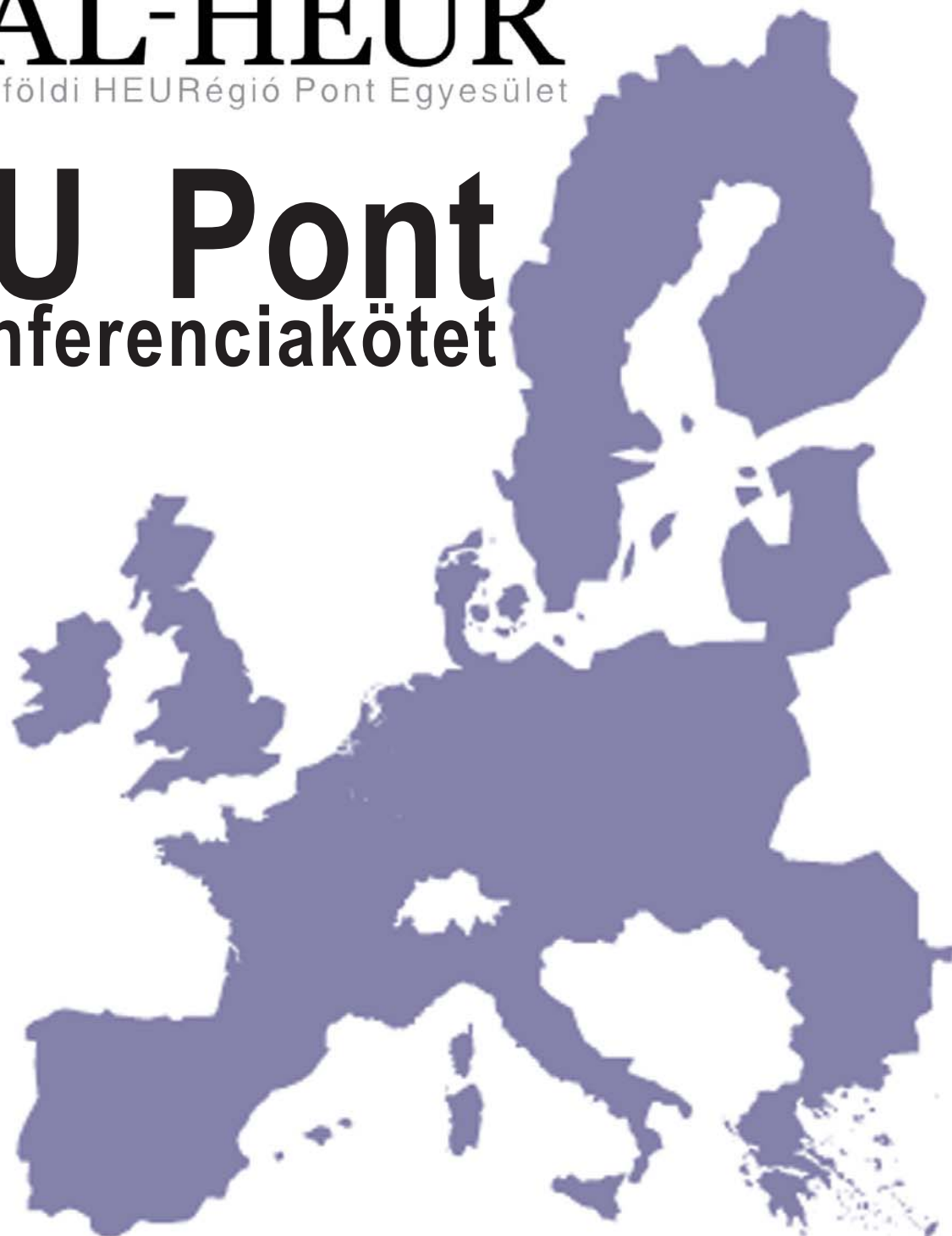




# DAL-HEUR

Dél-alföldi HEURégió Pont Egyesület

## EU Pont Konferenciakötet



Szeged, 2011.

**A kiadást támogatta**



**A kötetben közreműködött:**  
Alattyányi István

## A projekt bemutatása

### A program indokoltsága

Az ifjúsági civil szervezetek vezetőit, ifjúsági munkásait, kortárssegítőit, ifjúságsegítőit, ifjúsággal foglalkozó szakembereit fel kell készíteni a hazai és a nemzetközi források lehívásának sikeres megteremtésére, projektek generálására és az azt követő kihívásokra. A hazai és nemzetközi munka, partnerség elengedhetetlen feltétele, hogy a régió ifjúsági szervezetei az európai közösségi élet aktív tagjaivá válhassanak. A szervezetek többsége nem rendelkezik biztos anyagi háttérrel. Ezt a helyzetet csak nehezíti, hogy alapvető projektmenedzsment ismerete sincs a legtöbbszörnek. A források felkutatására, projektek megvalósítására való felkészítés hasznos az egész régió ifjúsága számára. A pályázati lehetőségekkel is megismerkedhetnek az ifjúsági szervezetek projektünk révén. Az így elsajátított ismeretekkel az ifjúsági szervezetek képesek lesznek sikeres hazai és nemzetközi projektek megvalósítására és az ahhoz szükséges anyagi feltételek megteremtésére.

Az ifjúsági közösségek szervezeti tudatossága igen alacsony Magyarországon. A korosztályi szervezetek nincsenek azon projekttervezési, szervezeti management ismeretek birtokában, melyekkel stabilan működővé tehetnék a közösséget. Különösen fontos szerep hárul ezért az ifjúságsegítőkre abban, hogy megtanítsák a fiatalokat az erőforrások felismerésére és bevonására. Az egyik célunk, hogy a résztvevőket megismertessük mindazon lehetőségekkel, melyekkel a korosztályi szervezetek emberi és anyagi erőforrásai bővíthetők. A rendezvény során tanulmányozzuk a humánerőforrás bevonás eszközeit, a kortárs fiatalok részvételi hajlandóságának, a „felnőtt” társadalom érdekeltté tételének és mozgósításának módszereit. Feltérképezzük mindazon anyagi és tárgyi erőforrásokat is, melyek a különböző szervezeti fejlettségi fokon álló ifjúsági szervezetek számára – településtípustól függően – rendelkezésre állhatnak. Ezek felismerésének és kihasználásának módszereit alkalmazzuk a félév során a gyakorlatban is. A rendezvény a hazai, az európai uniós és az egyéb nemzetközi támogatási rendszerek megismerését is célozza. A projekt során a résztvevők elemzik az egyes pályázati

alapokat a tekintetben, hogy ifjúsági szervezetek szempontjából mennyiben bizonyulnak releváns lehetőségeknek.

### **A célcsoport**

Az ifjúsági civil szervezetek vezetői, ifjúsági munkásai, kortárssegítői, ifjúságsegítői, olyanok, akik igényt fogalmaznak meg a célcsoportjuk és a szervezetük számára az innovációra, a fejlődésre. Az utóbbi 20 évben az ifjúsági munkában központi szerepet kaptak a projektek. Ma már a társadalmi változások eszközének, a közösségfejlesztés és az ifjúsági tevékenységek sarokkövének, sőt a civil társadalmat építő és erősítő eszköznek tekinthetők. Ennek következményeként a projektmenedzsment az ifjúsági szervezetek számára elengedhetetlen készségek közé került, és az ifjúsági munkások képzésének ismétlődő témájává vált. A projektmenedzsmenthez számos készség szükséges a politikai/szociális elemző készségtől a kommunikációs készséig, a vezetői készségektől a források menedzseléséig, a forrásszerzéshez szükséges készségektől az értékelési technikáig. Egy keretrendszer kívánunk adni a résztvevőknek, amely lépésről lépésre segíti a projektmenedzser munkáját, és egyben útmutatást és irányelveket is nyújt a projekt folyamatkövetéséhez, monitoringjához.

### **A célkitűzések**

Rövidtávú céljaink, hogy a projektben résztvevő ifjúsági civil szervezeti vezetők, ifjúsági munkások, kortárssegítők, ifjúságsegítők és ifjúsággal foglalkozó szakemberek a hazai és a nemzetközi ifjúsági projektek megvalósításához szükséges ismeretekre tegyenek szert, valamint részletesebben megismerhessék ezeket forrásokat. A hazai és a nemzetközi munkában aktívan résztvevő szervezetek között kialakul az aktív kommunikáció, mely együttműködések alapja lehet egy-egy projekt megvalósításakor. Hosszútávú céljaink között szerepel, hogy a régióban még jobban megerősödik a hazai és nemzetközi ifjúsági munka, ahol sok kiváló projektötlet nem a szervezési és forrásteremtés ismeretek hiányosságai miatt sikkadnak majd el – a fiatalok képessé válnak a hazai és a nemzetközi források a régióba vonzásához, így a velük foglalkozó civil szervezetek még jobban és hatékonyabban be tudnak kapcsolódni az európai közösségi életbe.

# FORRÁSTEREMTÉS

## Alapfogalmak

- Forrásteremtés vagy forrásszervezés: Célok eléréséhez szükséges pénzügyi, tárgyi és humánerőforrás megteremtése.
- Projekt: olyan egyedi, gyakorlati vonatkozású terv, melynek konkrét célja, várt végeredménye van, megvalósításának módja, helye, ideje és költségvetése meghatározott.
- Projektmanagement: a projekt kitűzött céljának megvalósítása, a munkafázisok követése, a szervezés, az irányítás és a kivitelezés a projekt menedzsment feladata.
- Civil szervezet: Egyéneket közös célok szolgálatára összefogó jogi személyiségű szerveződés, melyre jellemző:

### *Minimális mértékű intézményesültség*

- Függetlenség (kormányzatoktól, intézményektől)
- Érdektelen vezetés (nincs személyes nyereségvágy)
- Közjó és közösségek szolgálata

### *A civil szervezet funkciója szerint lehet:*

- Szolgáltatást nyújtó
- Érdekképviselői
- Önszolgáltató, vagy kölcsönösen segítséget nyújtó
- Forrást, vagy forráselosztást koordináló

Forrásszervezés kapcsán civil és nem formális közösségek esélyei. Ifjúsági munkában ennek jelentősége. Megoldás (befogadó szervezet).

- Civil szerveződések típusai

# A nonprofit szervezet összetevői, meghatározói

## **Identitás.**

A szervezet azonosságtudata, önképe, mely kifelé a róla kialakított képben is megnyilvánul. Két legfőbb összetevője a küldetés (misszió), azaz a szervezetet vezérlő célrendszer és a szervezeti kultúra, azaz a szervezetben meglévő, és akarva-akaratlanul is megnyilvánuló alapfeltevések, értékek

## **Stratégia**

Ide tartoznak a szervezet főbb stratégiai elképzelései, a hosszú- és középtávú tervezés és a tevékenységek folyamatos értékelése is.

## **Emberi tényezők.**

Ez a részterület magáért beszél: a hangzatos nevű emberi erőforrás menedzsmenten (a szükséges számú és típusú munkaerőnek, a személyzeti politikának és a béreknek a meghatározásán) kívül ide sorolhatjuk a szervezeten belüli emberi kapcsolatok menedzselését is (konfliktuskezelés, csoportépítés).

## **Struktúrák és eljárások.**

E körbe tartozik a szervezet belső felépítése, a döntéshozatal módjai, a szervezeten belüli kommunikáció jellege, a felelősségi szabályok és a munkaszervezés. A működtetés (e. pont) mellett ez a terület van a legnagyobb kihatással a szervezet napi működésére, sőt működőképességére.

## **Működtetés.**

Ez a terület (szoros összefüggésben a menedzsmenttel) a szervezet motorja: biztosítja a szervezet gyakorlati, napi működését, folyamatosságát és rugalmasságát. Ide tartozik az adományszervezés és a pénzügyi vezetés, azaz a pénzügyi/anyagi források előteremtése és felügyelete (ld. az Adományszervezés fejezetet), valamint az irodai adminisztráció.

## **Irányítás, vezetés.**

Az irányítás és a vezetés (menedzsment) feladata a részterületek összefogása és koordinálása, a folyamatos és eredményes működés biztosítása. Ld. erről részletesen a 3. pontot.

## **A nonprofit szervezetek belső működése**

Fentebb elméletben látható egy nonprofit szervezet belső felépítése. Hogyan fest mindez egy átlagos magyar alapítvány vagy egyesület esetében, és főként: hogyan tehető működőképes rendszerré?

### **Struktúra**

Működést meghatározó tényező – STRUKTÚRA = szervezet felépítése =  
Funkciók, státuszok

Két alapvető struktúrát különböztetünk meg:

- az alapítványi
- és az egyesületi jellegű felépítést.

A szervezetben létező posztok különböznek e két típusnál, de mint látni fogjuk, a működtetésben betöltendő funkciók gyakorlatilag ugyanazok.

Az alapítvány tipikus struktúrája: kuratórium (rendszerint kuratóriumi elnökkel), ügyvezető igazgató (alapítványi (fő)titkár), alkalmazottak (munkatársak, stábtagek; ezen belül is lehetnek különböző kategóriák, például programstáb és adminisztratív stáb), önkéntesek. (Az alapító a szervezet működtetésében már nem tölt be érdemi szerepet.)

Az egyesületek esetében a legfőbb szerv a tagok összességéből álló közgyűlés (bizonyos létszám felett küldöttgyűlés), illetve a tagokból választott

vezetőség (választmány, elnökség, ügyvivők), ügyvezető titkár, alkalmazottak (stábtagnok, adminisztráció), önkéntesek. Változó a szervezet felépítése aszerint is, hogy helyi kulturális szervezetről vagy országos egészségügyi szövetségről van-e szó.

Ezen alapstruktúráknak számos variációja elképzelhető (például az ún. egyszemélyes alapítvány, amelynél a kuratóriumi és az ügyvezető funkció nem különül el, vagy az új forma, a közhasznú társaság (kht), amely a kft-hez hasonló társasági formában működik). Mégis elmondható, hogy létezik egy klasszikus nonprofit szervezeti struktúra, melynek lényege, hogy legyen egy olyan testület, amely a szervezet céljai, küldetése felett örökös, a "köz" (szűkebb, vagy tágabb értelemben vett közösség) felügyeletét valósítja meg a szervezet működése felett. Ez az irányító-felügyelő testület alapítványok esetében a kuratórium, egyesületi forma esetében a közgyűlés.

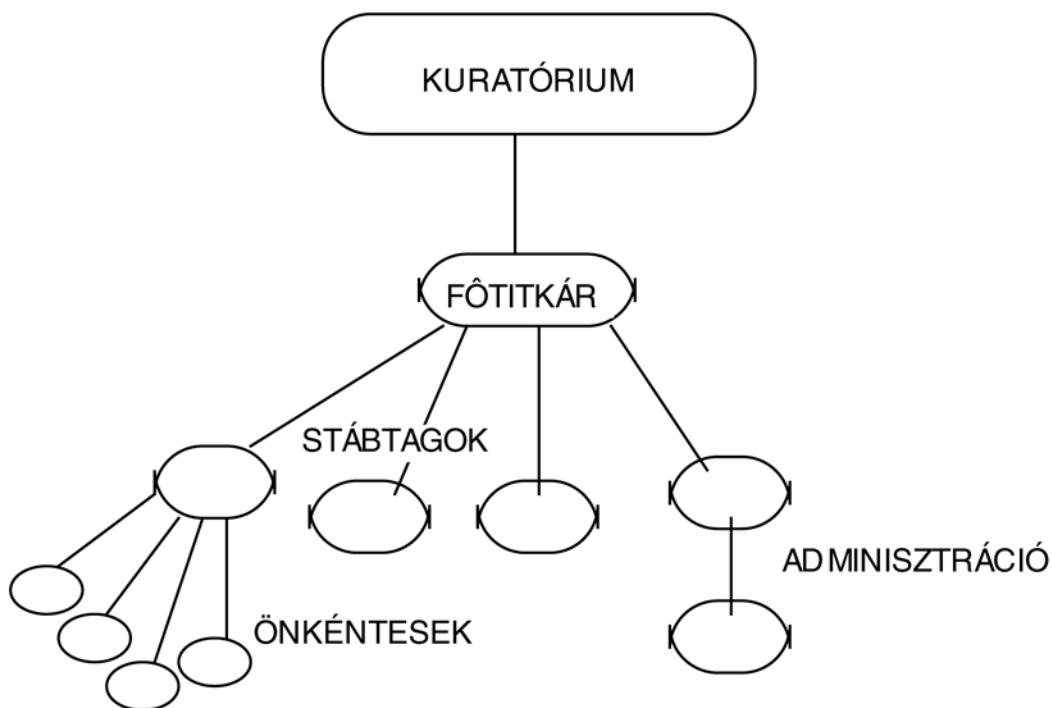
### A nonprofit szektor jogi szabályozásának legfontosabb elemei:

	Egyesület	Köztisztviselő	Alapítvány	Közalapítvány	Közhasznú társaság (Nonprofit Kft.)
<b>Alapítók</b>	Jogi és magánszemélyek	Törvény	Jogi és magánszemélyek, kivéve az országgyűlés, kormány, helyi önkormányzatok	Országgyűlés, kormány, helyi önkormányzatok	Jogi és magánszemélyek
<b>Csatlakozás lehetősége, tagság</b>	Jogi és magánszemélyek	Törvényben előírt kötelező tagság vagy önkéntes belépés	A csatlakozás önkéntes, elfogadása alapító okirat szerint	A csatlakozás önkéntes, elfogadása alapító okirat szerint	Társasági jog szerint
<b>Cél, alaptévékenység</b>	Alapszabályban meghatározott cél	Törvényben előírt kötelező tagság vagy önkéntes belépés	Tartós közérdekű cél	Jogszabály alapján állami vagy önkormányzati feladat	A társadalom közös szükséglete kielégítése

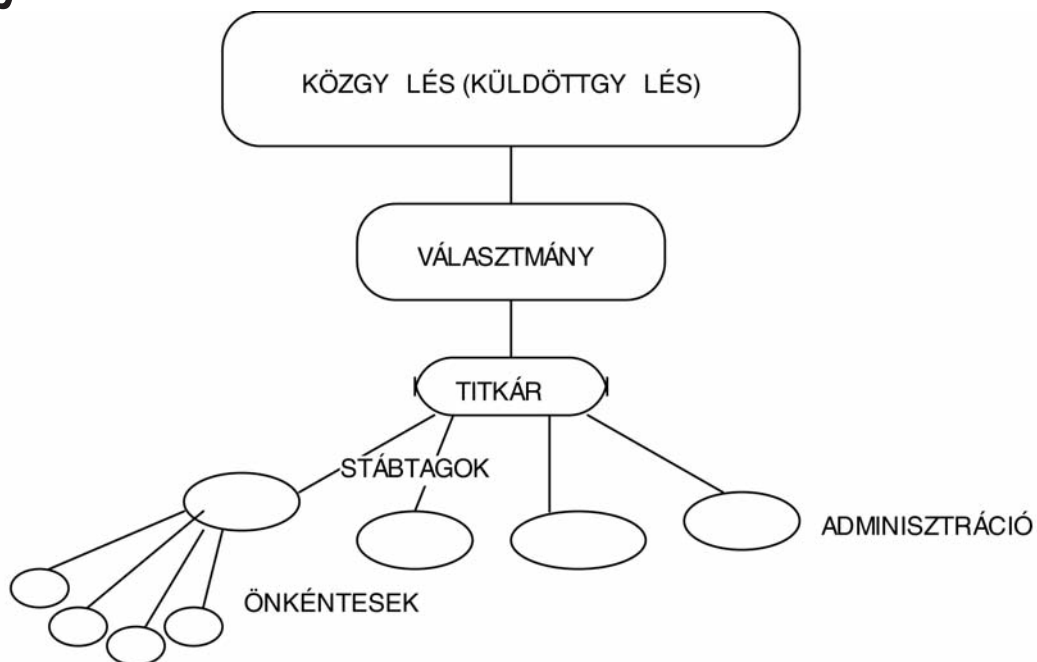


<b>Gazdasági tevékenység lehetősége</b>	Csak kiegészítő tevékenységként	Bírósági bejegyzés	Csak kiegészítő tevékenységként	Csak kiegészítő tevékenységként	Elsődleges tevékenység
<b>Jogi személyiség megszerzése</b>	Bírósági bejegyzés	Bírósági bejegyzés	Bírósági bejegyzés és hivatalos közzététel	Bírósági bejegyzés és hivatalos közzététel	Cégbírósági bejegyzés
<b>Törvényességi felügyelet</b>	Ügyészség	Az alapító törvényben megjelölt hatóság	Ügyészség	Ügyészség és Állami Szám-vevőszék	Cégbíróság
<b>A vagyon sorsa megszűnés után</b>	Alapszabály rendelkezése, vezetőség döntése szerint, azok hiányában közérdekű célra	Alapító törvény szerint	Alapító okirat rendelkezése, bírósági döntés alapján hasonló célú alapítványba	Az alapító döntése szerint	A gazdasági társaságokról szóló törvény szerint
<b>Megszüntetés</b>	Feloszlás, egyesülés, feloszlás útján	Törvénnyel	Alapító okiratban meghatározott cél megvalósul, idő eltelik, feltétel bekövetkezik, ill. megszüntetés egyesítés útján	Közfeladat ellátása iránti igény megszűnt, vagy más módon hatékonyabban kielégíthető	A gazdasági társaságokról szóló törvény szerint

## Alapítványi struktúra



## Egyesületi struktúra



A legnagyobb kérdés egy nonprofit szervezet struktúrájával kapcsolatban annak hierarchikus (alá-fölé-rendelt) vagy mellérendelt jellege. A fenti ábrákon hierarchikus felépítés látható, de kis létszámú, vagy csupa önkéntesből álló szervezeteknél tipikus a teljes mellérendeltség is (tehát ahol senki senkinek nem a főnöke, legalábbis hivatalosan nem az).

A közösségek jogi személyiségként, azaz civil szervezetként történő megjelenése szükséges a forrásszervezéshez. Persze lehet nem-formális közösségként is támogatókat szerezni, de hatványozódnak a lehetőségek, ha van jogi forma.

A szervezet megléte azonban nem elegendő. A hatékony működés és forrásszervezés másik előfeltétele a tervezés.

## **A stratégiai tervezés jelentősége**

Céljaik szerint alapvető különbség van a nonprofit és a profitorientált szervezetek között. A profit-orientált szervezet egyetlen végső célja a pénzszerzés. A pénz pedig rendelkezik a mérhetőség, a megszámlálhatóság hasznos tulajdonságával, így nemcsak a cél, de a szervezet eredményessége is könnyen (szinte mechanikusan) meghatározható. A non-profit szervezet számára a pénz csak eszköz, feltétel a nagyon sok lehetséges cél elérése érdekében, így a tervezésnél a cél meghatározására tett erőfeszítések kikerülhetetlenek.

## **Tervezési alapelvek**

- A célok meghatározása nem lehetséges az érintettek (a célcsoport) tagjainak részvétele nélkül. Különösen érvényes ez az ún. közösségi vagy területi szervezeteknél, ahol az adott (lakó)közösség vagy terület (pl. egy falu, kistáj) lakóit be kell vonni mind a tervezésbe, mind a megvalósításba és az értékelésbe.

- Sosem a lehetőségekből, hanem a célokból kell kiindulni. (Álmokat szőni nemcsak lehet, de kell is.) Csak későbbi lépés a célok és a feltételek összehangolása (a célok szűkítésével vagy a feltételek megteremtésével).
- A tervezés és az értékelés csak együtt létezik.
- A tervezési folyamatot is meg kell tervezni.

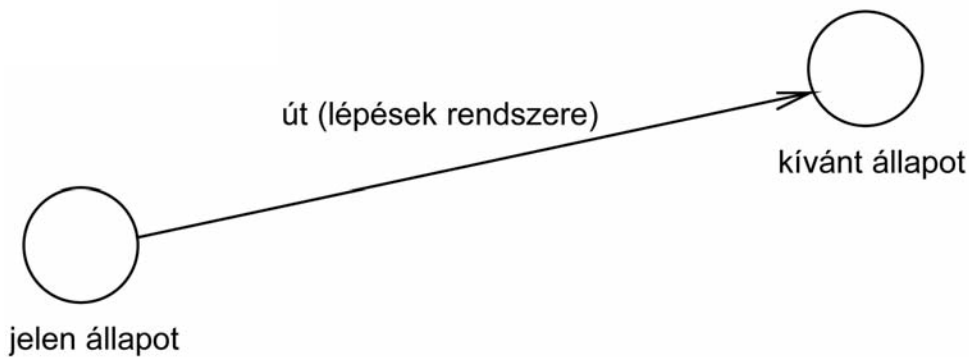
## **A tervezés előnyei**

- A világosan megfogalmazott jövőkép (amely a terv része) belső erőt ad, motivál a célok elérésére.
- Föltárul a "fától nem látható erdő" a túlterhelt, napi problémák szorításában dolgozók számára, akik elborítva napi teendőikkel már alig látják az eredeti célokat, a harmonikus működés lehetőségeit.
- Segít a szervezeti problémák megoldásában, a szervezet megújulásában. Stagnáló vagy csökkenő erőforrások ellenére is elősegíti a szervezet fejlődését.
- A tervezési folyamatban a megfelelő emberek részvétele esetén fejleszti, elkötelezettebbé teszi a szervezet közösségét.
- Segít az önállóság megőrzésében, a célok következetes követésében.
- Eleget tesz mások elvárásainak (pl. támogatást nyújtok, adóhivatal, helyi lakosság stb.).

## **Mi a tervezés?**

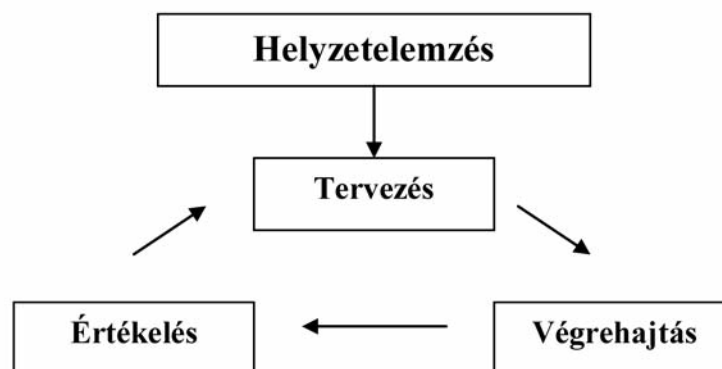
A tervezés a szervezet célcsoportjának egy adott állapotából egy kívánt állapotába való eljutás útját, lépéseit (a stratégiai projecteket) előrejelzi és azokat megfelelő rendszerbe állítja. Ezzel tisztázódik a szervezeti tevékenység stratégiai iránya. A saját maga szervezetének az állapota csak közbülső cél (a végső cél feltétele), de a tervezés fontos eleme.

## A stratégiai irány



A hosszútávú (változó világunkban is legalább 3-5 évre szóló) tervezést stratégiai tervezésnek is nevezik, szemben a rövidtávú (1 éves), vagy operacionális tervezéssel. A stratégiai tervezést végeredménye a stratégiai projektek meghatározott rendszere, amelyet célszerű kiegészíteni a végrehajtáshoz szükséges módszerekkel. A stratégia kijelöli azokat a kereteket, amelyek között már lehet a részletekkel foglalkozni, hogy lépésről lépésre eljusson a szervezet a megvalósításhoz. Érdemes a stratégiai tervre több időt is áldozni, mert az később bőven megtérül.

A tervezés körfolyamat. Bármilyen tervezési módszert is válasszon a szervezet, szigorúan gondoskodni kell a körfolyamat fönntartásáról. Ebben a rendszerben jutnak el a pozitív és negatív visszajelzések a döntéshozókhoz, amelyeket be kell építeni a folyamatos működésbe. A tervezés egy folyamat, amely állandó önkorrekciók sorozata.



## Tervezési modell

"Háromszoros nyerő szituáció" modellje, ami egyben magában foglalja a helyzetelemzést is. Igen nagy előnye, hogy csoportmunkán alapul, így "mellesleg" segít a tervezésbe bevont személyek közösségének kialakításában, és abban, hogy - mint saját terméküket - a résztvevők elfogadják a tervet és elkötelezetteké válnak a végrehajtásában. A modell három alapfeltétel figyelembevételével mutatja meg a helyes (a sikerrel kecsegtető) cselekvés tartományát, ami a 3. ábrán a közös metszéspont.



- A jövőkép tartománya azt az irányt adja meg (minek/kinek milyen állapotához szeretne a szervezet hozzájárulni. Ez egy optimista állítás, amely lehet, hogy elvileg sem megvalósítható, de mégis alkalmas arra, hogy a szervezet megfogalmazza a küldetését: mit és kinek tesz azért, hogy hozzájáruljon a jövőkép megvalósulásához. A jövőkép, a küldetés és az alapelvek és –értékek. A tevékenységek széles köréből csak azokat szabad célul kitűzni és stratégiai projektté alakítani, amelyekre a külső és belső feltételek rendelkezésre állnak, vagy megteremthetők. Hogy melyek ezek, arra a másik két tartomány elemzése ad választ.

- A belső feltételeket a szervezet saját erőforrásai és korlátai adják ki. Az erőforrást nagyon tágan értelmezzük, amibe a következők toznak bele:

- pénzügyi erőforrás (tőke)
- infrastrukturális erőforrás (pl. megfelelő iroda, kommunikációs eszközök stb.)
- emberi erőforrás (az emberek a munkaerejükkel)
- kulturális erőforrás (pl. szakmai ismeretek, megbízhatóság, önállóság, elkötelezettség stb.)

Valamennyi erőforrást számba kell venni, és mindig adott feladat vonatkozásában. Mindig csak az számít, ami a feladatokhoz hasznosítható. Ha pl. túl sok ingatlanja van egy szervezetnek ("örökölte"), de nincs szüksége rá és ezért nem is használja, az inkább nyûg a nyakán, mint erőforrás. Hiába vannak jó szakemberei egy szervezetnek, ha nem tud a tudásuk szintjének megfelelő feladatot adni. A fölösleges erőforrásokat szükségesekre kell cserélni (pl. a fölösleges ingatlant el kell adni), a kihasználatlan erőforrást használatba kell vonni, a hiányzót pedig elő kell teremteni. És mindig gondoskodni kell a fönntartható erőforráshasználatról, ami a hosszútávú mûködőképességet garantálja.

- *A külső feltételek igen sokrétűek, ezért célszerű csoportosítani őket:*

## **A/ Külső igények, elvárások**

A szervezet munkájában érdekelt valamennyi ember igényét figyelembe kell venni. A szervezet szolgáltatásait élvezők igényét éppen úgy, mint a finanszírozókat, az önkénteseket, a helyi lakosokat stb. Előfordulhat, hogy alaposabb vizsgálat szükséges az igényfölméréshez, de sok esetben elegendő csak annak a megbecsülése. Az igények ismeretét ajánlatos visszacsatolni a küldetés meghatározásához, hogy a tervezett tevékenység valódi és ne vélt igények kielégítését tűzze ki célul.

## **B/ Partnerek és versenytársak**

Sem az együttműködés, sem a versengés nem kerülhető el. Föl kell tehát készülni a versenytársakkal való együttélésre és negatív hatásuk minimalizálására, valamint az együttműködésből adódó előnyök maximalizálására.

## **C/ Társadalmi, gazdasági, kulturális, politikai és technikai tényezők**

Ez a csoport gyakorlatilag az "egyéb kategória". A lehetőségek gondos végigfésülése ebben az esetben is számtalan lappangó lehetőséget és veszélyt hozhat a felszínra, amelyek ismeretét a tervezés nem nélkülözheti.

A modell használata során kiderülnek azok a stratégiaileg fontos kritikus pontok, amelyekre a szervezetnek összpontosítania kell a figyelmét. Ebben az esetben nemcsak hatékony erőforrásgazdálkodásra lesz képes a szervezet, de hatékonyan fogja a lehetőségeit bővíteni, és - ami a legfontosabb - mindvégig hű marad eredeti küldetéséhez, akár az még az eredeti, akár az elemzés során előállított új változat.



A szervezet küldetésének (funkciójának) és a feltételek végiggondolásának eredménye a stratégiai projektek halmaza. Ezek megfelelő logikai és időrendbe rakása után lehet elkészíteni az írásos stratégiai tervet, ami már egy vagy néhány ember önálló munkája is lehet. Az így kidolgozott dokumentumot feltétlenül el kell fogadtatni egyrészt a stratégia tervezését végző csoporttal, másrészt a szervezet döntéshozó testületével (kuratórium).

### **A stratégiai terv végső formája a következő elemekből állhat:**

- Küldetési nyilatkozat (jövőkép, küldetés, alapelvek és alapértékek megfogalmazása, egyes kérdéses fogalmak definiálása).
- Stratégiai programok és/vagy projektek megfelelő időrendbe állítva, a célcsoportok és a programok, illetve projektek végrehajtásáért felelős személyek megnevezése.
- Munkaterv mit (leírás), ki, mikor, milyen feltételekkel végez el (egy évre).
- Személyzeti terv az igényelt önkéntesek, fizetett dolgozók évi bontásban
- Pénzügyi terv évi bontásban, külön kalkulálva a szükséges beruházásokat
- Más intézményekkel, szervezetekkel, személyekkel való együttműködés (a kapcsolatok) terve

A stratégiai terv csak akkor ér valamit, ha az a rövidtávú (operacionális) tervezéssel fejeződik be. Ez a terv fordítja le az általános megfontolásokat és terveket a mindennapi cselekvés gyakorlatára. A megvalósítás, majd az azt követő értékelés eredményével a birtokunkban újból és újból revízió alá kell venni a stratégiai tervet.

- *A forrásszervezés lehetséges módszerei:*

## **A szervezet működéséhez szükséges források megteremtése**

Koldulásnál, kuncsorgásnál többet jelent.

Néhány alapvetés

### **A pénzügyi források hiánya csupán egy a szervezet munkáját akadályozó tényezők közül.**

- rosszul megszervezett megbeszélések,
- tisztázatlan szerepek és munkakörök,
- a hosszú távú tervezés hiányára,
- az elmulasztott értékelések,
- tagok és/vagy alkalmazottak képességeit figyelmen kívül hagyó munkamegosztásra

A támogatásszerzést tervezési folyamatnak kell megelőznie! Olyan szervezeti felépítést, működési módszereket és ellenőrzési rendszert kell kialakítani, amely lehetővé teszi a megszerzett források lehető leghatékonyabb kihasználását. Fontos tudnunk, hogy mire kérünk támogatást, mely cél érdekében akarjuk majd felhasználni a számunkra rendelkezésre bocsátott forrásokat. A támogatások megszerzésére irányuló erőfeszítések előtt az alábbiak alapján gondoljuk végig az egész folyamatot:

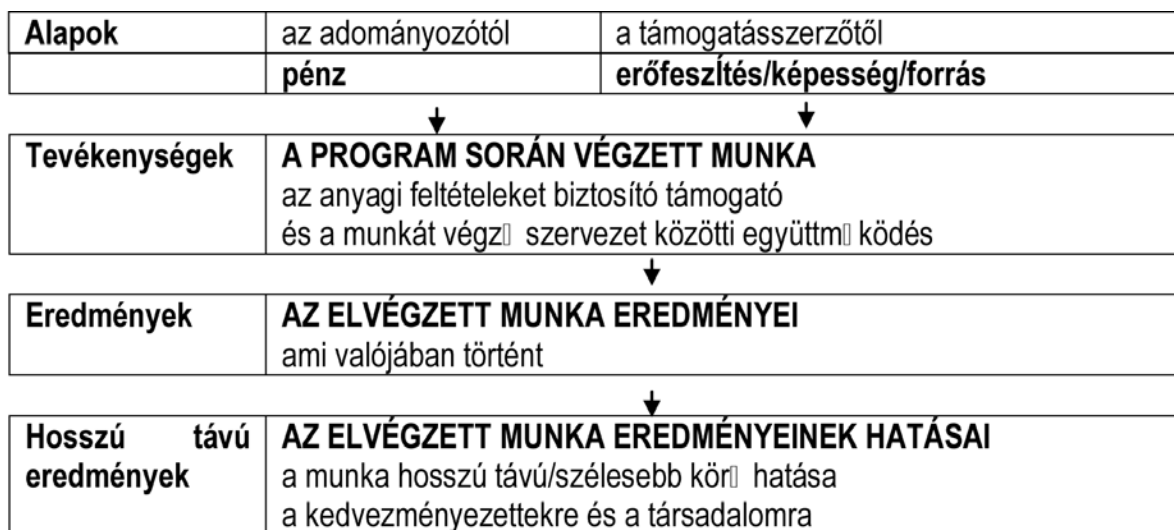
### **A támogatás megszerzése csak része a támogatási folyamatnak!**

Az egész támogatásszerző folyamat legelején két, egymástól független szereplő található. Egyik a leendő támogató, a másik a támogatás és forrás után kutató szervezet. Az egyik félnek rendelkezésére áll valamilyen erőforrás (pá-

lyázati program esetében pénz, természetbeni támogató esetében idő, asztal, számítógép vagy bármilyen más tárgy, illetve szolgáltatás stb.), amire a másik szervezetnek szüksége van.

A másik félnek - a szervezetnek - viszont vannak tagjai, munkatársai, önkéntesei, rendelkezésére áll ezek szaktudása, tapasztalata és ideje. Hiányzanak azonban a rendszer működéséhez elengedhetetlen források (pl. telefonvonal).

## A támogatási folyamat



## A támogatás motivációi

Felmerül a kérdés: miért is járulna hozzá bárki is ahhoz, amit csinálunk? A következőkért:

- egyetért céljainkkal;
- neki nincs ideje az adott tevékenységre;
- lelkiismereti okokból;
- így mossa a szennyest;
- jól jön neki, ha a támogatók között szerepelhet a neve (pl. kedvezőbb arculat);
- levonhatja az adójából;
- olyan pénzalapot kezel, amit azért kapott, hogy az szétossza az adott cél érdekében tevékenykedő szervezetek között;
- sok pénze van;
- meggyőztük céljaink fontosságáról;
- filantróp meggyőződésből stb.

A támogatásszerzés nem más, mint ötletünk, tevékenységünk eladása a támogató(k)nak. Előfordulhat, hogy a támogatót csak nagy vonalakban érdekli, mit támogat, illetve az is előfordul (és remélhetőleg ez a gyakoribb), hogy ki-mondottan azért támogat minket, vagy azért tudunk partneri viszonyt kialakítani vele, mivel mi az általa is kívánt célért küzdünk.

Meg kell mutatnunk neki, hogy melyek a szóban forgó probléma vagy szükséglet legfőbb okai és mi történik, ha senki sem foglalkozik azzal. Jó, ha látja a leendő támogató, hogy milyen lehetőségek adódnak a probléma megoldására, mi ezeket hogyan fogjuk alkalmazni. A tervezés és a tevékenység bemutatása során nem árt, ha figyelembe vesszük a tevékenység rövid és hosszú távú költségeit is: mennyibe kerül ebben az évben, a következő öt évben, vagy mekkorák a probléma végleges megszüntetésének költségei.

Ha sikeresek voltunk, és már megkaptuk a támogatást, akkor is két fél dolgozik együtt: a támogató és a támogatott. Az előbbit az általa nyújtott támogatás képviseli, míg az utóbbit maga a szervezet. Az elvégzett munkának lehetnek rövid távú (közvetlen) és hosszú távú eredményei. Szerencsés esetben a támogatót és a támogatottat is a távoli cél elérése érdekli leginkább, miközben figyelnek a közvetlenebb célokra is.

## **A sikeres támogatásszerzés lépései**

### **A sikeres támogatásszerzés feltételei:**

- részletes projekt- vagy munkaterv kidolgozása.
- "eladható" érvelés kidolgozása;
- Tények és számok összegyűjtése;
- Megbízhatóságunk bizonyítása, támogatólevelek beszerzése;
- A lehetséges támogatók felkutatása;
- Támogatásszerzés, partneri kapcsolat kialakítása.

A legelső lépés kidolgozása legegyszerűbben a mit?, miért?, kinek?, miért pont mi?, hogyan?, mikor?, hol?, mennyiért? főbb kérdések megválaszolásával végezhető el. Fontos a tervezett tevékenység(ek)et indokló külső igények bemutatása - kivéve, ha célzottan belső szervezetépítésről vagy -fejlesztésről van szó. A lényeg az, hogy viszonylag rövid, legfeljebb egy oldalas ütöképes leírását készítsük el annak a konkrét tevékenységnek, programnak, amire majd a támogatást kérjük. Írott anyagaink összeállításánál tartsuk szem előtt a formai és esztétikai szempontokat is (betűtípus és -méret, sortáv, bekezdések, áttekinthető felsorolások, szín, grafika stb.).

Gyűjtsünk háttéranyagokat: adatokat, irodalmat, képeket, tanulmányokat, szakmai véleményeket stb! Ezeknek először csak a közérthetőbb részét mutassuk meg leendő támogatóknak. Elég annyit, amiből látja, hogy értünk a problémához,

átlátjuk annak megoldási lehetőségeit. Ne essünk át a ló túlsó oldalára; ne érezze úgy beszélgetőtársunk vagy az írott támogatásszerző anyag olvasója, hogy mi vagyunk az okosok, ő meg csak a támogatást adja hozzá!

Fegyverkezzünk fel támogatólevelekkel, szervezetünkről vagy eddigi tevékenységünkről szóló újságcikkekkel, fényképekkel, videofelvétellel, korábbi programjaink külső értékelésével. A támogatónak látnia kell, hogy érdemes és biztonságos minket támogatni. A legtöbb támogató szeret előzetesen meggyőződni a támogatandó szervezet pénzügyi és munkavégzési megbízhatóságáról.

Ha ezeket a lépéseket megtettük, jöhet a lehetséges támogatók felkutatása. Kezdhetjük ezzel a lépéssel is, csak így sokkal munkaigényesebb. Ha viszont az első három lépéssel elkészültünk, akkor már csak a megfelelő "szósszal kell leöntenünk" pályázatunkat az egyes támogatók ízlésének megfelelően: formátumát, hangsúlyait, felépítését stb. kell megváltoztatnunk. A sikeres támogatásszerzőknek állandóan a keze ügyében vannak azok az alapanyagok, amelyek segítségével könnyen össze tudnak állítani különféle igényeket kielégítő pályázatokat.

### **A szervezet készen áll a támogatásszerzési folyamatra, ha a fenti lépéseket megtette, azaz:**

- Hisz céljaiban és a kidolgozott munkaterv végrehajthatóságában.
- Kidolgozott programja és munkaterve van - azaz kész projekttervet tud bemutatni a megkeresett támogatónak.
- Van éves költségvetése, vagy ha ez nincsen, akkor is be tudja bizonyítani a támogatónak, hogy a szervezet léte nem csak ettől az egy támogatástól függ.
- Felelősséget tud vállalni a pénz elköltésének módjáért és a tervezett eredmények eléréséért.

- Kéznel van az alapító okmány egy példánya.
- Van valamilyen információs anyaga, amely tartalmazza történetét, célját (céljait), főbb tevékenységeit, szervezeti felépítését és eddigi sikereit.
- Birtokában vannak a tevékenységről szóló újságcikkek és más híradások.
- Rendelkezik támogatólevelekkel.
- Tisztában van azzal, mit és hogyan tud nyújtani a támogatóknak cserébe a támogatásért.
- Vannak felkészült tagjai, akik ismerik a támogatásszerzési módszerek fortélyait (tárgyalási fogások, PR és marketing alapok stb.)

## **Pénz- és támogatásszerzési, forrásteremtő módszerek**

Mivel a szervezet részéről már minden feltétel adott a támogatások megszerzésére, nézzük meg, milyen módszerek állnak rendelkezésünkre!

### **Személyesen**

#### **- Tagdíjak.**

Viszonylag kevés szervezet él ezzel a lehetőséggel (alapítványok sajnos nem is élhetnek vele), mivel "a tagok már önkéntes munkájukkal is bőven megtették a magukét", illetve "az embereknek nincs pénzük tagdíjra". Azok, akik viszont magas tagdíjat szednek, úgy érzik, hogy a szervezet is nyújt valamit a tagdíjért cserébe (lásd a listát a támogatók indokairól a 3. oldalon). Itt is fennáll a partneri viszony: a tagok tagdíjat (és esetleg még önkéntes munkát) adnak, a szervezet viszont különböző szolgáltatásokat nyújt cserébe (hírlevél, ingyenes előadások, összejövetelek stb.). Egy 60 tagú szervezet az egységes évi 2000 forintos tagdíjjal 120000 forint éves bevételhez jut, amivel fedezni tudja irodai működési költségeinek nagy részét.

### **- Bekopogtatás.**

Ennek a módszernek nálunk sajnos meglehetősen beszűkültek a lehetőségei. A különböző ügynökök, házalók már elég nagy ellenállást alakítottak ki a bekopogtató, becsöngető emberekkel szemben ahhoz, hogy nagyobb sikert várhassunk ettől.

### **- Utcai meggyőzés.**

Sokan próbálják alkalmazni ezt a módszert - főleg nagyobb településeken. A járókelők nagy részét azonban eleve elriasztják azok a mendemondák és hírek, amelyek szervezetek nevével való visszaélésekről szólnak. Továbbá ez a módszer meglehetősen nagy személyes felkészültséget és elszántságot igényel azoktól, akik vállalják.

### **- Munkahelyi pénzszerzés.**

### **- Hagyaték.**

Ez még ritkaságszámba megy, de már többen próbálkoztak sikerrel értékes hagyaték (épület, gépjármű stb.) megszerzésével.

## **Postán keresztül**

### **- Hírlevelek, újságok.**

-pl. hirdetési, előfizetési díjak. Talán ez az egyik legkézenfekvőbb módszer kiadványok támogatására.

### **- Névreszóló levelek (közvetlen postai adománygyűjtés).**

A postaládákba naponta kerülő reklámhordozók által kiváltott ellenérzés ma már nem sok esélyt ad ennek a módszernek sem. Bár néhány - főleg nagyobb, országosan ismert szervezet - sikeresen alkalmazza.



## Rendezvényeken

- Tombola
- Árverés
- Bazár
- Táncos összejövetel
- Kiállítás

A megtérülési hányados sokszor elég alacsony. Általában sok szervezési munkát igényelnek, pénzbevételük alacsony, viszont sok hasznos kapcsolatot alakíthatunk ki a rendezvények során.

## Vállalkozással

### - Szolgáltatási díjak

Ezzel a forrással sokan próbálkoznak, bár adózási, jogi stb. vonzatai sokakat elriasztanak. Mégis érdemes rajta elgondolkodni, hiszen a szervezet könnyen találhat magának olyan tevékenységet, ami pénzügyileg kifizetődő lehet.

### - Kereskedelem

(pólók, könyvek, "alternatív áruk" stb.)

## Pályázatírással

Manapság szinte csak ez a módszer jön szóba a szükséges támogatás megszerzésére. Külön órán tárgyaljuk a módszereit.

Személyes megkereséssel, hirdetésekkel, névre szóló levelekkel vagy rendezvényeken -azaz a fenti módszerek alkalmazásával - találhatjuk meg az ál-

lampolgárok azon kiszemelt csoportját, akik sikeres kampányunk esetén személyi jövedelemadójuk 1 százalékát nekünk adják.

### **Ez a lista csak a főbb módszereket tartalmazza.**

A közhasznú szervezetekről szóló, 1997. december 15-én elfogadott törvény többek között rendelkezik a közcélú adománygyűjtés szabályairól, a közhasznú szervezeteket és támogatóikat megillető kedvezményekről is. Ennek a törvénynek az áttanulmányozását mindenkinek ajánljuk.

Az a szervezet követ hosszú távon sikeres támogatósszerző stratégiát, aki nem gyors, lerabló módon kezeli forrásait. Különösen igaz ez a jól körülhatárolható közösségekben végzett támogatósszerzésre (pl. a személyi jövedelemadó 1 százalékának a begyűjtése) és azon nagyobb forrásokra, ahol figyelmesen követik az adományozott támogatások sorsát.

Ismét csak hangsúlyoznánk a partneri viszony kialakításának és az alapvető etikai szabályok betartásának fontosságát. Nem árt időnként tájékoztatni támogatóinkat - legyenek azok magánszemélyek, vállalatok, alapítványok - az elvégzett munkáról, az esetleges lényeges szervezeti változásokról, a kitűzött célok eléréséhez általuk nyújtott hozzájárulás felhasználásáról stb. Ha támogatóink látják, hogy adományukat megfelelően kezeljük, a vállalt feladatokat elvégezzük, és eredményeinket (vagy esetleg kudarcainkat) a lehető legelfogulatlanabban értékeljük, nagyobb valószínűséggel fognak legközelebb is támogatni minket.

## **AZ 1%**

A személyi jövedelemadóról szóló törvény kilencedik éve tette lehetővé, hogy az adófizető magánszemélyek a befizetett személyi jövedelemadójuk egy

(1998. évtől egy-egy) százalékról jogszabály által meghatározott kedvezményezettek javára rendelkezhetnek.

Idén lehetőség nyílt arra, hogy a magánszemélyek 4 kiemelt költségvetési előirányzat közül választhassák ki az általuk támogatni kívánt előirányzatot. Így „A parlamenti feladatok támogatása” mellett választható volt a „Társadalmi bűnmegelőzés”, „Az egészségjavítást célzó sporttevékenység támogatása” és „A Szülőföld Alap támogatása” kiemelt költségvetési előirányzat is.

### **Milyen feltételeknek kell megfelelnie annak a nonprofit szervezetnek, amely részesülni akar az 1 %-ból?**

A következő nonprofit szervezetek részesülhetnek az adózók 1%-os felajánlásaiban:

- Társadalmi szervezet és alapítvány, mely a rendelkező nyilatkozat évének első napját megelőzően legalább két évvel a bíróság nyilvántartásba vett;
- Olyan kiemelkedően közhasznú társadalmi szervezet, alapítvány, mely az állammal, vagy az önkormányzattal a rendelkező nyilatkozat évének első napját megelőzően legalább 1 évvel kötött szerződés másolatával igazolja, hogy kiemelkedően közhasznú tevékenységet végez azaz közfeladatot lát el;
- Olyan közalapítvány, melyet a bíróság legalább 2005. január 1-ig nyilvántartásba vett;
- Olyan szervezet, melyet az 1996.évi CXXVI. törvényben külön nevesítenek, vagy országos hatókörű szakmúzeum, vagy szakgyűjtemény;
- Olyan könyvtári, levéltári, múzeumi és egyéb kulturális, illetve egyéb szórakoztatási tevékenységet folytató szervezet, amely a rendelkező nyilatkozat évének első napja előtti három év valamelyikében a helyi önkormányzattól, az országos, illetve a helyi kisebbségi önkormányzattól, vagy a központi költségvetéstől egyedi támogatásban részesült.

Ahhoz, hogy a megkívánt első három feltétel egyikének megfelelő társadalmi szervezet, alapítvány és közalapítvány valóban az 1 % kedvezményezettje lehessen, néhány további feltételnek is meg kell felelnie:

- Székhelye Magyarországon van, működése a magyarországi lakosság vagy a határon túli magyarság érdekében történik.
- Nyilatkoznia kell arról, hogy közvetlen politikai tevékenységet nem végez, azaz pártpolitikai tevékenységet nem folytat, országgyűlési képviselői választáson, valamint megyei és fővárosi önkormányzati választáson képviselőjelöltet nem állít, továbbá szervezete pártoktól független, és azoknak anyagi támogatást nem nyújt.
- Nyilatkoznia kell arról is, hogy alapszabályát, illetve alapító okiratát az előző pontban foglalt feltételeknek megfelelően módosította (a módosítást a bíróságra benyújtotta). Nyilatkoznia kell arról, hogy köztartozása nincsen, vagy ha van, akkor az őt megillető összegből hozzájárul köztartozásainak kiegyenlítéséhez. Nyilatkozik arról, hogy előző év január 1-jétől megszakítás nélkül, ténylegesen közhasznú tevékenységet folytat és eleget tesz minden rá vonatkozó jogszabályi rendelkezésnek.

### **Mit kell tennie a kedvezményezett szervezetnek az 1% felhasználása után?**

Következő évben a sajtóban közzé kell tenni (sajtóközlemény), hogy milyen célokra használta fel a számára felajánlott 1 %-okat. 2001. január 1-jétől lehetőség van arra is, hogy a szervezet az 1%-okból juttatott támogatást tartalékolja, ebben az esetben a sajtóközleménynek utalnia kell a tartalékolás tényére és összegére.

## STATISZTIKÁK

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Rendelkezők száma</b>		1.350.224	1.300.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.507.000	
<b>Érvényes nyilatkozatok száma</b>	1.058.362	1.190.041	1.152.402	1.282920	1.299.155	1.330.218	1.396.833	1.361.756
<b>Kedvezményezettek száma</b>	15.949	16.886	17.967	18.328	18.489	20.178	21.904	23.131
<b>Civil szervezeteknek felajánlott összeg</b>	1.85 milliárd	2.28 milliárd	2.87 milliárd	3.7 milliárd	4.32 milliárd	5.16 milliárd	6.2 milliárd	6.9 milliárd
<b>1 nyilatkozat átlagösszege (Ft)</b>	1748	1916	2490	2884	3325	3870	4498	5130
<b>A felajánlott összeg 1 civil szervezetre eső átlaga (Ft)</b>	115995	135023	159737	201877	233652	255750	279650	302.006

## **A kedvezményezettek javára felajánlott összeg (milliárd ft)**

1999.....	4,43
2000.....	5,86
2001.....	6,90
2002.....	8,30
2003.....	10,12
2004.....	11,55

## **Az egyházak javára felajánlott összeg**

2004.....	4,58 milliárd
2003.....	3,04 milliárd
2002.....	2,2 milliárd
2001.....	2,0 milliárd
2000.....	1,6 milliárd
1999.....	1,4 milliárd

## **A civil szféra számára felajánlott összeg**

2004.....	6,9 milliárd
2003.....	6,2 milliárd
2002.....	5,1 milliárd
2001.....	4,3 milliárd
2000.....	3,7 milliárd
1999.....	3,0 milliárd

ÖNKÉNTES MUNKA, A HUMÁN ERŐFORRÁS

Kód	Tevékenység	Megoszlás (%)
1	Egészségmegőrzés, betegségmegelőzés, gyógyító-, egészségügyi rehabilitációs tevékenység	9,53
2	Szociális tevékenység, családsegítés, időskorúak gondozás	7,67
3	Tudományos tevékenység, kutatás	2,02
4	Nevelés és oktatás, képességfejlesztés, ismeretterjesztés	31,24
5	Kulturális tevékenység	14,39
6	Kulturális örökség megóvása	5,50
7	Műemlékvédelem	1,01
8	Természetvédelem, állatvédelem	1,49
9	Környezetvédelem	1,51
10	Gyermek- és ifjúságvédelem, gyermek- és ifjúsági érdekképviselő	2,53
11	Hátrányos helyzetű csoportok társadalmi esélyegyenlőségének elősegítése	3,86
12	Emberi és állampolgári jogok védelme	0,00
13	A magyarországi nemzeti és etnikai kisebbségekkel, valamint a határon túli magyarsággal kapcsolatos tevékenység	0,95
14	Sport, a munkaviszonyban és a polgári jogi jogviszony keretében megbízás alapján folytatott sporttevékenység kivételével	15,68
15	Közrend és közlekedésbiztonság védelme, önkéntes tűzoltás, mentés, katasztrófa elhárítás	3,30
16	Fogyasztóvédelem	0,02
17	Rehabilitációs foglalkozás	0,07
18	Munkaerőpiacon hátrányos helyzetű rétegek képzésének, foglalkoztatásának elősegítése és a kapcsolódó szolgáltatások	0,34
19	Euroatlanti integráció elősegítése	0,14
20	Közhasznú szervezetek számára biztosított – csak közhasznú szervezetek által igénybe vehető - szolgáltatások	0,65
21	Ár- és belvízvédelem ellátásához kapcsolódó tevékenység	0,04
22	A közforgalom számára megnyitott út, híd, alagút fejlesztéséhez fenntartásához és üzemeltetéséhez kapcsolódó tevékenység	0,07
Összesen		100,00

# ÖNKÉNTES MUNKA, A HUMÁN ERŐFORRÁS

**LATINUL VOLUNTARIUS = HAJLANDÓ. ÖNKÉNTES AZ, AKI:**

- szabad akaratából,
- tudatosan,
- mások javára történő tevékenységet,
- anyagi ellenszolgáltatás, fizetség nélkül végez.

A fizetség nélkül nem feltétlenül jelenti azt, hogy munkájuk más módon nem kompenzálódik. Az önkéntes munka nagyban segíti az állampolgárok bekapcsolódását a közéletbe, és e munkán keresztül hozzájárulhatnak a saját életükben, illetve a társadalmi életben bekövetkező változásokhoz. Az önkéntesség azt a természetes igényünket elégíti ki, hogy olyan csoporthoz tartozzunk, melynek a céljait és értékrendjét teljesen el tudjuk fogadni, és azonosulni tudunk vele. Az embereket többféle indok vezetheti önkéntes munka végzésére. Sokszor az az önkéntesség motivációja, hogy hasznosnak érezzük magunkat, vagy hogy új kapcsolatokat találjunk.

## **A SZERVEZET ÉS AZ ÖNKÉNTES**

Egy nonprofit szervezetet leginkább egy háromlábú székhez lehetne hasonlítani, amelynek tetején helyezkednek el a céljaink és/vagy célcsoportjaink. Egy-egy láb képviseli a döntéshozó testületet (pl. kuratórium, közgyűlés), a fizetett dolgozókat és az önkénteseket. Ha csak egyetlen lába is hiányzik a széknek, akkor eldől.



# MIKOR ÉRETT EGY NONPROFIT SZERVEZET AZ ÖNKÉNTESEKKEL VALÓ EGYÜTTMŰKÖDÉSRE?

Az önkéntesekkel való munkára minden szervezetnek fel kell készülnie. Éppen ezért először a saját házuk táján kell rendet raknunk, mielőtt segítséget hívunk. Az önkéntesekkel való munkánk akkor lesz igazán sikeres, ha a szervezetünknek már van:

- kialakult jövőképe és programjait ennek megfelelően tervezi
- stratégiája,
- kialakult szervezeti felépítése,
- infrastruktúrája,
- terve arra, hogyan fog az önkéntesekkel dolgozni, hogyan fogja őket felkészíteni vagy továbbképezni, a munka után elismerni és jutalmazni.

Ez nem jelenti azt, hogy a fentiek nélkül egyáltalán nem tudunk önkéntesekkel dolgozni, de nagyobb, jól működő és hatékony önkéntes programot ezek nélkül nem lehet szervezni.

## AZ ÖNKÉNTES

Tulajdonképpen mindenki lehet önkéntes, aki szeretne tenni valamit közösségéért. Mitől jó egy önkéntes? Képes és tud azonosulni a szervezet célkitűzéseivel, nyílt gondolkodású, segítőkész, motivált, és lehetőleg kezdeményező.

Olyan feladatokban kell elsősorban gondolkodni, amelyek otthon és/vagy munkaidőn kívül is végezhetők. Amelyek nemcsak kisegítő munkák, mint pl. a postázás, adminisztrációs munka, hanem kreativitást igénylő szellemi munka is, mint pl. egy kampány megszervezése és lebonyolítása. Az önkéntesek különböző funkciókat tölthetnek be, mint pl. tanácsadó, ötletgyáros. Olyan feladatokat láthatnak el, amiből soha nem lesz fizetett állás, pl. számítógépek felügyelete, beteglátogató, tolmács-fordító, stb. Többször előfordul azonban,

hogy az önkéntesként végzett munka olyan jól működik, hogy beépül a szervezet programjába, és mellék vagy főállású munka lesz belőle.

Sok szervezet az önkénteseket még mindig csak, mint irodai kisegítőket tudja elképzelni, s nem mint szakembereket. Nem is tudják, mit veszítenek! Az önkéntes magasan képzett szakember lehet, és az már szinte bűnnek számít, ha nem tudjuk ezt a tudást a hasznunkra fordítani.

## **ÖNKÉNTESK BEVONÁSA**

Az önkéntesek hatékony bevonása tervezett és szervezett folyamat, nagyon hasonló a többi projekt működéséhez. Egyesíti magában a projekt menedzsment folyamatát és a humán erőforrás menedzsment tartalmát.

1. Igényfelmérés és program tervezés
2. Munka tervezése és munkaköri leírás
3. Toborzás
4. Interjú és párosítás
5. Felkészítés és továbbképzés
6. Ellenőrzés és motiválás
7. Értékelés
8. Elismerés

Önkéntes koordinátor. Összekötőként szolgál a dolgozók és az önkéntesek között. Feladata kapcsolatot tartani az önkéntesekkel, segíteni őket, kérdéseikre válaszolni. Segít a dolgozóknak betervezni a projektjeikbe az önkéntes segítséget, valamint segít meghatározni a szükséges képességeket, majd párosítja a feladatot az önkéntessel. Tehát irányítja a fent említett folyamatot, és közvetlenül ellenőrzi az önkénteseket.

Ha nem tudunk felszabadítani szabad kapacitást erre a fizetett dolgozók körében, miért ne lehetne ez a személy maga is önkéntes? Ki értené meg jobban az önkéntesek problémáit, kérdéseit, esetleges frusztrációit, mint egy

önkéntes? Ezen a vonalon gondolkodva az önkéntesek toborzását is bízhatjuk már meglévő önkénteseinkre.

## **A MUNKA TERVEZÉSE ÉS A MUNKAKÖRI LEÍRÁS**

Egy kihívást jelentő, kreativitást igénylő önkéntes munka létrehozása meghatározhatja programunk sikerességét. A koordinátor egyik legfontosabb teendője ezek megtervezése. A munkaköri leírás jellegzetességei: az önkéntesek érezzék sajátjuknak a munkát, adjon lehetőséget számukra a gondolkodásra, tegye felelőssé az önkéntest az eredményért.

Minden önkéntes számára készítsünk munkaköri leírást! Ezt írjuk közösen azzal a dolgozóval, akinek az önkéntes segíteni fog. A munkaköri leírás összefoglalja azokat a tevékenységeket, amiket elvárunk az önkéntestől. Az önkéntesek számára ez majdnem fontosabb, mint a dolgozók számára. Ők nincsenek mindennap a munkahelyen, így könnyen elveszthetik a fonalat, s a munkaköri leírás szolgál segítőként.

## **TOBORZÁS, INTERJÚ ÉS PÁROSÍTÁS**

Amikor úgy érezzük, hogy már felkészültünk önkéntesek fogadására, csak akkor kezdjük hozzá a toborzáshoz. A toborzás sok időt igényel, hogy a megfelelő emberteket megtaláljuk. Ezért nem lehet elégszer hangsúlyozni, hogy milyen fontos a tervezés. A toborzás történhet közvetve és közvetlenül. Előbbi esetben valamilyen közvetítő irodán keresztül juthatunk önkéntesekhez, ilyen lehet az önkéntesközpont vagy egyéb közönségszolgálati irodák (pl. munkaügyi központok). Közvetlen toborzás során a szervezet maga szervezi a toborzó kampányt, ami lehet barátok, családtagok és kollégák megkérdezése, felhívás közzététele a sajtóban, plakátok kiragasztása, szórólapok terjesztése, előadások szervezése, stb.

A felhívásunkra jelentkezőkkel személyes találkozás során kell megbeszelnünk, hogy mik az elvárásaink, milyen területen várunk segítséget, ezek közül

mit szeretne a jelentkező csinálni, s az mennyi időt fog igénybe venni, mik a szervezet belső szabályai, amit neki is be kell tartani, kivel tarthatja a kapcsolatot, kik segíthetnek a munkája elvégzésében. Ha a jelentkező nem felel meg az elvárásaink és a feladatnak, mondjuk meg neki, hogy most nem tudjuk igénybe venni a segítségét. Nem kell mindenkit elfogadnunk, aki jelentkezik!

## **FELKÉSZÍTÉS ÉS TOVÁBBKÉPZÉS**

Ez attól függ, hogy milyen munkát várunk tőlük, de fontos, hogy a szervezetről minél jobban tájékoztassuk őket. Kaphatják meg a teljes képet, ne csak a feladatot! Fontos, hogy tudják, milyen eredményei voltak eddig a projektnek, amiben tevékenykedni fognak, és hogy mi annak a végső célja. Például ha egy Föld-napi rendezvényre keresünk póló árusítókat, akkor ne csak a pult mögé állítsuk őket, hanem a felkészítés foglaljon magába egy rövid ismertetőt a szervezetről és arról, hogy mit jelent a Föld napja, miért ünnepeljük. Ne felejtsük el, hogy ők lesznek a képviselőink a rendezvényen. Minél több információt tudnak adni a résztvevőknek, odalátogatóknak, annál sikeresebb lesz a rendezvényünk, s ismertebb a szervezetünk.

## **ELLENŐRZÉS MOTÍVÁLÁS**

Előzetes megállapodás alapján, amit a naptárunkba is bejegyzünk, rendszeresen ellenőrizzük az önkénteseink munkáját. Így időben kiderülhetnek a hiányosságok vagy az elkövetett hibák. Elkerülhető a kapkodás az utolsó pillanatban.

Arról már a bevezetésben esett szó, hogy a kezdeti motiválás honnan ered. Azonban ezt ápolni és fejleszteni kell az együttműködés során. Mi lehet motiváló az önkéntes számára? Ha:

- egyenrangúként kezeljük,
- bemutatjuk őket a szervezetben dolgozóknak és a többi önkéntesnek,
- elismerjük munkájukat,
- lehetőséget biztosítunk számukra, hogy elmondhassák észrevételeiket munkájukkal kapcsolatban,

- változatos munkát biztosítunk számukra,
- bevonjuk őket az őket is érintő döntéshozatalba,
- meghívjuk őket a rendezvényeinkre,
- küldünk nekik ünnepi (karácsonyi, húsvéti, névnapi stb.) üdvözlő lapot,
- lehetőséget adunk továbbképzéseken való részvételre,
- rendszeres információt adunk a szervezet munkájáról és elért sikereiről, kiemelve abban az önkéntesek szerepét,
- tiszteletbeli tagságot adományozunk, ami ugyan nem jár szavazati joggal, de erősíti a valahova tartozás érzését.

## **ÉRTÉKELÉS, ELISMERÉS, ÉS ELBOCSÁTÁS**

A munka befejeztével fontos, hogy az önkéntesek visszajelzést kapjanak az egész munkájukról, hogyan végezhetnék azt legközelebb jobban, hatékonyabban. Az értékelés alapja a munkaköri leírás lehet, vagy megvizsgálhatjuk, hogy a kitűzött célok hogyan valósultak meg.

Az egyik legerősebb motiváló tényező az önkéntesek elismerése és jutalmazása. És itt egészen kis dolgokra kell gondolni, mint pl.:

- minden egyes alkalommal köszönjük meg a segítséget,
- az embert is értékeljük az önkéntesben ne csak a munkáját,
- tanuljuk meg önkénteseink nevét és szólítsuk őket nevükön,
- a szervezet dolgozói áldozzanak az önkéntesekre szabad idejükből,
- ünnepelhetünk önkéntes napot,
- említsük meg önkénteseink neveit a különböző kiadványainkban és beszámolóinkban,
- adhatunk oklevelet,
- adományozhatunk Év Önkéntese címet.

Vigyázzunk arra, hogy egyforma teljesítményt egyformán jutalmazzunk, és az elismerés tükrözze a teljesítményt. Az értékelés során azonban nemcsak a jó, de a nem megfelelő teljesítmény is előbukkan. Az is kiderül, ha az önkéntes személyisége miatt nem tud beilleszkedni a szervezet közösségébe. Az egyik

leghálátlanabb feladat a sikertelen önkéntes elbocsátása. Ha erre sor kerül, legyünk őszinték az önkéntessel, s mindenképpen köszönjük meg eddigi munkáját. Mielőtt e végső lépésre szánnánk magunkat, győződjünk meg róla, hogy nem tudunk-e segíteni a helyzeten, különösen ha korábban sikeres volt az önkéntes. Tudjuk meg, hogy szeretne-e esetleg változtatni a munkakörén, van-e szüksége több segítségre a feladat elvégzéséhez, esetleg valami személyes problémája van, ami befolyásolja a teljesítményét.

Lelkiismeretfurdalást okozhat, ha elküldünk olyan valakit, aki fizetség nélkül, jó akaratból dolgozott velünk, nekünk. De gondoljunk csak bele, mi történik, ha mégsem tesszük meg? Kínlódva próbálunk valami munkát találni az önkéntes számára, s egyre jelentéktelenebb feladatokat bízunk rá. Előbb vagy utóbb ezt ő is észreveszi, és akkor már sokkal nehezebb lesz magyarázkodni és elválni.

Ha mindenképpen el kell válnunk, tegyük azt a legnagyobb tisztelettel. A szervezetben azonban mindenki tudja meg, hogy az önkéntes miért ment el, hogy ebből ne legyenek folyosói pletykák, s főleg ne okozzunk bizonytalanságot a többi önkéntésben.

## **MENNYI ÖNKÉNTES MUNKÁT VÉGEZZÜNK MI MAGUNK?**

A Központi Statisztikai Hivatal 1993-ban végzett ilyen irányú felmérést. Ennek eredményeit a kutatócsoport a Lakossági adományok és önkéntes munka című 1995-ben megjelent tanulmányában rögzítette. Eszerint a felnőtt lakosság 65%-a áldoz szabadidejéből erre, azonban Dr. Kuti Éva 1997-ben az önkéntes konferencián elhangzott előadásában az önkéntes munkát végzők számára "a felnőtt lakosság kicsivel több mint felében" határozta meg. A felmérésben részt vett, de önkéntes munkát nem végzők nagy számban említették, hogy még sosem kérték őket önkéntes munka végzésére, de ha kapnának ilyen felkérést, szívesen segítenének.

Általában a középkorú, magasabb végzettségű, stabil családi háttérrel rendelkezők vállalnak önkéntes munkát. A nyugdíjasok is kiveszik részüket, bár nem olyan mértékben, mint az feltételezhető lenne a szabadidejüket tekintve. Az önkéntes munka több, mint kétharmada szűk családi, baráti körön belül történik, és mindössze egyharmada irányul teljesen ismeretlenek megsegítésére, támogatására.

A felmérés alapján az állampolgárok 1993-ban havi 8 millió 875 ezer óra önkéntes munkát végeztek. Átlagban egy önkéntes havonta 16 óra munkát végez. A leginkább támogatott területek az egyházak, a kultúra és a szociális ellátás. Emellett számos más, de sokkal kisebb mértékben támogatott terület létezik, mint pl. A sport, az oktatás, az egészségügy, a környezetvédelem, a közbiztonság, stb. Az adatok szerint nagyon rendszertelenül végzünk önkéntes munkát, 51%-a alkalomszerű, legtöbbször egyszeri segítségnyújtás, és csak 10% körüli a havi rendszerességgel végzett munka.

## **AZ ÖNKÉNTES KÖZPONTOK ÉS A VÁLLALATI ÖNKÉNTESÉG SZEREPE**

Önkéntes központok. Nyugaton az önkéntes központok jól működő önkéntes közvetítő irodák. Összegyűjtik az igényeket és a jelentkezőket, majd párosítják az önkénteseket a szervezetekkel és feladatokkal. De pl. Angliában a toborzás mindössze 2%-a történik a központok által, a többi 98%-ot a szervezetek saját maguk intézik. Az angliai önkéntes központok minden önkéntesnek jelentkezőt elfogadnak, soha senkit nem küldtek el, addig próbálkoznak a párosítással, amíg sikerül. Ezért a párosítás elég költséges. A központoknak hálózatként kellene működniük a hatékonyabb párosítás, illetve tapasztalat csere érdekében.

Már egy kelet-európai jó példáról is beszámolhatok. Lengyelországban is létrehoztak egy önkéntes központot 1993-ban. Az ő tapasztalatuk szerint több ember szeretne önkéntes munkát végezni, mint amekkora az igény. A non-profit szervezetek nincsenek felkészülve az önkéntesekkel való munkára.



Legtöbbjüknek még nincs kialakult felépítése, programja, éppen ezért nem tudja, milyen munkát adjon az önkéntesnek. Ezért az önkéntes központ egyik feladata, hogy tréningeket szervezzen a szervezeteknek, egyféle használati utasítást adva az önkéntesekhez, valamint a jelentkezőket is "átképezze" önkéntesekké.

Vannak már Magyarországon is kezdeményezések ilyen központok létrehozására. A United Way International Hálózat a Demokráciáért (DEMNET) programja és a Nonprofit Információs és Oktató Központ képzéseket is szervez nonprofit szervezeteknek az önkéntesekkel való együttműködés témájában

Vállalati önkéntesség. Nyugati társadalmak is csak néhány éve ismerkednek az ún. munkavállaló önkéntes (employee volunteer) vagy vállalati önkéntesség fogalmával. Mit is takar ez a furcsa elnevezés? Munkavállaló önkéntesség során egy vállalat dolgozói önkéntes munkát végeznek a cég telephelyének városában vagy a közeli lakóközösségben, s teszik ezt a munkaadó teljes támogatásával. Ez egy teljesen újfajta kapcsolatot eredményez a lakók és a vállalat között.

Mit tudnak ezek az újfajta önkéntesek felajánlani? Majdnem bármi munkát el tudnak végezni, a folyópart tisztítástól kezdve diákok korrepetálásán keresztül egészen szervezetépítési és vezetési tapasztalatok átadásáig nonprofit szervezetek számára. Két fontos dologgal rendelkeznek: IDŐ és KÉSZSÉGEK. Az önkéntes munkájukat általában munkaidőn kívül végzik, szeretik használni szakmai tudásukat és munkahelyükön szerzett tapasztalataikat, s ez új lehetőséget biztosít számukra, hogy természetes tehetségüket kamatoztassák, vagy esetleg újakat fedezzenek fel magukban. Úgy tűnik, ez utóbbit jobban kedvelik az önkéntesek, mint a munkahelyi tapasztalatok használatát.

Miért jó ez a vállalatok számára? Fontos az önkénteseket alkalmazók számára, hogy megértsék, milyen előnyöket látnak a cégek ebben. Ez a legjobb és legolcsóbb személyiségfejlesztő és szakmai továbbképzés a dol-



gozóik számára. Ideális a csoportépítésre, gyakran a vállalatok súlyos összegeket fizetnek ki egy-egy szakmai vagy csoportépítési tréningért. Nagyon hasznos PR eszköz. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az a vállalat, amely támogatja dolgozói önkéntes munkáját, s részt vesz a lakóközösség munkájában, jobb munka -morált ér el a dolgozók körében, kisebb lesz a céget elhagyók száma, és nem utolsósorban képes magasan képzett munkaerőt vonzani.

Mi ebben az új a nonprofit szervezetek számára? Ez hozzáférést jelent új önkéntes forrásokhoz, telefonnal esetleg egyszerre kisebb vagy nagyobb csoportokhoz is, akiknek tapasztalata és szakmai tudása széles skálán mozog. A nonprofit szervezet számára is PR eszköz, sokan fogják megismerni és megbecsülni a szervezet munkáját. Direkt és személyes kapcsolat alakul ki a környéken tevékenykedő vállalatok vezetőivel, ami később még pénzforrási lehetőség is lehet.

Mit kap az önkéntes? Első megközelítésben úgy tűnik, hogy ebben az együttműködésben ők húzzák a legrövidebbet, pedig korántsem. Tapasztalatok azt mutatják, hogy a munkavállalók szívesen végeznek önkéntes munkát, ha felkérjük őket rá, s ha pontosan tudják mi a feladat. Örülnek, hogy más kollegákkal együtt mehetnek, s nem kell egyedül átesni a tűzkeresztségen. Nagyszerű mulatság közösen elérni valamit. A legtöbb vállalat, amely részt vesz ebben a programban, megengedi dolgozóinak, hogy bizonyos keretek között használják a vállalat gépeit és felszerelését. S a dolgozók szeretik felajánlani ezt az extra támogatást.

Angliában több mint 200 cég érdeklődött eddig e lehetőség iránt, és kb. 40-45 azon vállalatok száma, akik aktívan részt vesznek a vállalati önkéntes munkában.

Hazánkban a vállalati önkéntesség megvalósulására - többek közt - a Civil Társadalom Fejlődéséért (CTF) Alapítvány Szép Munka projektjének keretében kerül sor. E program keretében a CTF megismerteti a potenciális

cégekkel ezt a lehetőséget, valamint adatbázisában gyűjti azon nonprofit szervezeteket, akik szeretnék ilyen segítséget kapni. A CTF ezután párosítja a felajánlásokat az igényekkel, valamint segít a cégen belüli önkéntes toborzásban és az önkéntes munka szervezésében is, ha erre igény van.

Eddig szinte kivétel nélkül külföldi érdekeltségű cégek vettek részt a Szép Munka projektben, de lassan a magyar cégek is felismerik jelentőségét. Az önkéntes munka a legtöbb esetben munkaidőn kívül jött létre, vannak azonban újabb felajánlások cégek részéről, amikor munkaidő alatt is támogatnák dolgozóik önkéntes munkáját.

## **KÜLFÖLDI ÖNKÉNTESK HAZÁNKBAN**

Eddig országon belüli önkéntességről eset szó, amikor az egyén saját hazájában vállal önkéntes munkát. De vannak, akik ennél nagyobb kihívásra vagy kalandra vágyanak, és hazájukat elhagyva külföldön önkénteskednek. Ez történhet formális és informális úton. A formális úton az önkéntes egy szervezett programon keresztül érkezik a szervezethez. Informális úton az önkéntes saját maga keresi meg munkahelyét, és szervezi meg útját.

A legtöbb fejlett ország kormánya fenntart olyan önkéntesprogramot, amely a fejlődő és az átmeneti stádiumban levő országokba küldenek önkénteseket. Ilyenek pl. az amerikai Peace Corps (PC), a nagy-britanniai East European Partnership, az Európai Unió önkéntes programja, stb. Ezek az önkéntesek hosszú távú szakmai segítséget nyújtanak, megtanulják az adott ország nyelvét, és részt vesznek a lakóközösség tevékenységeiben is. Természetesen működnek alapítványok is, amelyek általában rövidebb időre, de hasonló munkákra és feltételek mellett biztosítanak önkénteseket.

## **A HAZÁNKBAN MÉG MŰKÖDŐ PROGRAMOK A TELJESSÉG IGÉNYE NÉLKÜL.**

A Japán kormány által támogatott program önkéntesei japán nyelvet tanítanak, a környezetvédelemben és a nonprofit szervezetek építésben és fejlesztésben tevékenykednek. Önkénteseik két évre érkeznek hazánkba.

A British Executive Service Overseas (BESO) angol szervezet a British Know How Found támogatásával küld szakembereket széles skálán, pl. bányászat, könyvelés, újrahasznosítás, számítógép programozás, energia -takarékos technológiák, stb. Több mint 280 kategóriában tudnak szakembert biztosítani. Rövid távú, 2 héttől 6 hónap hosszúságú időtartamra érkeznek. Általában azoknak a vállalatoknak, önkormányzatoknak, egészségügyi és oktatási intézményeknek segítenek, akik nem képesek megfizetni a borsos árú tanácsadókat.

Alapítványi önkénteseket eddig a Freedom House biztosított az AVID programján keresztül. Az önkéntesek kormányzati és nonprofit szervezeteknél egyaránt dolgoznak, valamint a sajtó és a gazdaság területén is. Ők 3 - 12 hónapos segítséget tudnak felajánlani. Sajnos ebben a pillanatban a programnak finanszírozása nem megoldott, de újra indul, ha tudnak pénzt szerezni rá.

## **MAGYAR ESETTANULMÁNYOK**

Szeretnék bemutatni két magyar szervezetet, amelyek aktívan dolgoznak önkéntesekkel.

Hospice Alapítvány. A Hospice mozgalom 1960-ban indult Angliában, és 1991-től működik hazánkban is, Budapesten kívül még 14-15 városban. Olyan dagasztos betegek házi ápolásáról van szó, akik már nem kapnak kezeléseket (kemoterápia, sugárkezelés), tehát az orvosok már lemondtak róluk. Ez az időszak a beteg haláláig eltarthat fél-egy évig is. A betegeket rendszeresen látogatják nővérek és önkéntesek, s szükség esetén orvos és gyógytornász, akik tanácsokat is adnak a családnak a beteg ápolására vonatkozóan.

A Hospice Alapítvány Budapesten jelenleg 14 önkéntessel dolgozik, amiből hatan rendszeresen részt vesznek a munkában és nyolcan alkalmanként. Aktív toborzást már nem végeznek, a különböző médiákban elhangzott interjúk ill. megjelent cikkek után általában vannak új jelentkezők, valamint a már meglévő önkéntesek hozzák az újakat. Az önkéntes koordinátor az új jelentkezőkkel interjút készít, ez alapján méri fel az illető alkalmasságát. Bár az alkalmatlannak gondolt jelentkezőket sem küldik el, mert a tapasztalatok azt mutatják, hogy ők a felkészítő program során lemorzsolódnak.

Az önkéntesek felkészítése a nővérekkel együtt az Egészségügyi Továbbképző Intézet tanfolyamán történik. A végső cél azonban az önkéntesek és a nővérek felkészítésének szétválasztása. Az önkénteseknek nincs szükségük olyan mély orvosi ismeretre, mint a nővéreknek. A felkészítés egy hetes, délelőtt előadásokat hallgatnak, délután pedig kiscsoportos beszélgetések folynak az előadásokhoz kapcsolódóan.

A felkészítő tanfolyam után az önkéntesek először a kórházban találkoznak a beteggel egy Hospice nővér kíséretében. Majd a kórházból hazakerülve hetente egyszer látogatják a beteget otthonában. De vannak olyan önkéntesek, akik csak a kórházban szeretnek segíteni a betegeknek, vagy csak azok otthonában. Az önkéntesek szerepe inkább társaság biztosítása a betegeknek, mint az ápolásban való részvétel. Bár ez az önkéntesre van bízva, ha az ápolásban is szeretne részt venni, segítségét örömmel fogadják.

Az önkéntes koordinátor hetente egyszer beszél valamennyi önkéntessel, s havonta egyszer vannak csoportos esetszbeszélések. Az önkéntesek motiválásukat és elismerésüket a betegektől és azok családjától kapják inkább. Azonban a személyes heti megbeszélések során az önkéntes koordinátor is kifejezi elismerését. Az alapítvány ünnepeire is meghívják őket, s pl. karácsonykor kis ajándékokkal kedveskednek nekik.

Kapocs Ifjúsági Önségítő Szolgálat. 1992 tavaszán jött létre a Petőfi Csarnokban a felnőtté váló fiatalok kortárssegítő szervezeteként. (Nem véletlenül itt,

hiszen ez a hely fiatalok központjává vált.) Segítenek önmaguknak és bajba került kortársaiknak. Tevékenységük teljes mértékben önkénteseken alapul. Ez egy másfajta önkéntesség, mintha csak a fizetett dolgozók kiegészítéseként foglalkoztatnák az önkénteseket.

Az alapítványnak három alkalmazottja van, s jelenleg 85 önkéntessel dolgoznak, létrejötté óta kb. 700 - 800 önkéntes fordult meg náluk. A segítők és a segítetteteket nem lehet egymástól élesen elkülöníteni. Hiszen a segítők is érintettek, nekik is vannak problémáik, ugyanúgy, mint azoknak, akiknek segítenek. Mivel kortárs segítségről van szó, kor tekintetében is megegyeznek: általában 12 - 28 évesek, bár már 60 év fölöttiek is fordultak hozzájuk segítségért.

A segítségnyújtást fiatalok végzik, akiknek tevékenysége a korosztályi problémák korai felismerése, megelőzése, lehetséges alternatívák feltárása, illetve a bajba jutottak szakemberhez irányítása. Tartalmi szempontból elég változatos problémákkal foglalkoznak: társ-és társaságválasztási kérdések, drogok, erőszak, egzisztencia, családi problémák. A Kapocs segítségével a fiatalok elkerülhetik a rehabilitációs, netán büntetésvégrehajtási intézményeket.

Laikus segítséget nyújtanak és nem szakmait. Nem is ez a céljuk, inkább közvetítő szerepet játszanak a problémával küzdő fiatal és a szakmai segítők között. Kb. 10 000 esettel foglalkoznak évente, ennek kb. 10 - 15% - a krízishelyzet. Mindenkinek próbálnak segíteni, aki megkeresi őket.

Új önkénteseket nem toboroznak. Az újakat a már meglévők hozzák, valamint a segítettetkből gyakran válnak segítővé. Mindenkit elfogadnak, aki önkéntesnek jelentkezik, csak legyen benne elég erős segíteni akarás és kitartás.

Az önkéntesek felkészítése három csoportba sorolható:

- segítenek tisztázni az újaknak, miért is szeretnék ezt a munkát végezni,
- megtanulnak válaszokat - tanácsokat adni különböző helyzetekben,
- megtanulnak beszélgetni egymással.

Eseiteket bizalmasan kezelik, az önkéntesek nem osztják meg egymással ezeket. Természetesen vannak esetmegoldó csoportos beszélgetéseik, ahol név nélkül meg lehet beszélni az eseteket, vagy tanácsot kérhetnek egymástól és az alapítvány munkatársaitól. Ezért nehéz visszajelezni az önkéntesek munkáját. Nehezíti a helyzetet, hogy a szervezet mint egész sem kap igazi visszajelzést a munkájáról.

## **Impresszum**

### **EU Pont Konferenciakötet**

**Kiadja:** Dél-alföldi HEURégió Pont Egyesület

**Felelős kiadó:** Szabó Gábor

**Sorozatszerkesztő:** Nagy Zoltán Péter

**A kiadásban közreműködött:** Alattyányi István

**Technikai gondozás:** Média Kalauz Bt.

**Web:** [www.mediakalauz.eu](http://www.mediakalauz.eu)

**Nyomta:** Bába és Tsi Kft.

**Cím:** 6725 Szeged, Határőr u. 1.

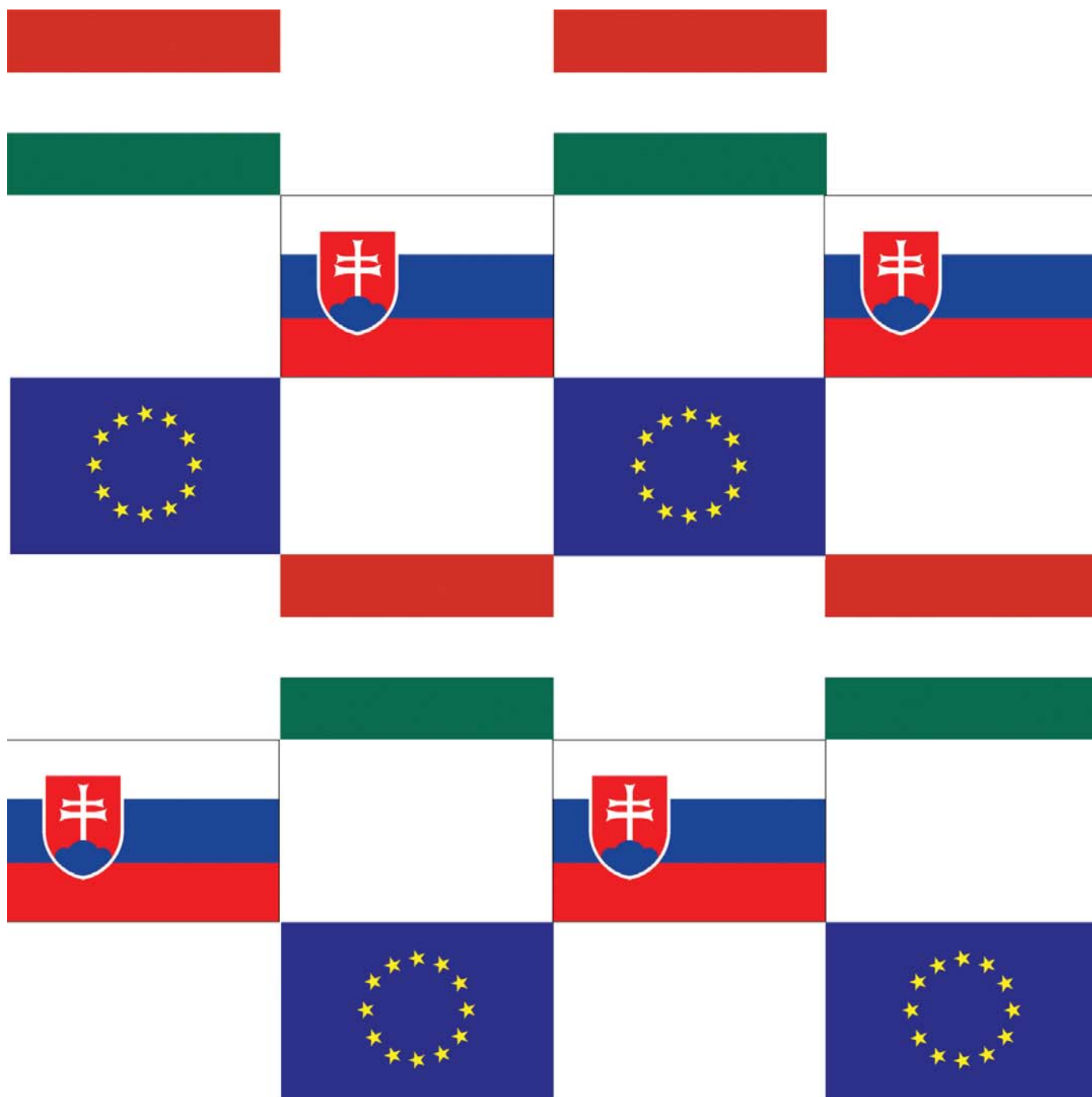
**Megjelent:** 1000 példányban

Ingyenes információs kiadvány

**A kiadást támogatta**

Nemzeti Civil Alapprogram

**Szeged, 2011.**



A kiadást támogatta



Kiadja

