arány évről évre javul⁹¹.

Források vállalkozástól: szponzoráció, adományok⁹²

Ha a vállalkozói szektorból kívánunk adományokat szerezni, első teendőnk a megfelelő vállalkozások listájának összeállítása. Ebben a célcsoportban nem érdemes nem névre szóló megkeresést tartalmazó technikákat használni. Pontosán tudnunk kell mely vállalkozásokat, és miért éppen őket keressük meg. Érdemes tájékozódni a megkeresendő szervezettel kapcsolatban arról, általában milyen célokat szoktak támogatni, esetleg van-e támogatási koncepciójuk⁹³. Ez nagyobb, nemzetközi cégek esetén valószínű, a mikro- és kisvállalkozások esetén a támogatási motívumok jobban hasonlítanak a magánadományozás motívumaira, mint a vállalati adományozására.

A vállalati adományok megszerzése érdekében választhatjuk az adománykérő levél vagy a személyes megkeresés módszerét, esetleg a kettő kombinációját. Az adománykérő levél előnye, hogy az elfoglalt vállalatvezető akkor foglalkozhat vele, amikor ideje engedi, és nagy valószínűség szerint nem rossz pillanatban éri el őt. Hátránya is ez: jobbra soha nem lesz ideje arra, hogy érdemben foglalkozzon vele. Ugyanakkor az adományozók csak akkor adnak, ha megbíznak a szervezetben, ez pedig személyes ismeretség vagy kiemelkedő hírnév nélkül lehetetlen. A hírnév felépítése évekig tartó folyamat, így rövidtávon a személyes kapcsolat

91 A közcélú adománygyűjtés szabályait a civil törvény szabályozza.

92 Természetbeni adomány esetében (eszköz, áru, termék, szolgáltatás), amennyiben a támogató rendelkezik a támogatott közhasznú szervezet igazolásával, akkor nem keletkezik áfa fizetési kötelezettsége.

93 A CSR – corporate social responsibility, magyarul: vállalatok társadalmi felelősségvállalása – a profittermelés melletti társadalmilag érzékeny magatartást jelenti. A CSR: „a vállalati társadalmi felelősségvállalás arra a módszerre vonatkozik, amellyel a vállalatok irányítják és fejlesztik a társadalomra és a környezetre kifejtett hatásukat, valamint értéket hoznak létre részvényeseik és partnereik számára a stratégia, szervezési kérdések és a működés módjának fejlesztésében.” (www.csreurope.org).

lehet a bizalomépítés fókuszsa. Ismerni kell az adományozó elvárásait; értékrendjét. Segíteni kell abban, hogy az adományozó is embereket lásson a név mögé, azaz megismerhesse a szervezet tényleges tevékenységét (fotók, események, híradások stb.). A személyes megkeresés esetén remélhetőleg találkozásunkat megelőzte levél, ekkor célszerű a levél másolatát, a bejegyzési dokumentumokat és egy „megnyugtató” gazdasági beszámolót a személyes találkozóra magunkkal vinni. Csak a hiteles szervezet képes meggyőzni a potenciális adományozót, hiszen el kell érni, hogy ők maguk akarják támogatni az adott célt (a hitelességet növelheti pl.: egy elismert ember a kuratóriumban, tagnévsorban).

Persze a személyes adományszerzésen túl (jótékonyági estek-gálák, árverések, adománygyűjtő körutak) léteznek nem személyes adományszerzési technikák is (közterületeken elhelyezett gyűjtőládák, direct mail kampány, telefonos adománygyűjtés - meghirdetett emeldíjas telefonszám hívása), de erre is igaz, hogy csak akkor lehet eredményes, ha a szervezet hírnevének értéke magas.

Érdemes leírni a konkrét támogatandó projektet (a cégek nem szeretik, ha a nagy kalap nyeli el a pénzük) és azt a megfogható dolgot, amire fordítják az adományt (viszont szeretik a megfogható dolgokat). A vállalati támogató számára sokszor a természetbeni támogatás a kedvezőbb, így nagyobb valószínűséggel tudunk ilyen támogatáshoz jutni (a természetbeni támogatást könyv szerinti értéken vagy piaci áron számolhatják el, és annak alapján vehetnek igénybe adókedvezményt, nekik általában kevesebbe kerül az adott áru vagy szolgáltatás).

Motiváló tényező lehet az is, ha valamilyen kölcsönösségi alapot tudunk találni a támogatásnál. Ez elképzelhető olyan módon, hogy viszonzozzuk valamivel a kapott támogatást, de érték lehet a támogató goodwilljének (hírnevének) növelése is. Vállalati adományozók szinte minden esetben igénylik, hogy a támogatás ténye nyilvánosságot kapjon. Ugyanakkor a kölcsönösséggel és a vállalati adományokkal bizonyos esetekben óvatosan kell bánni. Meg kell vizsgálni, hogy a lehetséges támogató tevékenysége összeegyeztethető-e szervezetünk alapértékeivel. Ennek egyik legszembetűnőbb példája, hogy a súlyosan környezetszennyező vállalatok, például vegyi üzemek, szívesen támogatnának környezetvédő szervezeteket ellensúlyozandó a róluk kialakult kedvezőtlen képet, de ez nem biztos, hogy jól szolgálja a zöld szervezetről kialakult képet.

A vállalati adományozók esetében kiemelkedő fontosságú, hogy a szervezet számot adjon a kapott támogatás felhasználásáról, hiszen a vállalkozás vezetői is számadással tartoznak a források felhasználása tekintetében tulajdonosaiknak⁹⁴. Azon túlmenően, hogy rendszeresen tájékoztatni kell az adományozókat a források felhasználásáról és a támogatott program helyzetéről, így szokás meghívni az adományozók képviselőit szervezeti rendezvényekre, akciókra, eseményekre, hogy testközből

94 A transzparencia esetünkben azt jelenti, hogy ha a szervezet adományozói együtt összeraknák az elszámolásokat, átfedés- és hézagmentes eredményt kapnának.

is megismerkedjenek a tevékenységekkel. Ezen kívül szokás a támogatók számára köszönőrendezvényeket is szervezni, ahol a hangsúly a jó hangulaton van, de a rendezvény elmaradhatatlan eleme a szakmai beszámoló.

Lényeges megtartani is az adományozót (ami azért a közkeletű frázissal ellentétben nem nehezebb, mint megszerezni), azaz legalább évente felkeresni, így egyfelől kevesebb esélye lesz a konkurensainknak, fenntartjuk az adományozó jóérzését és ő maga is befektetésnek tekintheti adományát.

Fontos megkülönböztetni egymástól a támogatás és a szponzoráció fogalmát. Támogatás esetében a szerződésben nem szerepel ellentételezés. Csak az ilyen támogatási szerződésekre vonatkozhat adókedvezmény. Szponzoráció esetében a szponzor reklámköltségei között számolja el a szponzorálnak adott forrásokat. A szponzori szerződésben mindig nagyon pontosan meg kell jelölni, hogy a szponzor mit kap a támogatás fejében.

Miképp az üzleti világban, itt is elmondható: minden tíz megkereséséből nagyjából három megbeszélés és legfeljebb egy ténylegesen létrejövő aktus lesz.

Forrásgyűjtés az államtól: pályázatok

Először is tekintsük át, milyen előnyei és hátrányai vannak a pályázati úton megszerezhető forrásoknak. Az előnyök között első helyen mindenképpen az szerepel, hogy olcsón megszerezhető forrásról van szó. Annak ellenére, hogy a pályázati kiírások egyre bonyolultabbak és egyre több pályázató írja elő pályázati díj befizetését, még mindig egyszerűbb és olcsóbb ez az eljárás, mint más, innovációt és kreativitást is igénylő forrásteremtési módszerek.

A szervezetek számára az elnyert pályázati forrás, illetve egy rendszeresen kiírt és megszerezhető pályázati támogatás a tervezést is segíti. Szerencsés esetben egy sikeres pályázat hosszú távon és nagy arányban hozzájárulhat egy szervezet programjának megvalósításához. Ez azt is elősegíti, hogy az energiákat már nem a források megteremtésére, hanem a szakmai program megvalósítására lehet fordítani. Persze az így megszerezhető támogatásoknak több hátránya is van, ilyen a kötött pénzfelhasználás, a források rugalmatlan volta (ha egyik évről másikra változnak a járulékszabályok, azt csak nehezen lehet a finanszírozó bürokratizmusán keresztül vinni). A pályázati forrásokhoz a pályázati időszak befejezésekor feltétlenül, de gyakran a támogatott időszak közben és akár jóval utána is (fenntartási időszak) tájékoztatási kötelezettség kapcsolódik. Sok esetben – és ebben az Európai Unió források különösen ilyenek - nehézséget jelent az is, hogy a pályázat beadása után nagyon hosszú idő telik el a támogatásról születő döntésig. Az elhúzódó döntéshozatal szükségessé teszi, hogy a szervezet jó előre megtervezze azokat a tevékenységeket, amelyekhez pályázati támogatást igényel.

Ahhoz, hogy sikeres pályázatot tudjunk készíteni, a kiírást alaposan ismernünk kell. Ne egy pályázati úton megszerezhető forrás felbukkanásakor próbáljuk kitalálni,

milyen tevékenységre lehetne ráhúzni azt a célrendszert, amelyet az adott pénzosztó alapítvány finanszírozna, hanem saját céljaikhoz keressük a megfelelő pályázati finanszírozót. Ha egy pénzosztó alapítvány célrendszere olyan, hogy abba az általunk igényelt támogatási cél beleillik, meg kell vizsgálni azt is, teljesíteni tudjuk-e azokat a támogatási feltételeket, amelyeket az adott szervezet előír. Sok támogatás azon bukik meg, hogy a szervezet nem rendelkezik megfelelő partnerekkel, vagy nem tudja biztosítani a szükséges önrészt. Állami forrásokból is lehetséges pályázaton kívüli forrásokhoz jutni (ún. egyedi támogatások), de ezek inkább a korrupció melegágyai, mint tényleges problémahelyzet megoldására szolgáló források, és az ilyen elnyert szervezetekre is meglehetősen furcsán néznek a szektorban.

A pályázatok egyik specialitása az együttműködések keretében megvalósuló pályázatok, amely esetben felmerül a társfinanszírozás, illetve a co-menedzsment lehetősége. Társfinanszírozás esetén az adott program, projekt megvalósítása közös forrásokból történik, míg co-menedzsment esetén közös irányító szervezete is létrejön az adott programnak, amelyben a résztvevők kölcsönösen delegálnak tagokat. Akár az együttes finanszírozás, akár a közös projekt gondozás lehetőségét nézzük, a civil-nonprofit szervezet lehetséges együttműködő partnere lehet egy önkormányzat, vagy önkormányzati intézmény (pl. iskola vagy szociális otthon), egy szakmai érdekképviselői szerv (pl. kamara), valamely kormányzati szerv vagy minisztérium, akár másik civil-nonprofit szervezet, de lehetőség van külföldi partnerekkel (ottani civil-nonprofit szervezetekkel, gazdálkodó szervezetekkel vagy akár állami szervekkel) való együttműködésre is. Co-menedzsment formák kialakítása során igen komoly nehézségeket jelenthet egy olyan irányítási forma kialakítása, amely valamennyi résztvevő szervezet döntési rendszeréhez illeszkedik.

A pályázó szervezetek nagy száma miatt nem árt, ha a pályázni szándékozó olyan folyamatos és tudatos önkép (image) építést folytat, amely ismertté teszi a szervezetet a pályázatok körében. Nagyobb eséllyel indul az a szervezet, amelyről a döntéshozók már hallottak, és úgy gondolják, jól sáfárkodna a támogatással.

A pályázat megírása előtt pontosan meg kell ismerni azokat a pályázati feltételeket, amelyeknek meg kell felelni. Ez nagyon kézenfekvőnek tűnik ugyan, mégis az a tapasztalat, számos olyan pályázat érkezik be rendszeresen különböző pályázatokra, amelyek ezen feltételek áttekintésének hiányát mutatják, például olyan szervezetek pályáznak, amelyek eleve nincsenek benne abban a szervezeti körben, amely számára a pályázatot kiírták. Ismernünk kell a pályázat kiírójának cél és preferencia-rendszerét, és ha ez lehetséges a döntéshozók preferenciáit. Minden pályázó elemi érdeke, hogy programjában kiemelve azokat az elemeket, amelyek növelik a támogatás megszerzésének esélyeit.

Ha megtaláltuk a pályázatot vagy pályázatokat, az első és legfontosabb feladat a pályázati kiírás alapos értelmezése. Minden pályázónak tudnia kell, hogy a pályázatok nagy része a kiírásnak formailag nem megfelelő pályázatokat nem is értékeli.

Ha tehát azt szeretnénk, hogy pályázatunk egyáltalán a döntéshozók elé kerüljön, lépésről lépésre végig kell követni a pályázati kiírást⁹⁵.

95 A pályázatot egy a pályázató által rendelkezésre bocsátott pályázati űrlap kitöltésével és mellékletek csatolásával nyújthatjuk be. Az űrlapok általában a következő fontosabb információk összegyűjtésére szolgálnak (és pályázati űrlap hiányában is ilyen tartalmú pályázatot érdemes összeállítani):

- a.) A pályázóra vonatkozó információk: neve, működési formája, székhelye, kapcsolattartó, fontosabb hivatalos adatok (adószám, bejegyző végzés száma, bankszámlaszám)
- b.) A pályázó szervezet rövid bemutatása: céljai, tevékenységi körei, jelenleg futó programjai, gyakorlata azon a területen, amelyen pályázik, tagjainak száma vezetői, menedzsmentje.
- c.) A támogatást kérő program rövid bemutatása: nagyon fontos, hogy jól összeszedetten és érdekesen írjuk le fél-egy oldal terjedelemben és jól áttekinthetően, mert ezen a ponton múlhat a támogatás; a sok pályázat között általában a bírálók csak ezt olvassák el, a többi részét csak azoknak a pályázatoknak, amelyeket első olvasásra támogatandónak ítélték.
- d.) A támogatást kérő program megvalósításának részletes bemutatása: pontosan ismertetni kell azt a társadalmi igényt, problémát, amelynek megoldását a program célozza, ismertetni kell a probléma súlyosságát, azt, hogy hány embert érinthet, és ezen belül a tervezett program mit tud megoldani, milyen területi és társadalmi kört fed le, milyen módon kívánja elérni a szervezet az érintett társadalmi csoportokat, honnan fognak értesülni a programról, milyen módszereket és technikákat kíván a szervezet alkalmazni a program megvalósításában, ehhez milyen szaktudás, szakemberek és egyéb emberi erőforrás áll rendelkezésre, meg kell határozni azokat a kritériumokat, amelyek szerint a programot sikeresnek lehet nyilvánítani, meg kell határozni az értékelés időpontjait és módszereit, az értékelést végző külső vagy belső szakemberek körét, azokat az eseményeket és időpontokat, amikor a támogatók népszerűsítése is történik, valamint azokat, amikor a támogatóknak módja van betekinteni a tevékenység végzésébe.
- e.) A program teljes költségvetése: pontosan be kell mutatni a megvalósítandó program kiadásait költségmeneként, esetleg cash-flow tervet is érdemes csatolni, amely a kiadások ütemezését tükrözi, be kell mutatni a programhoz szükséges forrásokat, ezen belül általában meg kell jelölni az egyéb forrásokat, (azt, hogy a pályázaton kívül milyen forrásokra támaszkodik a program, beleértve a természetbeni támogatásokat is), a kapott támogatást pontosan a költségvetés mely részére kívánja a pályázó fordítani, hosszabb, nagyobb lélegzetű programoknál a korábbi támogatásokat is számba kell venni, valamint a pályázati időszak lejárt utáni folytatás lehetőségét (fenntarthatóság). Fontos, hogy ne legyen a költségvetésben számszaki hiba, valamint hogy reális összegekkel számoljon.
- f.) Kiegészítő elemek: referenciák, elismerő, ismertető levelek, újságcikkek, a megoldandó problémával kapcsolatos felmérések, háttérinformációk, a program előző időszakáról vagy korábbi hasonló programokról készült fotók, a megvalósításban résztvevő szakemberek szakmai munkásságának bemutatása, a szervezet éves beszámolója vagy közhasznúsági melléklete, adott esetben a döntéshozó testület azon ülésének jegyzőkönyve, amelyen az adott program elindításáról döntöttek.

A pályázat jellemző csatolandó dokumentumai:

- A szervezeti alapidokumentumok (létesítő okirat, bírósági kivonat);
- a szervezet vezetőjének/képviselőjének közjegyző vagy ügyvéd által hitelesített aláírási címpéldánya, aláírásmintája;
- banki igazolás, hogy a szervezetnek semmiféle tartozása nem áll fenn, valamint sorban álló tétele nem volt;
- a pályázó nyilatkozata vagy igazolása, hogy a saját forrás (önrész) mekkora összegben áll rendelkezésre;
- adóhatósági (együttes) igazolás, hogy a szervezetnek nincs köztartozása;

Elhnyert támogatás esetén szükséges:

- Azonnali beszédési meghatalmazás. Ez egy űrlap, amelyet kitöltve és a bank által befogadva kell a pályázatónak visszajuttatni. Benne a számlatulajdonos felhatalmazást ad a pályázatónak, hogy adott összeghatárig a pénzügyi intézménynél vezetett bankszámlájáról az összeget bármikor leemelje.

Ha sikerült jól megalapozott, a formai követelményeknek megfelelő pályázati anyagot készítenünk, fontos érvényességi tényező a szervezet képviselőjének cégszerű aláírása, valamint az, hogy a pályázatot a kiírásban foglalt határidőig és az ott megkövetelt példányszámban és formában (postai úton, személyesen, e-mailen, stb.) nyújtsuk be. A beadott pályázatokról érdemes érdeklődni a döntéshozatal előtt és után. Sokszor a döntéshozatal után még hosszú idő telik el a pályázók értesítéséig, és annál is hosszabb a szerződéskötésig.

Ma már mind a hazai, mind a külföldi pályázati források jelentős része ún. utófinanszírozás. Ahhoz, hogy a szervezet valóban hozzájusson az elnyert támogatáshoz, pontosan a pályázat szerint kell megvalósítania programját, és folyamatosan tájékoztatnia érdemes a támogatókat. Emellett felmerül a cash-flow problémája, hiszen a szervezetnek előre meg kell hiteleznie a költségeket, amelyekhez jórészt csak hónapok, akár évek múltán jut hozzá.

Esetleges pályázati nyereség esetén szükséges a pályázati összeg elkülönített kezelése, illetve a forrás felhasználásának ésszerűsége (a költséghatékonyságot, ha nem is kell külön bizonyítani, fontos, hogy ne lehessen cáfolni), a költség legyen szükséges az adott támogatáshoz, a teljesítés a meghatározott pályázati ciklusra vonatkozzon, számlája legyen könyvelve, a pályázati számla a ciklus végén legyen záradékolva (ez azt jelenti, hogy az eredeti számlára rá kell írni a projekt kódját, illetve utalni, hogy annak terhére történt a számla kifizetése, pl.: elszámolva XX-ZZZ-CC pályázat terhére).

A pályázatok legtöbbje projektekre vonatkozó pályázat, a legritkább esetben támogatják a szervezeti működést, így a téma további tárgyalása a projektpénzügyi menedzsment résznél található.

IV.14.4. Vállalkozás, vagyonhasznosítás

A vállalkozási tevékenység eltérő az eddigi „hagyományos” civil-nonprofit forrásteremtő formáktól. Viszonyrendszerében nem támogató és kedvezményezett, adományozó és fogadó, hanem ügyfél és szolgáltató szerepel. Megfelelő üzleti és piacismeret híján kockáztatjuk vele a szervezetünk pénzügyi stabilitását. S míg a befektetés is jobbra biztos kamatot hoz a szervezet pénzügyi konyhájára és cél szerinti tevékenységnek minősül, addig a vállalkozás⁹⁶ egyfelől kockázatos, másfelől nem célszerű tevékenység (így adókedvezménye sincs), harmadrészt csak kiegészítő jelleggel végezhető civil-nonprofit szervezet esetében. Ennek ellensúlyozását egyetlen eszköztől várhatjuk, ez pedig a megfelelő profit. Az üzleti szektor alapvető mozgatórugója ugyanis ez.

-
- esetleges bankgarancia (azaz a bank kezessége, hogy a támogatási összegért jóáll, visszafizeti, ha a támogatási cél meghiúsul és a kedvezményezett nem fizet; a bankgarancia költséges műfaj);

⁹⁶ Azok a civil szervezetek, amelyek a működésükhöz szükségesnél nagyobb ingatlanal rendelkeznek, gyakran hasznosítják a nem használt ingatlanokat, irodákat adnak bérbe, és a bérbeadást gyakran egyéb vállalkozási jellegű szolgáltatásokkal is kiegészítik (recepációs szolgálat, adminisztráció, telefonügyelet, stb.), amelyben saját infrastruktúrájuk ki nem használt kapacitásait fordítják forrásteremtésre.

A vállalkozás esetén figyelembe kell venni még a következő szempontokat: van-e piaci rés (kielégítetlen szolgáltatási igény), ez megválaszolható-e nyereséggel, milyen költségei vannak a vállalkozásnak, hogyan menedzselhető a vállalkozás, mikor jutunk újra a befektetett pénzhez? Ezen kérdések megválaszolásához a vállalkozás megkezdése előtt érdemes üzleti tervet készíteni.

Az üzleti terv azon számítások és leírások összessége, amely megmutatja, hogy életképes-e, megvalósítható-e az üzleti ötletünk, jelzi a működés várható kockázatos elemeit és rákényszerít arra, hogy a tervezési folyamat során rugalmasan alkalmazzunk a változó körülményekhez.

IV.14.5. Cél szerinti tevékenység bevétele

Cél szerinti tevékenység bevételeinek tekintjük többek között a szervezet rendezvényeinek díjait (pl.: táborozás). Ezek a legritkább esetben szolgálnak a teljes költségek fedezésére (ezért is van jobbra szükség a pályázati forrásokra).

IV.15. Számviteli, pénzügytechnikai feladatok

IV.15.1. Bizonylatok

Bizonyos pénzügyi nyomtatványokat még a legkisebb szervezetnél is szükséges tudni kiállítani. Ez egyfelől a számla/nyugta, másfelől a házipénztár pénzmozgásainak követése. Minden civil-nonprofit szervezet számára kötelező a bizonylatadás (legalább nyugta), ennek elmulasztása bírságot és eljárást vonhat maga után.

A nyugtára fel kell írni a nyugtaadó nevét, címét, adószámát és a befizetett összeget. A számlára fel kell vezetni a kiállító nevét, címét és adószámát, a számla befogadó-jának nevét és címét, a fizetés módját (készpénz vagy utalás) a teljesítés dátumát, a számla kiállításának dátumát, a fizetés határidejét, a szolgáltatás megnevezését, mennyiségegységét (db. fő óra stb.), mennyiségét, egységösszegét, áfatartalmát, áfaarányát és a végösszeget (utalás esetén célszerű a számlaszámot is ráírni, függetlenül attól, hogy az a szerződésben szerepel-e).

A házipénztárba haladéktalanul be kell venni minden olyan készpénzösszeget, amely a bankszámláról vagy más módon (befizetés, utólagos elszámolás visszavétele stb.) a szervezet rendelkezésére állt. A házipénztár pénzmozgásairól – függetlenül attól, hogy a bevétel és a kiadás jogcímének mi az ún. alapbizonylata (számla, nyugta, szerződés, elszámolási nyomtatvány stb.), bevételi vagy kiadási pénztárbizonylatot kell kiállítani a pénzmozgás jellegétől függően. A pénztárbizonylaton pontosan fel kell tüntetni a pénzmozgás jogcímét, és csatolni kell az alapbizonylatot. Az alapbizonylatok és a pénztárbizonylatok alapján (általában a könyvelőnek) kell elkészíteni a pénztárjelentést, amely tükrözi a házipénztár mozgásait és ennek alapján a házipénztárban található mindenkor készpénz mennyiségét.

Amennyiben a szervezetnek alkalmazottja van, munkaügyi bizonylatok kezelése is szükséges (bejelentés, bérjegyzék, szabadságkiadás, bevallások stb.). Ezt a feladatot célszerű a könyvelő számára delegálni.

Valamennyi pénzügyi bizonylatot 10 évig, munkaügyieket 50 évig meg kell őrizni!

IV.15.2. Adózás

Adózási, járulékfizetési ügyekben mindenképpen javasolt szakértő (könyvelő) bevonása, de a költségvetés-tervezés okán igyekszünk pillanatfelvétel-szerűen megnézni a civil-nonprofit szervezetek adózási feladatait. Fontos, hogy bár a civil-nonprofit szervezetek nem gazdasági szervezetek (értsd: nem a profitszektor részei), ettől még gazdálkodó szervezetek, azaz pénzből élnek, pénz szerinti tervezésük van, csereeszközük ugyancsak a pénz, emiatt pedig a gazdálkodó szervezetekre vonatkozó szabályok őket is kötik (lásd pl.: mérleg és eredménykimutatás). Ezen szabályok közé tartozik az adófizetés (beleértve a járulékfizetést is). Az ilyen típusú kötelezettségnek legszűkebb értelemben is három ismérve van: adott szervezet

alanya-e az adott adótípusnak (vannak pl. ÁFA mentes szervezetek, cégek és vannak ÁFA körbe tartozók), milyen bevallási határidők kötik a szervezetet és mekkora teher jelentkezik adófizetés címén. Míg az első ritkábban változik (de változhat!), addig ez utóbbi kettő információ csak tájékoztató jellegű, ugyanis egyáltalán nem kizárt, hogy az éves adótörvény-csomag átírja a bevallási határidőt és az összegeket, így azokat minden esetben ellenőrizni kell! A határidők tekintetében az adószakma megkülönböztet havi, negyedéves és éves ciklusú bevallást. Jellegzetesen havi bevallás a munkabérekkel kapcsolatos (pl.: járulékok), negyedéves az általános forgalmi adóval (ÁFA) kapcsolatos és éves a Társasági nyereségadóval (Tao) kapcsolatos bevallás.

Adónem	alanya-e a civil-nonprofit szervezet	be-vállási ciklus	bevallási határidő	teher mértéke
Tao	igen, a vállalkozási tevékenység után	éves	május 31 (de február 15-ig, ha nyilatkozik, hogy nem volt ilyen tevékenysége, akkor elhagyható)	10%
Áfa	5 milliós bevételig (ebbe nem tartoznak a pályázati nyere-mények!) választhat alanyi adómentességet (de bizonyos tevékenységek is áfa-mente-sek), ez esetben se nem fizet, se nem igényel vissza áfát		mérettől füg-gően minden hónap 20-a, vagy minden negyedévet követő hónap 20-a	27%, 5%, 0% egyenlege
Helyi adók (épitményadó, telekadó, kommunális adó, iparűzési adó, gépjárműadó)	jellegzetesen nem nem nem vállalkozási tevékenység után ha volt előző éves vállalkozási tevékenysége	éves éves	tárgyévet köve-tő év május 31.	a helyi ön-kormányzati rendeletben szereplő mérték
Munkabér-járu-lékok (szociális hozzá-járulási adó, nyugdíjjárulék, egészségbiztosí-tási járulék, szakképzési hozzájárulás, munkavállaló utáni mun-káltatói SZJA levonás)	jellegzetesen igen igen igen igen nem igen	havi havi havi - havi havi	tárgyhót követ-tő hónap 12-e	27% (mun-káltató fizeti) 10% 7% - 1,5% 16%, 2 424 000 Ft felett 27% adóalap kiegészítés
Illetékek	nem, ha előző évben nem keletkezett Tao fizetési kötele-zettsége (nem volt nyereséges a vállalkozási tevékenysége)	eseti		
Vámok	igen	eseti		kedvezmé-nyes

24. táblázat: Civil-nonprofit szervezetek adózása

Kapott adományok után a szervezetet ÁFA fizetési kötelezettség már nem terheli. Adómentes kifizetésnek minősül emellett a szociális segély, a kutatási és külföldi ösztöndíj, az 5000 forintot meg nem haladó természetbeni juttatás és a diáksportra biztosított maximum 500 forintos térítés.

A civil-nonprofit szervezetek ún. kettős könyvvizetésre kötelezettek (kivétel ez alól a kisforgalmú nem közhasznú szervezetek), éves bevallásuk jellegzetesen az egyszerűsített éves beszámoló (aki vállalkozási tevékenységet is folytat, annak számára az ún. egyszerűsített beszámoló készítése kötelező, az 50 millió forint feletti bevételű szervezet éves beszámolót kell készítsen).

A civil-nonprofit szervezetek által készítendő éves ún. közhasznúsági melléklet (amelynek része a mérleg és eredménykimutatás is) az Országos Bírói Hivatalnál minden év május 31-ig letétbe kell helyezni (ez a szabály azt szolgálja, hogy utólag ne lehessen szabadon módosítani a közhasznúsági mellékletet és az bárki számára hozzáférhető legyen). Ez a szabály nem mentesít az adóhatóságnak küldendő bevallások alól. A közhasznúsági mellékletben be kell mutatni a szervezet által végzett közhasznú tevékenységeket, ezen tevékenységek fő célcsoportjait és eredményeit, valamint a közhasznú jogállás megállapításához szükséges mutatókat, a vagyon felhasználásával kapcsolatos kimutatást, a közhasznú cél szerinti juttatások kimutatását, a vezető tisztségviselőinek nyújtott juttatások összegét és a juttatásban részesülő vezető tisztségviselők felsorolását.

IV.15.3. A szervezet mindennapi tevékenysége:

ügykezelés-adminisztráció⁹⁷

A civil-nonprofit szervezet ügykezelési és ügyintézési kultúrája a szervezet egyik legfontosabb arculati eleme. Teljes képet ad a szervezetről az, hogy miként intézi ügyeit a tevékenysége által érintettekkel, a szervezet tagjaival, tagjainak csoportjaival, a különböző aktivitási szintű önkéntesekkel, a vezetőkkel, a szervezet céljai iránt érdeklődőkkel – közöttük a potenciális támogatókkal, adományozókkal, a szervezet tevékenységét figyelemmel kísérő kutatókkal, sajtómunkásokkal s végül a hatóságokkal.

Az ügykezelést intézők többféle filozófia alapján látják el a feladatokat – jobb esetben. Ugyanis az a legnagyobb hiányosság, ha az ügykezelést, az ügyintézést végzők nem élnek semmilyen rendszerrel, amelyből következtetni lehetne arra, hogy milyen módszereket alkalmaznak, és milyen minőséget kívánnak elérni munkájukban.

A végletek természetes en ebben a tevékenységben is megjelennek: a porosz vagy cári ügyvitel éppen olyan gyakran jelen van, mint a teljes zűrzavart teremtő vagy elviselő ügykezelési és ügyintézési szisztéma.

⁹⁷ Bíró-Papp-Salamon, kézirat nyomán.

Bizonyos, hogy a civil-nonprofit szervezet ügykezelése és ügyintézése nem követeli meg azoknak az eljárásoknak az alkalmazását, amelyek nem indokoltak a szervezetben: a titkos ügykezelés rendkívüli fontosságú például egy nemzetbiztonsági vagy nemzetgazdasági titkokat kezelő szervezetben, nemkülönben egy olyan gazdasági társaságnál, amelynek üzleti tevékenysége a konkurencia éles figyelme – és nem gyakran az üzleti hírszerzés árgus tekintete – mellett zajlik. Ugyanakkor a személyes adatok védelme ugyanolyan fontos – ha nem fontosabb – egy olyan szervezetben, amelynek a nyilvántartásaiban emberi sorsok nyomára juthat a kíváncsiskodó tekintet.

A nyilvántartás, a dokumentálás, az irattározás a zökkenőmentes és jogszerű működés alapvető feltétele ugyan, legnagyobb értelmét azonban akkor érzékelhetjük, amikor több év, évtizedek után tekintjük át a szervezet dokumentumait, s szemünk elé tárul valamifajta fejlődésívet bejárt együttműködés élete.

Az ügykezelés és az ügyintézés funkcióit az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- a.) a szervezet működőképességének szolgálata;
- b.) a szervezet jogkövetésének biztosítása;
- c.) a szervezet környezeti megítélésének befolyásolása;
- d.) a szervezet azonosságtudatának és történetének ápolása.

A következőkben felsorolásra kerülő tevékenységek legtöbbször egy szervezetben általában egyetlen személy (a titkár, az ügyvezető, az ügyintéző stb.) látja el. Akár önkéntesként, akár alkalmazottként vagy más jogviszonyban állóként kapja a feladatot, a saját személyiségének fő jegyei – a pontosság, a megbízhatóság, az áttekinthető képesség és a köznapiság tájékozottság – határozzák meg, mennyi és milyen feladatot képes sikeresen ellátni. A szervezet – főleg mennyiségi – fejlődésével a feladatok ellátása is differenciálódik, hiszen az adminisztratív feladatokra mozgósítható személyzet egyre inkább specializálódik egy-egy ügy- vagy tevékenységi területre.

A következőkben az ügykezelés és az ügyintézés egyes részfunkcióit soroljuk fel, jelezve azok legfontosabb követelményeit és eszközeit az információbefogadás, feldolgozás, kibocsátás rendjében.

IV.15.4. Információfogadás

Feladat	Követelmény	Eszköz
Beérkező küldemények fogadása (elektronikus vagy papíralapú)	Egyeztetés a szervezet vezetőivel a küldemények elosztásának szabályairól	Érkeztetés (dátumbélyegző) beérkező küldemények nyilvántartása
Beérkező küldemények iktatása	Egyeztetés a szervezet vezetőivel az iktatás rendjéről	Iktatókönyv
Beérkező küldemények irattározása	Irattározási terv készítése	Irattári napló
Levél (e-mail, bejegyzés) figyelés	Döntés a válaszadról A válaszadási határidők nyilvántartása, betartatása	Levélelosztási szabályzat

25. táblázat: Beérkező küldemények

Nap mint nap érzékeljük, hogy egyre nagyobb jelentősége van az elektronikus információs rendszereknek, és ezzel párhuzamosan a hagyományos csatornák szerepe csökken. Hatalmas hibát követ el az a szervezet, amely az információbefogadás során nem fókuszál az elektronikus formában érkező anyagokra is (nem iktatja, válaszolja meg stb.), akár legyen ez egy csatolt file, e-mail, blog, vagy közösségi háló bejegyzés.

IV.15.5. Információkezelés⁹⁸

Iratnyilvántartás

A szervezési dokumentumok, a munkaanyagok, a tárgyak, az emlékek, valamint a nem írásos dokumentáció gyűjtésére, rendszerezésére ajánlatos egységes nyilvántartást vezetni, amelyben minden egyes elemről megállapítható:

- keletkezésének időpontja és alkalma;
- tartalmának fő jellemzői;
- a létrehozásban közreműködő, a létrejötté során érintett személyek neve és elérhetősége;
- elhelyezésének, raktározásának, irattározásának helye.

⁹⁸Ez a rész Salamon Eszter anyagainak engedélyezett felhasználásával készült.

Feladat	Követelmény	Eszköz
Szervezeti dokumentumok nyilvántartása	A szervezet vezető szervei határozatainak, döntéseinek, üléseinek korrekt és az utólagos vitát kiküszöbölő megőrzése, adatok és tények gyors előkeresési lehetőségének biztosítása	határozatok könyve, eseménynapló tematikus nyilvántartás
Munkaanyagok nyilvántartása	A szervezet programjának, egyes megmozdulásainak tényleit és adatait rögzítő feljegyzések, másolatok rendszerezett gyűjtése	tematikus nyilvántartás
Nyomtatványok nyilvántartása	A jogszabályi előírásoknak megfelelő nyomtatványgazdálkodás és –kezelés feltételeinek megteremtése	szoros számadású nyomtatványok nyilvántartása
Tárgyak, emlékek nyilvántartása	A szervezet emlékeinek gyűjtése, állaguk megőrzése, kiállíthatóságuk feltételeinek megteremtése	gyűjteményi nyilvántartás
Fotók, hangfelvételek, videófelvevételek, egyéb (pl.: webes) információhordozók nyilvántartása	A szervezet tevékenységét bemutató, illetve feldolgozó anyagok rendszerezett, az újrafelhasználás és a kutatást lehetővé tevő rendszerezése, archiválása	archívumi nyilvántartás

26. táblázat: Iratnyilvántartás

Iratárokozás

Az irattár nem azonos a szervezetenél „használatban lévő” iratok gyűjtésére szolgáló irattartókkal, dossziékkal, s nem azonos a számítógép archivált fájljaival sem. Az irattárban azokat a dokumentumok kapnak helyet, amelyek a szervezet napi működéséhez ugyan már nem szükségesek, de rendelkezésre állásuk megbízhatósága jól szolgálja a szervezet működését. Az irattár éppen ezért évről évre növekszik, s azzal fenyegethet, hogy előbb-utóbb minden teret elfoglal a szervezet helyiségeiben, s már az irattáros lakását is elfoglalja. Ez elkerülhető azzal, ha a szervezet irattárát tervszerűen építjük, meghatározzuk azoknak a dokumentumoknak a körét, amelyek akár a szervezet létezésének utolsó napjáig meg kell őrizni, s azokat, amelyekre egy-kettő-öt év után már minden bizonnyal nem lesz szükség: selejtezhető. A következőkben összefoglaljuk az irattározás legfontosabb szempontjait.

Iratfajta	Megőrzési idő	Megjegyzés
A szervezet mindenkor hatályos alapidokumentumai (bejegyzési végzések, létesítő okirat, szabályzatok, határozatok stb.)	Ezeket az iratokat tanácsos „örökre” megőrizni – a szervezet megszűnése után felajánlhatók levéltárnak, tudományos kutatóhelynek.	Az egyes iratokról érdemes digitális másolatot készíteni.
A szervezet személyi nyilvántartásai (tagjegyzékek, önéletrajzok, bemutatkozások, referenciák stb.)	Ezeket az iratokat „illik” mindaddig megőrizni, amíg az érintett személyek kapcsolatban állnak a szervezettel.	Az egyes iratokról lehetőség szerint csak anynyi példányt „tartsunk” meg, ami a szervezet szempontjából valóban fontos.
A szervezet gazdasági, pénzügyi és számviteli iratai	A megőrzés rendjére az e tevékenységre vonatkozó jogszabályok előírásait kell alkalmazni.	
A szervezet munkaanyagai (tervek, forgatókönyvek stb.)	Ezeknek az anyagoknak a megőrzését elsősorban „módszertani” okok indokolják: érdemes lehet elővenni a régi anyagokat, s ötleteket meríteni belőlük egy-egy rendezvényhez, akcióhoz.	Érdemes ezeket az anyagokat „mélyebb” tematikus feltárással gyűjteni, hogy könnyebben és gyorsabban megtalálhassuk azt, amelyikre szükségünk van.

27. táblázat: Irattározás

A megőrzés szükségessége és felelőssége alól kikerült iratok selejtezésre kerülnek. A megsemmisítés módja a zúzás vagy az égetés – megfelelő környezetvédelmi és tűzrendészeti szabályok előírásai szerint, elkerülendő, hogy szervezetünk selejtezett dokumentumait az utcán hordja a szél, vagy a szeméttelen találozzák velük egykori aktivistánk.

Személyi nyilvántartás

A szervezettel kapcsolatban álló személyek (vezetők, tagok, önkéntesek, partnerek, ügyfelek stb.) adatainak kezelési szabályait jogszabályok határozzák meg. Ezek megtartásával együtt helyes, ha

- a nyilvántartás hiteles, a nevek, a címek, az egyéb elérhetőségi adatok pontosak és napra készek;

- a nyilvántartásból kiderül, hogy egyes személyek milyen okból kerültek a nyilvántartásba, milyen hivatalos és informális szerepet játszanak a szervezet tevékenységében;
- a nyilvántartás egyszerűen kezelhető, ugyanakkor illetéktelen személyek számára nem hozzáférhető;
- a nyilvántartott személyek tudják, hogy a nyilvántartásban szerepelnek, s időről időre ösztönzést kapnak arra, hogy adataikat pontosítsák.

A nyilvántartás felelőse személyesen, s a szervezet nevében is felel az adatvédelmi rendelkezések megtartásáért.

IV.15.6. Információkibocsátás

Szervezetazonosítás

A szervezetnek is kell igazolnia a „személyazonosságát”, hiszen a mindennapi tevékenység számos alkalomkor szükség lehet, hogy vezetői, aktivistái, képviselői igazolják, hogy a szervezet létezik, jogszerűen működik. Az ehhez szükséges legfontosabb okmányoknak állandóan kéznél kell lenniük, ha szükséges, róluk haladéktanul másolatot vagy hiteles másolatot kell rendelkezésre bocsátani. Melyek ezek az okmányok?

- a szervezet bírósági nyilvántartásba vételéről szóló végzés;
- a szervezet konstitucionális okmányai: alapszabály, alapító okirat (együtt: létesítő okirat);
- a szervezet képviselőjének személyét igazoló okmány, aláírási címpéldány stb.;
- a szervezet működését alapvetően meghatározó szerződések, hatósági igazolások;
- a szervezet vezetőinek, alkalmazottainak jogviszonyát megalapító, hitelesített határozat.

A szervezet azonosításának másik eszköze a levélpapír, a cégjelzéses boríték, a bélyegző – amelyek a szervezet belső és külső arculatáról is tanúskodnak. A levélpapír ma már persze úri huncutság, hiszen a számítógépes szövegszerkesztés nem igényli költséges nyomdatermékek beszerzését. A cégjelzést is pótolhatja az ún. fejbélyegző, amelyen a szervezet nevén kívül legalább még a postai elérhetőségét (esetleg adószámot, bejegyzési végzés számát és bankszámlaszámot) is tartalmazza.

A levélpapíron azonban – a kialakított vizuális arculat által meghatározott helyen –mindenképpen szerepelnie érdemes a szervezet nevének és elérhetőségeinek (cím, telefon, e-mail, webcím, blog, facebook, skype account).

Ízlés szerint megjelenhet a levélpapíron a szervezetnek adományozott jeles elismerés, kitüntetés megnevezése, a vezető szerv névsora és más referencia is, valamint minőségbiztosítási rendszer(ek) által való minősítés.

A szervezet nem köteles bélyegzőt, pecsétet használni, jognyilatkozataihoz erre az esetek többségében nincs szükség (és nem is kötelezhető erre a szervezet). Beszerzésével ugyanakkor számos konfliktus megelőzhető, ugyanis sokan – nem jogszerűen ugyan – de kérik a bélyegzőt. Ebben az esetben azonban a szervezeten belül szabályozni szükséges a bélyegző használatának és őrzésének rendjét.

A szervezetet azonosítja internetes honlapja is, ez ma már - legalább ún. statikus formában – elengedhetetlen ahhoz, hogy a szervezetet komolyan vegyék. Miképp egyre inkább megkövetelt a közösségi hálón való jelenlét és az elektronikus elérhetőség. Ez esetben nem csak egy facebook oldalról vagy egy elektronikus levélcímről beszélünk, hanem annak használatáról is. Nincs lehangolóbb, mint egy 5 éve frissült weblap, egy nem megválaszolt e-mail és feneketlen címtár, egy elhanyagolt facebook-oldal.

Hatósági ügyintézés - adatszolgáltatás

A szervezet ügyeinek jelentős részét – reményeink szerint persze nem a többségét – hatóságoknál kell intézni. A hatóságok előtti fellépés minősége iránti követelményeket fontossági sorrendben az alábbiakban soroljuk fel:

- a.) Tájékozottság az ügy természetéről és a hatóság illetékességéről.
- b.) Felkészülés a hatósági ügyintézéshez szükséges egyedi ismeretekből, adatokból, tényekből, kötelezettségekből, formai követelményekből.
- c.) Felkészülés a hatósági ügyintézés során benyújtandó kérelmekről, iratokról, az esetlegesen fizetendő illetékekről és szolgáltatási díjakról, a készenlétben tartandó okmányokról, eszközökről.
- d.) Tájékozottság a hatósági ügyintézés színhelyéről, színhelyeiről, a közlekedési és a parkolási lehetőségekről.

A hatóságok egy része jogszabályi előírás vagy felhatalmazás alapján, mások az államigazgatással foglalkozó kutatások érdekében adatszolgáltatást kérhet a szervezettől. Ezekben ugyan helyes, ha a szervezet ellenőrzi az adatkérés jogosultságát, azonban amennyiben ez megvan, ajánlatos a kötelezettség pontos teljesítése. Ezt azért hangsúlyozzuk, mert egész sor – bár közvetett – következménye lehet az adatgyűjtés sikerének és az adatok realitásának az adózástól a képzésen át a költségvetési támogatásig.

Partnerkezelés

A szervezet tevékenysége során magánszemélyekkel és más szervezetekkel kerül kapcsolatba, ezek jó része partnerévé is válik. A kapcsolatok, a mindennapi munka hatékonyságát növeli, ha a partnerek körét jól ismerjük, s folyamatos kapcsolatot tartunk velük – akkor is, ha éppen nincs közös ügyünk egymással. Az elektronikus levelezés és az sms teljességgel egyszerűsíti ezt az „arculati” kapcsolat-tartást például:

- a tagok, önkéntesek, partnerszervezeti vezetők, partnerek névnapjáról való megemlékezés;
- a szervezet egy-egy jeles eseményéről, sikeréről való tudósítás,
- a jeles napok (a partnerszervezet alakulási évfordulója, új esztendő) alkalmából küldendő üdvözlő;
- a partnerek számára olykor nyílt napra való meghívása formájában.

Kimenő levelek

Az elektronikus vagy postai küldemények küldésénél az alábbiakat érdemes megtartani:

Feladat	Követelmény	Eszköz
Kimenő küldemények indítása (ide értve az e-mailt és a webes válaszokat is: vendégkönyv, blogkommentár, facebook bejegyzés)	Egyeztetés a szervezet vezetőivel a kiküldési jogosultságról	Kézbesítőkönyv, elektronikus archiválás
Kimenő küldemények iktatása	Egyeztetés a szervezet vezetőivel az iktatás rendjéről	Iktatókönyv, file, weboldal lementése

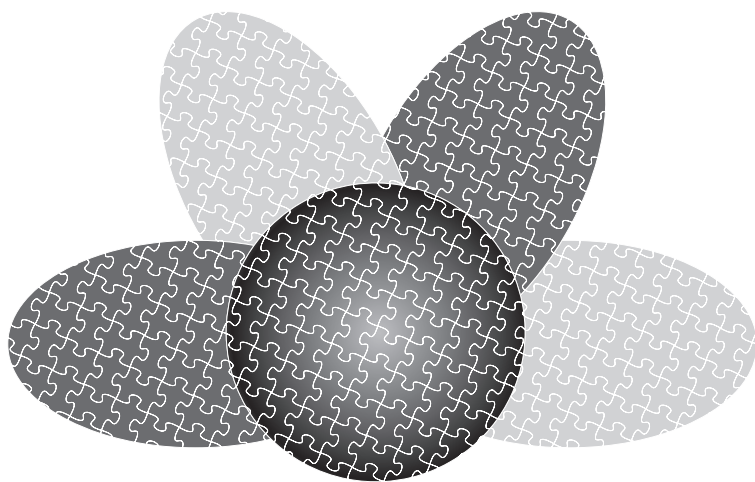
28. táblázat: Kimenő küldemények

Szervezeti események, testületi ülések

Nem tartozik az ügykezelés közvetlen feladatai közé, de az adminisztrációt ellátó személy sokszor a szervezet tevékenységével összefüggő szervezeti események, testületi ülések előkészítése és lebonyolítása során is kap szerepet. Ennek ügyintézési elemei a következők:

- A résztvevők nyilvántartása, értesítése, visszaigazolásának fogadása, ellátása;
- A napirendi pontokhoz készült előterjesztések fogadása, sokszorosítása, kiküldése, kiosztása;
- A vita követése;
- A döntések, a határozatok rögzítése, feldolgozása (hangfelvétel, jegyzőkönyv);
- A jegyzőkönyv, az emlékeztető elkészítése, hitelesítettése, kiküldése, hozzáférhetővé tétele (nyilvánosság biztosítása, pl.: web).

IRODALOM



V. Irodalom

ALMÁSSY TAMÁS: helyipenz.wordpress.com/2011/04/20/almassy-tamas-a-helyi-gazdasag-erositese-kooperacion-alapulo-helyi-penzugyi-egyuttmukodesekkel/

ANHEIER – GLASIUS – KALDOR (szerk.): Globális Civil társadalom I. Budapest, Typotex, 2004.

ARATÓ ANDRÁS: Forradalom, civil társadalom és demokrácia Kelet Európában. *Mozgó Világ*, 1990. 8.sz. 11-22.

Az önkormányzatok egyes feladatainak megvalósítása a civil szervezetek által, kézirat, www.nfszi.hu

B. VÖRÖS GIZELLA szerk.: Közösségi munka – szöveggyűjtemény, Közösségfejlesztők Egyesülete, Budapest 1993.

BAKACSI GYULA: Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1998.

BALDOCK, PETER: *Community Work and Social Work*. London: Routledge&Kegan Paul, 1975, Magyarul: Uó: A feladatok elemzése és szelektálása. Eltérések a lakóhely társadalmi fontosságában. In Varga A. Tamás (vál.), B. Vörös Gizella (szerk.): *Közösségi munka. Szöveggyűjtemény*. Ford. Rakovszky Zsuzsa, Verók Edit. Közösségfejlesztők Egyesülete, Budapest, 73–85., www.kka.hu/_062568aa00708a67.nsf/0/fc8d5b62b30f911e85256640006a093b?OpenDocument&Highlight=0,Baldock

BALIPAP FERENC: Beszélgetés népművelőkkel a művelődési otthoni tevékenység fejlesztéséről, 1982, In: *Közelítések*. www.kka.hu/_062568aa00708a67.nsf/0/f160d48c4e21085a85256640006a0a38?OpenDocument&Highlight=0,K%C3%B6zel%C3%ADt%C3%A9sek

BARTAL ANNA MÁRIA: Nonprofit elméletek, modellek, trendek. Századvég, Budapest, 2005.

BARTAL ANNAMÁRIA: Nonprofit Alapismeretek Kézikönyve. Budapest, Ligatura, 1999.

BIDDLE, WILLIAM AND LOUREIDE J. BIDDLE: A közösségfejlesztési folyamat. Ford. Rakovszky Zsuzsa és Szentpéteri Gabriella. Országos Közművelődési Központ és Módszertani Intézet, Budapest, 1988, www.kka.hu/__062568aa00708a67.nsf/0/8129b0e6f511804785256640006a092c?OpenDocument&Highlight=0,Biddle, Eredeti kiadás: uők: The Community Development Process. The Rediscovery of Local Initiative. Holt, Rinehart and Winston, Inc. New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London, 1965

BÍRÓ ENDRE a KCR dimenzió, Civil Szemle 3. szám 2005/2. szám,

BÍRÓ ENDRE: Nonprofit szektor analízis. EMLA Egyesület, Bp. 2002.

BÍRÓ ENDRE-PAPP GYÖRGY-SALAMON ESZTER: a nonprofit világ, tankönyv a nonprofit-ügyintéző- és a nonprofit-menedzser-képzés résztvevői számára, kézirat

BOCZ JÁNOS: Helyi elit - Újjáválasztott polgármesterek, avagy kiket és miért választanak meg ismét a szavazópolgárok, Századvég, 2004

BOZÓKI ANDRÁS: A demokrácia megerősödésének társadalmi feltételei. In Csefkó Ferenc és Horváth Csaba (szerk.): Magyar és európai civil társadalom. MTA Regionális Kutatások Központja Dunántúli Tudományos Intézete, Pécs-Baranya Értelmiségi Egyesület, Pécs, 1999, 295–302.

BULLAIN NILDA: Alapkérdések az alapítványokról az alapítványi szabályozás reformjának szükségessége Magyarországon, Civil Szemle 17, 2008 Budapest

BULLAIN NILDA: Átfogó nonprofit jogi reform koncepció: lépések egy értékalapú civil jövőkép felé. In: Civil Szemle, 2005/1.

BULLAIN NILDA: Átfogó nonprofit jogi reformkoncepció – lépések egy értékalapú civil jövőkép felé, Civil Szemle 3, 2005 Budapest

CAMPFENS, HUBERT, eredeti kiadás: Community Development around the world: Practice, Theory, Reserarch, Training. University of Toronto Press, Toronto, 1-46, 1987, books.google.com/books?printsec=frontcover&vid=ISBN0802009034&vid=ISBN0802078842&vid=LCCN97133084#v=onepage&q&f=false, magyarul: (2002 [1997]): Községfejlesztés a világban: gyakorlat, elmélet, kutatás, képzés. 1. és 2. rész. Ford. Varga A. Tamás, www.kka.hu/__062567bd000f875a.nsf/0/6deadc54688e54a0c1256ce6003b8890?OpenDocument&Highlight=0,Campfens

CHAMBERS, S., KOPSTEIN, J.: Bad civil society. Political Theory, 2001/29.

Citizenship Survey: In Duncan Prime, Meta Zimmeck and Andrew Zurawan: Active Communities: Initial Findings from the 2001 Home Office Citizenship Survey. Home Office Research, Development and Statistics Directorate, London. rds.homeoffice.gov.uk/rds/pdfs2/acuactcomm.pdf

CZIKE KLÁRA: Számokba rejtve. A civil társadalom Magyarországon 1989-2001. http://www.pafi.hu/_Kozossegi_Adattar/DOKUMENT.Nsf/54dead50ade4e793c1256a09006ef047/c34995352137239cc1256ae700447efe?OpenDocument

CSÁNYI VILMOS: Gondolkozz globálisan, cselekedj lokálisan. Népszabadság, 2005. szeptember 17. nol.hu/archivum/archiv-377460

CSEPELI GYÖRGY: Társadalmi szolidaritás – összetartó társadalom. Elhangzott a VII. Nyári Egyetem a közösségi részvétel fejlesztéséért nyitó előadásaként, 2010. július 28-án. Parola, 3: címlap és 3–6., www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/PAROLAAR.NSF/b84c8c861998671e8525670c00815721/e134d884d2d08cb5c12577c00043cf1f?OpenDocument

CSONGOR ANNA, DARVAS ÁGNES ÉS VERCSEG ILONA: Közösségi és civil tanulmányok. Szakirányú továbbképzési szak létesítési és indítási kérelem. ELTE TÁTK, Szociális Munka és Szociálpolitika Szak, Budapest. 2003

DAHRENDORF, RALF: After 1989 – Morals, Revolution and Civil Society, Oxford, 1997

DE WIT, CEES: A közösségfejlesztés gyökerei Hollandiában. In Vercseg Ilona (vál. és szerk.): Az angol és holland közösségi munka, közösségfejlesztés fejlődésének áttekintése. Két szemelvény. Ford. Varga Tamás. Közösségfejlesztők Egyesülete, Budapest, Parola füzetek, 2007 [www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/Azadatt.nsf/cb64d6a7ffc532248525670c0080efa5/fd05be91b8faaa31c12572f100370af4/\\$FILE/Az%20angol%20%C3%A9s%20holland%20k%C3%B6z%C3%B6ss%C3%A9gi%20munka.pdf](http://www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/Azadatt.nsf/cb64d6a7ffc532248525670c0080efa5/fd05be91b8faaa31c12572f100370af4/$FILE/Az%20angol%20%C3%A9s%20holland%20k%C3%B6z%C3%B6ss%C3%A9gi%20munka.pdf), Eredeti kiadás: uő (1997): The roots of community development work in The Netherlands. In Community Development around the world. Part IV. The Netherland. University of Toronto Press, Toronto

FREIRE, PAULO: Pedagogy of the oppressed, Penguin Books, Harmondsworth, 1972

FUKUYAMA, F: Bizalom. A társadalmi erények és a jólét megteremtése. Budapest: Európa Könyvkiadó, 1995.

GERGELY ATTILA: A települési közösség vizsgálatának elméleti keretei az amerikai szociológiában. Budapest, kézirat, 1974, 33 o.

GERGELY ATTILA: Állampolgárság, politika, erkölcs, közösség. Parola.2007/1-2, 35–39, www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/PAROLAAR.NSF/b84c8c861998671e8525670c00815721/fc3306e11afe000dc12572ba003bff7b?OpenDocument#Gergely%20Attila%3A

GERGELY ATTILA: Közösség, megújulási képesség, részvétel. Parola, 2006/4, 9–11, www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/PAROLAAR.NSF/b84c8c861998671e8525670c00815721/133b5cb9af4a61d6c125722d00352353?OpenDocument#K%C3%B6z%C3%B6ss%C3%A9g%2C%20meg%C3%BAjul%C3%A1si%20k%C3%A9pess%C3%A9g%2C%20r%C3%A9

GICZEY PÉTER: Együttműködés a magyarországi settlement mozgalom megteremtéséért, kitekintés a nemzetközi mozgalomra. Konferencia-előadás, 2010, www.életfaegyesulet.hu/dokumentumtar/Egyuttmukodes%20settlementert.ppt#260,5

GIDDENS, ANTHONY: Szociológia. Osiris, Budapest, 1995.

GILCHRIST, ALISON: Közösségi munka Nagy-Britanniában. Parola, 2003/1–2: 20–23., www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/PAROLAAR.NSF/d735fd2254be3c2ac125690d004a5c81/1c31aeda92508f94c1256d2c0033da40?OpenDocument

GRAYSON, JOHN: A civil társadalom története. Előadás egy angol–magyar szemináriumon. Tolmácsolta Juhász Katalin. Kunbábony. 2004

HALLGATÓ ÉVA ÉS VERCSEG ILONA: A közösségi munka szerepe a közösségi szolgáltatásokban. Irányelv. Nemzeti Család és Szociálpolitikai Intézet, Budapest. Parola, 2008/3: 21–27, www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/PAROLAAR.NSF/b84c8c861998671e8525670c00815721/5bc3d2bcb1be4198c125751f003aac0c?OpenDocument

HANKISS ELEMÉR ÉS BORBÉLY ÉVA : Párbeszéd kör kézikönyv 1-2. Útmutató a párbeszéd körök vezetői, szervezői és résztvevői számára. Budapest, Találjuk ki Magyarországot Klub Párbeszéd Kör programja (É. N.)

HANSMAN, H. B: A nonprofit szervezetek közgazdasági elméletei. In: A harmadik szektor (Kuti-Marschall szerk.), Nonprofit Kutatócsoport, Budapest, 1991.

HARKAI NÓRA: Közösség és közösségi munka. Közösségfejlesztők Egyesülete, Budapest, Parola füzetek 2006, www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/Azadatt.nsf/0a84037251c6a630c1257075002e65aa/e8fdd098c4365d20c125722f0030efa3?OpenDocument

HAYO DE VRIES: CSR partnerség az ifjúsági non-profit szektorral Magyarországon - A meglévő gyakorlatok feltárása és ajánlás egy CSR bróker testület felállítására az ifjúsági szektorban Magyarországon, ed.: 2007, Kátai Brigitta, kézirat

HENDERSON, PAUL AND DAVID N. THOMAS: Skills in Neighbourhood Work. 3rd ed. Routledge, London, 1980.

HENDERSON, PAUL AND VERCSEG, ILONA: Community development and civil society. Making connections in the European Context. Policy Press, Bristol. 2010

HENDERSON, PAUL: A kirekesztettek bevonása. Az európai közösségfejlesztés gyakorlatától a szakmapolitikáig, 2007 Ford. Varga Tamás. Közösségfejlesztők

Egyesülete, Budapest. /Parola füzetek, www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/Azadatt.nsf/99b0698cd023d1018525670c0080e328/a9ae999daea85d09c125736f0033271d?OpenDocument, Eredeti kiadás: uő : Including the Excluded: From practice to policy in European Community Development. Policy Press, Bristol, 2005.

HENDERSON, PAUL: Community development: historical overview. In Michael Pitchford (ed) Making spaces for community development. The Policy Press (in association with Community Development Foundation), Bristol, 2008.

HILSCHER REZSŐ: A Főiskolai Szociális Telep és settlement-munka módszere. Szeged, 1929

HUSZÁR ÁKOS: A kritikai elmélet rekonstrukciója. Újosztály-elméletek és civiltársadalom-elméletek a rendszerváltás időszakában. Budapest, Napvilág Kiadó, 2009

HUSZÁR TIBOR: A cselekvő ember. Szépirodalmi Könyvkiadó, Budapest, 1975

JAMES, E.: A nonprofit szektor elmélete nemzetközi összehasonlítások tükrében. In: A harmadik szektor (Kuti-Marschall szerk.), Nonprofit Kutatócsoport, Budapest, 1991.

JUHÁSZ BORBÁLA, SZIKRA DOROTTYA ÉS VARSA ESZTER: Nemi szerepek, osztályhelyzet és etnikai/vallási különbségek a Kozma utcai settlementben, 1935–1945. Konferencia-előadás. Budapest, 2010 www.eletfaegyesulet.hu/dokumentumtar/kozma_eload_juhasz.varsa.ppt

KÁRPÁTI ÁRPÁD: Civil ifjúsági tevékenységek, ifjúságsszakmai struktúrák. Új Ifjúsági Szemle, 2008. nyár-ősz (VI. évfolyam 2-3. szám)

KEANE, JOHN: A civil társadalom. Régi képzetek, új látomások. Typotex, Budapest, 2004.

KOVÁCS EDIT, MAKK KATALIN, PÉTERFI FERENC, VERCSEG ILONA: Hogyan váltak a kőbányai szülők állampolgárokká? Esettanulmány, 1999, www.kka.hu/_062567bd000f875a.nsf/0/f334877e4ee3d3d5c1256a2300302a67?OpenDocument

KOVÁCS LAJOS: A honismeret tanítása – koncepció. 1994–2007. Kézirat. é.n.

KOVALCSIK JÓZSEF: A kultúra csarnokai. A közösségi művelődés színterei, utópiák, mozgalmak, társadalomszervezés, a művelődési otthonok kialakulásai. I–III. Művelődéskutató Intézet, Budapest, 1986

KRAMER, RALPH M. AND HARRY SPECHT (EDS.): Readings in community organisation practice. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1969.

KRAUSHAAR, ROBERT, MICHAEL HIBBARD, AND BETTY WELLS: Editorial introduction: Community development in the United States. Community Development Journal, 34 1999/1–3. (regisztrációra letölthető: cdj.oxfordjournals.org)

KRETMANN, JOHN P AND JONATHAN L. MCKNIGHT: Building communities from the inside out: A path toward finding and mobilising a community's assets. ACTA Publications, Chicago, 1993,

KUTI ÉVA: Hívjuk talán nonprofitnak ... A jótékonyág, a civil kezdeményezések és az állami keretből kiszoruló jóléti szolgáltatások szektorra szerveződése. Nonprofit Kutatócsoport, Bp. 1998.

KUTI ÉVA: Stratégiai cselekvésen innen, illúziókon túl. Civil Szemle 2008/4. szám, <http://portal.civilszemle.hu/downloads/CSZ-17.pdf>

LAKATOS KINGA, PÉTERFI FERENC: A cselekvőképessé válás folyamatáról. Előadás. VII. Nyári Egyetem, 2010. július 31). Parola, 2010/3, 22–23, www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/PAROLAAR.NSF/b84c8c861998671e8525670c00815721/3b441168ae705ccfc12577c00050b999?OpenDocument

LAKATOS KINGA: A képessé tétel folyamata. Az érdekérvényesítés esélyeinek növekedése a szociális és közösségi munkában. Közösségfejlesztők Egyesülete, Budapest. /Parola füzetek 2009 www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/Azadatt.nsf/0a84037251c6a630c1257075002e65aa/14c544c36a68ce4fc12575d9002dfc69?OpenDocument

LIMBOS, EDOUARD: Kulturális és szabadidős csoportok animálása, Népművelési Intézet, Budapest, 1985

MÁRKUS MÁRIA: A szükségletek politizálódása. Szociológiai Szemle 1992/3.

MERTON, ROBERT K.: Társadalomelmélet és társadalmi struktúra. Osiris, Budapest. Első teljes kiadás. Ford. Balogh Zoltán /Osiris tankönyvek, 2002, Eredeti kiadás: uő Social Theory and Social Structure. Enlarged ed. The Free Press, New York. 1968

MISZLIVETZ FERENC: A civil társadalom nyomvonalai az új európai térben. In: Magyar és európai civil társadalom. Szerk. Csefkó Ferenc – Horváth Csaba. MTA RKK Dunántúli Tudományos Intézet – Pécs-Baranyai Értelmiségi Egyesület, Pécs, 1999.

MISZLIVETZ FERENC: Hozzászólás az MTV2 Mélyvíz beszélgetésében 1999. március 23-án. In Csefkó Ferenc és Horváth Csaba (szerk.): Magyar és európai civil társadalom. MTA Regionális Kutatások Központja, Pécs, 1999, 423–434.

MOLNÁR ARANKA ÉS TÁRSAI: Építő közösségek – közös tudás. Parola, 2011/3. szám, www.kozossegfejlesztas.hu/_Kozossegi_Adattar/PAROLAAR.NSF/b84c8c861998671e8525670c00815721/29966b7fa17e4d52c1257932003a545e?OpenDocument

MOLNÁR MIKLÓS: Civil társadalom, és akiknek nem kell. Educatio, Budapest, 1996

NAGY ÁDÁM (SZERK.): Civil Éves Jelentés 2006-2007. Civil Szemle 14-15 (2008/1-2), www.civilszemle.hu

NAGY ÁDÁM (szerk.): Civil ifjúsági éves jelentés 2005. Új Ifjúsági Szemle 2006. tél (IV. évfolyam 4. szám) www.civilszemle.hu,

NAGY ÁDÁM (szerk.): Civil Szemle 11 (2007/2), www.civilszemle.hu,

NAGY ÁDÁM (szerk.): Ifjúságsegítés – Probléma vagy lehetőség az ifjúság? Belvedere – Palócvilág - ÚMK, Budapest-Szeged 2007., UISZ Könyvek

NOVÁGH GYULA (szerk.): A settlement. Budapest Székesfőváros Népművelési Bizottsága. Budapest, 1937

O'LEARY, TARA: Asset-based approaches to rural community development. A literature review and resources. International Association for Community Development (for Carnegie UK Trust), Falkland, Scotland, 2006 www.iacdglobal.org/files/rpt250407AssetBasedApproachesIACD2_0.pdf

PATAKI FERENC: Társadalomlélektan és társadalmi valóság. Budapest, Kossuth Könyvkiadó, 1977, 363 o.

PAVLUSKA VALÉRIA: A marketing sajátos természete a nonprofit szervezetekben, <http://feek.pte.hu/kozep/index.php?urlink=662>

PERLMAN, ROBERT ÉS ARNOLD GURIN: Közösségszervezés és társadalmi tervezés. Ford. Szombatiné Mihályi Zsuzsa. Közösségfejlesztők Egyesülete, Budapest, 1993, Eredeti kiadás: uők: Community Organization and Social Planning. John Wiley & Sons, Inc. and The Council for Social Work Education, New York, 1972 (regisztrációra letölthető: cdj.oxfordjournals.org/content/7/3/205.extract)

PÉREZ-DIAZ, VICTOR: The public sphere and the European Civil Society, In: Alexander Jeffrey C. ed.: Real Civil Societies Dilemmas of Institutionalization, London, 1998

PÉTERFI FERENC: A helyi nyilvánosságot szervező módszerek. In Varga A. Tamás és Vercseg: Közösségfejlesztés. Magyar Művelődési Intézet, Budapest, 1998, 169–171, www.pafi.hu/_Kozossegi_Adattar/Azadatt.nsf/99b0698cd023d1018525670c0080e328/ec68caea967c3c04c125679f005b84b7?OpenDocument

PÉTERFI FERENC: Helyben, nyilvánosan. Gondolatok a helyi társadalom – helyi tájékoztatás és nyilvánosság kapcsolatáról. Országos Közművelődési Központ, Budapest, 1989

PÉTERFI FERENC: Nyilvánosság-öntevékenységs-animáció Országos Közművelődési Központ, Budapest, 1987,

PITCHFORD, MICHAEL (WITH PAUL HENDERSON): Making spaces for community development. The Policy Press (in association with Community Development Foundation University of Bristol), Bristol. 2008

PUTNAM, R.D.: Making Democracy Work: Civic Tradition in Modern Italy. Princeton. Princeton University Press. 1993.

SALAMON, L.: A piac kudarca, az öntevékenység kudarca, és a kormány nonprofit szektorral kialakított kapcsolatai a modern jóléti államban. In: A harmadik szektor (Kuti-Marschall szerk.), Nonprofit Kutatócsoport, Budapest, 1991.

SALAMON, LESTER M. – ANHEIER, HELMUT K.: Szektor születik II. Civitalis Egyesület, Bp. 1999.

SALAMON, LESTER M. – ANHEIER, HELMUT K.: Szektor születik. Nonprofit Kutatócsoport, Bp. 1995.

SCHIFFER RITA: Az újpesti Főiskolai Szociális Telep. Szakdolgozat a Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Tanárképző Főiskola általános szociális munkás szakán. Budapest, 1995 www.kka.hu/_062568aa00708a67.nsf/0/34dcfc5a92b74db6c1256b6d003829e0?OpenDocument

SCHULER DEZSŐ: Hatósági és társadalmi embervédelem Budapesten. 2. köt. Székes-főváros Statisztikai Pitchford, Michael (with Paul Henderson) (2008): Making spaces for community development. The Policy Press (in association with Community Development Foundation University of Bristol), Bristol, 1937

SELIGMAN, ADAM B.: A civil társadalom eszméje. Kávé Kiadó, 1997.

SELYE JÁNOS: Stressz distressz nélkül. Akadémiai Kiadó, Budapest 1976.

SOLYMOSI JUDIT szerk.: Egyesületi Művelődési Otthonok Franciaországban (Parola füzetek) Közösségfejlesztők Egyesülete Budapest, 1993.

SZABÓ MÁTÉ: Globális demokrácia, globális civil társadalom, új médiumok. Magyar Tudomány, 2004/2

SZENDRŐ SZUPI JÓZSEF (szerk.): Kör Kézikönyv, 1999 www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/Azadatt.nsf/99b0698cd023d1018525670c0080e328/ae3c18f404a06848c125697100695dcd?OpenDocument

THIERSCH, HANS: Életvilág-irányultságú szociális munka. A gyakorlat feladata a társadalmi változásban. In Varsányi Erika (vál. és ford.): Megfigyelés és cselekvés. Balassi Kiadó, Budapest, 1999, 88–109, Eredeti kiadás: uő: Lebensweltorientierte Soziale Arbeit: Aufgaben der Praxis in sozialen Wandel, Juventa Verlag, Weinheim und München, 1992

TÖNNIES, FERNINAND: Közösség és társadalom, Gondolat Kiadó, Budapest, 2004.

UDVARDI LAKOS ENDRE: Mi is az animáció? Kultúra és közösség, Lapkiadó Vállalat, 1983/2,

VAJDA ÁRPÁD-RUFF TAMÁS: Ifjúsági Stratégia, in Nagy-Földi (ed.) Ifjúságügy, ifjúsági szakma, ifjúsági munka, módszertani kézikönyv ISZT Alapítvány-Mobilitás, 2009, Budapest

VÁL. VARGA TAMÁS. Ford. Varga Tamás.: Gyakorlati útmutató közösségi munkásoknak. Közösségfejlesztők Egyesülete, Budapest. /Parola füzetek, www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/Azadatt.nsf/0a84037251c6a630c1257075002e65aa/d54896f186631403c1257019002941e3?OpenDocument, Eredeti kiadás: Community Work Skills Manual. Association for Community Workers (ACW), Nothingam, UK

VARGA A. TAMÁS – VERCSEG ILONA: Közösségfejlesztés, 2001. Budapest, Közösségfejlesztők Egyesülete

VARGA A. TAMÁS – VERCSEG ILONA: Közösségfejlesztés. Magyar Művelődési Intézet, Budapest, 1998, 2001 www.pafi.hu/_Kozossegi_Adattar/Azadatt.nsf/99b0698cd023d1018525670c0080e328/ec68caea967c3c04c125679f005b84b7?OpenDocument

VARGA A. TAMÁS: A művelődési otthon funkcionális rendszere. Kultúra és közösség, 1975/4: 30–39.

VARSÁNYI ERIKA: Bevezető. In uő (vál. és ford.): Megfigyelés és cselekvés. Válogatás a közösségi munka elméleteiből. Balassi Kiadó, Budapest., 1999

VERCSEG ILONA: Közösség és részvétel. A közösségfejlesztés és a közösségi munka gyakorlatának elmélete. Hilscher Rezső Szociálpolitikai Egyesület és ELTE Szociális Munka és Szociálpolitikai Tanszék, Budapest (a szociális szakképzés könyvtára), 2011

VERCSEG ILONA: Közösségfejlesztő leckék kezdőknek és haladóknak. Közösségfejlesztők Egyesülete, Budapest. /Parola füzetek, 2004 www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/Azadatt.nsf/0a84037251c6a630c1257075002e65aa/c25665214fdbda8ec1256f1800529729?OpenDocument

VERCSEG ILONA: Közösségi tanulás és fejlesztés. Parola, 2007/4, 4–10., www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/PAROLAAR.NSF/b84c8c861998671e8525670c00815721/6a9d6086a69b5c77c12573f70032865a?OpenDocument

WARREN, R.B., AND WARREN, D.I.: The Neighbourhood Organiser's Handbook, Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1977

WARREN, ROLAND L.: The Community in America. Rand McNally, Chicago, 1963

WEISBROAD, B.A.: A háromszektoros gazdaságban működő öntevékeny nonprofit szektor egy elmélet felé. In: A harmadik szektor (Kuti-Marschall szerk.), Nonprofit Kutatócsoport, Budapest, 1991.

ZRINSZKY LÁSZLÓ: Androgógiai megfontolások a franciaországi szociokulturális animáció értelmezéséhez, Felnőttképzés 1990/3.

A kormányzati civil kapcsolatok fejlesztését szolgáló egyes intézkedésekről szóló 1065/2007 (VIII. 23.) sz. határozata (Magyar Közlöny 2007, 111-es szám, www.magyarokozlony.hu), www.szmm.gov.hu/main.php?folderID=16437&articleID=32285&ctag=articlelist&iid=1

A közigazgatás és a civil szervezetek kapcsolata, kézirat, www.szmm.gov.hu/civil_tananyag/tananyag/civil_program/docs/breiner_tanulmany.pdf

Budapesti Nyilatkozat: Az európai civil társadalom fejlesztése a közösségfejlesztés eszközeivel – CEBSD, IACD és KÖFE Konferencia. Záródokumentum. 2004. március 25–28. Parola, 1: címlap és 3–4, www.adata.hu/_Kozossegi_Adattar/PAROLAAR.NSF/274d67036bb315838525670c008147c9/08d19ea0035279ddc1256ec10031610a?OpenDocument

CSR <http://csr.lap.hu/>

CSR Hungary: <http://www.csrhungary.eu/>

Európai Önkéntes Szolgálat: www.mobilitas.hu/flp/evs

Jogerős döntés az Alfa Szövetség és a dávodi kislány ügyében, www.origo.hu/itthon/20000118abirozag.html

Közösségfejlesztők Egyesülete – Nonprofit Képzési Műhely: Közösségi-civil szervező tankönyv, kézirat I-VI fejezet

KSH, Az önkormányzatok döntéshozói 1990–2002, KSH, Budapest, 2004

KSH, Nonprofit szervezetek Magyarországon 2011, KSH, Budapest 2013

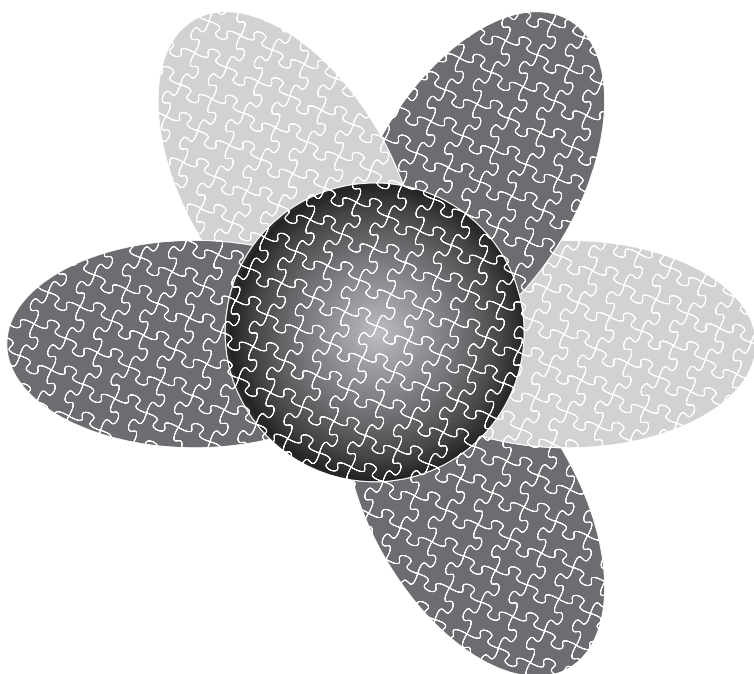
KSH, Statisztikai Tükör 2012/104, Budapest

Nemzeti Civil Alapprogram, www.nca.hu

Nonprofit Kutatócsoport és Önkéntes Központ Alapítvány: Önkéntesség, jólét-konyság, társadalmi integráció, 2005 Budapest

Önkormányzati választási adatok, www.valasztas.hu

MELLÉKLETEK



VI. Mellékletek

VI.1. Az egyesület és alapítvány bejegyzési folyamata, működési kötelmei és megszűnése

VI.1.1. Az Alapítvány bejegyzésének lépései

Ha van számodra egy fontos ügy, amelyet alapítványi formában szeretnél megvalósítani, az alábbi ügymenetet ajánljuk:

Találj egy alapítót⁹⁹ és egy könyvelőt!

Beszéld meg vele a részleteket, mennyi pénzt áldozol(tok) a megalapításra – Ez Budapesten legalább 200 000 forint körüli összeg, vidéken 100-150 000. Írd meg az alapító okiratot és legalább 5 példányban írasd az alapítóval alá (bírósnak, közjegyzőnek, adóhatóságnak, banknak, neked – nem mindig kéri el mindegyik ügyintéző az eredetit, de jobb, ha megvan).

Az alapító okiratban mindenképp tisztázni kell:

- A létesítésére irányuló akarat kifejezésén túl: a jogi személy nevét(egy területen nem lehet ugyanaz a neve két szervezetnek – névkizárolagosság; nem lehet megtévesztő a név – névvalódiság; és nem lehet társadalmi vagy nyelvi normát sértő - névszabatoság), székhelyét (abba a megyébe kerül majd bejegyzésre a szervezet, ahol a székhely, mint a központi ügyintézés helyszíne van, így ehhez a bírósághoz is kell beadni), célját és fő tevékenységét, az alapító személy(ek) nevét és lakóhelyét (székhelyét), a jogi személy részére teljesítendő vagyoni hozzájárulások értékét és a rendelkezésre bocsátásának módját és idejét; és az első vezető tisztségviselőjét.

⁹⁹ A klasszikus logika szerint ez másként van: valaki alapítványt tesz, vagyis az az alaptevékenység és nem a későbbi munkatársak keresnek „visszafelé” alapítót és kurátorokat.

- az alapítvány határozott vagy határozatlan időre történő létesítését, határozott időre történő létesítésnél a határozott időtartamot;
- az alapítványi vagyon kezelésének és felhasználásának szabályait;
- A kuratórium az alapítvány ügyvezető szerve, tagjai az alapítvány vezető tisztségviselői, legalább hárman vannak (de az alapító az alapítvány egyszemélyes ügyvezető szervül kurátort is kinevezhet). Nem lehet a kuratórium tagja az alapítvány kedvezményezettje és annak közeli hozzátartozója, illetve nem lehet a kuratóriumban többségben az alapító és közeli hozzátartozói. A kuratórium tagjait határozott vagy határozatlan időre lehet kijelölni vagy megválasztani. A kuratórium évente legalább egyszer ülést tart, amelyet az elnök hív össze, de bármely kuratóriumi tag kérheti kuratóriumi ülés összehívását 8 napon belül a cél és az ok megjelölésével. Az alapító okiratban meg kell határozni a kuratóriumi tagság keletkezésére és megszűnésére vonatkozó szabályokat, a kuratóriumi tagság határozott vagy határozatlan időre szóló voltát, határozott idejű kuratóriumi tagság esetén a határozott időtartamot, továbbá a kuratórium tagjaira vonatkozó kizáró és összeférhetetlenségi szabályokat; és a kuratóriumi tagsági díjazás megállapításának szabályait¹⁰⁰.

Ha a szervezet kérte a közhasznúsági¹⁰¹ státusz megállapítását.

- A legfőbb szerv, valamint az ügyintéző és képviselői szerv ülései nyilvánosak.
- A közhasznú szervezet létesítő okiratának (alapszabályának vagy alapító okiratának) tartalmaznia kell;
- a legfőbb szerv ülésezés gyakoriságára – amely évi egy alkalomnál kevesebb nem lehet –, az ülések összehívásának rendjére, a napirend közlésének módjára, az ülések nyilvánosságára, határozatképességére és a határozathozatal módjára;
- a közhasznú szervezet vezető tisztségviselőinek összeférhetetlenségére;
- a közhasznú szervezet éves beszámolója jóváhagyásának módjára vonatkozó szabályokat;
- a szervezeten belüli döntésre jogosult szervek döntésének tartalma, időpontja és hatálya, illetve a döntést támogatók és ellenzők számaránya (ha lehetséges, személye) megállapíthatóságának nyilvántartásáról;
- a döntéseknek az érintettekkel való közlési, illetve nyilvánosságra hozatali módjáról,
- a közhasznú szervezet működésével kapcsolatosan keletkezett iratokba való betekintés rendjéről, valamint;
- a közhasznú szervezet működésének, szolgáltatása igénybevétele módjának, beszámolóinak közlésének nyilvánosságáról;

100 A kuratórium fogja az alapítvány ügyeit eldönteni, kezelni a vagyont és képviselni az alapítványt (ügyintéző és képviselői szerv). Ennek lehet tagja az alapító, de ő és rokonai csak kisebbségben lehetnek az alapítvány kuratóriumában és nem lehetnek annak képviselői (pl.: elnökei), ugyanis az alapítványra az alapító nem gyakorolhat döntő befolyást. Ugyanakkor az ő joga kijelölni az alapítvány kuratóriumát.

101 2011. évi CLXXV. tv.37.§-a alapján.

- ha a közhasznú szervezet éves bevétele meghaladja az ötmillió forintot felügyelő szerv létrehozása kötelező, ennek viszonyait rendezni kell a létesítő okiratban. A felügyelő szerv ellenőrzi a szervezet működését, különösen a gazdálkodását, a vezető szervének ülésén tanácskozási joggal részt vehet, és összehívhatja a legfelső szervet. Ügyrendjét maga állapítja meg;
- az alapító jogainak meghatározott alapítványi szerv hatáskörébe utalásáról;
- az alapítói jogok átruházásának szabályairól (ha az alapító meghalt, jogutód nélkül megszűnt vagy más okból kifolyólag az alapítói jogait véglegesen nem gyakorolja, az alapítói jogokat az alapító által az alapító okiratban kijelölt személy vagy alapítványi szerv, kijelölés hiányában a kuratórium, ennek hiányában a bíróság gyakorolja);
- az alapítványhoz való csatlakozásnak vagyoni juttatás fejében történő megengedéséről, annak feltételeiről és a csatlakozót megillető alapítói vagy egyéb jogokról;
- gazdasági tevékenység folytatásáról és ennek kereteiről;
- az alapítványi szervek hatásköréről és eljárási szabályairól;
- az alapítók gyűlésének létesítéséről és e gyűlés működési szabályairól (ha több személy együttesen úgy létesít alapítványt, az alapítói jogokat testületben látják el, amelyre - ha az alapító okirat másként nem rendelkezik - az egyesület közgyűlésére vonatkozó szabályokat kell alkalmazni);
- az alapítványi szervek létesítéséről, eljárási szabályainak meghatározásáról, tagjainak kinevezéséről, visszahívásáról és javadalmazásáról (ha az alapítványnál felügyelőbizottság működik, hogy tevékenységéről évente az alapítói jogok gyakorlójának számol be);
- az alapítvány képviselőjének részletes szabályairól, ideértve az alapítvány munkavállalóival szemben a munkáltatói jogok gyakorlójának a meghatározását;
- a kedvezményezettek körének meghatározásáról, illetve a kedvezményezett személyek megjelöléséről, továbbá a kedvezményezetteket megillető szolgáltatásról és jogokról;
- az alapítvány jogutód nélküli megszűnése esetére az alapítvány fennmaradó vagyona jogosultjának megnevezéséről;
- hogy az alapítvány nyílt-e vagy zárt (azaz, hogy megengedett az alapítványhoz való csatlakozás meghatározott feltételek mellett vagy nem. Ha az alapítvány nyílt: a vagyon a működés megkezdéséhez kell csak elegendő legyen, ha zárt: a teljes működéshez. Ajánlott tehát a nyílt alapítvány létrehozása.)

Menj a bankba!

Fizesd be (illetve vidd el az alapítót és ő fizesse be) az alapító vagyont (véltőleg erre egy törzstőkeszámla nevű konstrukciót fognak ajánlani, amely bár jogi értelemben helytelen, de azt tudja, amit kell. Ehhez nem fogsz hozzáférni, amíg az alapítványt jogerősen(!) be nem jegyzik, vagy el nem utasítják). Ha majd

bejegyezték a szervezetet, átvezetik neked a befizetett összeget egy folyószámlára, ha elutasítják, visszakapod. Az összeg nem kamatozik.

Nyújtsd be az alapító okiratot és a többi kelléket az illetékes bíróságra (törvényszékre)!

Az illetékes bíróság (19 megyei+1 fővárosi törvényszék) az alapító (és nem a kuratóriumi elnök) kérelmére indítja az eljárást és ún. nemperes eljárásban dönt. Szükséges egyfelől az aláírt alapító okirat, a vezető tisztségviselők (kurátorok, esetleg felügyelőbizottsági tagok) ún. elfogadó nyilatkozata (nem állnak közügyektől való eltiltás hatálya alatt stb.), a székhely tulajdonosának/ainak befogadó nyilatkozata, a használat jogcíme (szívességi használat, bérlet stb.) (némely bíróság szerint a tulajdoni lap), a bank által a letétbe helyezett összegről kiadott igazolás és a kísérő formanyomtatvány. Mindent érdemes két tanúval aláíratni (név, cím, aláírás).

Várj!

A bíróságnak (törvényszéknek) elvileg 30 napja van, de sokszor hónapokig kotlanak a papírokon és természetesen rájuk leginkább semmilyen szankció nem vonatkozik.

Hiánypótlás

A bíróság (megyei törvényszék) a legritkább esetben jegyez be egyből bejegyzési kérelmet, általában okkal-ok nélkül hiánypótlásra szólít fel. Ezt érdemes mihamarabb, de legkésőbb az előírt határidőre teljesíteni (általában 15 vagy 30 napot írnak elő).

Várj!

Menj vissza a kettővel ezelőtti mezőre!

Bejegyzés

Megkapod a bejegyző végzést. Ilyenkor még 15 napja van az ügyészségnek, hogy fellebbezzon. Ha nem teszi, kap az alapító egy másik végzést (ugyanazt, csak jogerős feliratú pecséttel). Ha az ügyészség fellebbez, jobb, ha nem vitatkozol (akkor sem, ha igazad van), mert innentől kezdve megint csak ki vagy téve a hercehurcának és időhúzásnak. Ha elutasítják ezután a bejegyzést, rögtön beadhatod újra (nyilván az ügyészség által kifogásoltakat javítani érdemes), ha fellebbezel, akkor még évekig húzódhat az eljárás és Te nem kezdhetsz el dolgozni (a civil-nonprofit szervezet csak a jogerős(!) bejegyzés birtokában kezdhet el jogi értelemben is működni).

Jogerő

Jogerős végzéssel a kezeden menj aláírási címpéldányt csináltatni a közjegyzőhöz. Kell hozzá a jogerős végzés és az alapító okirat (a személyi okmányokon kívül), valamint, ha több aláíró van és együttesen gyakorolják a jogukat, egyszerre érdemes menni. Kérj legalább 3 példányt és vigyél 6000 forintot.

Menj az adóhatósághoz!

15 napon belül. Vigyél egy eredeti példányt az aláírási címpéldányból és a végzésből, és töltsd ki (helyben, vagy internetről letöltheted) a bejelentkező nyomtatványt. Itt meg kell mondjad, akarsz-e áfa-alany lenni, milyen lesz a könyvviteled stb, úgy-hogy jól teszed, ha ezt már a könyvelőd mondja meg előre.

Várj pár hetet!

Majd menj el a KSH-ba és kérd ki a statisztikai számodat (bár ez az adószámból kikalkulálható – ügyesebbek meg tudják tenni), a bank általában kéri.

Írány ismét a bank!

Mindennel együtt menj vissza a bankba (ott kell majd: a befizetendő alapító vagyon igazolás, eredeti alapító okirat, jogerős végzés a szervezet nyilvántartásba vételéről, aláírási címpéldány, adószám, aláírással rendelkezők személyi iratai, KSH-szám). Ott felszabadítják a törzstőkeszámlát és nyitnak a szervezetnek egy rendeset (vigyázz, a több képviselő együttes aláírásának következménye, hogy az internet/telebank lehetőségét nem lehet kihasználni).

Közkeletű tévedések

- A bejegyzéshez ügyvédi képviselet kell – nem feltétlen baj, ha átnézi egy jogász az alapító okiratot, de nem szükséges az ő részvétele, csak ha elutasítják a bejegyzést és fellebbezni akarsz (az ítéltábla előtt kötelező a jogi képviselet). Ezért sem (meg az évekig tartó hercehurca miatt, ahelyett, hogy másnap beadnád újra javítva) érdemes fellebbezni.
- A szervezetet a cégbíróság tartja nyilván – nem, az illetékes megyei bíróság (ma: törvényszék).
- A bejegyzésért illetéket kell fizetni – nem, a bejegyzés ingyenes.
- Kötelező szervezeti és működési szabályzat létrehozása- nem kötelező, lehetséges.
- A működés megkezdése a beadással történik – nem, a szervezet csak a jogerős(!) bírósági bejegyzése után kezdheti meg a működését (lényeges különbség ez a gazdasági társaságokhoz képest, amelyeknek törvényi lehetőségük a jogerős bejegyzésükig ún. előtársaságként működni).
- Páratlan számú kuratóriumi tag kell – nem, bár nem árt, de ha az alapító okirat mindenre mondjuk 60%-os többséget ír elő, a páratlanságnak már kevesebb értelme van.
- Az új képviselő azonnal megkezdheti a munkáját – nem, csak a nyilvántartásba vétel után élhet képviseleti jogával.
- Mindig titkosan kell személyi kérdésekben szavazni – nem, csak az alapító okirat eltérő rendelkezése hiányában, de kimondható a nyílt szavazás is.

VI.1.2. Az Egyesület bejegyzésének lépései

Ha van számodra egy fontos ügy, amelyet egyesületi formában szeretnél megvalósítani, az alábbi ügymenetet ajánljuk:

Találj másik kilenc embert és egy könyvelőt!

Beszéld meg velük a részelteket, majd írd meg az alapszabályt!

Az egyesület alapszabályában meg kell határozni¹⁰²:

- A létesítésére irányuló akarat kifejezésén túl: a jogi személy nevét, székhelyét, célját és fő tevékenységét, az alapító személy(ek) nevét és lakóhelyét (székhelyét), a jogi személy részére teljesítendő vagyoni hozzájárulások értékét és a rendelkezésre bocsátásának módját és idejét; és az első vezető tisztségviselőjét;
- a tag jogait és kötelezettségeit (az egyesületi tagság az alapításkor az egyesület nyilvántartásba vételével, az alapítást követően a belépési kérelemnek a közgyűlés általi elfogadásával keletkezik. A tagok személyére vonatkozó adatok nem nyilvánosak. A tagsági jogviszony megszűnik a tag kilépésével (nem indoklás-köteles); a tagsági jogviszony egyesület általi felmondásával (mert a tagság felvételét a tag nem teljesítette); a tag kizárásával (súlyos alapszabály vagy határozatszegés¹⁰³); a tag halálával vagy jogutód nélküli megszűnésével. A tag kizárását kimondó határozatot írásba kell foglalni és indokolással kell ellátni; az indokolásnak tartalmaznia kell a kizárás alapjául szolgáló tényeket és bizonyítékokat, továbbá a jogorvoslati lehetőségről való tájékoztatást. A kizáró határozatot a taggal közölni kell;
- az egyesület szerveit és azok hatáskörét, továbbá a tagokra, a vezető tisztségviselőkre és a felügyelőbizottsági tagokra vonatkozó kizáró és összeférhetlenségi szabályokat;
- a jogszabályt, az alapszabályt vagy az egyesületi határozatot sértő vagy az egyesület céljával összeegyezhetetlen tagi magatartás esetén alkalmazható jogkövetkezményeket és a taggal szembeni eljárás szabályait vagy mindezeknek a mellőzését;
- a közgyűlés összehívásának és lebonyolításának, a közgyűlés helye meghatározásának, a közgyűlési meghívó tartalmának, a napirendnek, a közgyűlés tisztségviselőinek, a levezető elnöknek, a szavazatszámlálók megválasztásának, a határozatképességnek, a szavazásnak, a jegyzőkönyvvezetésnek, valamint a határozatok kihirdetésének szabályait;
- a szavazati jog gyakorlásának feltételeit;

Ha a szervezet kérte a közhasznúsági státusz megállapítását:

- a legfőbb szerv, valamint az ügyintéző és képviseleti szerv ülései nyilvánosak;
- a közhasznú szervezet létesítő okiratának (alapszabályának vagy alapító okiratának) tartalmaznia kell;

102 2011. évi CLXXV. tv.37.§-a alapján.

103 Kizárás: érdemes ezt a momentumot elkerülni, ha mindenképp szükség van rá, akkor kényszerben kell valamennyi erre vonatkozó alapszabályi passzus betartására, mert egynek a hiánya esetén is (pl.: értesítés megfeleltetése) elvesztett pernek néz elébe a szervezet, ugyanis az egyesületi tag a bíróság előtt megtámadhatja a szervezet törvénysértő vagy szervezeti szabályt sértő határozatát (a tudomására jutástól számított 30 napon belül).

- a legfőbb szerv ülésezés gyakoriságára – amely évi egy alkalomnál kevesebb nem lehet –, az ülések összehívásának rendjére, a napirend közlésének módjára, az ülések nyilvánosságára, határozatképességére és a határozathozatal módjára;
- a közhasznú szervezet vezető tisztségviselőinek összeférhetetlenségére;
- a közhasznú szervezet éves beszámolója jóváhagyásának módjára vonatkozó szabályokat;
- a szervezeten belüli döntésre jogosult szervek döntésének tartalma, időpontja és hatálya, illetve a döntést támogatók és ellenzők számaránya (ha lehetséges, személye) megállapíthatóságának nyilvántartásáról;
- a döntéseknek az érintettekkel való közlési, illetve nyilvánosságra hozatali módjáról;
- a közhasznú szervezet működésével kapcsolatosan keletkezett iratokba való betekintés rendjéről, valamint;
- a közhasznú szervezet működésének, szolgáltatása igénybevétele módjának, beszámolói közlésének nyilvánosságáról;
- ha a közhasznú szervezet éves bevétele meghaladja az ötmillió forintot felügyelő szerv létrehozása kötelező, ennek viszonyait rendezni kell a létesítő okiratban. a felügyelő szerv ellenőrzi a szervezet működését, különösen a gazdálkodását, a vezető szervének ülésén tanácskozási joggal részt vehet, és összehívathatja a legfelső szervet. Ügyrendjét maga állapítja meg.

A megalakulás kimondása (alapszabály elfogadása, vezető szerv megválasztása)

Üljetek össze és vitassátok meg, lehetőség szerint 10-en (legalább) fogadjátok el. Kell majd egy mindenki által aláírt jelenléti ív (név, cím aláírás legalább), egy jegyzőkönyv (hitelesítve) és az alapszabály maga. Legalább 5-5 példányban írasd ezeket alá (bírósnak, közjegyzőnek, adóhatóságnak, banknak, neked – nem mindig kéri el mindegyik ügyintéző az eredetit, de jobb ha megvan).

Nyújtsd be az alapszabályt és a többi kelléket az illetékes bíróságra!

Az illetékes bíróság (19 megyei+1 fővárosi törvényszék) az alapítók kérelmére indítja az eljárást és ún. nemperes eljárásban dönt. Szükséges egyfelől az aláírt alapszabály, a jegyzőkönyv, a jelenléti ív, a vezető tisztségviselők (elnökség, esetleg felügyelőbizottsági tagok) ún. elfogadó nyilatkozata (nem állnak közügyektől való eltiltás hatálya alatt stb.), a székhely tulajdonosának/ainak befogadó nyilatkozata, a használat jogcíme (szívésségi használat, bérlet stb.) (néhány bíróság szerint a tulajdoni lap), és a kísérő formanyomtatvány. Mindent érdemes két tanúval aláíratni (név, cím, aláírás).

Várj!

A bíróságnak (törvényszéknek) elvileg 30 napja van, de sokszor hónapokig kotlanak a papírokon és természetesen rájuk leginkább semmilyen szankció nem vonatkozik.

Hiánypótlás

A bíróság (megyei törvényszék) a legritkább esetben jegyez be egyből bejegyzési kérelmet, általában okkal-ok nélkül hiánypótlásra szólít fel. Ezt érdemes mihamarabb, de legkésőbb az előírt határidőre teljesíteni (általában 15 vagy 30 napot írnak elő).

Várj!

Menj vissza a kettővel ezelőtti mezőre!

Bejegyzés

Megkapod a bejegyző végzést. Ilyenkor még 15 napja van az ügyészségnek, hogy fellebbezzon. Ha nem teszi, kapsz egy másik végzést (ugyanazt, csak jogerős feliratú pecséttel). Ha az ügyészség fellebbez, jobb, ha nem vitatkozol (akkor sem, ha igazad van), mert innentől kezdve megint csak ki vagy téve a hercehurcának és időhúzásnak. Ha elutasítják ezután a bejegyzést, rögtön beadhatod újra (nyilván az ügyészség által kifogásoltakat javítani érdemes), ha fellebbezel, akkor még évekig húzódhat az eljárás és Te nem kezdhetsz dolgozni (a civil-nonprofit szervezet csak a jogerős(!) bejegyzés birtokában kezdhet el jogi értelemben is működni).

Jogerő

Jogerős végzéssel a kezeden menj aláírási címpéldányt csináltatni a közjegyzőhöz. Kell hozzá a jogerős végzés és az alapszabály (a személyi okmányokon kívül), valamint, ha több aláíró van és együttesen gyakorolják a jogukat, egyszerre érdemes menni. Kérj legalább 3 példányt és vigyél 6000 forintot.

Menj az adóhatósághoz!

15 napon belül. Vigyél egy eredeti példányt az aláírási címpéldányból és a végzésből, és töltsd ki (helyben, vagy internetről letöltheted) a bejelentkező nyomtatványt. Itt meg kell mondd, akarsz-e áfa-alany lenni, milyen lesz a könyvviteled stb, úgy-hogy jól teszed, ha ezt már a könyvelőd mondja meg előre.

Várj pár hetet!

Majd menj el a KSH-ba és kérd ki a statisztikai számodat (bár ez az adószámból kikalkulálható – ügyesebbek meg tudják tenni), a bank általában kéri.

Irány a bank!

Mindennel együtt menj a bankba (eredeti alapszabály, jogerős végzés a szervezet nyilvántartásba vételéről, aláírási címpéldány, adószám, aláírással rendelkezők személyi iratai, KSH-szám). Ott nyitnak a szervezetnek egy számlát (vigyázz, a több képviselő együttes aláírás következménye, hogy az internet/telebank lehetőséget nem lehet kihasználni).

Közkeletű tévedések

- A bejegyzéshez ügyvédi képviselet kell – nem feltétlen baj, ha átnézi egy jogász az alapszabályt, de nem szükséges az ő részvétele, csak ha elutasítják a bejegyzést

és fellebbezni akarsz. Ezért sem (meg az évekig tartó hercehurca miatt, ahelyett, hogy másnap beadnád újra javítva) érdemes fellebbezni.

- A szervezetet a cégbíróság tartja nyilván – nem, az illetékes megyei bíróság (má: törvényszék).
- A bejegyzésért illetéket kell fizetni – nem, a bejegyzés ingyenes.
- Kötelező Szervezeti és működési szabályzat létrehozása - nem kötelező, lehetséges.
- A működés megkezdése a beadással történik – nem, a szervezet csak a jogerős(!) bírósági bejegyzése után kezdheti meg a működését (lényeges különbség ez a gazdasági társaságokhoz képest, amelyeknek törvényi lehetőségük a jogerős bejegyzésükig ún. előtársaságként működni).
- Elnökségnek kell hívni a vezető szervet – nem, ez illeszkedhet a szervezethez (akár pl.: borlovagok), csak rendelkezni kell, hogy melyik az ügyintéző és képviselői szerv.
- Páratlan számú elnökségi tag kell – nem, bár nem árt, de ha az alapszabály mindenre mondjuk 60%-os többséget ír elő, a páratlanságnak már kevesebb értelme van.
- Az új képviselő azonnal megkezdheti a munkáját – nem, csak a nyilvántartásba vétel után élhet képviselői jogaival.
- Mindig titkosan kell személyi kérdésekben szavazni – nem, csak az alapszabály eltérő rendelkezése hiányában, de kimondható a nyílt szavazás is.

VI.1.3. Az egyesület működési szabályai, az alapítvány működési szabályai

Általában

A szervezet jegyzett adataiban történő változást 15 napon belül be kell jelenteni (bíróság, adóhatóság), bár ennek ellenőrzésére az elmúlt két és fél évtizedben nem volt példa.

Évente a szervezet ún. közhasznúsági mellékletet kell készítsen, amelynek részei a tárgyévben végzett alapcél szerinti és közhasznú tevékenységek bemutatása, közhasznú tevékenységek bemutatása (tevékenységenként), közhasznú tevékenység érdekében felhasznált vagyon kimutatása, cél szerinti juttatások kimutatása, vezető tisztségviselőknek nyújtott juttatás. Ezt a mellékletet meg kell küldeni május 31-ig az Országos Bírói Hivatalnak és közzé kell tenni (leginkább a szervezet weblapján).

Mindezen kötelezettségek általános ellenőrzését az ügyészség ún. törvényességi felügyelet – amely azt jelenti, hogy vizsgálja a szervezet dokumentumait, hogy eleget tesz-e a törvényben leírt kötelezettségeknek – keretében gyakorolja (ennek keretében jelzést, figyelmeztetést adhat, óvást emelhet határozatok ellen, vagy indítványt tehet a bíróságnál: közhasznú fokozat megvonását, törlést). A pénzügyi szabályok betartását a NAV, az állami támogatásokat az ÁSZ és a KEHI, az uniós pénzeket a lebonyolító is ellenőrizheti.

Az alapítvány működési szabályai

Az alapító az alapítvány nevének, vagyonának és céljának sérelme (szűkítése) nélkül módosíthatja az alapító okiratot (2014.03.15-ig). Semmis az alapító okiratban az alapítvány céljának módosítása (kivéve, ha az alapítvány a célját megvalósította, vagy a cél elérése lehetetlenné vált) és az alapítvány vagyonának csökkentése irányuló módosítás (2014.03.15-től).

Az alapító és a csatlakozó abban az esetben lehet az alapítvány kedvezményezettje, ha az alapítvány célja az alapító tudományos, irodalmi vagy művészeti alkotásainak gondozása (2014.03.15-től).

Az alapító halála, elérhetetlensége esetére kijelölhet az alapítói jogokat gyakorló személyt (ha ilyen nem történt, de az alapító eltűnt és szükséges lenne módosítani az alapító okiratot, a képviselőnek a bírósághoz kell fordulni, mert az alapítói jogosultságok a bíróságot illetik). A kuratórium tagja lemondhat tisztségéről, de ez írásbeliséghez és a bíróságnak, valamint az alapítónak való bejelentéshez kötött (30 napon belül, ugyanazon formai kötelmek szerint, mint az elfogadó nyilatkozat esetében). Ilyenkor az alapítónak gondoskodnia kell az új kuratóriumi tag felkéréséről és a változás bejegyzéséről. Az alapító vissza is hívhatja a kuratórium tagját, ha a kurátor tevékenysége vagy mulasztása veszélyezteti az alapítványi célok elérését, ez a visszahívás ugyancsak írásbeliséghez és bírósági változásbejegyzéshez kötött. Ebből születnek a legszebb perek, ugyanis a visszahívott kurátorok bírósághoz fordulhatnak 30 napon belül. Épp ezért az alapító ilyenkor trükközni szokott: felbővíti a kuratóriumot úgy, hogy azon emberek legyenek többségben, akik az ő álláspontját képviselik (a kuratórium létszáma és tagjai alapító okiratbeli kérdés, az pedig az alapító kompetenciája). A módosításra a nyilvántartásba vételére vonatkozó szabályok vonatkoznak.

Az egyesület működési szabályai

Az egyesület döntéshozó szerve a közgyűlés (de az alapszabály előírhat küldöttgyűlést is, ez esetben, meg kell határoznia a küldöttek választásának módját), amely évente legalább egy alkalommal ülésezik és főszabályként nem nyilvános¹⁰⁴.

A közgyűlés hatáskörébe tartozik:

- a.) az alapszabály módosítása (ehhez háromnegyedes szótöbbség kell!);
- b.) az egyesület megszűnésének, egyesülésének és szétválásának elhatározása (ehhez is háromnegyedes szótöbbség kell!);
- c.) a vezető tisztségviselő megválasztása, visszahívása és díjazásának megállapítása;

104 2014.03.15-ig: A legfőbb szervet össze kell hívni akkor is, ha azt a bíróság elrendeli, illetve ha azt a tagok legalább egytizede vagy az alapszabályban ettől eltérően meghatározott hányada – az ok és a cél megjelölésével – kéri. Az egyesület szervei határozatképesek, ha tagjainak több mint a fele jelen van, az alapszabály ennél magasabb jelenléti arányt is megállapíthat. (Megismételt ülésnél, a legfőbb szerv ülése, azonos napirenddel, a megjelent tagok számától függetlenül lehet határozatképes.)

- d.) az éves költségvetés elfogadása;
- e.) az éves beszámoló – ezen belül az ügyvezető szervnek az egyesület vagyoni helyzetéről szóló jelentésének – elfogadása;
- f.) a vezető tisztségviselő feletti munkáltatói jogok gyakorlása, ha a vezető tisztségviselő az egyesülettel munkaviszonyban áll;
- g.) az olyan szerződés megkötésének jóváhagyása, amelyet az egyesület saját tagjával, vezető tisztségviselőjével, a felügyelőbizottság tagjával vagy ezek hozzátartozójával köt;
- h.) a jelenlegi és korábbi egyesületi tagok, a vezető tisztségviselők és a felügyelőbizottsági tagok vagy más egyesületi szervek tagjai elleni kártérítési igények érvényesítéséről való döntés;
- i.) a felügyelőbizottság tagjainak megválasztása, visszahívásuk és díjazásuk megállapítása (kötelező felügyelőbizottságot létrehozni, ha a tagok több mint fele nem természetes személy, vagy ha a tagság létszáma a száz főt meghaladja. felügyelőbizottság feladata az egyesületi szervek, valamint a jogszabályok, az alapszabály és az egyesületi határozatok végrehajtásának, betartásának ellenőrzése.)
- j.) a választott könyvvizsgáló megválasztása, visszahívása és díjazásának megállapítása (adott esetben a végelszámoló kijelölése).
- k.) Az elnökség három tagból áll, legfeljebb egy fő választható nem egyesületi tagokból. Az elnökség az elnökét maga választja tagjai közül. Ha az alapszabályban vagy a választás során a vezető tisztségviselői megbízás időtartamáról a tagok nem rendelkeznek, a vezető tisztségviselő megbízása két évre szól, de az öt évnél hosszabb időre szóló vezető tisztségviselői megbízás az öt évet meghaladó részében semmis.

Az elnökség/ügyvezetés feladatkörébe tartozik:

- a.) az egyesület napi ügyeinek vitele, az ügyvezetés hatáskörébe tartozó ügyekben a döntések meghozatala;
- b.) a beszámolók előkészítése és azoknak a közgyűlés elé terjesztése;
- c.) az éves költségvetés elkészítése és annak a közgyűlés elé terjesztése;
- d.) az egyesületi vagyon kezelése, a vagyon felhasználására és befektetésére vonatkozó, a közgyűlés hatáskörébe nem tartozó döntések meghozatala és végrehajtása;
- e.) az egyesület jogszabály és az alapszabály szerinti szervei megalakításának és a tisztségviselők megválasztásának előkészítése;
- f.) a közgyűlés összehívása, a tagság és az egyesület szerveinek értesítése;
- g.) az ügyvezető szerv által összehívott közgyűlés napirendi pontjainak meghatározása;
- h.) részvétel a közgyűlésen és válaszadás az egyesülettel kapcsolatos kérdésekre;
- i.) a tagság nyilvántartása;
- j.) az egyesület határozatainak, szervezeti okiratainak és egyéb könyveinek vezetése;
- k.) az egyesület működésével kapcsolatos iratok megőrzése;

l.) az egyesületet érintő megszűnési ok fennállásának mindenkori vizsgálata és annak bekövetkezte esetén az e törvényben előírt intézkedések megtétele; és

m.) az alapszabály felhatalmazása alapján a tag felvételéről való döntés.

A vezetőségi tagok az alapszabályban rögzített ideig töltik be mandátumukat. Ha ennél korábban lemondanak, azt írásban, 30 napon belül be kell jelenteni (ugyanazon formai kötelmek szerint, mint az elfogadó nyilatkozat esetében) a bíróságnak. Ha annyi vezetőségi tag mond, le, hogy a maga a vezetőség működésképtelenné válik, rendkívüli közgyűlést kell majd tartani (ennek szabályait – főleg arra figyelemmel – hogy ha megszűnik a vezetőség határozatképessége, közgyűlést sem fog tudni összehívni, az alapszabályban érdemes jó előre rögzíteni). A tag halála esetén a tagsága megszűnik, az nem örökölhető és nem bejelentésköteles. Ugyanez igaz vezetőségi tagságra is, de ott a történeteket be kell jelenteni (halotti anyakönyvi kivonattal).

A módosításra a nyilvántartásba vételére vonatkozó szabályok vonatkoznak.

A közhasznú szervezet további működési kötelmekkel rendelkezik

A legfőbb szerv, valamint az ügyintéző és képvisleti szerv határozathozatalában nem vehet részt az a személy, aki vagy akinek közeli hozzátartozója a határozat eredményében érintett.

Nem lehet a felügyelő szerv elnöke vagy tagja, aki, illetve akinek közeli hozzátartozója, a legfőbb szerv vagy ügyintéző és képvisleti szerv elnöke vagy tisztségviselője, vagy aki a közhasznú szervezettel munkára irányuló jogviszonyban (munkaviszony, megbízás stb.) áll, illetve a közhasznú szervezet cél szerinti juttatásából részesül (kivéve a bárki által hozzáférhető szolgáltatásokat).

A vezető tisztségviselő, illetve az ennek jelölt személy köteles valamennyi érintett közhasznú szervezetet előzetesen tájékoztatni arról, hogy ilyen tisztséget egyidejűleg más közhasznú szervezetnél is betölt.

A közhasznú szervezet köteles a beszámoló jóváhagyásával egyidejűleg közhasznúsági mellékletet készíteni, amelyet a beszámolóval azonos módon köteles letétbe helyezni és közzétenni. A közhasznú szervezet beszámolójába, közhasznúsági mellékletébe bárki betekinthet.

VI.1.4. Az egyesület és alapítvány megszűnési szabályai¹⁰⁵

Fő szabályként kétféle megszűnési lehetőség van: megszűnhet a szervezet a tagok (egyesület) és alapítók (alapítvány) akaratából és megszűnhet hivatalból indult eljárás alapján.

¹⁰⁵ 2014.03.15-ig: A bíróság az alapítványt a nyilvántartásból törli, ha az alapító okiratban meghatározott cél megvalósult, idő eltelt vagy feltétel bekövetkezett. De törölni kell akkor is, ha a bíróság

Ez utóbbit az ügyesség kezdeményezheti, amennyiben a szervezet jogellenesen működik (pl.: ha a szervezet a törvényességi felügyelet során, felhívás ellenére sem teremti meg a törvényes működés feltételeit; az egyesület legalább egy éve nem működik vagy tagjainak száma tartósan 10 fő alá csökken; alkotmányértés, bűncselekmény vagy arra való felhívás, valamint mások jogainak és szabadságának sérelme valósul meg stb.) A törlésre irányuló eljárás peres eljárás (ennek megfelelően az elsőfokú döntés megfellebbezhető). Ha a szervezet fizetésképtelen és más szervezetnek tartozik, az kérheti a felszámolás keretében történő megszüntetést.

A saját akaratból történő megszüntetés esetén az történhet jogutóddal vagy anélkül. Amennyiben a megszűnés jogutód nélküli (feloszlás), úgy a tagok/alapító(k) kérhetik a végelszámolással való megszűnést. Ez egy mintegy féléves procedúra, amelynek végén a bíróság törli a nyilvántartásból a szervezetet (záró vagyonmérleg és -leltár elkészítése és elfogadása, adóhatóság(ok) köztartozás-mentességi igazolás, közzététel, stb. után). Ha ehhez nem elég a szervezet vagyona a végelszámolás ún. kényszer-végelszámolásba megy át.

A megszűnés okai között említhető alapítvány esetében, ha az alapító okiratban meghatározott cél megvalósult; idő eltelt vagy feltétel bekövetkezett. A bíróság az alapító kérelme alapján az alapítványt akkor is megszünteti, ha az alapítvány céljainak megvalósítása lehetetlenné vált, vagy a kezelő szerv az alapítvány működését veszélyezteti, és az alapító a bíróság felhívása ellenére sem jelöl ki új kezelő szervezet. A megszűnésre ugyanazok az eljárási szabályok igazak, mint a bejegyzésre, azaz az csak a bírósági nyilvántartásból való jogerős(!) törléssel válik hatályossá, tehát egész addig a szervezet működőképes, amíg a bíróság ki nem mondja jogerős törlését.

Amennyiben a szervezet jogutóddal szűnik meg, azt átalakulásnak nevezzük, amelynek fajtái a beolvadás, a kiválás, az egyesülés vagy a szétválás. A beolvadás (csatlakozás) az eredeti szervezet szervezeti identitásának feladásával a jogutód szervezetbe történő átmenet. A kiválás ennek a fordítottja, az eredeti szervezetből keletkezik egy új, a régi fennmaradásával. Az egyesülés (összeolvadás) esetében több szervezetből lesz egy új, tulajdonképpen ez a szervezeti házasság (a két fél összerakja vagyonát és tartozásait, jogosítványait és kötelezettségeit). A szétválás

maga szünteti meg, vagy ügyész keresete alapján dönt így, illetve ha az alapítvány céljainak megvalósítása lehetetlenné vált vagy a kezelő szerv tevékenységével az alapítvány célját veszélyezteti. Az egyesület megszűnik, és nyilvántartásból törlik, ha az az egyesület egy másik egyesülettel egyesül (összeolvad, beolvad stb.), a legfőbb szerve a feloszlásról határoz, a bíróság feloszlítja, megszünteti (jogi vagy fizetésképtelenségi okok miatt) vagy megállapítja megszűnését. Az egyesület nyilvántartásból való törlésére az egyesület nyilvántartásba vételére vonatkozó szabályokat kell megfelelően alkalmazni.

2014.03.-15-től: Az alapítvány megszűnik, ha az alapítvány a célját megvalósította, és az alapító új célt nem határozott meg; vagy az alapítvány céljának megvalósítása lehetetlenné vált, és a cél módosítására vagy más alapítvánnyal való egyesülésre nincs mód; vagy az alapítvány három éven át a célja megvalósítása érdekében nem folytat tevékenységet. (de az alapító nem szüntetheti meg az alapítványt). Az egyesület jogutód nélkül megszűnik, ha az egyesület megvalósította célját vagy az egyesület céljának megvalósítása lehetetlenné vált, és új célt nem határoztak meg; vagy az egyesület tagjainak száma hat hónapon keresztül nem éri el a tíz főt.

pedig a szervezeti válás, a régi szervezet megszűnik és két új keletkezik (felosztva a vagyont és tartozást, a jogokat és kötelezettségeket). Alapítvány csak alapítvánnyal, egyesület csak egyesülettel egyesülhet, azokra válhat csak szét (de ez alapítvány esetében nem járhat az alapítványi vagyon csorbításával vagy az alapítványi cél veszélyeztetésével.) Mindegyik esetben a megszűnő szervezetnek záró és az új szervezetnek nyitó vagyonmérleget és – leltárt kell készíteni.

A közhasznú szervezet esetében, annak megszűnését követő három évig, nem lehet más közhasznú szervezet vezető tisztségviselője az a személy, aki korábban olyan közhasznú szervezet vezető tisztségviselője volt – annak megszűnését megelőző két évben legalább egy évig –, amely úgy szűnt meg jogutód nélkül, hogy állami tartozása volt, vagy adószámát törölték.

VI.2. A kézirat zárásakor releváns hatályos jogszabályok

VI.2.1. Elsősorban a civil-nonprofit jogviszonyokat szabályozó törvények

- 1996. évi CXXVI. törvény a személyi jövedelemadó meghatározott részének az adózó rendelkezése szerinti felhasználásáról.
- 2005 évi LXXXVIII. törvény a közérdekű önkéntes tevékenységről.
- 2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról.
- 2011. évi CLXXXI. törvény a civil szervezetek bírósági nyilvántartásáról és az ezzel összefüggő eljárási szabályokról.

VI.2.2. Ezzel kapcsolatos rendeletek

- 350/2011. (XII. 30.) Korm. rendelet a civil szervezetek gazdálkodása, az adománygyűjtés és a közhasznúság egyes kérdéseiről.
- 58/2012. (XII. 28.) KIM rendelet a civil szervezetek nyilvántartásával összefüggésben a bírósági eljárásokban érvényesülő ügyviteli és iratkezelési szabályokról.
- 24/2012. (IV. 25.) KIM rendelet a civil szervezetek információs rendszeréről.
- 11/2012. (II. 29.) KIM rendelet a civil szervezetek bírósági eljárásokban alkalmazandó űrlapjairól.

VI.2.3. A civil-nonprofit viszonyokat is szabályozó törvények

- 1952. évi III. törvény a polgári perrendtartásról.
- 1959. évi IV. törvény a Polgári Törvénykönyvről (az új Ptk 2014.03.15-én lép hatályba).
- 1990. XCIII. évi törvény az illetékekről.
- 2007. évi CXXVII. törvény az általános forgalmi adóról.
- 1995. évi CXVII. törvény a személyi jövedelemadóról.
- 1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról.
- 2000. évi C. törvény a számvitelről.
- 2003. évi XCII. törvény az adózás rendjéről.
- 2006. évi IV. törvény a gazdasági társaságokról.

VI.3. Az új polgári törvénykönyv¹⁰⁶

2014. március 15-én lép hatályba az új polgári törvénykönyv, amely alapvetően átszabja a civil szervezetek jogi környezetét (is). E helyütt csak a leginkább veszélyes paragrafusokat citáljuk. A szöveg így fogalmaz:

VIII. cím. Az egyesület megszűnése 3:86. § (2) Az egyesület megszűnését megelőző két évben a vezető tisztségviselők az egyesület megszűnésétől számított két évig egyetemlegesen kötelesek helytállni az egyesület hitelezőivel szemben mindazon tartozásokért, amelyeket az egyesület vagyona vagy a vagyoni hozzájárulást nem szolgáltató egyesületi tagoknak a jogi személy általános szabályai szerinti helytállási kötelezettsége nem fedezett.

II. Cím. A jogi személy létesítése 3:9. § (2): Ha a jogi személy alapítója vagy tagja nem köteles vagyoni hozzájárulást teljesíteni, a jogi személy tartozásaiért a jogi személy tagja, tagság nélküli jogi személy esetén az alapítói jogok gyakorlója köteles (ha többen vannak: egyetemlegesen) helytállni!

Magyarán ha marad tartozás az egyesület megszűnése után, azt a vezetőség-elnökség köteles magánvagyonból kifizetni. Ha nem fizetett tagdíjat a tagság, akkor minden tagra is vonatkozik a magánvagyonából való helytállási kötelezettség!

Izgatottan figyelni kell a módosítást!

106 2013. V. törvény a polgári törvénykönyvről, Magyar Közlöny 2013, 31. szám.

VI.4. Az új civil törvény¹⁰⁷

2011-ben született meg az egységes civil törvény¹⁰⁸, amely egyfelől igyekezett „rendet vágni” a jogi kakofóniában¹⁰⁹, másfelől rendezett bizonyos jogviszonyokat. Többek között megteremtette a korábban nem szabályozott megszűnési elveket (végelszámolás, kényszer-végelszámolás, csőd- és felszámolási eljárásának megteremtése), emellett megalkotta a civil társaság szervezeti formáját, amely már két fővel is létrehozható, ugyanakkor nem gazdálkodó és nem jogi személy (azaz jogokat saját nevében nem szerezhetsz és kötelezettségeket nem vállalhat). Ugyancsak szabályozza (a több éves késéssel létrejövő) közhiteles civil szervezeti adatbázis létrehozását. Mindamellet a törvény létrehozásában a felhalmozott több évtizedes civil tapasztalatra nem tartottak igényt, így a törvény tucatnyi hibától sem mentes. A civil szervezetek – már eddig is túlbonyolított – könyvelését további adminisztrációs terhekkel növelték, ugyanis ezentúl támogatási projektenként kell külön-külön tartalmaznia a könyvelésnek felhasználási jogcímeket¹¹⁰. A törvény továbbá kizárja az egyesület választott tisztségviselőiből (vezetőségi tagságból is) a korlátozottan cselekvőképes személyeket (így például egy ifjúsági szervezet elnökségében nem vehet részt fiatal). A törvény emellett felszámolja a civil finanszírozás (NCA-NEA) autonómiáját, politikai függetlenségét és pénzügyi kiszámíthatóságát. A pénzosztó testületekben a valaha volt kétharmados többséget a törvény egyharmados civil kisebbséggé változtatta (az irányító tanácsban 12 fő volt a 17-ből választott civil, most 3 a 9-ből, a konkrét támogatási döntéseket meghozó kollégiumból a 11-ből 10-en voltak választott civilek, most ugyancsak 3 a 9-ből). A testületek elnökeit már nem a testületek választják, hanem a miniszter nevezi ki. A tanács elnöke bármilyen döntést (pályázati kiírás, konkrét pályázati döntés) felfüggeszthet és átirathat a tanáccsal. Létrejött emellett a teljes keretösszeg 10%-ára rúgó miniszteri keret, amelynek elosztási szabályai nem nyilvánosak.

Ezen túlmenően a törvény a közhasznú minősítés megszerzésének a közfeladat ellátását teszi alapfeltételül¹¹¹, amihez meg kell nevezni a tevékenységet, a közfeladatot

107 Bíró Endre anyagai felhasználásával.

108 2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról.

109 Eddig háromszor módosították.

110 A közhasznúsági jelentés helyébe lépő közhasznúsági melléklet tartalmazza a mérleg- és eredménykimutatást, a közhasznúsági tevékenység bemutatását (célcsoport, eredmény), bizonyos mutatókat, a vagyon felhasználásának kimutatását, a cél szerinti juttatások kimutatását, a vezető tisztségviselők juttatását és neveiket. A melléklet letétbe helyezendő az Országos Bírói Hivatalnál és weblapra két évig kiteendő.

111 32.§ (1) Közhasznú szervezetté minősíthető a Magyarországon nyilvántartásba vett – létesítő okiratában megjelölt közfeladat teljesítésére irányuló – közhasznú tevékenységet végző szervezet, amely a társadalom és az egyén közös szükségleteinek kielégítéséhez megfelelő erőforrásokkal rendelkezik, továbbá amelynek megfelelő társadalmi támogatottsága kimutatható.

2.§ 19. közfeladat: jogszabályban meghatározott állami vagy önkormányzati feladat, amit az arra kötelezett közérdekből, haszonszerzési cél nélkül, jogszabályban meghatározott követelményeknek

és a jogszabályhelyet, ami a közfeladatot előírja (azaz az elméleti kategóriák közül a legszigorúbbat tekinti csak közhasznúnak a törvény, amelyet régen kiemelkedően közhasznúnak hívtak)¹¹².

Emellett a törvény számos önellentmondást, értelmezhetetlenséget, értelmetlenséget tartalmaz, amellyel, hogy alapjaiban forgatja fel az eddig megszokott és a szakmai konszenzus szerinti szabályozást is.

A nem közhasznú szervezetnek is kell közhasznúsági mellékletet készítenie: a közhasznú szervezet köteles a beszámoló jóváhagyásával egyidejűleg közhasznúsági mellékletet készíteni, amelyet a beszámolóval azonos módon köteles letétbe helyezni és közzétenni¹¹³ - írja elő a törvény, de emellett azt is mondja, hogy a civil szervezet köteles a beszámolójával egyidejűleg közhasznúsági mellékletet is készíteni¹¹⁴.

A törvény szerint a profitfelosztás tilalma nem vonatkozik a nem közhasznú szervezetre: „a közhasznú szervezet a gazdálkodása során elért eredményét nem oszthatja fel, azt létesítő okiratában meghatározott közhasznú tevékenységére¹¹⁵ kell fordítania¹¹⁶”.

és feltételeknek megfelelően végez, ideértve a lakosság közszolgáltatásokkal való ellátását, valamint e feladatok ellátásához szükséges infrastruktúra biztosítását is.

112 Ezen túlmenően megfelelő erőforrást (amelyhez két év vonatkozásában vagy 1 milliónál nagyobb éves bevételt, vagy egybeszámított nem negatív eredményt, vagy az összes ráfordítás legalább negyede – a vezetői kifizetést nem számítva - a személyes kifizetés) és megfelelő társadalmi támogatottságot (amelyhez két év vonatkozásában az SZJA 1%-os bevétel legalább 2%-a kell legyen a teljes bevételnek, vagy közhasznú költség legyen legalább a fele az összköltségnek, vagy legyen a szervezetek legalább 10 önkéntese) ír elő.

113 46. § (1).

114 29. § (3).

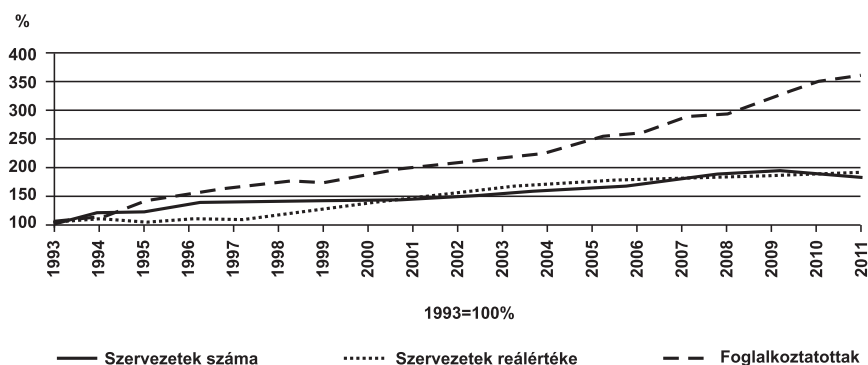
115 Az igazsághoz hozzátartozik, hogy a másfél évvel később elfogadott új Ptk szerint az egyesület vagyónát céljának megfelelően használhatja, vagyónát nem oszthatja fel tagjai között, és a tagok részére nyereséget nem juttathat.

116 42. § (1).

VI.5. A nonprofit szektor az adatok tükrében¹¹⁷

2011-ben mintegy 65 ezer nonprofit szervezet működött Magyarországon, egyharmaduk, alapítványi formában.

1993 óta a nonprofit szervezetek száma és a bevételek reálértéke csaknem 90%-kal emelkedett, ugyanakkor a szervezetszám 2008 óta alig változott, s a civil-nonprofit szervezetek foglalkoztatottsága pedig csak 12%-kal emelkedett a közel húsz év során). 2011-ben a közhasznú státussal rendelkező nonprofit szervezetek aránya 51, a kiemelkedően közhasznúaké 5% volt (bár ez még a „rég” közhasznúsági besorolást jelentette).



17. ábra: A szektor fejlődése

A szervezetek 88%-ának volt bevétele és kiadása 2011-ben, közel 4%-uk csak bevétellel rendelkezett, 3%-nak csak kiadásai voltak, 5%-uknál semmilyen pénzügyi tevékenység nem történt. Ha működőnek azon szervezeteket tekintjük, amelyek be és kimenő pénzforgalmat is produkáltak, akkor 57 ezer működő szervezettel számolhatunk.

Érzékelhető a gazdasági válság hatása az állami támogatásokból származó források arányaiban: 2011-ben a teljes szektor bevételeinek 42%-a állami (kormányzati vagy önkormányzati) költségvetésből származott, ami lassú csökkenést mutat. A magántámogatások aránya 15%, így a szektor támogatási mutatója 57%-os. Az állami támogatások 70%-át a nonprofit gazdasági társaságok és a közalapítványok kapták, holott a szektor szervezeteinek csak 6,5%-a sorolható ebbe a kategóriába. A teljes GDP csaknem 4%-át a szektor állítja elő.

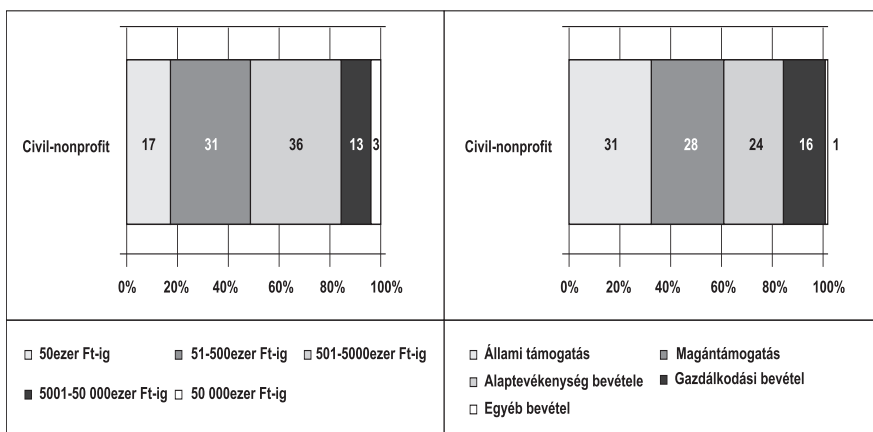
2011-ben csaknem 4%-kal nőtt a nonprofit szektorban a munkaviszonnyal rendelkezők száma az előző évhez képest, az összlétszám kb. 150 ezer főt jelent, ami foglalkoztatottak 4%-át jelenti. Ezen belül a főállású, teljes munkaidősök létszáma csaknem 100 000 fő, s kicsivel több, mint 50 000-en dolgoznak részmunkaidőben

¹¹⁷ Statisztikai Tükör 2012/104, KSH, Budapest.

vagy nem főállásban. A szektor együttes teljesítménye így 120 ezer számított főállású munkájának felelt meg. A szektorban mért átlagos, 2 millió forintos bruttó éves bér a 2010. évihez képest 2,5%-kal csökkent, ez az átlagos bruttó kereset 79%-át képviselte.

2011-ben több mint 13 ezer szervezet nyújtott pénzbeli vagy természetbeni adományt a lakosság, illetve a különféle szervezetek részére. A nonprofit szektor 152 milliárd forint (ebből 126 milliárd forint pénzbeli) *támogatást nyújtott*, az adományok négyötöde szervezeteknek, egyötöde pedig magánszemélyeknek jutott.

A civil-nonprofit szervezetek esetében a *bevételek* összege meghaladta az 1238 milliárd forintot, a 2011. évi minimálbérnek (bruttó 936 ezer forint) megfelelő anyagi forrással sem rendelkező szervezetek 60%-os arányt jelentett. A bevételek esetében a főváros koncentrációja 54%, szemben a községek alig 6%-os részesedésével. E szervezeteknél a központi állami támogatás abszolút értékben is, 6 milliárd forinttal visszaesett, és ez összes bevételeiknek mindössze 31%-át jelentette az előző évi 34%-kal szemben. Ezt a csökkenést elsősorban a Nemzeti Civil Alapprogram támogatási keretének 2011. évi szűkítése magyarázza.



18. ábra: A civil-nonprofit szervezetek bevételeinek megoszlása, 2011

A számított főállású foglalkoztatottak csak egynegyede, kb. 30 000 fő jut egyesületekre, alapítványokra. A civil-nonprofit szervezetek körében a szektorátlagnál mintegy százezer forinttal alacsonyabb bér kifizetésére került sor az év során.

2011-ben a szektorban tevékenykedő *önkéntes segítők* (becsült) száma 482 ezer fő volt. Az általuk teljesített közel 50 millió munkaóra több, mint 24 ezer főállású foglalkoztatott munkaidejének felelt meg, munkájuk csaknem elért az 50 milliárd forintot. Az egyesületeknél és az alapítványoknál tevékenykedett az önkéntesek több mint 94%-a. A lakossági segítség különösen a kisebb szervezetek számára volt nagy

jelentőségű. Az 50 ezer forint alatti bevételi kategóriában az önkéntes munka értéke meghaladta a pénzbevétel 20-szorosát, az 51 és 500 ezer forint közötti összeggel gazdálkodó szervezeteknél több mint kétszerese az önkéntes munka általi bér megtakarítás az összes bevételnek.

2011-ben 3%-kal csökkent a szektor által megszerzett pályázati összeg, a nyertes pályázók 92%-a a civil-nonprofit szervezetek közé sorolható, a megnyert összeg átlagosan bevételeik közel 14%-át tette ki.

VI.6. Budapesti nyilatkozat - Az európai civil társadalom fejlesztése a közösségfejlesztés eszközeivel

VI.6.1. Preambulum

2004. március 25-28-a között 33 uniós és unión kívüli ország 130 küldötte, közösségi munkások, kutatók, támogatók, döntéshozók, kormányzatok, társadalmi szervezetek és közösségek képviselői találkoztak és készültek fel egy nemzetközi konferencia keretében a 10 tagjelölt ország csatlakozására. A konferenciát – melynek fókuszában az európai civil társadalom fejlesztése állt a közösségfejlesztés eszközeivel – a Közösségfejlesztők Nemzetközi Egyesülete (International Association for Community Development), a Társadalmi Fejlesztés Egyesült Európai Szervezete (Combined European Bureau for Social Development) és a magyar Közösségfejlesztők Egyesülete szervezte, a Magyar Köztársasági Elnök védnöksége alatt.

A közösségfejlesztés oly módon erősíti meg a civil társadalmat, hogy a közösségi cselekvést és a közösségi perspektívákat helyezi előtérbe a társadalmi-, gazdasági- és környezetvédelmi irányelvek kialakítása során. A közösségfejlesztés a helyi közösségek képessé tételére törekszik, beleértve a földrajzilag meghatározott, a közös érdekek vagy azonos identitás, illetve a konkrét témák és kezdeményezések alapján szerveződő közösségeket is. A közösségfejlesztés a közösségi csoportokon, szervezeteken és hálózatokon keresztül fejleszti az emberek képességét arra, hogy aktív tagjai legyenek a társadalomnak, valamint felkészíti az intézményeket és az állami, magán és nem kormányzati szervezeteket arra, hogy párbeszédet alakítsanak ki a lakossággal az őket érintő változások közös meghatározásában és végrehajtásában. A közösségfejlesztés kulcsfontosságú támogatója az aktív és demokratikus társadalmi részvételnek, támogatja a hátrányos helyzetű és kiszolgáltatott helyzetben lévő közösségek autonóm véleménynyilvánítását. Olyan értékrend és alapelvek mentén határozza meg önmagát, mint az emberi jogok, a társadalmi bevonás, az egyenlőség és a sokszínűség elfogadása, amelyeket meghatározott eszköz- és ismeretrendszeren keresztül érvényesít.

A 2004 márciusában Budapesten megrendezett konferencián résztvevő küldöttek, a társadalmi szervezetek, kormányzatok, támogatók és helyi közösségek képviselői elismerik a civil társadalom fejlesztésének az Európai Unió által meghatározott kiemelt szerepét, és hangsúlyozzák a közösségfejlesztés fontosságát ezeknek a folyamatoknak a támogatásában és az emberi jogok védelmében. A résztvevők arra kérik az Európai Unió szerveit, a nemzeti, regionális és helyi kormányzatokat, hogy kötelezzék el magukat egy társadalmi és gazdasági értelemben befogadó, sokszínű, környezetileg fenntartható és igazságos társadalom kialakítása mellett, és biztosítsák az Európai Unió, illetve tagállamai és civil társadalmi közötti társadalmi párbeszéd kialakításához szükséges struktúrákat, irányelveket és mechanizmusokat. Ehhez a közösségi részvétel morális és anyagi támogatása mellett a megfelelő

színvonalú jogi, intézményi és anyagi feltételek megteremtésére is szükség lesz, különös tekintettel magára a közösségfejlesztésre.

A küldöttek hangsúlyozzák a közösségfejlesztés szerepét azoknak a mechanizmusoknak a kialakításában, amelyek elősegítik Európa minden lakosának bevonását, legyenek bár állampolgárok, állampolgárságra várók vagy bevándorlók. A résztvevők elutasítják a rasszizmus és az idegengyűlölet egyre nyíltabban jelentkező formáit, valamint a burkolt, a jelenlegi bevándorlási politikában megnyilvánuló rasszizmust is, amely létjogosultságot ad az 'Európa Erőd' jelenségnek. A konferencia résztvevői üdvözlik azt a társadalmi, gazdasági és kulturális fellendülést, amely az EU-bővítést követi majd.

A küldöttek hangsúlyozzák azon mechanizmusok kifejlesztésének szükségességét, amelyek elő tudják segíteni a jó gyakorlati példák megosztását az Európai Unión belül, s az EU és azon kívüli országok és intézmények között is (beleértve a többi európai országot is), amelyekben a közösségfejlesztés meghatározó szerepet játszik a szegénység és a társadalmi kirekesztés enyhítésében, beleértve a háborús konfliktusokat és a béketeremtést is. Végül, a konferencia résztvevői hangsúlyozni kívánják annak szükségességét is, hogy megértsük azokat a különböző módokat, amelyeken keresztül a szegénység, a társadalmi kirekesztés és a marginalizáció hatást gyakorol a kulturális és nemzeti kisebbségek és bevándorlók életére, a városi és vidéki területek lakóira. Ugyanakkor hangsúlyozzák, hogy a gyakorlatban a közösségfejlesztés azért küzd, hogy hangot adjon a kisebbségi perspektíváknak a törvényi szabályozás és gyakorlat kialakításakor; ezért azokban a fekete és más kisebbségi közösségek egymástól eltérő tapasztalatainak szerves részt kell képezniük.

A konferencia kulcsfontosságú célja volt, hogy egy közös nyilatkozatot fogalmazzon meg az európai közösségfejlesztésről az Európai Unió, a nemzeti kormányok és más érintett kulcsszereplők számára. Most tehát következzen e közös egyetértésen alapuló nyilatkozat szövege, amelyet a konferencia résztvevői az ön szíves figyelmébe ajánlanak, számítva támogatására!

2004 áprilisa

* * *

Közösségfejlesztési politika és törvényhozás európai, nemzeti és helyi önkormányzati szinten

- Az EU Munkaügyi és Szociális Főigazgatósága kezdeményezze egy olyan átfogó EU-s irányelvi állásfoglalás 2005-ös megjelentetését, amely rávilágít a közösségfejlesztés szükségességére az állampolgári részvétel fokozása és a társadalmi tőke építése terén. A közösségfejlesztés szerepét ebben a folyamatban explicit módon kell elismertetni, és a 2007-es Strukturális Alapokon keresztül és a különböző független alapokkal, alapítványokkal és civil szervezetekkel és az azok közti koordináció fejlesztésével összefüggő és fenntartható támogatási

csatornákat kell biztosítani a helyi, regionális és európai közösségfejlesztő hálózatok számára.

- 2006-ig minden nemzeti kormánynak fontolóra kellene vennie egy olyan miniszter kinevezését, aki kifejezetten a közösségfejlesztő irányelvek kialakításáért és megvalósításáért felelős, s az összes minisztériumra kiterjedő hatáskörrel rendelkezik. Arra is kérjük a kormányokat, hogy vegyék fontolóra a közösségfejlesztés törvényi szabályozását is.
- A regionális és helyi önkormányzatoknak 2007-től kezdődően olyan éves cselekvési terveket kellene megjelentetnie és végrehajtania, amelyek megfelelően körülírják az idevágó speciális intézkedéseket, beleértve a befektetéseket, valamint a közösségfejlesztő cselekvések követését és értékelését a hatékony társadalmi részvétel fokozása terén. Ezeket a terveket kiterjedt közösségi konzultáció alapján kell kialakítani.

Közösségfejlesztés képzés, tréning

- Ahhoz, hogy a közösségfejlesztés a leghatékonyabban járulhasson hozzá a civil társadalom építéséhez, az EU-nak közös képzési és tanulási keretrendszert kell létrehoznia, mely a közösségfejlesztés alapvető értékein, tudásanyagán és jártasságain alapszik, és a legjobb gyakorlatra épülő képzési anyagokat használja. A képzés fejlesztése jelenleg meglehetősen egyenetlen, de a már rendelkezésre álló tapasztalatokat fel lehet és kell használni a helyi körülményekhez való alkalmazkodás során.
- A tanulás és képzés e közös keretrendszerét el kell látni forrásokkal, és az érintettekkel alulról fölfelé történő párbeszéd során adaptálni kell az egyes tagállamokban való használatra. A közös, átívelő keretrendszert nem szabad semmilyen politikai vagy gazdasági nézőpont hangsúlyozására használni.
- A közösségfejlesztés és az aktív állampolgárság tanulásának és tanításának az élethosszig tartó tanulás és a kritikai gondolkodás folyamatának részét kell képeznie – a gyerekek és fiatalok állampolgári oktatásától egészen a közösségekkel és döntéshozókkal különböző szinteken együttműködő közösségi aktivistákig, önkéntesekig, szakemberekig. Biztosítani kell a tanulás és képzés különböző szintjei közötti előmeneteli lehetőséget.

Közösségfejlesztés elmélet és kutatás

- Az EU és a nemzeti kormányok szenteljenek több figyelmet a kutatásnak mint a közösségi részvétel eszközének, a kutatási készségek fejlesztésének a közösségekben; hogy a kutatás ugyanannyira legyen a közösségek eszköze is, mint a politikáé.
- A kölcsönös elköteleződés és bevonódás létrejöttéhez aktív párbeszédet kell ápolni a kutatás és a gyakorlat között, minden érintett részvételével; ehhez a kutatóknak jobban el kell gondolkodniuk arról, hogy jártasságaikat hogyan tehetnék elérhetővé a helyi közösségek számára.

- A kutatási politika EU, nemzeti és helyi szinten reagáljon ezekre a szükségletekre és alapelvekre, és nyújtson közvetlen forrásokat ennek támogatására.
- Az EU és a nemzeti kormányok építsenek a kutatási eredményekre, amelyek jól demonstrálják a közösségfejlesztés hatékonyságát; teremtsenek hatékonyabb mechanizmusokat azon kutatási eredmények megosztására, amelyek a helyi közösségek szükségletei szempontjából fontosak.

Közösségfejlesztés és a vidék

- A vidéki közösségfejlesztés specifikus, külön kifejezett prioritás legyen a nemzeti és uniós közösségi, szociális és gazdasági programokban.
- A nemzeti kormányoknak és az EU-nak feladata tovább aktivizálni és fenntartani az önkéntes és közösségi cselekvést a vidéki területeken. Ennek jól kialakított vidéki infrastruktúrán kell alapulnia; mindenki számára hozzáférhető szolgáltatásokon, hatékony és megfelelő képzésen, és a közösségfejlesztés támogatásán.
- EU-szinten ki kell alakítani a vidéki közösségi munkások kompetenciájára vonatkozó szttenderdeket, és azok közös keretrendszerét.
- Felismerve a vidéki közösségek előtt álló speciális kihívásokat, az EU-s és nemzeti politika nyújtson ösztönzést a vidéki közösségeknek, mobilizálva tagjaikat és forrásait a helyi problémák megoldására, valamint erősítve ebbéli kapacitásukat is. A folyamat részeként az EU ösztönözze a közösségek egymás közötti, valamint a közösségek és helyi önkormányzatok közötti partnerséget, és biztosítsa a helyi kezdeményezésekre reagáló megfelelő kormányzati és EU-mechanizmusok létrejöttét.

Közösségfejlesztés és városi újjáélesztés

- Míg közös célunk egy befogadó jellegű, társadalmilag igazságos civil társadalom, a közösségfejlesztés eszközeivel történő, hatékony városmegújítás megvalósításához a kormányoknak és az EU-nak is tudatában kell lennie és el kell ismernie a különféle nemzeti vonatkozású - politikai, kulturális, történelmi stb. - összefüggéseket, és ezekre megfelelően kell reagálnia.
- A városi újjáélesztési programok által érintett területek minden lakójának joga van a részvételhez a megújítás és a terület jövőjére vonatkozó tervezés folyamatának minden pontján, különös tekintettel a társadalmilag kirekesztett csoportokra és azokra, akik hagyományosan nem jutnak szóhoz ezekben a folyamatokban.
- A fenntartható és befogadó városmegújításhoz szükséges, hogy minden érintett nyitott legyen a változásra és fogadja el azt tanulási folyamatként; ehhez a közösségfejlesztésnek kulcsszerepet kell kapnia a megújítás folyamatában.

Közösségfejlesztés, fenntartható fejlődés és környezet

- Miután felismerte, hogy egy környezetileg fenntartható társadalom nem jöhet létre egészséges és aktív közösségek nélkül (és viszont), az EU támogassa egy kézikönyv kiadását, amely azonosítja és terjeszti a fenntartható, ökológikus fejlődés és közösségfejlesztés jó gyakorlatát Európában és azon kívül.

- Az EU nyújtson támogatást egy európai közösségfejlesztő hálózat létrehozására, ami terjeszteni tudja a fenntartható projektekkel kapcsolatos tudást, például egy európai Ötlet-bankon keresztül. A bank térképezze fel a tapasztalatokat és segítse az információcserét oly módon, amely lehetővé teszi, hogy az minél szélesebb körhöz jusson el.
- Az EU vagy a tagállamok (szükség szerint) terjesszék ki a pénzügyi támogatást olyan helyi projektekre, amelyek integrálni kívánják a fenntartható ökológiai, társadalmi, gazdasági és közösségi fejlődést.

Közösségfejlesztés, egész életen át történő tanulás és kulturális fejlesztés

- A felnőttoktatást ki kell terjeszteni a szakképzésen túlra is, alapvető jogként kell kezelni, és non-profit, azaz nem gazdasági alapon kell biztosítani azt.
- Az egész életen át történő tanulást a különböző irányelvekben közösségi alapú, az állampolgári oktatást is magába foglaló oktatási módként kell definiálni. Községi alapú modellen azt értjük, hogy a helyi készségekre, erőforrásokra, erősségekre és szükségletekre alapozunk, szem előtt tartva a nemek sajátos szükségleteit, a kulturális sokszínűséget, a fenntartható fejlődést és a társadalmi bevonást; röviden azt, hogy biztosítjuk a „a sokszínűséghez való hozzáférést és a hozzáférés sokszínűségét”.
- Folyamatos szükséglet mutatkozik további kísérleti munkára, megbízható és fenntartható támogatási keretek között, helyi, nemzeti és európai szinten is. Ez a közép és hosszú távú támogatások és ellátás mellett való elköteleződéssel jár együtt. Az olyan programok, mint a Grundtvig, további fejlesztést igényelnek, nagyobb költségvetéssel, és a közösségfejlesztő szakemberek mellett hangsúlyt kell fektetni a közösségi aktivisták és helyi szervezetek nemzetek közötti mobilitására is.
- Községfejlesztés, helyi gazdaságfejlesztés és szociális gazdaság
- Minden nemzeti akciótervnek – beleértve a szegénység és a társadalmi kirekesztés elleni terveket – tartalmaznia kellene egy külön szekciót, amely meghatározza a szociális gazdaság és a helyi közösségi gazdaságfejlesztés szerepét.
- Az Európai Unió törekedjen arra, hogy mindinkább elterjessze a már meglévő európai és Európán kívüli tapasztalatot és gyakorlatot: az EU segítse elő és támogassa a szociális gazdaság már meglévő tapasztalatainak cseréjét, különösen a csatlakozó és a csatlakozásra váró országok esetében.
- A helyi gazdaságfejlesztési tervek, struktúrák és irányelvek kidolgozásakor ismerjék el és kezeljék a helyi közösségeket aktív és legitim partnerként.

Közösségfejlesztés, kisebbségek, bevándorlás, rasszizmus és diszkrimináció

- Bár az összes fent felsorolt irányelvnek különös figyelmet kell fordítania a különböző kisebbségek szükségleteire, ezekkel a szükségletekkel kapcsolatban felmerülnek bizonyos specifikus kérdések is.

- Az Európai Unió biztosítsa minden polgára számára a mozgásszabadságot és a szociális biztonságot, támogassa a kohéziót és a szolidaritást a befogadó közösségek, a bevándorlók és etnikai kisebbségek között, illetve küzdjön a rasszizmus és diszkrimináció minden formája ellen.
- Mindezeknek a céloknak az elérése érdekében az EU és tagállamai hozzanak létre és támogassanak olyan struktúrákat és intézményeket, amelyek a faji egyenlőség és a kultúrák közötti megértést, illetve társadalmi tudatosságot támogatják. Ezzel párhuzamosan az EU és tagállamai hangsúlyozzák ki a tágabb és sokszínűbb Európa pozitív aspektusait.
- Az EU és tagállamai irányelveik és támogatási politikáik fejlesztésén keresztül ismerjék el, hogy az egyre sokszínűbb közösségekben a közösségfejlesztés, módszerei által, kiemelt szerepet játszik az emberek részvételen alapuló elköteleződésében. Ez a kisebbségek és a többség közötti híd építésén keresztül érhető el, beleértve a konfliktushelyzeteket is.
- Szükségszerű, hogy az EU, a nemzeti kormányzatok, támogatók, valamint a közösségfejlesztő szervezetek és intézmények összehangoltan dolgozzanak együtt annak érdekében, hogy elősegítsék a határokon átívelő és nemzeti szintű összefogást a kisebbségek helyzetét érintő kérdésekben, ugyanakkor a helyi sajátosságokból adódó kihívások megválaszolásában.

VI.7. A közösségfejlesztés történeti aspektusai¹¹⁸

Ha a közösségfejlesztői szakmai beavatkozás alig több mint 100 éves történetét vizsgáljuk, a különbözőségek változatos skáláját fedezhetjük fel mind a beavatkozást életre keltő okok és a beavatkozást igazoló elméletek, mind a beavatkozás eszközeinek vonatkozásában. A közösségfejlesztés nyugat-európai történetét alapjaiban határozták meg a nagy-britanniai kezdeményezések, illetve az ott folytatott gyakorlat. Tulajdonképpen három forrást jelölhetünk meg az angol közösségi munka eredetének. Az első az önsegítés és a szolidaritás, a mikro-szintű társadalmi együttműködés világáé, amely elsősorban a rokonok és a szomszédok körében zajlik. A második szál a kölcsönös segítség, az ipartestületek és egyesületek segítségnyújtásának immár formalizált társadalmi cselekvési tere. A harmadik a filantrópok tevékenységéé, azoké, akik beavatkoztak a „kevésbé szerencsések” életébe, együtt dolgozva velük egy „szerencsésebb” jövőn. Ez utóbbihoz a XIX. századi jótékony szervezetek és az 1884-ben induló settlement mozgalom – amely szinte „azonnal”, 1889-től meghonosodott Észak-Amerikában is – adták az emberbaráti munka formalizált kereteit. (Gilchrist, 2003). Míg a brit kormányzat gyarmati politikájában használta fel a közösségfejlesztés eszméjét, addig Saul Alinsky, a radikális amerikai közösségsszervező, Chicago-ban több száz embert mozgósított életkörülményeik javítására. E két példa segítségével annak a kettősségnek is szemtanúi lehetünk, amely a közösségfejlesztést jellemzi: egyfelől kormányzati és hivatalos szervek használják fel a közösségek eléréséhez, míg ugyanakkor társadalmi mozgalmak is vezérlőelvként alkalmazzák a közösségfejlesztést.

* * *

A settlement intézménye olyan korban született, amikor a mai értelemben szakosodott intézményrendszer még nem, vagy csak elemeiben létezett, de a már komoly hagyományokkal rendelkező segítő-közvetítő tevékenység elkezdett különböző szakmákra szakosodni. A settlement házakat magyarul népháznak, telepnek, társadalmi központnak is nevezik, lényegük szerint szegény városrészekbe „betelepedett” közösségi központok, amelyek az ott élő szegények szükségletei szerint szervezik meg oktatási, kulturális, szabadidős, sport, egészségügyi és szociális tevékenységeiket.

Az első népházak gyakran nyújtottak ételt és fedeleket, de elsősorban is oktatást, elemi és haladó szinten egyaránt. Életre hívói eleinte egyházi emberek voltak, ezért oktatási tevékenységüket a radikális társadalmi mozgalmak eleinte erősen kritizálták: moralistáknak vagy – vallásos elkötelezettségük miatt – normativistáknak nevezték őket. Később a mozgalmat vagyonos emberek, városlakók és főként diákok, fiatal értelmiségiek támogatták, akik önkéntes munkában tanították a szegényeket, gyakran közöttük élve és dolgozva.

118 A nemzetközi rész Henderson-Vercseg, 2010 alapján készült.

A Toynbee Hall 1884-ben kezdett működni Londonban. Az East-End-i Whitechapel kerületben létrehozott társadalmi reform központot Samuel és Henrietta Barnett lelkész házaspár hozta létre és barátjukról, az akkoriban elhunyt Arnold Toynbee történetéről és reformerről nevezték el. A központ a St. Jude's (Szent Júdás Tádé) templomban működött, egy akkorra már kriminalizálódott környéken. A házaspár 15 éven keresztül fáradozott a problémák orvoslásán, mire felismerték, hogy változást ott csakis radikális beavatkozás hozhat. Elképzelésük valóban radikális volt, mert Oxford és Cambridge végzős diákjainak önkéntes oktatómunkáját, valamint friss diplomások szegénynegyedbe telepítését és oktatási tevékenységének megszervezését tartalmazta. Olyan helyet akartak létrehozni, ahol a diákok saját szabadidejükben és a nyári szünetben a szegények között dolgoznak és tanítják őket, s ahol a Londonban elhelyezkedett pályakezdők esténként-hétvégeken a legkülönbélebb szakmákban és témákban tarthatnak előadásokat, vezethetnek vitákat, indíthatnak szakképzéseket az egyetemek kihelyezett tagozataként, ugyanakkor megszervezhetik az iskolából kimaradtak iskolapótló oktatását. „Ha aggódtok a szegények miatt, ha részvétet érezték a munkások iránt az étellel való nagy birkózásaikban, miért nem jöttök közéjük és éltek velük együtt? De nem mint az előkelőek, akik leereszkednek az alacsonyabbakhoz, nem mint a tiszták, akik az elbukottakon segíteni akarnak, nem mint a tudók, akik a tudatlanokat tanítani akarják, nem mint az élet kifinomultjai, akik ízlésüket szélesíteni, terjesztetni akarják, hanem egyszerűen mint szomszédok, barátok, embertársak”-írják (Barnett, idézi Novágh, 1937). A központ ma is működik, a Toynbee Hall továbbra is oktatással és a társadalmi problémákkal foglalkozik, számon önkéntessel és bentlakóval. A bentlakók, alapító elődeikhez hasonlóan, nappal dolgoznak vagy tanulnak – például szociális gondozónak –, esténként és hétvégeken pedig idősekkel, hátrányos helyzetű gyerekekkel és kamaszokkal dolgoznak, jogi tanácsokat adnak és számos más módon segítenek a hozzájuk fordulóknak.

A másik kiemelkedő settlement a Jane Addams és Ellen Gates Starr által 1889-ben alapított chicagói Hull House – vagy ahogy ők hívták, a The Hull House Neighborhood. Ez a népház az európai bevándorlókkal dolgozott, eleinte főként a Near West Side-i szomszédságban élő 10 000 olasszal, de később további házakat vont be munkájába, s rövidesen már 13 épületben működött, nyári táborral, a Bowen Country Club-bal kiegészülve. E házak használói németek, zsidók, görögök, lengyelek, írek, kanadai franciák voltak. A honvagy csökkentésére, eleinte etnikai estéket szerveztek a házakban, nemzeti ételeket főztek, otthoni zenét hallgattak és táncoltak, rövid előadásokat tartottak. Elsősorban a női lakosok váltak szervezőivé a settlement életének, közülük számos fontos reformer és szakember került ki később. Rövidesen már játszótér, közfürdő, nyilvános tornatermet, óvodát, könyvtárat létesítettek, önkéntes orvosi szolgálatot tartottak, jogi képviseletet biztosítottak, bántalmazott anyáknak és gyerekeknek nyújtottak oltalmat. „A szociális telep akkor működött hatékonyan, ha nem specializálódott egyes feladatok ellátására, hanem a szociális munka központja

maradt. Ránevelte a környezetét arra, hogy együttes összefogással, önmaguk erejének segítségével szolgálják saját maguk (fel)emelkedését.” (Schiffer, 1995). A napi munkán túlmutattak kutatásaik, szegénységvizsgálataik, melyek alapján javaslatokat tettek az önkormányzati, szövetségi állami törvényhozásnak új törvények megalkotására. Ilyenek voltak pl. az ipari munka reformjáért, a munkavédelem javításáért, a nők és gyermekek esetében a munkaidő korlátozásáért, a női választójog megadásáért, az ipari szakszervezetek tevékenységéért, az egészségügyi reformért és az új bevándorlási politikaért (amely a bevándorlók jogait törvénybe foglalja), az iskolakötelezettségért, stb. benyújtott javaslataik. Mindez fontos előzményül szolgált a szociális, emberi és politikai jogok kivívásához, a jóléti állam kiépüléséhez. A Hull House szolgált modellként az 1920-tól megalakult majdnem 500 amerikai settlement ház működéséhez. Jane Addams-et, az amerikai közösségfejlesztés és szociális munka alapítójaként tisztelik és világháború ellenes tevékenységéért béke Nobel-díjat is kapott (ő volt az első béke Nobel-díjas nő). A ház pedig folyamatosan alkalmazkodott a korszakok változásaihoz és ma is működik.

Nagy-Britanniában 1914-ben 20, 1922-ben 60, Észak Amerikában 1900-re 100, 1910-re pedig már 400 settlement működött (Giczey, 2010), s számuk folyamatosan nőtt. Az első közösségfejlesztők a settlement házakban fejlesztették ki a közösségi beavatkozás szakszerű módjait és a közösségfejlesztés irányultságát. Nem a körülmények pusztá elviselésére tanítottak tehát a settlementekben, hanem képessé tették az érintetteket a változásokra, s nem kizárólag ellátó-típusú munkát folytattak, hanem fejlesztői munkát. A korai settlementek és a közösségfejlesztés egyaránt értékorientált mozgalmak voltak, működésükben és a mai közösségfejlesztésben rokon vonás, hogy az embert tekinti a kiinduló pontnak, nem pedig az intézményi szempontokat. A settlement intézménye más európai országokban, így pl. Ausztriában, Franciaországban, Hollandiában és Németországban, Norvégiában és Svédországban is megjelent.

„A settlement a társadalmi felelősség érzésével és az adni tudás többletével rendelkező egyéneknek önkéntes letelepedése a szociális elhagyatottságban élő emberek közé azért, hogy azoknak erkölcsi, szellemi és gazdasági érdekeit a jószomszédság elve alapján a népgondozás és népművelés eszközeivel és eljárásaival tervszerűen és intézményesen szolgálják, és így ezeknek a társadalmi rétegeknek a nemzeti közösségbe való teljes beilleszkedését megteremtsék” (Schuler, 1937).

VI.7.1. Községfejlesztés a világban

Az államilag támogatott közösségfejlesztés már a XX. század elején kialakult Nagy-Britanniában, mivel az angol kormányzat felismerte a filantróp tevékenység társadalmi hasznát (Gilchrist, 2003), így a korábbi időszak radikalizmusával ellentétben, már sok helyen alkalmazzák a közösségfejlesztést a brit gyarmatokon is. A második világháborút és a dekolonizációt követően közösségi házak jönnek létre az újonnan épülő önkormányzati lakótelepeken, illetve városokban. A közösségfejlesztők

feladata az volt, hogy támogassák az új negyedekben a közösségi szellem kialakulását és segítsenek az embereknek önmagukon segíteni. Eközben olyanok tettek hitet a közösségfejlesztés angliai alkalmazása iránt, akik korábban a gyarmati közigazgatási munkájuk során találkoztak a közösségfejlesztéssel, és győződtek meg annak társadalomfejlesztési hasznáról. Ebben az időszakban alakul ki a közösségfejlesztés irodalma is. Az ötvenes években e folyamatra nagy hatást gyakorolnak az észak-amerikai tapasztalatok. A 60-as évek önkéntes szektorának számos kezdeményezése után a közösségfejlesztés 1968-tól vált széles körben alkalmazott foglalkozássá az Egyesület Királyságban (Henderson, 2008). Ebben az évben jelent meg több nagyhatású jelentés és ekkor lépett életbe a közösségfejlesztés nagyobb arányú kormányzati támogatása, köztük a kormányzat által támogatott ún. 12 Községfejlesztő Projekt (1968-76). Ennek következtében a közösségfejlesztés, összefüggésben a szociális munkával, egyre kiemeltebb szerephez jutott. A nyolcvanas évek során, a konzervatív kormány által bevezetett piacorientált reformok eredményeként, a közösségfejlesztés meglehetősen zűrzavaros helyzetben találja magát, amelyet tovább súlyosbít az évtized vége felé bekövetkező gazdasági recesszió (Pitchford, 2008). 1997 és 2007 között a Blair-kormány a partnerség dimenziójával egészíti ki a közösségfejlesztés alapjaként szolgáló gazdasági kontextust. Ugyanakkor a közösségfejlesztés ezen interpretációjának a közösségfejlesztés tőke-alapú megközelítése alapozza meg (asset-based community development), amely manapság Észak-Amerikában és Nagy-Britanniában is igen népszerű (O’Leary, 2006). E megközelítést számos szakember aggályosnak találja, mert veszélyeztetve látják a közösségfejlesztés értékek menti szerveződését, pl. a társadalmi igazságosság iránti alapvető elkötelezettségét. 2010-ben David Cameron miniszterelnök meghirdette a Big Society koncepciót – „Minden hatalmat a közösségeknek!” –, amely a jóléti rendszerek válsága és a folyamatos megszorítások kényszere miatt, az állam és intézményeik helyett az állampolgárok és közösségeik kezébe igyekszik áttenni a szolgáltatások megszervezését

Észak-Amerikában a kiindulópont a 19. század második felétől robbanásszerűen lezajlott városiasodás (Gergely, 1974). Ennek egyik, súlyos társadalmi problémákat kiváltó következménye az volt, hogy a gyökereiktől elszakított, falusiból hirtelen városivá váló tömegek körében addig sosem látott méretű elszegényedés és nyomor ütötte fel a fejét. "Pénzsegélyek, szociális szolgáltatások, törvények születnek a hátrányos helyzetűek védelmére, az egyéni jogok biztosítására és a méltányosabb elosztásra. A szegények felemeléséért folytatott munka hamar szakosodik és szakmásodik. Harc indul a gazdasági alapok megteremtéséért és a szolgáltatások összehangolásáért: közösségi pénztárak, népjóléti hivatalok alakulnak. Ezek szakmai vezetői a 20-as évek közepétől egyre többször közösség-szervezésnek (community organization) nevezték tevékenységüket, hogy megkülönböztessék tevékenységüket az egyéni eset- vagy csoportmunkát végző társaiktól. Munkájuk a lakóterületi közösségek társadalmi problémáinak kezelése volt" (Perlman-Gurin, 1993).

A szakma fejlődésének új és új lendületet adott: a két világháborút követő programok meghirdetése (1. világháború utáni Roosevelt-féle New Deal program: állami támogatások, társadalombiztosítás, állami lakásprogram és szövetségi törvények pl. a szakszervezeti jogok védelmére; a 2. világháborút követő társadalmi akciók a feketék, latin-amerikaiak és puerto-ricóiak körében, pl.: harc a szegénység ellen (War on Poverty), amely kezdeményezéseket sokszor a szövetségi és helyi kormányok is támogattak). Az 1960–70-es évek társadalmi válsága által kikényszerített szociális, segélyezési, városfelújítási programok hatására - a szegénységellenes kezdeményezések részeként (Kramer and Specht 1969) - az új szociálpolitikának is elkeresztelt ún. társadalmi tervezés (social planning) és a közösségszervezés (community organization) paradigmája terjedt el (Perlman-Gurin, 1993). Nagy vita bontakozott ki a szomszédsági szervezőmunka és a közintézmények közötti kapcsolatáról, amelyet egyik következménye a civilek részvételét a tervezésben és döntéshozatalban előíró törvények lettek. Elterjedtek a közösségi vállalkozások (community enterprise) és a közösségi pénzügyi tevékenységek (community banking). E folyamatokat főként a kormányzatok, a helyi önkormányzatok és a vállalkozási szféra ösztönözte, miután a szövetségi programok készítői növekvő mértékben építettek a helyi szükségletekre, célokra és stratégiákra (Kraushaar et al., 1999). Nagyobb hangsúly helyeződött a közösségi kapacitásfejlesztésre (community capacity building) és a helyi vagyont, tőkét kiindulásként kezelő közösségfejlesztésre (asset-based community development) (Kretzmann and McKnight 1993).

A kunbábonyi vályogvető

Az első magyar közösségi vállalkozásra felkészítő, 2x5 napos közösségfejlesztő képzés után egy szalkszentmártoni roma fiatal felelevenítette ősei hagyományos mesterségét és vályogtégla készítésébe fogott. Híre ment a dolognak és egy kunbábonyi fiatalember megkérte a helyben lakó közösségi munkást: ugyan vigye már autójával Szalkszentmártonba és hozzon össze egy találkozást a vályogvető vállalkozóval, mert őt is érdekli a dolog. A két fiatalember találkozott. Elkezdtek számolni, s mire a végére értek, kiderült, hogy ebből ilyen és ilyen feltételek mellett meg lehet élni, de nagyon nehéz munka és csak a nyári hőségben érdemes csinálni.

Kanadában is hasonló folyamatok érvényesültek, ott ugyanis a közösségi gazdaságfejlesztésnek jól megalapozott hagyománya volt. Az 1930-as évektől az ún. Antigonish Movement a felnőttképzés, a szövetkezetek, a mikro-finanszírozás és a vidéki közösségfejlesztés egyfajta elegyét hozta létre, annak érdekében, hogy segítsen a helyi közösségi erőforrások kiaknázásában és fejlesztésében. A mozgalom egész Kanadában elterjedt, lelkesek és nevelési szakemberek vezették, s Antigonish megye Nova Scotia városának egyeteme vitte az irányító szerepet.

A déli félteke országainak (pl. Dél-Afrika, Ausztrália, Új-Zéland), közösségfejlesztő gondolkodásának és tapasztalatainak is történelmi jelentősége van, különös tekintettel a brazil felnőttoktatási szakember, Paulo Freire munkájára. 1972-es könyve, *Az elnyomottak pedagógiája* (Pedagogy of the oppressed) világszerte nagy hatással volt a közösségi aktivistákra, gyakorló közösségfejlesztőkre, képzési és elméleti

szakemberekre, hiszen az ő gondjaikkal, ügyeikkel foglalkozott: a reflexió nélküli akció veszélyeire vonatkozó figyelmeztetése ma is ugyanúgy érvényes. Mint ahogy a világ más részein is, a folyamat itt is kettős célt szolgál: a helyi, regionális és országos mozgalmak elképesztően széles körének szolgál alapul, miközben részét képezi a kormányzatok és más adminisztratív szervezetek szociális, gazdasági és környezetvédelmi programjainak is.

Európa más országaiban a közösségfejlesztés az Egyesült Királyságnál, Hollandiánál és Franciaországnál később bontakozott ki (De Wit, 1997). Hollandiában és a Belgium flamand részén a kora 70-es évektől vetette meg a lábát, elsősorban a városrehabilitációs (urban regeneration) programokon belül, s hamarosan mindkét országban államilag elismert foglalkozássá vált. A holland és brit közösségfejlesztők és képzők szoros kapcsolatban voltak egymással, hasonlatosan a brit és ír szakemberekhez, akik szinten hosszú időkre visszanyúló közösségfejlesztési hagyományokkal bírtak, elsősorban vidéki térségekben.

VI.7.2. A közösségfejlesztés gyökerei Magyarországon

Széchenyi István kezdeményezésére kezdődött meg 1833-tól Magyarországon az első civil hálózat, a kaszinók, társalkodó egyletek és olvasótársaságok, majd paraszti olvasóköri szervezése. Ezek az egyletek a nemzeti függetlenségért és polgárosodásért folyó reformkori küzdelem fontos szervezetei voltak (Kovalcsik, 1986). Széchenyi külföldi és hazai utazásai során felismerte a hazai állapotok fejletlenségét, s egész vagyonát és életét a felzárkóztatásnak szentelte. Megalapította a Magyar Tudományos Akadémiát, az Állattenyésztési Társaságot, a Magyar Országos Gazdasági Egyesületet; elindította a Duna és a Tisza szabályozását, a gőzhajózást, megépíttette a Lánchidat; az erős és modern állam létrehozásáért fáradozva többek között pártolta az általános adófizetést (megtámadvá a nemesi kiváltságokat!); harcolt a nyilvánosságért, a magyar nyelv elsőbbségéért és a szabadságért, s reformterveiről számos könyvet adott ki - mindezekkel kívívva a Habsburg uralkodóház rosszallását. Országgyűlési beszédeiben és műveiben hasonló cselekedetekre buzdította a követeket – nemesek, főnemeseket.

A szakma kialakulásának logikája bár erősen rokonítható egymással Nyugat és Közép-Kelet Európában, így Magyarországon is, ám a háttérben nagyon is eltérő motivációkat és szakmai felfogásokat figyelhetünk meg a kezdeti időkben. A magyar, s a közép-kelet európai közösségfejlesztés eszmetörténeti gyökere is a felvilágosodás filantróp nevelési mozgalmának értelmiségi felfogásáig nyúlik vissza, amelyet a nép felemelésének küldetéstudata mozgatott. Közép-Kelet Európában ennek az értelmiségi szerepnek jelentős történelmi hagyománya van, akár a lengyel, cseh vagy orosz értelmiségre gondolunk. „Mennél megkésettőbb a polgári fejlődés, annál inkább az eszmények, a vágyak, a remények vagy illúziók világába tolódik át a szellem embereinek mozgástere. S az ipar hiánya, a városok kis lélekszáma, a művelődési intézmények fejletlensége nem csak szükségszerűen ideologikusabbá tette ezen

országban a művelt rétegeket, de magányossá és lázadóvá is... Lengyelországban, Csehországban, Magyarországon – ahol a Kelet-Európát jellemző strukturális sajátosságok: az iparosodás és a városiasodás megkésettisége, a nagybirtok pozíciójának érintetlensége a nemzeti önállóság részleges vagy teljes hiányával társult – az értelmiség küldetésstudatát a nemzet létéért való felelősség is jellemezte” (Huszár, 1975). Ez az értelmiség sokáig úgy érezte, hogy „fel kell emelnie” a népet, valamiféle híd szerepet kell betölteni a fejlettebb világ és az elmaradottabb térség, a demokratikus, szabad világ és a félfudális országok között. Ebben az értelmiségi szerepfelfogásban a társadalmi tevékenység legfontosabb hátterét nem a vagyon, hanem a műveltség, a rálátás az országos és még távolabbi világokra és a felzárkózás vágya adta. Egy filantróp lehetett egyszerű falusi pap, nagy vagyonnal rendelkező földbirtokos vagy mérnök gyártulajdonos. John Grayson szerint Angliában a filantróp középosztálybeliek mozgalmakat pénzelték - a munkásosztály ellen, s bár kedvesek voltak a szegényekhez, alapvetően kapitalizmus-párti konzervatívok voltak, akik saját értékrendjüket igyekeztek bevinni a munkások életébe és ki akarták sajátítani a munkás és civil szerveződéseket. (Grayson, 2004). A kelet-közép európai filantróp értelmiség ezzel szemben szabad és művelt nemzetet, modernizálódott gazdaságot és társadalmat akart. Az ő tevékenységük tehát nem a status quo fenntartására, hanem a nemzet széles értelemben vett modernizációjára, a változásra irányult.

A felvilágosodás-kori értelmiségi szerepfelfogás természetesen folyamatosan módosult e régióban is, az értelmiség szakmai funkcióit tekintve is szakosodott, társadalmi szerepeiben pedig szabadon lebegő értelmiségivé, szemléllővé, kívülállóvá, felügyelővé, beavatottá, vagy független véleménynyilvánítónak, társadalomkritikussá, informátorrá, közvetítővé vagy éppen segítővé vált.

VI.7.3. A settlement Magyarországon

1908-tól beszélhetünk „európai robbanásról”, köztük a magyar settlementek kialakulásáról is. A settlement nemzetközi mozgalmát 1926-tól az International Federation of Settlements fogja össze, jelenleg 15 szövetséget és mintegy 800 szervezetet képvisel (Giczey, 2010).

A magyarországi settlement mozgalom célja „a munkásosztály „felemelése”, „nevelése”, egyetemi hallgatók terepmunkája, a társadalmi osztályok „kibékítése” volt. Így a szociális intézmények odatelepültek, ahol a szegények éltek és munkájukat segítették egyetemisták, önkéntesek is. Az önkéntességnek nagy szerepe volt ebben az intézményben, mert kevés alkalmazottat tudott csak megfizetni, ezért pedagógusokat, gyakorlati szakembereket (pl. a háztartási ismeretek oktatására), szociális érzékenységgel rendelkező, tenni akaró fiatalokat is bevontak be a munkába. (Schiffer, 1995). „A szervezők összehívták a „szociális érzékű”, tehetős környékbeli embereket (orvost, jogászt, tanítót, hatósági elöljárókat, a helyben működő szociális intézmények vezetőit), s ismertették velük (az általuk feltárt, helyi) szociográfiai eredményeket. Közölték a szándékukat, hogy a hiányzó szociális munka ellátására az adott területen szeret-

nének (intézményükkel) letelepedni. Tervükhöz véleményeket kértek. Ha szívesen fogadták a szándékukat... akkor a jelenlévőkből bizottságot alakítottak, annak időről időre beszámoltak s munkájuk eredményéről. Tanácsot, segítséget kértek a feladatok megoldásához.” (Schiffer, 1995). Az első settlement 1905-ben alakult Kolozsvárott, majd az 1910-es rövid életű Budapest, Vág-utcai népházat említhetjük. A legfontosabb azonban az 1912-ben megalakult újpesti Főiskolai Szociális Telep volt.

A Telepet ifj. Erődi-Harrach Béla akadémikus-tanár alapította és igazgatta, a kezdetekkor társadalmi szervezetként – egyesületként –, majd állami alapítású és támogatású intézetként, melynek működtetéséhez az alapítók is hozzájárultak munkájukkal. A kiinduló célkitűzések megvalósítását az I. világháború szinte lehetetlenné tette. Az újonnan felépült épület jórészt kórházként működött a háború alatt, s a Telep csak a 20-as évektől alakította ki hármas szervezeti felépítését és működését, amely 1949. januári megszűntetéséig jellemezte. Az Általános Népvédelmi Osztályon volt a néphivatal, családi patronázs, fiatal korúak patronázsa, tanonc és munkaközvetítő; a Közművelődési Osztályon a népkönyvtár, munkásolvásó, itt folytak az általános ismeretterjesztő előadások, tanfolyamok és szemináriumok, volt gyermeknapközi otthon, tanonc legény-leány és munkáskör, valamint cserkészeti; a Szociális Egészségügyi Ügyosztályon történt a tüdőbeteg és venereás beteggondozás és itt volt a bakteriológia és röntgen laboratóriumok is. A gondozói, népnevelői és egészségügyi tevékenységekben a szakemberekhez egyetemisták és főiskolások, gyakorlati terepmunkások és önkéntesek is csatlakoztak. A Telep tevékenysége termékeny kutatási terepe volt a szociálpolitika erőteljesen kibontakozó elméletének és gyakorlatának (Hilscher, 1929). A Telep működését a később megalakult settlementek követendő modellként tekintették. Ilyen volt az 1926-ban Szegeden alakult Agrár-settlement, a Szociális Missziótársulat, amelynek ifjúsági tagozata alapítja meg az 1935-től tíz évig működő budapesti Kozma utcai ”női” settlementként ismert Népgondozó és Népművelő otthont. Ez a settlement egészségügyi, gyermekgondozási, háztartási munka és a társadalmi élet szabályainak tanításával is foglalkozott, családlátogatásokat végzett, egészségügyi központot, bölcsődét, óvodát, napközi otthont, ifjúsági csoportokat működtetett, ünnepeket, táncesteket rendezett, zene és énektanítással foglalkozott. Az 1930-as években már 8 settlement működött Budapesten, a katolikus egyház és a városháza 1938-tól működő szociálpolitikai ügyosztálya szoros együttműködésében (Juhász-Szikra-Varsa 2010).

VI.7.4. Közösségfejlesztés Magyarországon

A közösségfejlesztés Magyarországon is a settlement típusú tevékenységből¹¹⁹ fejlődött ki a 70-es évektől. A filantrópia és a settlement hagyományokra épülve, kialakult a népi írók mozgalma, a szociográfia, a szabadművelődés, a népművelés és felnőttoktatás, a baloldali munkásmozgalom stb., s reformerekben sem volt

¹¹⁹ Az úgynevezett Nyitott ház szakmafejlesztési kísérlet a művelődési házak minden településen megszervezett, ám a lakosság által jobbra mellőzött hálózatát akarta vonzóvá és fontossá tenni. Ez a 20 településen lefolytatott több éves részvételi akciókutatás feltárta a lakosság szükségleteit és azokra

hiány e tájon. Az iparosodás okozta városiasodás nálunk is hasonló helyzeteket hozott létre, mint másutt (új negyedek, városok), s a rendszerváltás okozta gyökeres átalakulás nálunk is kitermelte a bajbajutottak – munkanélküliek, elnyomordók – tömegeit. Ugyanakkor a demokratikus társadalmi berendezkedés hiányában és mérsékeltbb kiterjedtségük miatt ezek kevésbé tudtak befolyást gyakorolni a hatalomra, a társadalompolitikára, a törvényhozásra, a szponzorálási gyakorlatra, mint a régi democráciákban. A korszerű megoldások inkább kivételként, illetve kísérletként jelentek meg, mintsem az állam által fontosnak elismert, támogatásra és fejlesztésre érdemesnek tartott megoldásokként. Úgy is fogalmazhatjuk, hogy a magyar történet inkább szakmai reformerek kezdeményezése nyomán önállósult, mintsem társadalmi mozgalmak szakmai intézményesülése révén alakult ki.

A korábbi értelmiségi szerep az államszocialista időkben módosuláson ment keresztül, legfőképp az olasz marxista Gramsci értelmiség-elméletének talaján. A szocialista értelmiségi ideáltípusát jellemezve Gramsci ezt írta: „Az új értelmiségi életmódját nem alkothatja többé az ékesszólás, az érzelmek és szenvedélyek külső és pillanatnyi mozgatója, csak az aktív bekapcsolódás a gyakorlati életbe, amelyben az értelmiségi mint építő, szervező vesz részt ... a technikától, mint munkától eljut a technikáig és a humanista történelemszemléletig, amelynek hiányában „szakemberek” maradunk, és nem leszünk „vezetővé” (ami szakember + politikus)” (Huszár, 1975). E felfogás hatott a legközvetlenebbül a magyar népművelésben¹²⁰ és a közösségfejlesztés kialakulásában is. Két mozgalom bontakozott ki ebből az értelmiségi elképzelésből 1970-73 között: az „Egyetemisták a közművelődésért” mozgalom és a „Téli népművelési gyakorlat”. Az előzőben egyetemi hallgatók vállaltak önkéntes munkát 200 magyarországi művelődési ház tervrajzainak és felújítási terveinek elkészítésében. A „Téli népművelési gyakorlaton” pedig az ország nagy felsőoktatási intézményeinek hallgatóiból szerveztek különféle értelmiségi szakmákra készülő hallgatókból tanulmányi csoportokat (mérnök, orvos, tanár, jogász, közgazdász stb. hallgatókból), akik egy-egy befogadó településen, a második szemeszter elején két hétig tanulmányozták a helyi társadalmat és tapasztalataikról közös összefoglaló tanulmányt írtak, melyet a befogadó települések és a felsőoktatási intézmények is megkaptak. A 80-as éveket a lakosság széles körű bevonását szolgáló pilot-projektek (pl.: közösségfejlesztési kísérlet 1983-tól a Bakonyban:

szervezett közösségi-kulturális válaszokat. (Varga, 1975) Bár a kísérlet eredményei biztatóak voltak, a többség továbbra is távol tartotta magát a közösségi élettől, ezért a kezdeményezőknek ki kellett lépniük a kultúrházakból azokhoz, akik valamilyen okból nem akartak vagy tudtak oda bemenni. A lakosokkal saját otthonaikban folytatott párbeszédekkel kezdődött az első közösségfejlesztési kezdeményezés Magyarországon. A kommunikáció lehetőséget adott a felkeresetteknek az önbemutásra, arra, hogy megfogalmazzák saját problémáikat és mindez felbátorította őket arra, hogy másokkal is összejöjjenek.

120 A népművelés lényegében egy korábban már nyomokban létező, de betiltott lakossági önszerveződést volt hivatott pótolni a szovjet típusú diktatúra évtizedeinek kultúrházaiban, az 56-os forradalom utáni időktől pedig művelődési házaiban, egyre csökkenő politikai-ideológiai és egyre növekvő kulturális, szabadidős, amatőr művészeti és ismeretterjesztő-felnőttképző tartalommal.

Bakonyszentkirály, Bakonyoszlop, Csesznek) a mikro- és kistérség-fejlesztési folyamatok szervezése és a társadalmi tervezés kibontakozása jellemzi (ennek eredményeképp faluház, közösségi ház–építő mozgalom, lakossági cselekvési tervek készítése az ország több száz településén).

Az államszocialista rendszerek összeomlása a kilencvenes évek elején megnyitotta az utat a közösségfejlesztés térségbeli terjedése előtt. S bár a kezdeményezések közül sok igencsak kisléptékűnek és határozatlannak bizonyult, mégis, ebben a régióban a leginkább egyértelműek a kapcsolódási pontok a civil társadalom és a közösségfejlesztés között. E régió történeteiből értelemszerűen hiányzik az a széleskörű alulról építkezés, amely sűrűsödési pontjain társadalmi mozgalmakat, civil aktivitást és ezzel egyidejűleg társadalomjobbító technikákat – szakmákat – is hoz létre, amelyet a demokratikusan választott döntéshozatali szervezetek a maguk eszközeivel erősítenek, támogatnak. Sajátossága ugyanakkor a térségi közösségfejlesztő szervezetek jó részének a művelődési otthonokhoz fűződő viszonyuk¹²¹.

A rendszerváltást megelőzően-követően sokszínű fejlődés vette kezdetét: 1989 áprilisában megalakult a Községfejlesztők Egyesülete; 1990-ben jelent meg az első szaklap, a Parola; 1991-ben alakult a Községi Adattár (Községi Kapcsolat Alapítvány); a Civil Rádió 1993-as, a Civil Kollégium Alapítvány 1994-es beindítása, a kiadványok mennyiségi felfutása, a Községi Adattár létrehozása, a helyi nyilvánosság biztosítására kibontakozó projektek, a községi alapú gazdaság, szövetkezetfejlesztés, sőt megjelentek a községsszervező, községfejlesztő, községi munka kurzusok a felsőoktatásban is (1987-től folyamatosan). Számos módszer és szakmafejlesztési kísérlet ekkor vette kezdetét (nyári egyetemek, társadalmi akciók - pl.: Állampolgári Részvétel Hete). A 2010-es évektől egyre hangsúlyosabb lett a községi munka a mélyszegénységben élőkkel. Az elmúlt években jelentős eredmények születtek a természet és környezetvédelem, a községi konfliktusok mediációja, a városi területek rehabilitációja, a kisebbségek-bevándorlás-rasszizmusellenesség és diszkriminációmentesség területein; újabban pedig az interdiszciplinaritás és az intézményközi együttműködés terén is. A különböző korosztályokkal folytatott munkában külön hangsúlyt kapott a fiatalokkal és az idősebb korosztályokkal folytatott községfejlesztő munka is.

121 A magyar, a romániai magyar és a lengyel szervezetek közvetlen kapcsolatban állnak ezzel az intézménytípussal, még akkor is, ha kapcsolatuk történetében mindegyik máshol tart. A lengyel szervezetek községfejlesztő módszereket elsajátítására és használatára buzdítják – többek között – a művelődési intézmények munkatársait, míg a magyarországi és a romániai magyar szervezetek tagjai a művelődési otthonban folyó munka reformját dolgozták ki.

VI.8. A közösségfejlesztés fontosabb szervezetei

Combined European Bureau for Social Development (CEBSD)

A Brüsszelben bejegyzett alapítvány és egyben hálózat tagjai európai országokban működő közösségfejlesztő szervezetek. A CEBSD tagja az európai Social Platform elnevezésű szociális érdekképviselő és lobbyszervezetnek és működése közben kapcsolatokat épített ki számos más európai hálózattal és szervezettel. Az információk és elképzelések tagok közti cseréjén túl a hálózat irányelvi dokumentumokat, szakmai publikációkat, jó gyakorlati példákat és kutatási jelentéseket ad ki (www.cebsd.org).

Central and Eastern European Citizens Network (CEE CN)

Az 1999-ben megalakult Közép-Kelet Európai Állampolgári Hálózat főként a poszt szocialista országokban szerveződött, 2004-ben vált Szlovákiában bejegyzett civil szervezetté, addig kizárólag hálózatként működött. Eredetileg egy tanácsadó, szakmai és olykor politikai támogatást és képviseletet nyújtó, támogató hálózatnak indult, majd egyre erősebb, markánsabb képviseletévé vált a közösség-szervezésnek és a közösségfejlesztésnek. Ez mára megalapozza a CEE CN és a CEBSD közeledését, leendő egységes európai hálózatba szerveződésének lehetőségét. Az állampolgári részvétel fejlesztéséért a hálózat egyfajta tudatosító munkát végez – konferenciákat, képzéseket szervez, honlapot működtet, kiadványokat bocsát ki, terjeszti a jó gyakorlati példákat, nemzetközi kampányhéttel hívja fel a figyelmet a részvétel fontosságára. Munkáját kiterjeszti az önkormányzatokra, a választott képviselőkre is. A hálózat igyekszik befolyásolni az Európa Tanács munkáját, elsősorban a Conference of INGOs, a nemzetközi nem-kormányzati szervezetek állandó értekezletén keresztül. (www.ceecn.net).

Nemzeti Művelődési Intézet

Az 1951-ben alakult jogelőd, a Népművelési Intézet működése során számos szakmafejlesztési kísérlettel, kutatással, képzéssel és kiadvánnyal gazdagította a közművelődést, s vált a közösségfejlesztésnek is felnevelő, kísérleti műhelyévé. Községfejlesztési Osztálya 1975-től működik, mely az Intézet módszertani profiljának megfelelő tevékenységekkel gazdagítja a közösségfejlesztés ügyét (www.mmikl.hu).

Közösségfejlesztők Egyesülete

Az egyesület 1989 áprilisában alakult, mintegy száz tagja elkötelezettnek érzi magát a demokratikus és közösségi alapú társadalom kifejlésében. A szervezet munkája a szakmafejlesztés, a közösségi mozgalmak generálása és a nemzetközi együttműködés köré szerveződik. Az egyesület akkreditált felnőttképzési intézmény, a szakmai oktatásban játszik meghatározó szerepet, együttműködik felsőoktatási intézményekkel is. Az egyesület működteti a közösségi kezdeményezéseket támogató szakmai hálózatot, amely célja a közösségi mozgások életre segítése

a megyék közösségihiányos településein. A hálózat megyei műhelyeken keresztül szerveződik, amelyek képzéseket, találkozókat, tanulmányutakat szerveznek (www.kozossegfejleszt.es.hu).

Közösségi Kapcsolat Alapítvány (Közösségi Adattár)

Az 1991-ben alakult szervezet a közösségszervezéssel, fejlesztéssel, közösségi munkával kapcsolatos információkat gyűjti és teszi hozzáférhetővé adattárában és honlapján (www.kozossegfejleszt.es.hu).

Civil Kollégium Alapítvány

Az Alapítvány a közösségfejlesztés és szervezés, közösségi munka, civil tanulmányok akkreditált felnőttképzési szervezete, amelyet 1994-ben alapított a Közösségfejlesztők Egyesülete. Évente mintegy 1000 közösségi munkás és civil szervezeti tag vesz részt a CKA rövid, 24 órás kurzusain. Kunbábonyi székhelye a helyi népfőiskola szerepét is betölti (www.civilkollegium.hu).

Szövetség a Közösségi Részvétel Fejlesztéséért Egyesület

A Szövetség a közösségfejlesztő, közösségi munka, közösségi tervező, közösség szervező és helyi társadalomfejlesztő szakmai társadalmi szervezetek szövetsége. 11 civil szervezetet fog össze a közösségfejlesztés, közösségszervezés, közösségi munka és közösségi tervezés társadalmi súlyának növeléséhez (www.polgarz.hu).

VI.9. Mérleg és eredménykimutatás

VI.9.1. Mérleg

Sorsz.	Megnevezés	Tárgy- év	Sorsz.	Megnevezés	Tárgy- év
A/	Befektetett eszközök		D/	Saját tőke	
I.	Immateriális javak		I.	Jegyzett tőke	
II.	Tárgyi eszközök		II.	Jegyzett, de még be nem fizetett tőke	
III.	Befektetett pénz- ügyi eszközök		III.	Tőketartalék	
B/	Forgóeszközök		IV.	Eredménytartalék	
I.	Készletek		V.	Lekötött tartalék	
II.	Követelések		VI.	Értékelési tartalék	
III.	Értékpapírok		VII.	Mérleg szerinti eredmény	
IV.	Pénzeszközök		E/	Céltartalékok	
C/	Aktív időbeli elhatárolások		F/	Kötelezettségek	
			I.	Hátrasorolt kötelezettségek	
			II.	Hosszú lejáratú kötelezett- ségek	
			III.	Rövid lejáratú kötelezettségek	
			G/	Passzív időbeli elhatárolások	
	ESZKÖZÖK ÖSSZ.:			FORRÁSOK ÖSSZESEN	

VI.9.2. Eredménykimutatás összköltség eljárással („A” változat)

I.	Értékesítés nettó árbevétele
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke
III.	Egyéb bevételek
Ebből:	Visszaírt értékvesztés
IV.	Anyagjellegű ráfordítások
V.	Személyi jellegű ráfordítások
VI.	Értékcsökkenési leírás
VII.	Egyéb ráfordítások
Ebből:	Értékvesztés
A.	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (I.+II.+III.-IV.-V.-VI.-VII.)

VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai
B.	<i>Pénzügyi műveletek eredménye (VIII-IX.)</i>
C.	<i>Szokásos vállalkozási eredmény ($\pm A \pm B$)</i>
X.	Rendkívüli bevételek
XI.	Rendkívüli ráfordítások
D.	<i>Rendkívüli eredmény (X-XI)</i>
E.	<i>Adózás előtti eredmény ($\pm C \pm D$)</i>
XII.	Adófizetési kötelezettség
F.	<i>Adózott eredmény ($\pm E - XII.$)</i>
G.	<i>Mérleg szerinti eredmény</i>

VI.9.3. Eredménykimutatás forgalmi költség eljárással („A” változat)

01.	<i>Belföldi értékesítés nettó árbevétele</i>
I.	Értékesítés nettó árbevétele
05.	Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke
II.	Értékesítés közvetlen költségei
III.	Értékesítés bruttó eredménye (I-II)
IV.	Értékesítés közvetett költségei
V.	Egyéb bevételek
VI.	Egyéb ráfordítások
A.	<i>Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye ($\pm III - IV + V - VI$)</i>
VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai
B.	<i>Pénzügyi műveletek eredménye (VIII-IX.)</i>
C.	<i>Szokásos vállalkozási eredmény ($\pm A \pm B$)</i>
X.	Rendkívüli bevételek
XI.	Rendkívüli ráfordítások
D.	<i>Rendkívüli eredmény (X-XI)</i>
E.	<i>Adózás előtti eredmény ($\pm C \pm D$)</i>
XII.	Adófizetési kötelezettség
F.	<i>Adózott eredmény ($\pm E - XII.$)</i>
22.	Eredménytartalék igénybevétele osztalékra, részesedésre
23.	Jóváhagyott osztalék, részesedés
G.	<i>Mérleg szerinti eredmény ($\pm F + 22-23$)</i>

VI.10. Beszámoló és közhasznúsági melléklet¹²²

A civil-nonprofit szervezetek beszámolási kötelezettségéről kormányrendelet rendelkezik.¹²³

Az előző évi adatok kitöltésének és beküldésének határideje minden év május 31. (A beszámoló a szervezet esetleges honlapján is nyilvánosságra hozandó, valamint beküldendő az Országos Bírói Hivatalnak: 1055 Szalay u 16. Elvileg 2014-ben már elektronikus is beadható.)

Ennek kitöltésére rendelkezésre áll egy NAV program, illetve formanyomtatvány. (az egyszeres és kettős könyvvitelű szervezetek esetében más-más a formanyomtatvány. A program és a dokumentumok elérhetőek: www.civil.info.hu/intezze-el.)

A beszámolóban elkülönítetten kell nyilvántartani az alapcél szerinti (közhasznú és nem közhasznú) és a vállalkozási tevékenységből származó bevételeket és kiadásokat, valamint be kell mutatni a támogatások terhére felhasznált összegeket is.

A beszámoló négy részre oszlik: mérleg(1) eredménykimutatás(2), kiegészítő melléklet (kettős könyvvitel esetén)(3) és a közhasznúsági melléklet (ez minden civil-nonprofit – és nem csak a közhasznú szervezet - esetén kötelező) (4).

A korábbi közhasznúsági kategóriák konverziója itt található (természetesen az új kategóriarendszer szűkebb): <http://www.civil.info.hu/documents/10179/545e207d-6374-48e2-9502-9fc0d31c2d48>.

122 A 350/2011. (XII. 30.) kormányrendelet melléklete (adatok ezer forintban).

123 350/2011 (XII. 30.) kormányrendelet, a civil szervezetek gazdálkodása, az adománygyűjtés és a közhasznúság egyes kérdéseiről.

közhasznúsági melléklet tartalma

1. A szervezet azonosító adatai

név:

székhely:

bejegyző határozat száma:

nyilvántartási szám:

képviselő neve:

2. Tárgyévben végzett alapcél szerinti és közhasznú tevékenységek bemutatása

3. Közhasznú tevékenységek bemutatása (tevékenységenként)

közhasznú tevékenység megnevezése:

közhasznú tevékenységhez kapcsolódó közfeladat, jogszabályhely:

a közhasznú tevékenység célcsoportja:

a közhasznú tevékenységből részesülők létszáma:

a közhasznú tevékenység főbb eredményei:

4. Közhasznú tevékenység érdekében felhasznált vagyon kimutatása

Felhasznált vagyonelem megnevezése Vagyonelem értéke Felhasználás célja

5. Cél szerinti juttatások kimutatása

Cél szerinti juttatás megnevezése

Előző év*

Tárgyév*

6. Vezető tisztségviselőknél nyújtott juttatás

Tisztség

Előző év (1)*

Tárgyév (2)*

A. Vezető tisztségviselőknél nyújtott juttatás összesen:

7. Közhasznú jogállás megállapításához szükséges mutatók

<i>Alapadatok</i>	Előző év (1)*	Tárgyév (2)*
B. Éves összes bevétel		
ebből:		
C. a személyi jövedelemadó meghatározott részének az adózó rendelkezése szerinti felhasználásáról szóló 1996. évi CXXVI. törvény alapján átutalt összeg		
D. közszolgáltatási bevétel		
E. normatív támogatás		
F. az Európai Unió strukturális alapjaiból, illetve a Kohéziós Alapból nyújtott támogatás		
G. Korrigált bevétel $[B - (C + D + E + F)]$		
H. Összes ráfordítás (kiadás)		
I. ebből személyi jellegű ráfordítás		
J. Közhasznú tevékenység ráfordításai		
K. Adózott eredmény		
L. A szervezet munkájában közreműködő közérdekű önkéntes tevékenységet végző személyek száma (főben; a közérdekű önkéntes tevékenységről szóló 2005. évi LXXXVIII. törvénynek megfelelően)		
Erőforrás-ellátottság mutatói	Mutató teljesítése	
Ectv. 32. § (4) a) $[(B1 + B2) / 2 > 1.000.000, - Ft]$	Igen	Nem
Ectv. 32. § (4) b) $[K1 + K2 \geq 0]$	Igen	Nem
Ectv. 32. § (4) c) $[(I1 + I2 - A1 - A2) / (H1 + H2) \geq 0,25]$	Igen	Nem
Társadalmi támogatottság mutatói	Mutató teljesítése	
Ectv. 32. § (5) a) $[(C1 + C2) / (G1 + G2) \geq 0,02]$	Igen	Nem
Ectv. 32. § (5) b) $[(J1 + J2) / (H1 + H2) \geq 0,5]$	Igen	Nem
Ectv. 32. § (5) c) $[(L1 + L2) / 2 \geq 10 \text{ fő}]$	Igen	Nem

VI.11. Egy projektmenedzsment segédeszköz: a logikai keretmátrix¹²⁴

Ez az eszköz elsősorban nagyobb pályázatokon megkövetelt, ugyanakkor segíthet a projektcélok egységes szerkezetű kezelésében, azaz segít tisztázni a projektcélokat, meghatározni a projekt elemeit, támogatni a környezetelemzést.

AZ LFA-ban egyszerre vannak tehát benne a célok, a mutatók, a kockázatok, az erőforrások, az eredmények és ezek kapcsolatai. A mátrixnak négy kitöltendő sora és oszlopa van.

	Beavatkozás	Indikátorok	Információforrás	Feltételek és kockázatok
Átfogó/stratégiai célok				
Projektcél				
Eredmények				
Tevékenységek				
				Előfeltételek

29. táblázat: A logikai keretmátrix üresen

Az oszlopok tekintetében: az első oszlop a beavatkozásokat hivatott feltérképezni a stratégiai célok, projektcélok, tevékenységek és eredmények tekintetében. A második oszlop ezek alátámasztására szolgáló indikátorokat, a harmadik oszlop ezen indikátorok fellelhető helyét jelzi, a negyedik oszlop a projekten kívüli feltételek és kockázatok bemutatásának helye.

A sorok tekintetében az első sorban azt kell bizonyítani, hogy a projekt illeszkedik a kiírásban szereplő probléma kezeléséhez (pl.: munkanélküliség csökkentése). A második sor a projekt kulcsproblémáinak megoldását veszi számba, tükrözi a várt pozitív hatásokat (pl.: munkanélküliek képzése az elhelyezkedéshez). A harmadik sor a tevékenységek hozadékát (beindított képzések), a negyedik magukat a tevékenységeket veszi számba (képzési program kidolgozása, meghirdetése stb.).

A keretmátrixba azokat az előfeltételeket kell felvenni, amelyek a projekt szempontjából relevánsak és valószínűleg teljesülni fognak (de ami a projekt szempontjából érdektelen, illetve ami biztosan teljesül/nem teljesül, azok szükségtelenek). Ha olyan szükséges feltétellel találkozunk, amely vélhetőleg nem teljesül, a projekt áttervezése (elsősorban kockázatkezelés) szükséges.

¹²⁴ Logical framework approach - lfa.

A mátrix elkészítésének sorrendje

	Beavatkozás	indikátorok	információforrás	Feltételek és kockázatok
Átfogó/stratégiai célok	1.	9.	10.	
Projektcél	2.	11.	12.	8.
Eredmények	3.	13.	14.	7.
Tevékenységek	4.	15.	16.	6.
				5.

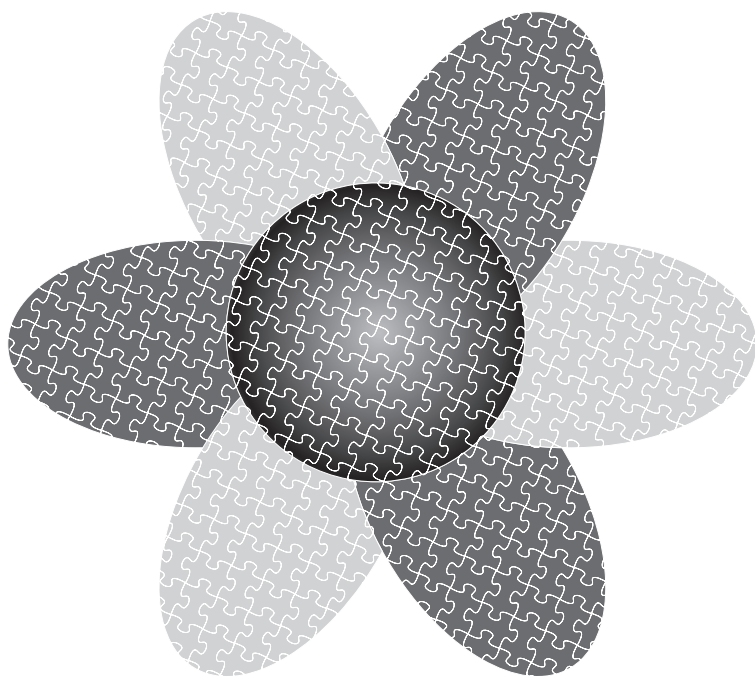
30. táblázat: A logikai keretmátrix elkészítésének sorrendje

Példa egy kész logikai keretmátrixra

	Beavatkozás	Indikátorok	Információforrás	Feltételek/kockázatok
Stratégiai cél	Az ifjúsági szakma ismertségének és elismertségének növelése	Sajtóbeli előfordulás megduplázása	Írott és elektronikus média (illetékes tárca sajtófigyelése)	
Projektcél	Szakmai, nyári egyetem szervezése	120 résztvevős 4 napos rendezvény	Vendégéjszaka, jelenléti ív	Ifjúsági találkozók piacán rés megléte
Eredmények	Az Ifjúsági Szakma Országos Találkozójának létrejötte	150 résztvevő, 4 napos találkozója	Vendégéjszaka Jelenléti ív	Résztvevők száma és együttműködése, Szervezők felkészültsége, elkötelezettsége
Tevékenységek	szervezés, tervezés, hirdetés, lebonyolítás, értékelés kommunikáció	Előadók, házigazdák hiánytalan megszervezése Pénzügyi egyensúly megteremtése (befizetés 500 000, támogatás 2 000 000 forint) 3 sajtóhír kiadása	A projekt költségvetése A kiadott sajtóanyagok A lezajlott program	Szervezési eredményesség, Folyamatosan gondszment megfelelősége
				ÁNTSZ engedély megléte

31. táblázat: Példa egy kész logikai keretmátrixra

FÜGGELÉK



VII. Függelék

VII.1. Fogalomtár

Adókedvezmény

Az adóalapot vagy magát a kiszámított adót közvetlenül, illetve adójóváírással csökkentő tételek, valamint az adó megfizetését érintő kedvezmény.

Adomány

Ellenérték nélküli szolgáltatás (pl.: ajándékozás, juttatás, felajánlás, adakozás, térítésmentes kötelezettségvállalás).

Adománygyűjtés (fundraising)

Mindazon tevékenységek, amelyek célja pénz gyűjtése a szervezet vagy a projekt számára (pl.: tombola, bolhapiac, jótékonyági koncert vagy bál).

Aktivizálás

A folyamatokba való bekapcsolódás elősegítése.

Alapító okirat

A szervezetet, intézményt, társaságot létrehozó és működésének alapvető szabályait tartalmazó okirat, amelyet általában az alapítók egyoldalu jognyilatkozattal bocsátanak ki. Például alapítvány, zártkörűen működő részvénytársaság, egyszemélyes kft alapító okirata.

Alapítvány

A Polgári törvénykönyv (1959. évi IV.) és Az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról (2011. évi CLXXV. törvény) szóló törvény alapján létrejött vagyonegyesülés. Tartós közérdekű

célra létesített, önálló jogi személyiségű, az alapító okiratban meghatározott kezelő szervvel (kuratórium) rendelkező, az alapítótól elkülönült vagyontömeg. Elsődlegesen gazdasági tevékenység folytatására nem hozható létre, a jogerős bírósági nyilvántartásba vétellel kezdheti meg működését.

Alapszabály

A szervezetet, társaságot létrehozó és működésének alapvető szabályait tartalmazó okirat, amelyet általában a tagok közössége fogad el. Például egyesület, párt, részvénytársaság alapszabálya.

Alkotmány-Alaptörvény

Az ország társadalmi berendezkedésének, jogrendszerének alapvető jellemzőit tartalmazó legmagasabb szintű jogszabály.

Attitűd

Dolgok (emberek, események, folyamatok stb.) megítélésével kapcsolatos viselkedéses és intellektuális beállítódás, amely a vágyakkal, véleményekkel, érzésekkel és ítéletekkel összefüggésben meghatározza az egyén adott helyzetben való reaklási módját.

Átláthatóság, transzparencia

Olyan elv, amelynek megfelelő szereplőt ért inputok és az általa adott outputok között világos és látható összefüggés van.

Autonómia

Önigazgatás, önállóság, függetlenség. Ifjúságügyi értelemben serdülőkortól az egyén egyre jelentősegteljesebben igényli a felnőtt társadalomtól döntési, célkitűzési önállóságának tiszteletben tartását. Az autonómia megnyilvánul: az érzések és érzelmek szabad kifejezésében az önálló gondolkodásban, véleményben, az akarat kifejezésében és a cselekvésben.

Asszertivitás

Olyan kommunikációs módszer, amely ötvözi az önérvényesítést és a mások érdekeinek figyelembe vételét, ezáltal elősegíti az erőszakmentes kommunikációt és hosszú távon a szociális hatékonyságot, megkönnyíti a konfliktushelyzetek megoldását

Belátásképes kor

Az az életkor, amelynek elérése a jog szerint automatikusan jelenti a cselekvőképeség teljessé válását. A magyar jogban ez az életkor a 18. életév betöltése.

Belső érintett

Olyan személy, csoport vagy szervezet, amely az adott projekt, tevékenység létrehozásában is szerepet vállal.

Célcsoport

Egy adott projekt során az elérni szándékozott, valamilyen szempont szerint szelektált embercsoport. A célcsoportok élethelyzete és viselkedési mintái alapján a módszertani megközelítések és a munka tartalma az egyes projektekben, szolgáltatásokban, nagyban különbözhet (pszichoszociális prevenciótól, a munkaerő-piaci tanácsadáson át az élmény és szabadidő-pedagógiáig). A célcsoport tágabb kategória, mint az adott tevékenységben ténylegesen résztvevő, konkrét csoport (pl.: célcsoport lehet a hátrányos helyzetű fiatalok vagy 13-17 éves lányok csoportja, a bejáró középiskolások, diplomás munkanélküliek stb, a résztvevő csoport pedig ennek valamilyen részhalmaza).

Célok (aims)

Elérni kívánt állapot, amelyet jobbra szükséglet-analízis, vagy egy bizonyos környezetben észlelt problémák alapján definiáljuk. A célokat jellegük és távlatuk szerint is csoportosíthatjuk (átfogó célok, konkrét célok-célítűzések, mindennapi célok-feladatok; pedagógiai célok, társadalmi célok stb.)

Célkitűzések, operatív célok (objectives)

Ezek az ún. projektcélok, vagyis a gyakorlatra vetített célok. A projektek célkitűzései gyakorlatiasak, mérhetőek, időben behatároltak, realiztikusak és rugalmasak kell legyenek. A célkitűzéseket feladatokra kell bontani.

Cél szerinti juttatás

A közhasznú szervezet által cél szerinti tevékenysége keretében nyújtott pénzbeli vagy nem pénzbeli szolgáltatás.

Cél szerinti tevékenység

Minden olyan tevékenység, amely a létesítő okiratban megjelölt célkitűzés elérését közvetlenül szolgálja.

Civil

Önkéntességen és öntevékenységen alapuló tevékenység, magatartás.

Civil közösségi terek

Olyan, társadalmi kezdeményezések eredményeként létrejött közösségi színterek, ahol a településen vagy környezetében élő közpolgárok és csoportjaik, közösségeik lehetőséget kapnak különböző szabadidős tevékenységek gyakorlására. Működését jobbra valamely civil szerveződési forma látja el.

Civil szervezet, Civil-nonprofit szervezet

Olyan nem profitorientált, nem állami, autonóm szervezet, amely önkéntességen és öntevékenységen alapul. Formája szerint lehet alapítvány, egyesület és civil társaság.

Civil társadalom

Az egyén azon magatartásformáinak, attitűdjeinek társadalmi összessége, amelynek alapja öntevékenység, önkéntesség.

A szolidaritás, a közélet, a nyilvánosság arénája, a különböző érdekek artikulációjának helye. Központi szereplője a közpolgár, a „citoyen”, aki nem alattvaló, hanem „civil kurázsival” bíró személy. A civil társadalom megjelenhet spontán és nem formalizált módon, de szervezeten és jogi keretek között is. Legfőbb jellemzői, hogy a közpolgárok szabad akaratából jön létre, jelen van benne az önkéntesség.

Civil társaság

Legalább két természetes személyek nem gazdasági érdekű közös céljaik előmozdítására és közösségi célú tevékenységük összehangolására létrehozott szervezete.

Csapat, közösség

A csoport szervesülése. Egy csoport akkor válik csapattá, amikor: a tagjai sajátjuknak érzik a csoport munkáját, elkötelezettek a közösen kialakított feladatok iránt, szolidaritást vállalnak egymásért.

Cselekvőképesség

A jogok gyakorlásának képessége. Aki cselekvőképese, az ön maga tehet bármilyen jognyilatkozatot és vállalhat kötelezettségeket, köthet szerződéseket.

Cselekvőképtelenség

A cselekvőképesség teljes hiányának állapota. Aki cselekvőképtelen, az nem tehet érvényes jognyilatkozatot, nevében törvényes képviselője jár el. Cselekvőképtelen: a törvény erejénél fogva a 14 évnél fiatalabb kiskorú; a jogerős bírósági ítélet folytán az a személy, aki a bíróság cselekvőképességet kizáró gondnokság alá helyezett (elmeállapot vagy szellemi fogyatkozás miatt); aki olyan állapotban van, hogy az ügyei viteléhez szükséges belátási képessége teljesen hiányzik.

Csoport

Emberek kislétszámú összessége.

CSR, Corporate Social Responsibility, Vállalati társadalmi felelősségvállalása

A mindennapi, profittermelő munka mellett a szervezet stratégiájához illeszkedő támogatási rendszer

CSR politika

Az a mód, ahogyan egy vállalat tudatosan megtervezi, üzleti tervébe illeszti a társadalmi felelősségvállalási elkötelezettségét.

Decentralizálás

A központosítottság csökkentése, központi hatáskörök, feladatok szétoztatása a regionális vagy helyi szervekhez.

Diákjogok

A tanulókat és hallgatókat megillető jogok. Három csoportba sorolhatók: emberi jogok, gyermeki jogok, tanulói jogok.

Diákönkormányzat

A tanulók és közösségeik érdekeinek képviselésére létrehozott érdekképviselői szervezet. A diákönkormányzatot csak és kizárólag diákok hozhatják létre, s kizárólag ők lehetnek a tagjai.

Egyesület

Az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról (2011. évi CLXXV. törvény) szóló törvény alapján önkéntesen, legalább 10 alapító tag által létrehozott, önkormányzattal és jogi személyiséggel rendelkező személyegyesülés, amely az alapszabályban meghatározott célra alakul, nyilvántartott tagsága van és céljainak elérése érdekében szervezi tagjai tevékenységét. Jogerős bírósági nyilvántartásba vétellel kezdheti meg tevékenységét.

Egyház

Azonos hitelveket követő személyek, vallásuk gyakorlása céljából, önkormányzattal rendelkező vallási közössége.

Együttműködés

Két vagy több szereplő közös vagy hasonló célok irányába mutató összehangolt, együttes tevékenysége. Az együttműködés akkor különösen fontos, ha kölcsönös előnyökkel és olyan eredményekkel jár, amelyeket a résztvevő személyek vagy szervezetek egymás nélkül nem tudtak volna elérni.

Emberi jogok

Olyan, a születéssel megszerzett elidegeníthetetlen lehetőségek összessége, amelyek valamennyi a Földön élő embert megilletnek, ezekről önkéntesen sem lehet lemondani (pl.: önkéntes rabszolgaság sem vállalható). Az ENSZ Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata alapján az emberi jogok három generációja ismert.

Értékelés

Valamely megvalósított esemény (program stb.) kapcsán elemző szándékú visszatekintés, amelyet a kiigazítás, illetve a tanulságok levonásának szándéka vezérel. A projekt közbeni értékelést formatív értékelésnek, a lezárót értékelést szummatív értékelésnek nevezzük.) Az értékelés tárgya lehet az adott esemény valamennyi releváns aspektusa (pl.: a résztvevők fejlesztése, az esemény tartalmi vagy technikai bonyolítása, a hatékonyság, eredményesség, a vezetők teljesítménye stb.)

Eredményes (hatásos)

Az adott célkitűzésének megfelelő célt szolgáló.

Ernyőszervezet

Olyan hasonló szakmai, etikai stb. elveken alapuló szervezetek összessége, amely a tagszervezetek képviselőjét látja el. Működhet nemzeti, európai szinten is. Az európai szintre általában a nemzeti szintek kapcsolódnak be.

Erőforrás

Valamely cél elérését, megvalósítását segítő szellemi vagy anyagi tényezők összessége. Részei az emberi erőforrás (tapasztalat, tudás, kapcsolatok összessége) és az anyagi (fizikai, infrastrukturális lehetőségek) erőforrás. Az ifjúsági korosztályok tagjait a társadalom erőforrásainak tekinthetjük, akik képesek mind a jelen és a jövő formálására, a problémákkal való szembenézésre és azok megoldására.

Érdekérvényesítés

A saját szempontok megjelenítése és az akarat elfogadtatásának szándéka akár az egyén, akár a közösség vagy szervezet szintjén.

Érdekképviselő

Egy adott egyén vagy csoport (szakma, társadalmi csoport, réteg) szükségleteinek megjelenítése.

Érintett

A projekt, szervezet tevékenységének közvetlen hatásait évező/elszenvedő személy, csoport vagy szervezet.

Érintett

Az adott projektre, szervezetre befolyással levő, vagy annak lehetőségével rendelkező személy vagy szervezet.

Értékelő, feldolgozó beszélgetés/debriefing

A tanulságok levonását, értékelést célul kitűző esemény. A tanulási folyamat éppen olyan fontos része, mint maga a projekt fő része (pl.: képzés, rendezvény), hiszen az arra való reflexió, a konklúziók levonása illetve a továbblépés megtervezése nélkül az adott program megélése önmagában nem feltétlenül elég az ismeretek, készségek, attitűdök fejlesztéséhez.

Feloszlatás

A civil szervezet jogutód nélküli megszűnésének egyik módja: a bíróság az ügyész keresete alapján feloszlatja a szervezetet, ha működése sérti az Alkotmányt, vagy bűncselekményt valósít meg, illetőleg mások jogainak és szabadságának sérelmével jár.

Feloszlás

Az egyesület jogutód nélküli megszűnésének módja: a közgyűlés kimondja a szervezet feloszlását.

Fenntarthatóság

A megvalósítási szakaszon túlmutató létezés. Használják projekt, szervezeti és társadalmi értelemben egyaránt.

Folyamat

Olyan tevékenységek rendszere, amely a bemeneteket kimenetekké, eredményekké alakítja át

Formális szervezetek

Az alá- és fölérendeltségi jogosultságokat és feladatokat legtöbbször írásban szabályozott intézményesült szervezetek.

Globalizáció

A Föld egészén zajló folyamatok összekapcsolódása, amelynek során bizonyos jellemzők az egész glóbuszon általánosan megfigyelhetők, és közel azonosak lesznek. A fizikai távolságok áthidalhatósága e folyamat eredményeképp lecsökken, a logikai kapcsolódások pedig nyilvánvalóbbá válnak.

Glokalizáció

A globalizáció és lokalizációból összetett szó azt a fogalmat jelöli, amikor a világjelenségek helyileg módosulva jelennek meg az adott közegben.

Hatáskör

Ügytípus, ügykör, ügyfajta elintézésére (eljárásra, döntésre, határozatra, ítéletre) jogosultság.

Hatékony

Egy adott célt nagy hatásfokkal szolgáló.

Hatóság

Az állami és helyi önkormányzati, valamint az általuk feljogosított más szervek, amelyek jogszabályon alapuló közhatalmi feljogosítottsággal végzett, egyoldalú akaratnyilvánítást tartalmazó, állami erőszakkal kikényszeríthető és szankcionálható tevékenységet folytatnak.

Hálózat

Egyének, csoportok, illetve szervezetek olyan láncolata, amely forrásokat, készségeket, információt oszt meg egymással, vagy továbbít az egyének számára.

Indikátor

A célokra (projektcélok, szervezeti célok stb.) jellemző egyértelmű, mérhető adat. Típusa lehet: input, output, eredmény, vagy hatásindikátor.

Informális szervezetek

A közvetlen személyközi kapcsolatok során kialakult, írásban szabályozatlan, de a személyes szerepek és a befolyásolási képesség szerint tagolódni képes, nem hivatalos szervezetek. Ezek létrejöhetnek a formális szervezeteken belül, és azoktól függetlenül is.

Intézmény

A közösségben, illetve társadalomban kialakult szokás, rendszer vagy forma: a társadalmilag és közösségileg kialakult szokások többé-kevésbé összetartó együttesei.

Iratbetekintési jog

Az adott eljárás során keletkezett iratok megismerésének és azokról másolat készítésének joga.

Irányítás

Olyan ráhatás, amellyel az irányító befolyásolja az irányítottat. Az irányítás az ifjúsági munkában elsősorban non-direktív formában van jelen, azaz az alternatívák keresésén van a hangsúly és nem jelenti az irányított döntési kompetenciájának elvonását.

Jogállam

Tágabb értelemben az emberi-állampolgári jogok teljes körű érvényesülése, a klaszszikus polgári alkotmányos alapintézmények kiépülése és működése, a törvényhozó hatalomnak a végrehajtó hatalom feletti kontrollja és az igazságszolgáltatás függetlenségének folyamatos garantálása, szűkebb értelemben a jog uralma.

Jogszabály

A jogi normák azon csoportja, amely mindenkre nézve kötelező (alkotmány-alaptörvény, törvény, miniszterelnöki rendelet, kormányrendelet, miniszteri rendelet, önkormányzati rendelet), másik csoportja az állami irányítás egyéb jogi eszközei, amelyek csak az állami struktúrára vonatkoznak.

Jogi személy

Jogképességgel rendelkező nem természetes személy. Jogi személy többek között az állam, az állami és önkormányzati költségvetési szerv, a gazdasági társaság, az egyesület és az alapítvány. A jogi személy saját neve alatt szerezhet minden olyan jogot és vállalhat minden olyan kötelezettséget, amelyek jellegüknél fogva nem csupán az emberhez fűződhetnek.

Jogi személyiség nélküli gazdasági társaság

Olyan társasági forma, amely mögött legalább egy teljes felelősséget vállaló személy áll (pl.: betéti társaság).

Jogképesség

A jogokhoz és kötelezettségekhez való jog. A magyar jogban minden ember jogképes, tehát jogai és kötelezettségei lehetnek. Az emberen kívül jogképes még az állam, a jogi személyek és a jogi személyiség nélküli gazdasági társaság.

Jogszabály

Mindenkire kötelező jogi norma.

Jövőkép (vízió)

Egy adott szervezet, egyén, ágazat, társadalom jövőről és abban a saját helyéről alkotott szabatos, röviden megfogalmazható elképzelése. Általában a stratégia része.

Kapcsolati tőke

Az a személyek alkotta hálózat, amely az adott egyén rendelkezésére áll ügyei intézésének, feladati elvégzésének támogatására.

Kedvezményezett

A támogatásban részesült pályázó, akivel a támogató támogatási szerződést köt.

Képessé tétel (empowerment)

Az egyén cselekvőképességének erősítése, kibontakoztatása, a benne rejlő belső kapacitások, erőforrások „felszabadítása”, felszínre segítése, „cselekvőképessé”, alkalmassá tétel; az emberek saját életük feletti irányítás képességének elsajátítását elősegítő szemlélet. Jórészt csoportokon keresztül kerül sor az ehhez szükséges jártasságok-készségek elsajátítására, a közös ügyek azonosítására, a közös érdekek felismerésére és képviselésére, stb. Jelent emellett felhatalmazást, a cselekvés és kezdeményezés megengedését, a forrásokhoz való hozzáférést és a bizalmat.

Kiskorú

Az a személy, aki 18. életévét még nem töltötte be. (Kivétel a házasságkötéssel szerzett nagykorúság.)

Kollektív szabadságjogok

Az alapvető emberi jogok közül azok, amelyek jellegüknél fogva csak csoportosan gyakorolhatók, vagy a jogok tartalma nem kizárólag személyhez kötődik. (Pl.: egyesülési, gyülekezési jog, sajtószabadság, menedékjog, nemzeti és etnikai kisebbségek kollektív jogai, vallásszabadság egyházi-intézményi vonatkozásai, sztrájkjog.)

Kommunikáció

Felek közötti információcsere.

Korlátozott cselekvőképesség

A cselekvőképesség részleges hiányának állapota. Az ilyen személy jognyilatkozatai érvényességéhez törvényes képviselőjének előzetes beleegyezése vagy utólagos jóváhagyása kell. Korlátozottan cselekvőképes a 14–18 év közötti kiskorú személy, illetve

jogerős bírósági ítélet alapján az, akit a bíróság ilyen hatállyal gondnokság alá helyezett (elmeállapota, szellemi fogyatkozása vagy valamilyen kóros szenvedélye miatt).

Költségnem

A költség megjelenési jellege, fajtája (pl.: anyagjellegű költségek, személyi jellegű költségek, közteher, értékcsökkenési leírás, egyéb költségek), az erőforrás-felhasználás közgazdasági tartalom szerinti formája.

Költségvetési szerv

Állami vagy önkormányzati költségvetésből működő és gazdálkodó jogi személy.

Közérdekű adat

Az állami vagy helyi önkormányzati feladatot, illetve egyéb közfeladatot ellátó szerv vagy személy kezelésében lévő olyan adat, amely nem minősül személyes adatnak.

Közfeladat

A közalapítvány célja szempontjából és a foglalkoztatási törvény alkalmazásában az olyan állami vagy helyi önkormányzati feladat, amelynek ellátásáról – jogszabály alapján – az államnak vagy a helyi önkormányzatnak kell gondoskodnia.

Közhasznú tevékenység

A társadalom, a közösség érdekeinek kielégítésére irányuló, számukra előnyös tevékenység.

Közhasznú szervezet

Olyan szervezet, amelynek tevékenysége nem csak magára vagy tagjai számára, hanem a tágabb környezet vagy társadalom számára is haszonnal jár. Jog szerint a szervezet közfeladat ellátását tűzi ki célul, megfelelő támogatottsággal és erőforrással rendelkezik.

Közösség

A közösség lehet földrajzilag, szakmailag vagy akár a virtuális térben meghatározott, lokalitáshoz kapcsolódó fogalom, amely azonosulást, identitást, közös érdeket fejez ki s vonatkozhat konkrét témák és kezdeményezések alapján szerveződő társas alakulatokra, azonos érdeklődésen alapuló, választott csoportokra, és szellemi-spirituális összetartozásra is.

Közösségi munka

A laikus érintettek vagy a szakemberek olyan tevékenysége, amely együttműködést fejleszt mind a kialakult helyi közösségi szerveződésekkel, mind a külső közösség-fejlesztővel.

Közösségfejlesztés

A (helyi, szakmai virtuális stb.) közösségek képessé tételére törekvő folyamat, amely segíti, hogy az emberek aktív tagjai legyenek a társadalomnak, valamint felkészíti

az intézményeket és az állami, magán és nem kormányzati szervezeteket arra, hogy párbeszédet alakítsanak ki a lakossággal az őket érintő változások közös meghatározásában és végrehajtásában. A közösségfejlesztést egyszerre értelmezhetjük szakmaként, ezesetben átmeneti, szervezett és szakszerű beavatkozást jelent, illetve mozgalomként, ekkor maguk a közösség tagjai, szervezetei és intézményei fejlesztik a saját közösségüket.

Közösségfejlesztő

A helyi közösséghez kívülről érkező segítő, átmeneti beavatkozó, aki kívülállásával ellenpontozza a helyi viszonyokat.

Közösségszervezés

Egy aktuális ügyből kiinduló közpolgári önszervező tevékenység indul ki, amelyből később, optimális esetben, folyamatok lesznek. A közösségszervezésre gyakran jellemző a figyelemfelhívás, a kampányok és alkalmazásánál előfordulnak a nyomás-gyakorlás harsány formái is.

Közösségi tér

Olyan, társadalmi kezdeményezések eredményeként létrejött infrastrukturális keret, ahol a településen vagy környezetében élő emberek formális és informális csoportjai helyet és lehetőséget kapnak közösségi tevékenységeik gyakorlására.

Köztisztület

Közfeladat ellátására törvény által létrehozott, önkormányzattal és nyilvántartott tagsággal, valamint önálló jogi személyiséggel rendelkező szervezet (pl.: Magyar Tudományos Akadémia, gazdasági kamarák, szakmai kamarák.).

Kuratórium

Az alapítvány kezelő szervének általánosan használt elnevezése.

Küldetés (misszió)

Egy adott szervezet, egyén, ágazat, társadalom egyediségét, egyedi feladatát, létezésének okát és célját leíró szabatos, röviden megfogalmazható elképzelés. Általában a stratégia része

Külső érintettek (partnerek)

A projekt vagy munkaszervezet működésének olyan résztvevői, akik az adott tevékenységben nem vesznek részt, de annak eredménye közvetlen hatással lesz rájuk is.

Legális

A törvény által engedélyezett, nem tiltott.

Lokalitás

Földrajzi elhelyezkedés. Fontos komponense a közösségek kialakulásának, ugyanis a hely jelentősen befolyásolja a kialakuló közösségek jellemzőit.

Magánszemély

Nem jogi személy. Ilyen a természetes személy, valamint a természetes személyek jogi személyiséggel nem rendelkező személyegyesülései és vagyonközösségei (pl.: nyilvántartásba nem vett egyesület, betéti társaság.) A magánszemélyek személyegyesüléssel (például társadalmi szervezetet) és vagyonegyesüléssel (például alapítvány, gazdasági társaság) hozhatnak létre jogi személyeket.

Mediáció

A felek közötti külső közvetítés mint konfliktuskezelési technika olyan esetekben, amikor a belső kommunikáció már lehetetlenné válik a konfliktus erőssége miatt.

Mérföldkövek

A mérföldkövek ellenőrzési és hivatkozási pontok általában egy projekt folyamatában, általában a projektszakaszok határait jelölik.

Monitoring (folyamatkövetés)

A célok és eredmények rendszeres összehasonlítása. Annak rendszeres nyomonkövetése, hogy az adott tevékenység összhangban van-e (tartalmában, időarányosan stb.) a konkrét célkitűzésekkel, illetve azon szükségletek, amelyekből a célkitűzések származnak nem változtak-e meg.

Módszer

Adott tevékenységgel kapcsolatos eljárás.

Módszertan

A módszerek logikai kerete.(pl.: a szimulációs gyakorlat módszer, a szimuláció pedig egy olyan módszertan, amely a tapasztalaton keresztüli tanulás filozófiáján alapul.)

Motiváció

A meghatározott cél elérése érdekében felmerülő késztetésekből, vágyakból, attitűdökből származó cselekvési inger.

Műhelymunka (workshop)

Kis létszámú tanulási, foglalkozási forma, amelyet szakértő irányít.

Nonprofit szektor, harmadik szektor

A három nagy (állami, gazdasági és nonprofit) szektor egyike, a nem profitcélok által vezérelt, a kormányzattól közvetlenül nem függő, önálló jogi személyiséggel bíró (bejegyzett) szervezetek összessége.

Nonprofit szervezet

Azon autonóm szervezetek, amelyek bejegyzettek, politikai hatalomra nem törnek, profitot nem osztanak fel és csak másodlagosan jelleggel termelnek.

Nyilvánosság

A közösség ügyei, azok intézése és az abból keletkező adatokhoz való korlátozás nélküli hozzáférés.

Önkéntesség

Olyan tevékenység, melyet egyénileg vagy csoportosan, rendszeresen vagy alkalmanként, belföldön vagy külföldön a közös jó érdekében (szélesebb értelemben a köz javát szolgálva) szabad akaratból végeznek, a szűkebb rokoni kapcsolatokon túlmenően, anyagi ellenszolgáltatás nélkül.

Pályázó

Az a személy, csoport vagy szervezett, aki/amely a pályázati eljárásban pályázatot nyújt be.

Pályázat

Az elképzelések, tervek olyan versenye, ahol nem csak egyetlen győztes lehetséges, hanem a pénzügyi kereteken belül a pályázató több ötlet megvalósítását is támogatja anyagilag. A pályázó által benyújtott forrást igénylő dokumentumok összessége, amelyek alapját képezik a pályázó, illetve a projekt bírálatának.

Pályázati támogatás (funding)

Olyan pénzösszeg, amely rendszerint valamilyen pályázati alaptól, intézménytől, hivataltól, alapítványtól érkezik, és aminek elnyerése érdekében bizonyos hivatalos eljárást kell követni (pályázatírás, elbírálás, pénzügyi és tartalmi beszámoló készítése).

Partnerség

Összehangolt és jól megtervezett együttműködések sorozata közös célokért. Olyan szövetséget, társulást jelent, amelyben a felek, az együttműködő személyek, csoportok és intézmények a kockázatot és a hasznot valamint a résztvevők közötti fejlődő kapcsolatot megosztják.

Prioritás

Különböző problémák esetén azon problémák, lehetőségek, amelynek megoldása elsőbbséget élvez a többivel szemben

Projekt

Olyan egyedi tevékenység/folyamat, amelynek meghatározott kezdete-vége, célja-eredménye és egyedi jellegzetességei vannak. Lehetővé teszi, hogy egy adott ötlet szervezett, strukturált lépések sorozatával megvalósításra kerüljön.

Projektalapító dokumentum, projektterv

A projektfeladatokat tartalmazó tervezet, amely meghatározza, hogy mi a projekt célja, alapvetései, feladatai, keretei, kockázatai, módosításának eljárásai, az egyes feladatok mit fednek, hol és mikor kerülnek megvalósításra, ki a felelőse, milyen

erőforrások bevonását igényli. A munkatervet a körülmények és a közbülső (formatív) értékelés figyelembevételével időnként módosítani lehet.

Projektciklus

Projektfolyamat, amelynek fázisai az ötlet, tervezés, szervezés, végrehajtás, értékelés.

Projektérintett

Az a személy, csoport vagy szervezet, amely pozitívan vagy negatívan érdekelt a projekt megvalósulásában.

Projektmenedzsment

Az erőforrások szervezése és azok irányítása a projekt végrehajtása érdekében. Funkciója, hogy az erőforrások felhasználásával végzett munka eredményeként egy adott idő- és költségkereten belül sikeresen teljesüljenek a projekt céljai.

Projekttevékenység-területek

Azon területek, amelyekre a projekt mint tevékenység kiterjed. Ezek a projekterjedelem-menedzsment (amely azt biztosítja, hogy a teljes feladatot, de csak azt teljesítse a projekt), a projektintegráció-menedzsment (amely a területek közötti összhangot biztosítja), az időmenedzsment (amely azt biztosítja, hogy a projektelemegek időben legyenek elvégezve), a projekt pénzügyi menedzsment (amely a költségek és beszerzések egyensúlyát hivatott biztosítani), a projektminőség-menedzsment (amely az elég jó minőséget garantálja), a projekt emberierőforrás-menedzsment (amely a projekt lebonyolítóit és azok kompetenciáit biztosítja), a projektkommunikáció-menedzsment (amely biztosítja, hogy álljanak rendelkezésre a szükséges információk a projekten belül és kívül) és a projektkockázat-menedzsment (amely a projektre leselkedő fenyegetések és kínálkozó lehetőségeket és kezelésüket biztosítja).

Résztétel (participáció)

Az egyének igényeinek, véleményének, megjelenése a társadalmi folyamatokban, döntésekben. Egyfajta hozzáállást jelent a döntések befolyásolásától, a mindennapi életben való aktív résztvételig.

Statútum

Alapszabály, helyi vagy belső rendelkezés, amely a szervezet céljait, alapvető feladatait, és esetleg belső struktúráját írja le.

Stratégia

Szervezeti értelemben hivatalosan elfogadott és egy mintegy 3-8 oldalas dokumentumban megjelenített nyilatkozat – intézményi hitvallás, filozófia – amely a szervezet jövőképe, küldetése, alapvető értékei, céljai, feladatai és szerkezetének leírására szolgál. A stratégia létezhet az egyén szintjén (életstratégia), de az ágazat (ágazati stratégia) vagy a társadalom szintjén is.

Stratégiai tervezés

A stratégia létrehozásának folyamata.

SWOT-elemzés

Heyzetértékelési módszer, amely egyfelől a pozitív és negatív, másfelől a belső és a külső hatásokat elemzi, így képezve Erősségeket (belső pozitív), Gyengeségeket (belső negatív), Lehetőségeket (külső pozitív) és Veszélyeket (külső negatív) elemeket. Hátránya, hogy statikus szemlélete nem képes kezelni a trendeket, folyamatokat.

Személyes adat

A természetes személlyel kapcsolatba hozható adat, és az ebből levonható, az érintettre vonatkozó következtetés.

Személyes részvétel

Az egyén részvétele saját érdekeinek, igényeinek képviselésére.

Személyes szabadságjogok

Az alapvető emberi jogok közül azok, amelyek jellegüknél fogva csak személyesen gyakorolhatók, vagy a jogok tartalma személyhez kötődik (Például személyes sértetlenség, emberi méltósághoz való jog, ártatlanság védelme, mozgásszabadság, gondolat- és lelkiismereti szabadság, magántitok védelme, magánlakás sérthetetlensége, személyes adatok védelme, jogorvoslat joga).

Szervezet

Emberек által, közös cél elérése érdekében tudatosan létrehozott, belső szabályokkal rendelkező intézmény.

Szervezetfejlesztés

Tudatosan és tervszerűen irányított fejlesztői tevékenység, amely az intézmény viszonyainak és kultúrájának fejlesztésére, gyenge pontjainak kiküszöbölésére, valamint erősségek további fejlesztésére és ez által a szervezeti együttműködés hatékonyságának növelésére irányul.

Szervezeti kultúra

Előfeltevések, értékek, meggyőződések, viselkedésmódok és etikai elvek összessége, amelyeket a szervezet tagjai a napi gyakorlat során megvalósítanak és átörökítenek.

Szervezeti tevékenység

A közpolgári cselekedetek szervezeti keretek között történő megvalósulása.

Szinergia

Olyan együttműködés, ahol a felek több eredményt érnek el együtt, mint amire képesek lettek volna külön-külön összegezve.

Szponzor

Támogató.

Szubszidiaritás

Azon elv, amely szerint a döntéseknek ott (vagy legközelebb ahhoz a szinthez) kell megszületniük, a feladat és hatáskörök oda rendelve, amelyre, ahol a döntés leginkább kihat (rokon a decentralizáció fogalmával).

Tanuló szervezet

Olyan szervezet, amely tudatosan alkalmazkodik a környezet kihívásaihoz, miközben proaktív módon is cselekszik céljai elérése érdekében.

Társadalmi vállalkozó

Olyan innovátorok, akik határozott küldetés mentén teremtenek és tartanak fenn szociális értékeket szolgáltatásokat.

Tiszteletbeli tag

Társadalmi szervezetekben szokásos, alapszabályban intézményesített státusz, amely rendszerint nagy erkölcsi elismeréssel és kevés gyakorlati feladattal párosul.

Tolerancia

A más kultúrájú és más közösségekből származó egyének, vagy csoportok irányába mutatott türelem, tisztelet, elfogadás; általános értelemben a sokféleség, másság megbecsülése és elfogadása.

Utcai szociális munkás

A közterületeken folytatott, felkereső jellegű segítő szolgáltatás, Magyarországon erőteljesen összekapcsolódik a hajléktalan ellátással. A munka célcsoportjának alapvető jellemzője a veszélyeztetettség, kiszolgáltatottság.

Vezető tisztségviselő

Az alapítvány kuratóriumának tagja, egyesület vezetőségének, elnökségének tagja, ezek felügyelő szervének tagjai.

Visszajelzés (feedback)

Konkrét történéseken alapuló közlés, amelyet a másik ember személyes, szakmai teljesítményének illetve a kapcsolat, a közös munka hatékonysága javításának szándéka mozgat, így kiterjedhet a megoldási javaslatokra is

Vízió

A jövőről alkotott lehetséges, a jövőre vonatkozó célkitűzéseket, eredményeket, hatásokat tartalmazó kép.

Win-win helyzet

A tárgyalásnak, a konfliktuskezelésnek és az együttműködésnek olyan formája, amikor minden résztvevő elégedetten távozik.