

Vajda Árpád - Fabulya Edit

IFJÚSÁGI PROJEKT- ÉS SZERVEZETMENEDZSMENT



VAJDA ÁRPÁD
FABULYA EDIT

Ifjúsági projekt- és szervezetmenedzsment

2012

TÁMOP-5.4.4.-09/2-C-2009-0002
Az ifjúságsegítő képzés interprofesszionális fejlesztése

Tisztelt Olvasó!

A TÁMOP-5.4.4-09/2-C-2009-0002 "Az ifjúságsegítő képzés interprofesszionális fejlesztése" című projekt keretében az ifjúságsegítő és a pedagógusképzés határterületein egyaránt hasznosítható tantervi egységekhez kapcsolódó, lektorált tananyagok készültek. A sorozat kötetei a felsőoktatás különböző szegmenseiben (szociális, pedagógiai, andragógiai stb.) és szintjein (felsőoktatási szakképzés, alapképzés, továbbképzés, felnőttképzés) egyaránt használhatók. Az Európai Unió társfinanszírozásában megvalósult tananyag-fejlesztési és képzési projekt szlogenje: „Az ifjúságsegítés rangjáért”, amely az ifjúsággal közvetlenül foglalkozó szakemberek és intézmények, szervezetek társadalmi elismertségének növelésén túl a szakmai színvonal emelésére, a felsőoktatási alapképzés szintjének megfelelő követelmények elérésére való törekvést tükrözi.

A kompetencia-fejlesztést célzó tananyagokban az elméleti megközelítéshez és a gyakorlati, tréning jellegű képzéshez egyaránt hasznos információkat találhatnak az érdeklődők. Bár a tananyagok elsősorban a tanárok (képzők) munkáját segítik, egyes fejezetek a hallgatók számára is hozzáférhetővé tehetők.

A sorozat füzetei 2011-ben készültek, többségük az akkori jogi, intézményei háttér információit tartalmazza, bár az utólagos szerkesztés néhány esetben megkövetelte az azóta bekövetkezett változások beépítését, vagy az azokra történő utalás jelzését. Mindez a szerzők, szerkesztők, projektvezetők számára azt az üzenetet hordozza, hogy egy viszonylag fiatal szakma a folyamatosan változó társadalmi környezetben is próbálja megtalálni azokat az elvi és gyakorlati fogódzókat, amelyek az interprofesszionális jegyében történő fejlesztés alapvetései és eredményei.

Tapasztalatokban és sikerekben gazdag felhasználást kívánunk!

Kecskemét, 2012

A projekt vezetői

Tartalomjegyzék

I. Projekt, ifjúsági projekt és a projektmenedzsment	5
1. Mi a projekt, miért terjedt el a projekt szemlélet?.....	5
2. A projekt illeszkedése a tágabb környezethez.....	8
2.1 A célcsoport, a helyi közösség szükségletei, igényei.....	8
2.2 Hogyan függ össze a projekt és a szervezet?	8
2.2.1. Amikor a fark csóválja a kutyát.	9
2.2.2. Működés kontra projekt finanszírozás	11
3. A tervezés, a programozás folyamata	14
4. Stratégia tervezése, azaz a PROGRAMOZÁS folyamata az ifjúsági szervezeteknél.....	15
4.1. Helyzetfeltárás – hol állunk most?	15
4.2. Stratégia – hová akarunk eljutni?	16
4.3. Operatív szakasz.....	17
5. A projektciklus-projektszakaszok az ifjúsági projektben (a projektháromszög)	18
5.1. Sok elképzelésből egy projekt.....	21
5.2. A projekt létrehozása, tervezése.....	22
5.2.1. Helyzetértékelés	22
5.2.2. Célkitűző szakasz	26
5.2.3 A tevékenységek ütemezése.....	28
5.2.4 erőforrások megtervezése, allokációja, költségvetés készítés.....	29
5.2.5 Támogatás szervezés	30
5.3 Megvalósítás.....	32
5.3.1. Humánerőforrás menedzselés, az ifjúságsegítő feladata.....	32
5.3.2. A projektek dokumentálása.	33
5.3.3. A projekt értékesítése, kommunikáció	34
5.4 Zárás és értékelés – új projektötlet létrehozása	34
II. Szervezetmenedzsment, ifjúsági szervezetek	36
1. Projektek, tevékenységek és a szervezet viszonya.....	36
2. Az ifjúsági közösségek jellemzői	36
2.1 A nem-formális csoport jellemzői, csoportműködés fázisai	38
2.2 A formális szervezet jellemzői	40
3. Különböző típusú szervezeti formák jellemzői, funkciójuk.....	41
3.1 Fogalommagyarázat	41

3.2 Előfeltételek	42
3.3 A létrehozás lépései.....	42
3.4 Praktikumok.....	43
3.5 Adminisztráció és napi működés az ifjúsági szervezetekben.....	44
3.5.1. Dokumentáció	44
3.6 Kockázatok.....	46
3.7 Fenntarthatóság	46
3.8 Láthatóvá tétel, kommunikáció	46
4. (Ifjúsági) szervezetalapítás, szervezetmenedzsment	47
4.1 Szervezetműködtetés, szervezeti életciklus,.....	47
4.2 A szervezeti kultúra. A szervezeti kultúra feltárásának módszerei.....	48
5. Forrásteremtés és felhasználás az ifjúsági szervezetben	54
6. Fogalommagyarázat	58
Kötelező olvasmány/ok, források.....	61
Ajánlott olvasmányok, források	61
Ajánlott weboldal címek, linkek:	62

I. Projekt, ifjúsági projekt és a projektmenedzsment

Bevezető

Joggal teheti fel a kérdést jelen anyag bármely olvasója; honnan jött, miért merült fel egy újabb projekt- és szervezetmenedzsment témakörét boncolgató szakmai anyag elkészítésének ötlete? Mi szükség van újabb csupor vizet szállítani a tengerbe. Hiszen se vége, se hossza az e tárgykörökben az utóbbi évtizedekben megszületett szakmai anyagoknak. Ha alaposak akartunk volna lenni, pusztán az anyag végén található szakirodalom jegyzék megtölthetett volna egy kisebb könyvet.

Szándékunk szerint össze kívántuk foglalni mindazokat az elméleti modelleket, módszereket és technikákat, amik tapasztalataink szerint működőképesek ifjúsági szervezetek menedzsmentjében és ifjúsági projektek tervezésében végrehajtásában kellő segítséget nyújtottak nekünk.

1. Mi a projekt, miért terjedt el a projekt szemlélet?

Arra kérdésre keresve a választ, hogy a projekt miért lett napjainkra ennyire elterjedt fogalom, több oldalról kell megközelítenünk a témát. A projekt új fogalomnak tűnik, ugyanakkor az emberiség történelme során egészen régóta használja. És az sem kérdéses, hogy a projekt szó ismeretlensége megakadályozta-e valaha emberek közösségeit, hogy lényegében projekteket tervezzenek, hajtsanak végre, és értékeljenek. Gondoljunk csak egy-egy mamut vadászatra, vagy akár később falvak, városok, várak, piramisok építésére. A „projicere”, azaz az latin „előredob”, illetve a „progetto” olasz szót már használták a projekt mai értelmében a középkori építészeti vállalkozásainál. Ezek lényegében a később megvalósításra szánt építmények megvalósítási tervei voltak, lehetővé tették a tervezés és a megvalósítás fázisainak szétválasztását.

Minél több erőforrást kellett egy-egy projekthez rendelni, annál nagyobb kockázatot jelentett a megvalósítás esetleges kudarca. Ennek a kockázatnak a csökkentésére tett erőfeszítések során felértékelődött a projektek tervezése, és menedzselése. Egy-egy nagyobb társadalmi vállalkozás - legyen az építészeti, gazdasági, vagy éppen hadi – a jó projekt terv alapján végrehajtott projekt menedzsment, nemcsak a végrehajtásért felelős vezetők és csapatuk, hanem a finanszírozást magára vállaló támogató számára is egyre értékesebb lett.

A T-Kit sorozat Projektmenedzsment kiadványa szemléletesen járja körül mindazokat az előnyöket, amelyeket a projekt szemlélet jelent.

Az egyik legfontosabb a hatékonyság

- Konkrét szükségletek, amelyekre a projekt épül
- Behatárolt a beavatkozási terület
- Előre meghatározott, konkretizált eredmények
- Erőforrások, és erőfeszítések összpontosítás

Elszámoltathatóság, és (megosztott) felelősség

- Vezető, projekt vezető (-k), projekt csapat
- Egyértelmű felelősség, elszámoltathatóság
- Értékelés jelentősége
- Utánpótlás-nevelés, önkéntesek

Egyenlőség, és függetlenség

- Meghatározott formai, és tartalmi kritériumok, prioritások (támogatásoknál)
- Egyre meghatározóbb a szakértői döntés-előkészítés
- A pályázati projektek egyenlők, a részrehajlás csökken

Takarékosság és következetesség

- Nagyobb a tervezettség
- Az indokolatlan vagy ellenőrizetlen pénzköltés lehetősége kisebb
- A pénzügyi ellenőrzés könnyebb

Minőség

- A tervezettség, a források optimalizálása,
- a folyamatkövetés, az értékelés és a visszacsatolás a minőség javulását eredményezi

Realizmus

- A projektnek a realitás talaján kell állnia, a nagy gondolatokat segít gyakorlattá tenni

Rugalmasság

- A folyamatkövetés lehetővé teszi a korrekciókat, az alkalmazkodási képesség megnő

Verseny

- A projektek egyenlők, de versenyeznek is
- A forrásigények rendszerint meghaladják a kereteket
- A verseny javítja a projektek minőségét, arra ösztönzi a szervezeteket, hogy a tőlük telhető legjobbat nyújtsák

Részvétel

- A projektek lehetővé teszik a szervezet tagjainak
- Önkéntesek
- Partnerek bevonódását
- Ezáltal a szervezet iránti elköteleződését is
- Hosszabb távon a társadalmi részvételt, aktivitást erősíti

Átláthatóság, és láthatóság

- A „köz (és/vagy magán)vagyon” hasznosulása nyomon követhető
- PR és kommunikációra alkalmas (a szervezetnek, és a támogatóknak egyaránt fontos).

Kreativitás és innováció

- Problémákra új ötletekkel, új módszerekkel reagál
- A támogatók elvárják az újszerű kezdeményezéseket
- A csapatmunka erősíti a kreativitást
- Az innováció visszahat a szervezetre

Mi is az a projekt?

A projekt fogalmának tisztázására, többféle szakirodalom sokféle meghatározást használ az egészen egyszerű definícióktól kezdve a bonyolultakig. Mi az ifjúsági projektekből indulunk ki, és a lehető legegyszerűbb, de még nem túl egyszerűsítő definíciót alkalmazunk.

Eszerint egy projekt lényegében egyedi szervezeti környezetben megtervezett és végrehajtott tevékenységsorozat, amelyben a projektet megvalósító csoport konkrét célt/célokot határoz meg, mindezeket pedig meghatározott idő alatt kívánják elérni, és ennek érdekében a célok eléréséhez meghatározott (humán és anyagi) erőforrásokat rendel.

A projektekre tehát jellemző, hogy

- van célja, világos és eredménye mérhető, és ez a **cél realiztikus**, tehát a célok és az erőforrások összhangban állnak. Mindezek mellett a projekteknek **mégis kihívónak**, merész vállalkozásnak, valamilyen értelemben kockázatosnak kell lenniük, hogy a benne lévőket a megvalósításra ösztönözze. A jól kitűzött célok, mint később az indikátoroknál látni fogjuk egyben garanciát is jelentenek a projekt mérhetőségére.
- A projekt tevékenység **térben és időben behatárolt**, ugyanakkor az egyszerű, napi feladatoktól különválasztja, hogy **komplex természetű**.
- Az ifjúsági tevékenységek tervezése esetében különösen fontos, hogy a projektek **legtöbbször csoportot, közösséget mozgatnak meg**, kollektív jellegűek, sokféle képességet, és többféle partner bevonását feltételezi. Emiatt különösen alkalmas arra, hogy az állandó részvétel iránt egyébként kevésbé fogékony fiatalokat, többféle szerepkörben, eltérő erősségeikre, sokszínűségeikre építve vonja be egy-egy tevékenységbe.
- A projekt egyedi, innovatív, **új ötletekre épül**, vagy már megvalósított, eredményes projekt új környezetbe, esetleg új célcsoport számára történő kiterjesztését jelenti, tehát ilyen értelemben itt is tetten érhető az innovativitás.
- Végül, de cseppet sem utolsó sorban, a címszavak elején, a projektet megtervezők, megvalósítók oldaláról megfogalmazott **mérhetőség** másik oldalról azt is jelenti, hogy egy-egy projekt dokumentum alapján a támogató számára is világossá, felmérhetővé válik befektetésének kockázata, megtérülésének módja.

2. A projekt illeszkedése a tágabb környezethez

Nagyon leegyszerűsítve, a projekteknek három dologhoz mindenképpen szerencsés illeszkedniük

1. A célcsoport, a helyi közösség szükségletei, igényei
2. A szervezet stratégia célrendszere
3. A támogató céljai elképzelései

2.1 A célcsoport, a helyi közösség szükségletei, igényei

Ezek közül első és legfontosabb a projekt igazodása a helyi szükségletekhez, a célcsoport valódi igényeihez. Egy projekt eredményessége nem vizsgálható a környezetéből kiragadva. A jó projekt, alapvetően egy a projektet megvalósító közösség, csoport, szervezet tevékeny válasza valamely környezeti, társadalmi problémára, hiányra, igényre, szükségletre. A projektek tervezésénél erre a területre kell a legtöbb figyelmet fordítanunk. A módszerek ismertetésénél látni fogjuk, hogy a helyzetelemzések egyébként is igen színes palettáján milyen sok az ide vonatkozó eszköz, technika.

2.2 Hogyan függ össze a projekt és a szervezet?

A projekt menedzsment szakirodalmak legtöbbször mindig sarkalatos pont, hogy egy projekt sohasem lehet független attól a környezettől, amelyben megvalósul. A tervezés során látjuk is majd, hogy a helyzetelemzések jelentős része ennek a környezetnek a jellemzőit igyekszik feltárni. Ugyanilyen fontos a projektet megvalósító szervezet saját jellemzőinek ismerete. A projekteknek jobb esetben a szervezet eredeti célkitűzéseit kell szolgálniuk, bele kell, hogy illeszkedjenek a küldetésébe, közelebb kell, hogy vigyék a szervezetet, és az általa szolgált

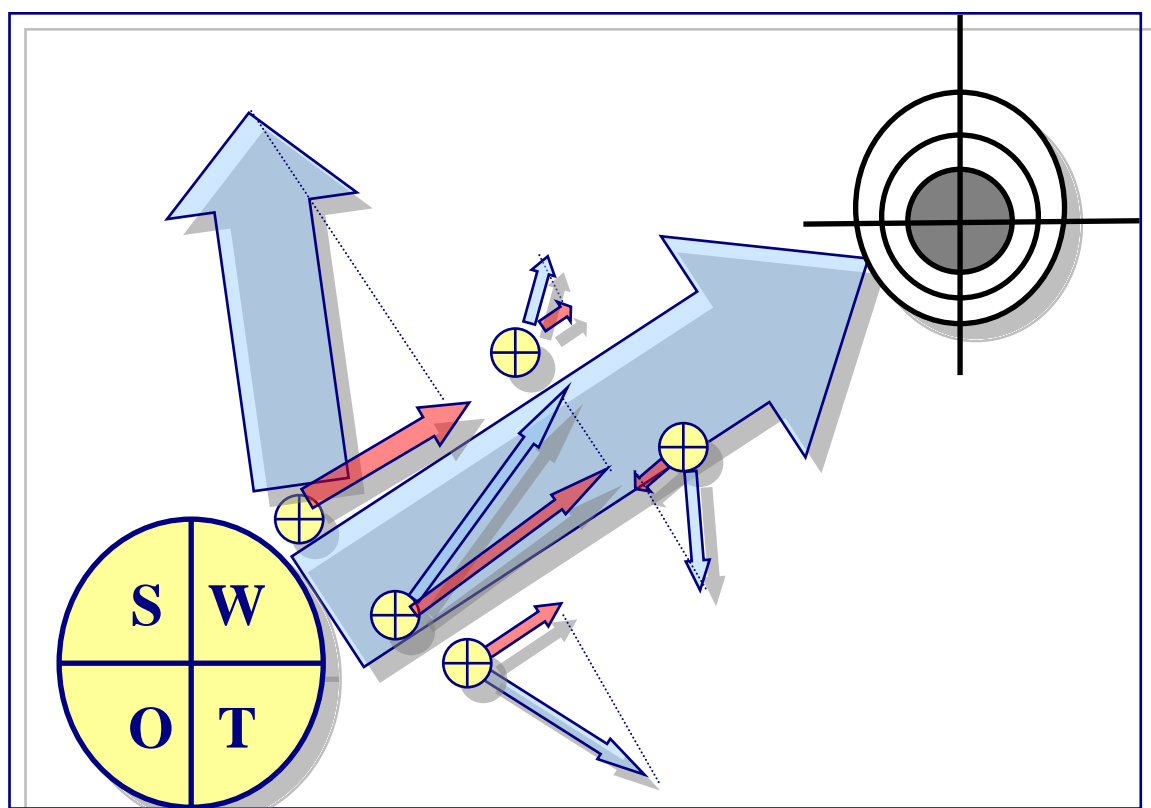
Biológiai tanulmányainkból ismerős lehet az amoeba nevű egysejtű állatka. Az amoeba-nak nincsenek valódi, csak ún. ál-lábai, amik lényegében testének egyfajta kitüremkedései. Az egysejtű ezekkel a lábakkal folydogálja körbe az útjába akadó szilárd táplálékot, ezután bekebelezi. Ha ez a nem túl bonyolult életmódot folytató állat érzékeli, hogy táplálék ér a közelébe, akkor arra a részre kezdi kitüremkedtetni a lábát, hogy megszerezze a táplálékot. Azaz a teste abba az irányba mozdul el, amerre az élethez/túléléshez szükséges forrást találja.

Sok civil szervezet is ilyen módon mozog, alakul át. Egy-egy nagyobb pályázati forrás elferdítheti, vagy teljesen más irányba fordítja a szervezetet, mint amerre eredeti stratégiai, szervezeti céljai vitték. Minél kevésbé átgondolt egy szervezet célrendszere, azaz, minél gyengébb valódi lábakon áll a működése, annál nagyobb valószínűséggel fordulhat ez elő. Ugyanakkor van olyan élethelyzet egy szervezet esetében is, amikor ez a túlélés egyetlen lehetősége. Különösen igaz ez egy nagyon bizonytalan környezetű civil szféra esetében.

helyi közösséget a szervezet elképzelt jövőképehez. Ellenkező esetben a fark fogja csóválni a kutyát, vagy kicsit ferdítve „a projekt írja meg a menedzsmentet”

2.2.1. Amikor a fark csóválja a kutyát.

Az ifjúsági terület horizontális jellege miatt, olyan szakmai területet nehezebb megjelelni, amelyiknek nincsen ifjúsági vetülete. Ugyanakkor az ifjúsági terület, mint szakmai alrendszer, mindig is a kis forrású területek közé tartozott. Az élet viszont utat tör. Az ifjúsági munkával foglalkozók ezért számtalan forráslehetőséget tanultak meg kezelni az utóbbi években. Csakhogy mikor mondjuk azt egy projektre, vagy egy pályázatra, hogy NEM, mert bár sok pénzzel kecsegtet, mégsem vág igazán a mi szervezetünk célrendszerébe. Mi a helyzet akkor, ha alap küldetésünkre nincs forrás, de adódik egy jó lehetőség, abban a civil közegben, amelyikben nem ritka a „lövünk mindenre, ami mozog” elvét valló vezető. Az alábbi ábra a profitorientált szektor vállalatirányítási modelljei közül való, és azt hivatott leírni, hogy a szervezetben történő erőfeszítéseket hogyan lehet egy cél érdekében integrálni. Ezt az ábrát használva az alsó kör lesz a helyzetértékelés, mondjuk egy SWOT. A jobb felső céltábla a szervezet számára kitűzött célok. A kicsi körök egy-egy projektnek az önálló helyzetelemzése, kis kék nyilak pedig az a projekt cél irányában kifejtett kisebb-nagyobb erőfeszítés. Látjuk, hogy a szervezeti cél irányába annyiban húzza a szervezet szekerét egy adott projekt amennyi az „ereje” (kék nyíl), és, amennyi rávetül a szervezeti cél iránytengelyére (piros nyíl). Ennyiben hasznos a szervezet számára egy-egy projekt. Látható, hogy van szinte a teljesen a szervezeti cél irányába kifejtett jelentős erőfeszítés, és van, amelyik a szervezeti céllal ellentétes irányba mutat (még szerencse, hogy nem túl nagy



erőbedobással). Az ábrán azonban van egy kifejezetten nagy erőket megmozgató projekt, amely láthatóan el tudja fordítani a szervezetet az eredeti irányból. Ez ugyan csak egy modell, de a szervezetnek, a teljes szervezetnek egy-egy ilyen esetben tudnia kell felismerni a helyzetet, és szembenézni vele, akár stratégiát módosítani, ha kell. A rendszerváltás óta eltelt időben nem egy ifjúsági szervezetet állított az eredeti küldetésétől teljesen eltérő pályára egy-egy nagyobb megszerzett forrás.

Visszatérve a szervezet stratégiai célrendszerére, az ifjúsági projektek esetében mindezt még egy figyelembe veendő tény teszi komplikáltabbá. Azt már elemeztük mennyire hasznos a fiatalok bevonása egy projekten keresztül. Arról is írtunk, hogy ezekben a projekteknél a fiatalok részvétele a passzív részvételtől az aktív, saját elképzelésen alapuló, saját kivitelezési szintig széles skálán mozoghat és az ifjúságsegítők egyik legfontosabb feladata, hogy a fiatalokat minél aktívabb részvételre ösztönözze. Ugyanakkor ifjúságkutatások által is megerősített tapasztalatainkból tudjuk, hogy a fiatalok ritkán lépnek be egy-egy szervezetbe, nem szeretnek egyesületek tagjai lenni. Saját kortársaik között érzik jól magukat, ezekkel a csoportokkal végeznek tevékenységeket szívesen. Ezek nem-formális csoportok, közösségek, amelyeknek többnyire nincs stratégiájuk, híján vannak a megfogalmazott jövőképnek, és akkor sem esnek kétségbe, ha nem jól definiált misszió, hanem gondolom formán, az „elsőre jó ötletnek tűnt” elve mentén tevékenykednek, saját örömeikre. Ez az állapot - a civil szervezeteket kategorizáló több tucat elmélet egyik vidámabb megközelítésű modelljénél - az NGO-k működésének első szintje az ún. FUN-GO, a közös öröm (fun) mentén létrejött NGO (= non-governmental organization, nem állami/kormányzati, azaz szervezet).

A fentiekben túlmenően ezeknek a közösségeknek általában rövid az életciklusuk, legtöbbször egy ifjúságsegítő a fiataloknak éppen a projekt kedvéért összejött, ideiglenes csoportjával dolgozik. Ilyen értelemben nehéz a projekt és a szervezet (de vajon melyik szervezet is?) céljainak összehangolásáról beszélni. Ezekben az esetekben az ifjúságsegítőt foglalkoztató intézmény, szervezet (civil szervezet, ifjúsági klub, faluház, teleház, integrált közösségi szolgáltató tér...) stratégiai célrendszere lesz óhatatlanul a mérvadó.

2.2.2. Működés kontra projekt finanszírozás

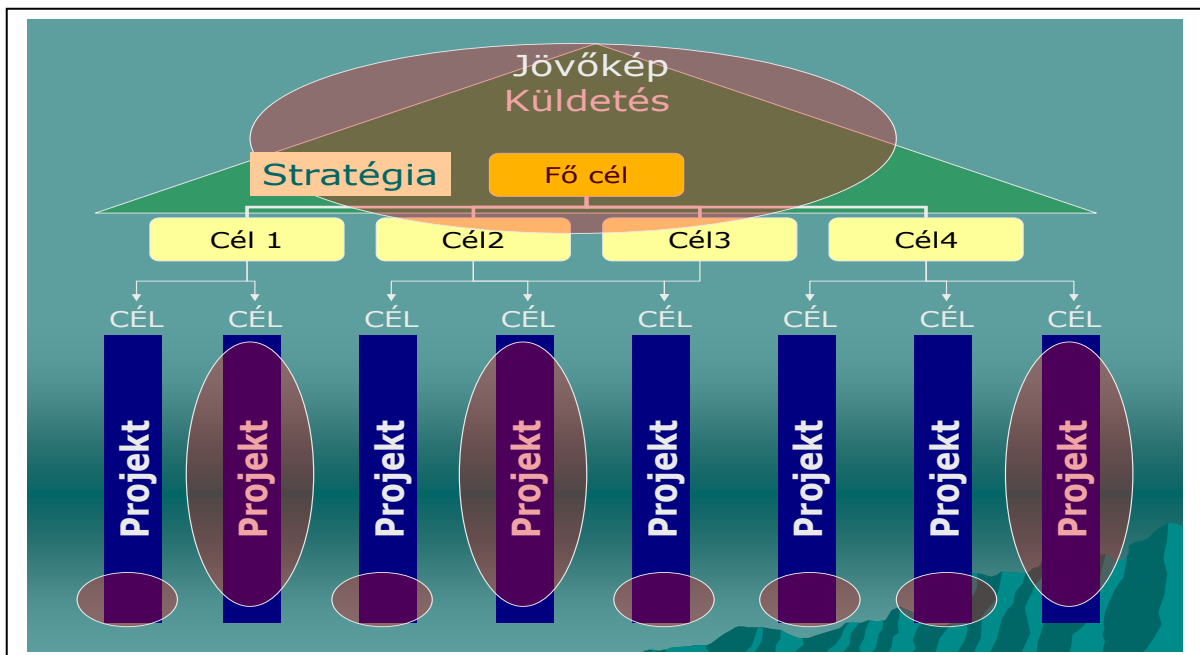
„To be, or not to be” W. Shakespeare
„To do, or not to do” Joda mester
„Do, be, do, be, do” Frank Sinatra
Egy falfirka idézet

A legtöbb forrásalap legtöbb pályázati kiírása alapvetően projekt megközelítésű, csak azt az új hozzáadott értéket kívánja megfinanszírozni, amit a szervezet az adott projekttel TENNI kíván. A legtöbb kiírás külön korlátozza is minden olyan típusú kiadás elszámolhatóságát, ami túlmegy a projektmegvalósítás indokolta kereteken. A kiírók alapértelmezettnek veszik, hogy a szervezet folyamatosan működik, irodája és alkalmazottja van, aki után adót, járulékot, a hely után bérletet, rezsiköltséget fizet, azaz erős alapokon nyugszik. Sokszor kéri is ennek a LENNI típusú feltételnek bizonyítását, azaz hogy a rábízott projekttel a szervezet elboldogul. Csakhogy a hazai civil szervezetek olyan gazdasági környezetben élnek, amelyben a létezéshez, LENNI-hez a szervezetek kevés helyről szerezhetnek utánpótlást. A legkézenfekvőbb bevétel a tagdíj... miután kikacagtuk magunkat vegyük számba a többi lehetőséget. Alig akad olyan kiíró, amelyik a működést támogatja (önkormányzati alapok, NEA), helyi közszolgáltatási hiányfeladatok ellátására, átvállalására kötött önkormányzati szerződések száma sem szaporodott meg olyan mértékben, mint azt a rendszerváltás első időszakában remélték a szervezetek. Marad tehát a LENNI jellegű kiadások TENNI jellegű projektekből finanszírozott puzzlejainak ügyes összetologatása. Hol egy fél státuszt, hol a hiányzó számítógépet, hol az iroda negyedéves bérletét sikerül finanszírozni egy-egy nyertes pályázatból.

A sportcsatornákon gyakrabban szörfözők számára ismerősek lehetnek az erős emberek megmérettetésével foglalkozó műsorok. Ezekben a világ különböző tájáról érkező hatalmas bajnokok mérik össze erejüket és ügyességüket egymással. Az egyik - feltehetőleg leginkább a nézők által - kedvelt gyakorlat, amikor valamilyen több tonnás járművet (kamiont, vagont...) kell elmozdítani a versenyzőknek egy bizonyos távolságon. Aki már nézett ilyet az pontosan tudja, hogy elindítani a legnehezebb a járművet mozgásban tartani már könnyebb. Ha a húzás közben egy-egy versenyző megáll, minimálisra csökken az esélye annak, hogy újra elinduljon. Egy szervezet esetében is a lenni és tenni egyensúlya, és egymást előremozdító hatása működik jól. Mozgásba lendíteni egy új szervezetet, illetve leépíteni, leállítani, és kedvező környezeti feltételek esetén újraindítani mindig nehezebb, mint mozgásban tartani, még ha alapjáraton is mozog.

Ehhez hasonló a szervezetek működésének (lenni) és projektjeinek (tenni) finanszírozása. Egyik feltételezi a másikat, akkor tudunk jó projekteket megvalósítani, ha elég biztos a szervezeti alap. Az eredményes projektjeink ugyanakkor visszahatnak, erősítik a szervezetet, és legtöbbször a működéshez is megadják a finanszírozást, a hiányzó eszközöket, azért, hogy újabb projekteket tudjunk megvalósítani. Azaz akkor jó, ha a tenni-lenni-tenni-lenni-tenni mozgásban van., ahogy Sinatra énekelte: DO-BE-DO-BE-DO).

A következő ábra ezt a folyamatot mutatja. A lila körök a szervezet működéséhez hozzájáruló, ún. TENNI elemek. Egy-két projekt kifejezetten ezt erősíti, de legtöbb esetben ezt különböző projektek, különböző elemei adják össze. A szervezetet és az egy adott projektet menedzselő vezető (amennyiben ezek eltérnek) között gyakori konfliktusforrás ez, ha nem kerül tisztázásra.



2.3 A támogató céljai, elképzelései

Az általunk segített ifjúsági közösségeink kétség kívül zseniális ötleteinek megvalósításához a külső partnerek, erőforrások mozgósítása mellett előbb utóbb szükség lesz külső támogató megnyerésére is. Ezek lehetnek helyi vállalkozások, lehetnek döntéshozók (polgármesterek, képviselő testület, hivatalvezetők), és természetesen legtöbbször maguk a különböző projektek létrehozásának támogatására létrehozott különféle forrás alapok és ezek különféle ún. programjai, az alapprogramok (GYIA, FLP, NEA, NKA...)¹. Bármelyik támogatót is nézzük, mindegyiküknek megvannak a maga céljai. A támogatás megnyerése lényegében az a folyamat, amelyben a támogató meggyőződik (tehát meggyőzzük), hogy a projekt támogatásával saját céljainak megvalósulásához is közelebb kerül. Egy helyi vállalkozó termékei, maga a szolgáltatása reklámot kap, a helyi közösségben a róla kialakult képet tudja erősíteni. A döntéshozó a hivatal, a szervezet, a település egészének céljaiba igyekszik beleilleszteni a projektet, és minél jobban klappol, annál nagyobb elkötelezettséggel tud melléállni.

¹ A támogató szervezetekről ld. az 55. oldal táblázatát.

Legtöbb forrást azonban egyértelműen a különböző pályázatoktól várhatunk. Ezért fontos megérteni ezeknek a célrendszerét, megszületésük folyamatát.

Minden forrásadó szervezetnek megvannak létrehozásának a céljai, az alapelvei, amelyek kiegészülnek időszakosan (évente vagy tágabb ciklusonként) meghatározott prioritásokkal. Az állami alapoknál mindezek jogszabályi dokumentumokban, törvényekben, jogszabályokban meghatározottak.

A Fiatalok Lendületben Program 2011. évi prioritásai

- Önkéntesség Európai Éve
- A fiatalok munkanélkülisége
- Inkluzív (azaz minden társadalmi rétegre kiterjedő) növekedés
- Globális környezeti problémák és a klímaváltozás
- Kreativitás és vállalkozókézség
- EU-Kína ifjúsági év 2011 (csak a 2. és a 3.2 alprogramok esetén releváns)

A 2011-es nemzeti prioritások (a 2010. évvel azonosak)

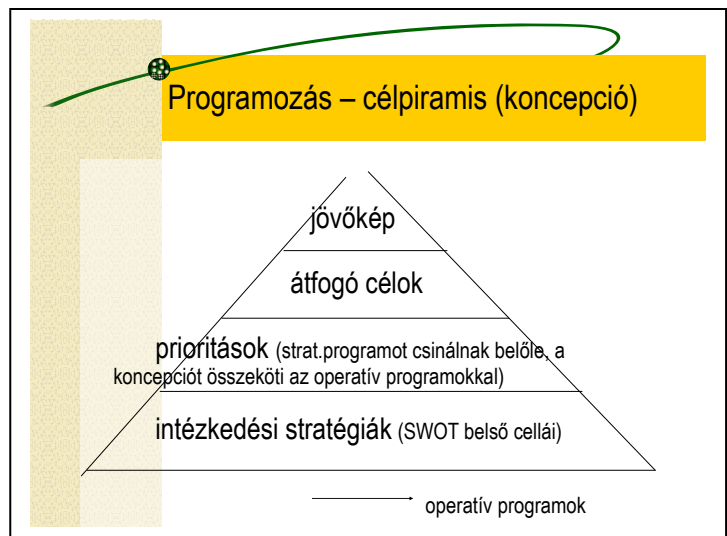
- Interregionális, határmenti régiók közötti együttműködések erősítése
- Magyarország EU-elnökségének tematikájába illeszkedő projektek ösztönzése
- A Nemzeti Ifjúsági Stratégia célkitűzéseit megvalósító 2 éves cselekvési tervhez kapcsolódó projektek támogatása
- Az élhető környezettel és a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos tudatosság erősítés

Kiemelt célcsoport: új pályázó* az azonos minőségű pályázatok közül előnyt élvez az a pályázó, aki az adott alprogramban először nyújt be pályázatot a Fiatalok Lendületben Program Nemzeti Irodájához.)

3. A tervezés, a programozás folyamata

Az érem egyik oldala

A különféle pályázati kiírások a **programozás** nevű folyamat során kerülnek megfogalmazásra. Ennek során a társadalom különböző közösségeinek szükségletei, igényei, illetve a kutatások során feltárt hiányterületei kerülnek meghatározásra. Majd az erre történő válaszadási irányok, célok rendszerbefoglalása következik.



Ezen célok programokká, alprogramokká történő alábontása a következő lépés. Ezt követi a célokat szolgáló pályázati irányok meghatározása. Ifjúságsegítői munkánk legjelentősebb részeként, pályázóként erről a végéről találkozunk a programozás folyamatával. Fontos megjegyezni azonban, hogy a programozás nem zárt folyamat, több ponton is van lehetőségünk, hogy véleményünkkel, hozzászólásainkkal formáljuk a végül megjelenő pályázati kiírásokat.

A érem másik oldala

Ugyanezt a fentebb leírt programozási folyamatot végezzük el mi is saját ifjúsági szervezetünk, fiataloknak szolgáltató intézményünk esetében, amikor megtervezzük, és részletes projektekké tervezzük megtámogatni szervezeti stratégiánkat. Ez esetben is először, a **HELYEZETFELTÁRÁS** szakaszában helyzetelemzést, igények feltárását, erőforrásaink számbavételét végezzük el, majd a programozás **STRATÉGIAI** szakasza során reális stratégiai célok megfogalmazásával kötjük össze jelen helyzetet az általunk megfogalmazott jövőképpel, a szervezet küldetésével. A szervezeti célrendszert a fő, és az ezek alatt megjelenő al-célok képezik.

A PROGRAMOZÁS folyamata

I. Helyzetfeltárás

- Problémák és szükségletek feltérképezése
- Erőforrások feltérképezése
- SWOT analízis (pl.)

II. Stratégia

- Jövőkép (küldetés, értékek)
- Célkitűzések
- Prioritások
- Programok és alprogramok

III. Operatív szakasz

- Projektek kidolgozása (illeszkedés a programokhoz)

Melyeket a prioritások meghatározásával tehetünk teljessé, amelyek segítenek majd abban, hogy mely célokhoz tartozó, projekteket kell először megvalósítanunk a sikeres működés érdekében. Végül itt is az OPERATÍV szakasz következik, amelyben projekteket találunk ki, és tervezünk meg a célok megvalósítása érdekében.

4. Stratégia tervezése, azaz a PROGRAMOZÁS folyamata az ifjúsági szervezeteknél

Egy ifjúságsegítő munkája során számtalanszor, és számtalan módon találkozik a projekt tervezéssel, megvalósítással. A két leggyakoribb eset a következő:

- Ha egy olyan ifjúsági közösség, szervezet felnőtt segítője, amelyiknek van végiggondolt stratégiája, akkor stratégia alkotás végén, a célrendszerhez kapcsolódó projektek megfogalmazása, ötletelés után történik egy-egy megvalósításra érett projekt kiválasztása.
- Ennek hiányában a fiatalok csoportja egyszerűen csak különböző ötleteket talál ki arra, hogyan tudnák saját vágyaikat megvalósítani, igényeiket kielégíteni, adott környezetük, lakóhelyükből hiányzó feltételeket megteremteniük.

Nézzük előbb az első esetet. Az ifjúsági szervezet stratégiájának végiggondolása során programozás lépései szerint felméri a helyzetet. Elemzi környezetének lehetőségeit, veszélyeit, számba veszi belső erőforrásait és gyengeségeit. .

4.1. Helyzetfeltárás – hol állunk most?

Mint említettük a szervezet nem független a környezettől, nem lehet kiragadottan vizsgálni, mindemellett a környezet elemzése az adott szervezet szemüvegén keresztül történik. A programozás első lépése a helyzetfeltárás, amelyben megtörténik a problémák, igények és szükségletek feltérképezése. Ezzel párhuzamosan számba vesszük azt is, hogy a szervezetnek milyen külső és belső erőforrásai vannak. Erre az egyik legegyszerűbben alkalmazható technika a SWOT elemzés, amely a helyzetképkészítés egyik ismert és gyakran használt módszere.

A **SWOT elemzés** módszer négy angol szó kezdőbetűjéből kapta a nevét: a szervezet BELSŐ adottságait leíró két cella az **S** (strengths): erősségek (a fejlesztés ezekre alapozható), **W** (weaknesses): gyengeségek (fejlesztést nem lehet rájuk alapozni, sőt gátolják azt), a szervezet KÜLSŐ környezetét elemző két cellal pedig az **O** (opportunities): lehetőségek (kívülről segíthetik, ösztönözhetik a fejlesztést), **T** (threats): veszélyek (kívülről akadályozhatják a fejlesztés sikerességét). A módszer segítségével könnyen rendszerezni tudjuk a helyzetfelmérés más eszközei (kutatás, igény-, szükségletfelmérés, másodelemzések...) által felszínre hozott információkat, ezen kívül alkalmas arra, is hogy bevonja a csoport tagjait a közös helyzetelemzés folyamatába. A SWOT az egyik olyan helyzetelemző módszer, amely komplex változatában magában hordja a stratégia alkotó célkitűző szakasz tervezésének lehetőségét is, hasonlóan például a probléma-fa, cél-fa módszerhez. A stratégiatervezés későbbi fázisaiban jól használható értékelést készíthetünk általa, akár meghatározva a fejlesztések fontosságának sorrendjét is. A SWOT analízis kétségtelenül a helyzetképzés egyik könnyű és gyors módszere, formailag egy jól áttekinthető, többnyire egy oldalas táblázat. A SWOT analízis csoportos technika, amelynek eredményeként meghatározható a jövőre vonatkozó stratégia iránya (offenzív, defenzív, váltásorientált, diverzifikált).

A feltárt helyzetet többféle módon árnyalhatjuk tovább, más technikák alkalmazásával (PEST elemzés, probléma-fa, cél-fa, logikai keretmátrix...)

4.2. Stratégia – hová akarunk eljutni?

A helyzetfeltárása után következhet a szervezet stratégiájának meghatározása. Bizonyos szakirodalmak szerint a stratégia alkotás folyamatában a küldetés a jövőkép, és a szervezet fő stratégiai céljainak meghatározása megelőzi a helyzetelemzést, hiszen ezek a szervezetnek annyira erős sajátosságai, hogy hosszabb időszakon keresztül őrzik meg állandóságukat, mint a gyorsan és gyakran változó környezet, aminek a helyzetét elemezni kell.

A szervezet **jövőképe** annak a helyzetnek a vizualizálása, amelyet a szervezet magának és az általa befolyásolt környezetnek a jövőben, egy ideális jövőben a munkája nyomán elképzelt. Ennek meghatározására több, a teljes csoportot aktivizáló technika is adott. Ifjúsági csoportokban gyakran alkalmazzák a montázs, vagy kollázs technikával készített helyzetelemzés-jövőkép ábrákat, amit a csoport közösen hoz létre. Az erről való beszélgetés során pedig könnyebben kristályosodnak ki a jövőkép mondatai. Eközben meg lehet vitatni a csoportot összetartó alapértékeket, szervezet működési alapelveit. Ez a módszer segíti formába önteni a szervezet küldetését is. A **küldetés nyilatkozat** többnyire néhány mondat, amelyben a szervezet tömören összefoglalja, hogy miért jött létre, miért működik, milyen küldetés tartja mozgásban. A jól összeállított küldetés gyakran segít minket abban, hogy szervezetünk, vagy akár egy-egy projektünk, rövid egymondatos, frappáns üzenetét un. szlogenjét is meg tudjuk fogalmazni. Egyre gyakoribb az ifjúsági szervezetek és projektjeik

között is, hogy egy-egy projektnek, vagy akár egy rendezvénynek is önálló arculata, és szlogenje van. Ez egyben újabb kiváló lehetőség egy ifjúságsegítőnek a csoportban szunnyadó kreativitás, valamint a vizuális munkához nagyobb érzékel és kedvvel forduló fiatalokat helyzetbe hozza. A szervezeti vezetőnek ilyenkor figyelnie kell arra, hogy csakúgy, mint a céloknál, a szervezet és a projekt céljai, a hozzájuk kapcsolódó vizuális és verbális üzenetek ne legyenek széttartóak, azaz ne gyengítsék, hanem éppen ellenkezőleg, erősítsék egymást.

A szervezet stratégiaalkotásának legfontosabb, eredményességét alapvetően befolyásoló eleme a fő stratégia irányok meghatározása, a **fő stratégia célok** kitűzése. Gyakran előfordul, hogy sok főcél születik, a fiatalok szeretnének minél szerteágazóbb

A szlogen egy szervezet, termék, szolgáltatás vagy akár egy projekt verbális azonosítója, amely a lényegre, a fő üzenetre koncentrálva kíván erős visszaidézési hatást elérni. Eredeti jelentése szerint "csatakiáltás", amely a skót klánok csatába hívó szava volt, gael változatban írásmódja szerint "sluagh-ghairm", amelyet számos nyelv "slogan"-ként vett át. A jó szlogen megragad az emberek emlékezetében, amit vagy rengeteg ismételéssel vagy egyedi, a népszerűsített projektre, szervezetre utaló szókapcsolattal ér el. A jó szlogenegyszerű, rövid, könnyen felidézhető, a szolgáltatásnak, a szervezetnek a legfőbb előnyét írja le, gyakran rímmel, dallammal hatékonyabb (utóbbi dalt nevezünk jingle-nek). Példaként említhető: „Autókat alkotunk”- Renault, "A legtöbb, mi adható" – Tchibo, "Calgonnal a mosógép is tovább él-Calgon".

tevékenységet folytatni, elszalad velük a ló. Egyéb helyzetben is szükségszerű, de ilyenkor különösen sokat segít valamiféle erőssorrend, rangsor, más néven **prioritás** felállítása. Ha a stratégia alkotók - amely ifjúsági szervezet, közösség esetében szerencsés, ha az egész csoport - ezekben megegyeztek már könnyebb ezeket al-célokká alábontani. Az alcélok gyakorlatilag egy-egy projekt fő céljai lesznek, amikkel egy projekt hozzájárul a szervezet stratégiájának megvalósulásához.

Nagyon komplex tervezésnél, például a területfejlesztés esetében a stratégiai fő és alcélok olyan komplexek, hogy nem lehet egy, de még több konkrét projekttel sem lefedni. Ezeket programoknak és alprogramoknak nevezzük, amelyek alatt helyezkednek el az ezeket a programokat szolgáló projektek.

A stratégia alkotás szakasza után következik az operatív szakasz, azaz a megvalósítás szakasza.

4.3. Operatív szakasz

Ha áll a stratégia célrendszer, akkor jöhet a célokat valóra váltó, különböző projekt ötletek megfogalmazása. Ahogy a célrendszert és a projektek kapcsolatát bemutató ábrán is látjuk egy célt több projekt is szolgálhat, és egy projekttel több célt is elérhetünk. Ebben a

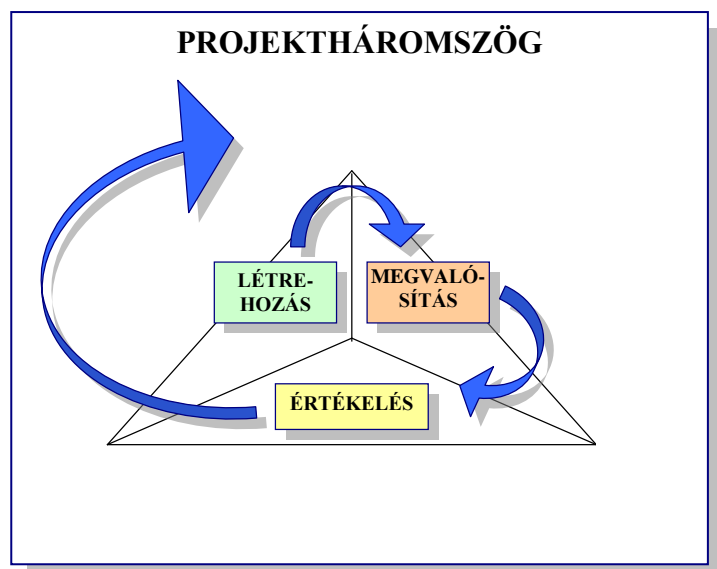
szakaszban arra a kérdésre keressük a választ, hogy milyen komplex tevékenységekkel, milyen projektekkel, milyen programokkal lehet elérni az adott célokat.

A fejlesztési tervek készítésénél gyakran kérdezik meg ebben a szakaszban a későbbi felhasználókat, hogy a célokhoz, programokhoz kapcsolódóan milyen projekteket képzelnek el. A fejlesztési tervek elkészítéséért felelős hivatalok ilyenkor közösen terveznek, generálnak projekteket a későbbi kedvezményezettekkel. Erre jó példa a vidékfejlesztési célokat szolgáló Leader programok tervezése, ahol a közösen megfogalmazott célokhoz a Helyi Akciócsoportok munkaszervezetei kérik a projekteket megvalósítani kívánó érintett civil, önkormányzati és gazdasági szereplőket, hogy fogalmazzák meg projekt terveiket. Ezután már ezeknek a projekt terveknek a mentén írják ki a pályázatokat, így biztosítva, hogy a kiírások nyomán rendelkezésre álló források a lehető legjobban szolgálják a valós helyi szükségleteket.

A fejezet elején leírt, ifjúsági szervezet, amelynek stratégiatervezési folyamatát az imént elképzeltük most érkezett el ahhoz a szakaszhoz, hogy a projektek közül valamiféle prioritás alapján kiválassza azt, amelyiket ki fogja dolgozni részletesen, majd meg fogja valósítani.

5. A projektciklus-projektszakaszok az ifjúsági projektben (a projektháromszög)

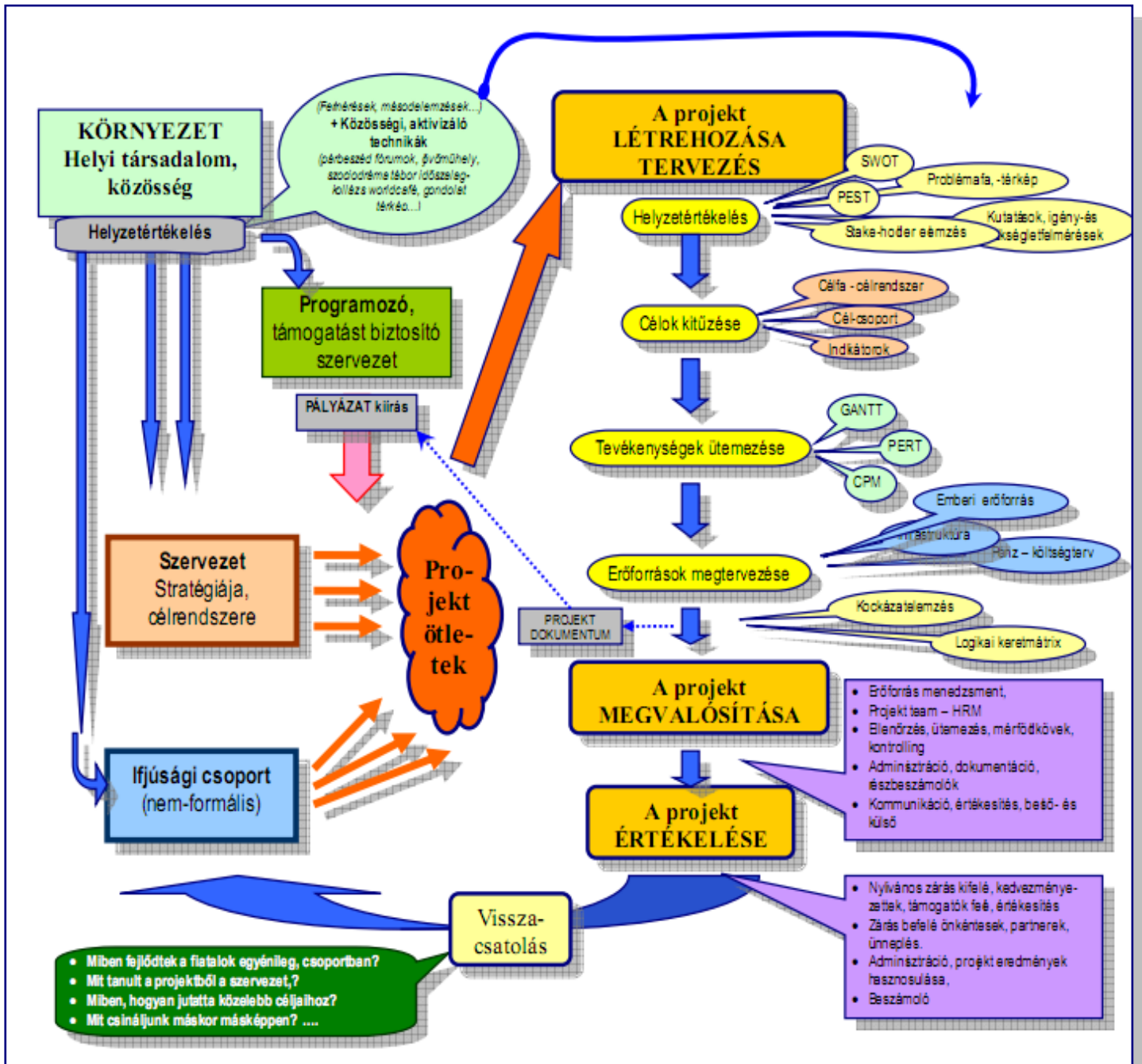
Elérkeztünk a projektek folyamatának leírásához. Az anyagunkban említett számtalan szakirodalom eltérő megközelítéseik ellenére néhány alapvető dologban megegyezik. A projekt folyamatának leírásához a projekt ciklust, vagy projekt háromszöget alkalmazzák. A projektet megvalósító csoport irányítását a projekt ciklus menedzsmentjeként (PCM) írják le.



Ezek mindegyike alapvetően elkülöníti a projekt három fő szakaszát (lásd projektháromszög). Az első a létrehozás-tervezés, amikor a projekt megszületik és formát ölt. A második szakasz a tervek alkalmazása, a megvalósítás, és végül a harmadik szakasz az értékelés. A projekt

ciklus ezen a három fő szakaszon kívül az értékelés után megnevez egy visszacsatolás nevű szakaszt - hol az értékeléssel együtt, hol külön - amelytől valóban ciklus lesz a folyamatból, hiszen a szervezeti célokhoz csatolódik vissza, illetve a projekt továbbvitelének, fenntarthatóságának kérdéseire is választ keres.

Más szakirodalmak azt mondják, hogy ez már nem tartozik a projekthez, hiszen az időben behatárolt, és a visszacsatolás, szervezetbe illesztése, további élete már a szervezetmenedzsment tárgyköre. A következőkben azt mutatjuk be, hogy az ifjúsági szervezetek, közösségek által megvalósítani kívánt projektek folyamata milyen jellegzetességek mentén menedzselhető, mindezt a fenti projekt háromszög részletes árnyalásával tesszük meg, amiben segít minket a következő folyamatábra.



5.1. Sok elképzelésből egy projekt

„... hatalmas szárnyakkal csapkodó szívek, a
fényes elméletek, félelmes ívek...
aki figyel az él,
aki él, az széjjel-
szedi magát ma éjjel...”
Lovasi András: Vedd fel a szép ruhád...,
(Bandi a hegyről)

Az ifjúsági közösségeknél a projektek létrehozását megelőzi egy nagyon fontos periódus. A fiatalok hűen ahhoz, hogy életük legkreatívabb szakaszát élik, számtalan jobbnál jobbnak tűnő ötlettel hozakodnak elő, amit a csoportban gondolkodás, az aktivizálás különféle technikáival még fokozni is lehet. Ez a tervezés szakaszának egy kellemes, széttartó irányú, divergens szakasza. Mivel ez a szakasz igen szórakoztató és kellemes a benne résztvevő fiataloknak, sokszor nem is tud átlendülni a következő fázisba. Számtalan projekt ötlet születik a klubok, vagy egyéb a fiatalok által sokat látogatott közösségi terek (pl. kocsmák, plázák...) asztalai mellett, nagy ívű, világmegváltó beszélgetések közepette, de csakúgy, mint a tengerparton megszülető óriásteknős bébik esetében, amelyek közül alig egy-kettő jut el a tengerig, ezeknek is csak töredékéből lesz valódi projekt, civil, vagy üzleti vállalkozás. A sokféle ok között ez egyik meghatározó, hogy az ötlet projektbe fordítása döntéseket jelent, néhány ötletet lehet ugyan integrálni a végső projektbe, de a felmerült zseniális gondolatok jelentős részét ilyenkor, még ha időlegesen is, de el kell engedni. A divergens szakasz konvergens gondolkodásba fordul, összetartó irányt vesz, amely inentől koncentrációt igényel. Ha a csoport projektet szeretne, gyakran az ifjúságsegítő az, akinek ezen a ponton segítenie kell átlendülni a csapatot.

A csoport kreativitásának támogatására számos technika áll rendelkezésére az ifjúságsegítőknél. Ezt a kreativitást segíti, ha a környezet elemzésének szakasza eleve valamilyen részvételre ösztönző, vizuális technikával történt. Az egyik leggyakrabban, és rendszerint leghibásabban alkalmazott technika az **ötletbörze**. Az ötletbörze során feltárt elképzeléseket, érdemes csoportosítani, egy-egy nagyobb, több tevékenységötletet befogadni képes projektmag köré. Ezután kell a projektmagok közül kiválasztani azt, azokat, amikkel dolgozni szeretnénk. Az ötletparádé szakaszát a fentiekben (a fiatalok változtatni kívánnak környezetükön, ki akarják elégíteni igényeiket) kívül kiválthatja egy pályázati kiírás, és a szervezet már említett helyzetelemzése, stratégiai tervezése is.

5.2. A projekt létrehozása, tervezése

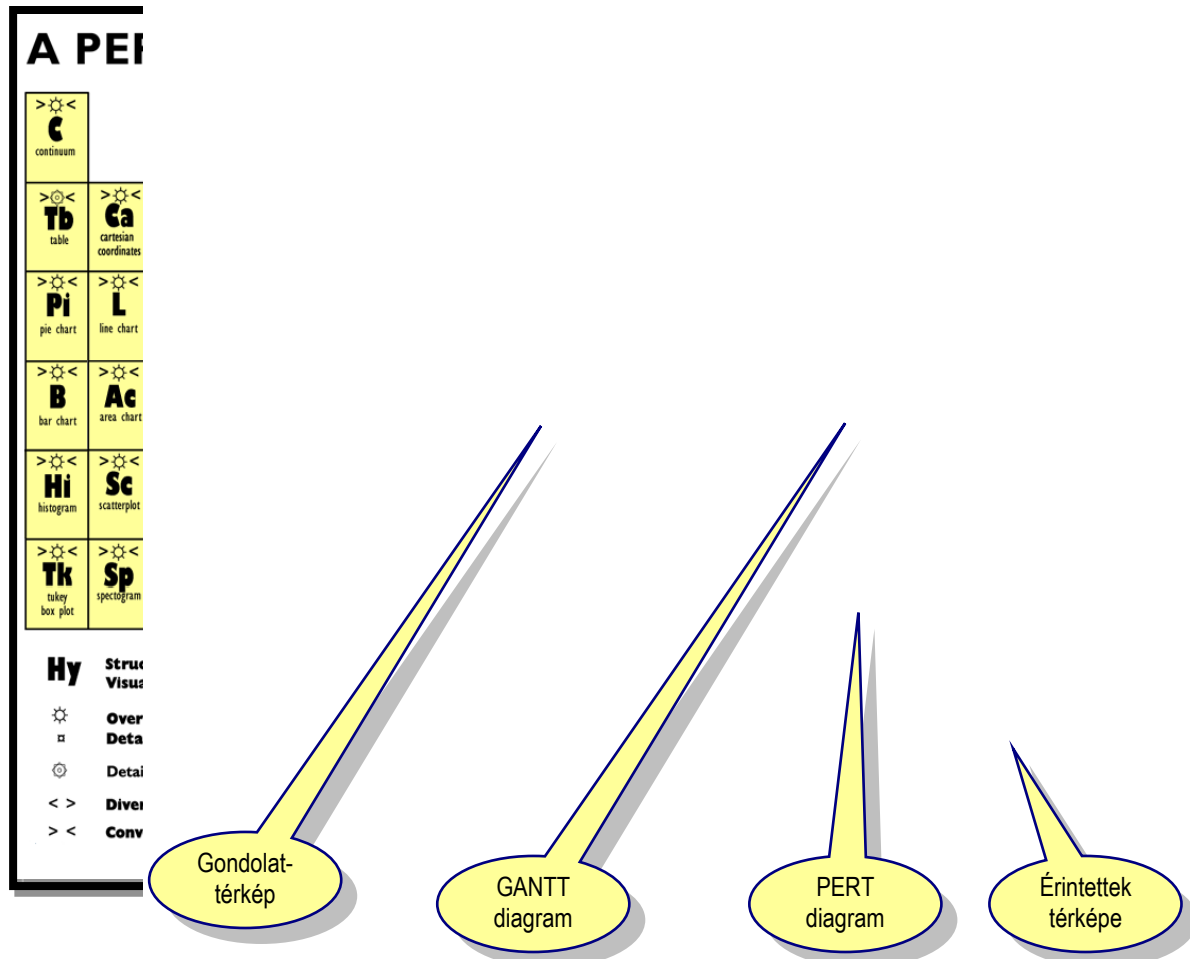
Amikor a sok-sok ötlet közül megtörténik a megvalósítandó projekt-ötlet kiválasztása, akkor elkezdődik A PROJEKT megtervezése. Ebben a szakaszban zajlik a projekt meghatározása és kidolgozása. A projekt háttérének és általános céljának körüljárása és a projekt megvitatása a szervezeten belül, a személyes motivációk megbeszélése, a szerepek első körös tisztázása. A projekt konkrét céljainak és eredményeinek meghatározása. A projekt kimenetének ill. előfeltételeinek (bemenetek) meghatározása. Az előzetes projektvázlat készítése (pl. logikai keretmátrix táblázatban, mint azt később látni fogjuk), amihez előzetes költségvetés készítése párosul. Megtörténik a kapcsolatfelvétel a potenciális támogatókkal. Ebben a szakaszban zajlanak a projekttel kapcsolatos engedélyek, finanszírozás, igazolások, együttműködések, árajánlatok, stb. begyűjtése, és a projekt tervezését befolyásoló, segítő, a projekthez kapcsolódó legfontosabb dokumentumok meghatározása (kapcsolódás az országos, regionális, kistérségi fejlesztési tervekhez).

Ezt a rendkívül sűrű periódust az ábrán látható szakaszokon keresztül fogjuk bemutatni részben a könnyebb követhetőség kedvéért, részben azért, mert ifjúsági közösségekkel, szervezetekkel történt munkánk során ezeknek a szakaszoknak volt jelentősége, a projektek későbbi sikerességét a tervezés során ezek határozták meg leginkább.

5.2.1. Helyzetértékelés

A helyzetértékelés szakasza a szervezet stratégiai tervezéséhez hasonló módszerek és eszközök igénybevételével történik. Mivel azonban a projektnek, mint már azt korábban tárgyaltuk a szervezet céljain, célcsoportjain belül önálló célja, célcsoportja, sajátos környezete van, ezért a projektek tervezését célszerű ezzel kezdeni. Ebben a folyamatban természetesen használjuk fel a szervezet korábban elvégzett helyzetértékeléseit, és ifjúságsegítőként ügyeljünk arra, hogy a projekt illeszkedjen a szervezet stratégiájához. Amennyiben szervezet nélküli, nem-formális csoporttal van dolgunk, úgy a környezet valós igényeit, szükségleteit vegyük figyelembe elsősorban. A helyzetértékelésnek számos technikája áll rendelkezésünkre, a korábban már említett PEST, az erőtér, a SWOT elemzésektől kezdve a problématerkép, a halszálka elemzésen át a Nominális Csoport vagy a 635-ös módszerig. Ifjúsági munkában a fiatalok csoportjainak bevonására alkalmas, szellemes, de egyszerű vizuális technikákat javasoljuk. Mindezekre részletesen nem térünk ki, a technika kiválasztásában széles szakirodalmi és internetes segítséget is kaphat egy ifjúságsegítő. Annak az érzékeltetésére, hogy ezeknek a problémafeltáró, közösségi

aktivizáló, vizualizáló technikáknak a skálája milyen széles például szolgál egy, a Luganói Egyetem munkatársai (Lengler-Eppler) által, a vizualizációs technikák rendszerezésének céljából összeállított, ún. Periódusos rendszer. (http://www.visual-literacy.org/periodic_table/periodic_table.html).



Az ábrán

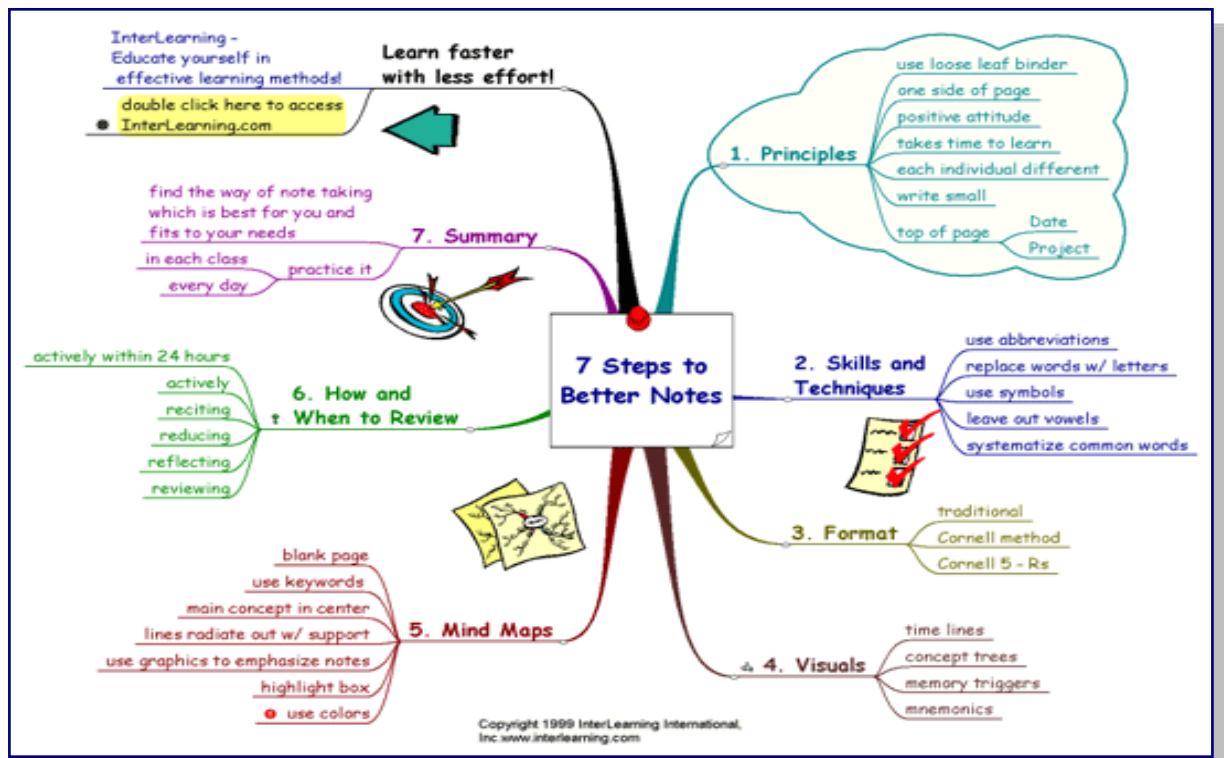
jól látszik, hogy az adatok láthatóvá tételének iparága milyen termékeny. Az általunk később említésre kerülő technikákat jelöltük.

5.2.1.1. Gondolattérkép

Néhány elemző technikát azonban szeretnénk kiemelni. Az egyik az ún. **gondolattérkép**, vagy MindMap.

A gondolattérkép ragyogóan alkalmas arra, hogy egy kis csoport körbeülve a fali ívet, gyorsan, és részletesen el tudjon gondolkodni egy problémán, vagy akár magán a projekten, úgy, hogy azt árnyaltan fel is térképezik. Napi munkánk során az egyik leggyakrabban alkalmazott eszköz ez. Ennek dokumentációja sem okoz már annyi fejfájást az ifjúságsegítőnek, mint évekkel ezelőtt, mert számos szoftver képes az elmetérképet például a

későbbiekben bemutatásra kerülő ún. GANTT diagrammá, avagy vonalas ütemtervvé varázsolni.



5.2.1.2. Probléma-fa (cél-fa)

A problémák feltárásának egyik legegyszerűbb módszere ugyanakkor a célkitűzés szakaszát is kiválóan előkészíti az ún. Probléma-fa, vagy ok-fa, leggyakrabban a cél-fa-val együtt alkalmazzuk. A probléma-fa lényegében az általunk feltárni kívánt problémakör egy strukturált leírása. A szerkezetet ez esetben az adja, hogy miután meghatároztuk a fő problémát (pl. nincs szórakozási lehetőség a falunkban), meghatározzuk ennek fő okait, (nincs klub, bezárt a diszkó, nem csinál rendezvényt senki,) utána ezek okait is feltárjuk (nincsen rá pénz, amikor volt nem jött rá el senki, a közeli városba mennek a fiatalok szórakozni, vagy bent maradnak, nincs alkalmas hely, nincs egy kemény mag...) és így tovább. Az ok okozati elágazások miatt a végén úgy fog kinézni a problématerkép, mint egy fának a gyökérzete. Ha úgy gondolja a csoport, hogy már elég mélyre ástunk, akkor a cél kitűzéseknél nem kell mást tennünk, mint „tükrözni a gyökérzetet, úgy, hogy a fő problémától kezdve sorra pozitív, megtörtént állítássá fogalmazzuk az egyes problémákat. Pl. nincs rá forrás → van rá forrás (vagy teremtünk rá forrást), nincs egy kemény mag → van egy csapat, amelyik szervező erő (vagy kell egy csapat!).

5.2.1.3. Stakeholder elemzés

A projekt megfelelő, hatékony működéséhez külső és belső támogatókra van szükség. Ők az ún. STAKEHOLDER-ek, vagy érintettek-érdekeltek. A stakeholder elemzés pedig nem más, mint egy technika az érintettek és projektünkkel kapcsolatos viszonyaik átgondolására.

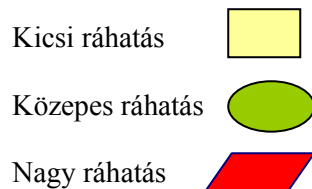
A Stakeholder analízis folyamata

- Érdekeltek azonosítása
- Információgyűjtés az érdekeltekről
- Az érdekeltek céljainak azonosítása
- Az érdekeltek viselkedésének elemzése
- Cselekvési terv kidolgozása

Az első négy pont összegző vizuális megjelenítésére a stakeholder táblázat alkalmas.

Három tényező alapján vizsgálódunk:

1. az érdekeltek és a közreműködők **érintettsége** (kicsi, közepes, nagy,)
2. az érdekeltek és a közreműködők a **támogatásának mértéke** (akadályozó, úszó, hajtó),
3. **ráhatásuk** a folyamatokra: kicsi (négyzet), közepes (ovális), nagy (rombusz), a könnyebb megértés érdekében a ráhatás ábráit külön ábrán is bemutatjuk:



Számba vesszük mindazokat, akik érintettek lehetnek, illetve akik hatással vannak a projekt működésére: *(az ifjúsági csoport tagjai, barátaik, egy másik ifjúsági csoport a településről, szülők, az ifjúságsegítő, döntéshozók, polgármester, a körzet képviselője, a helyi kocsmáros, a projekt helyszín közelében élő lakosok, a település lakosai....)*

1. érintett,
 2. érintett,
 3. érintett,
- Stb.

Az elemzést a jelenlegi állapotban állapítjuk meg, valamint elkészítjük arra az esetre is amit szeretnénk elérni. Az elért állapothoz, pedig meg kell határozni a módszert, amivel azokat el tudjuk érni. Ehhez a következő kérdésekre kell tudnunk választ adni:

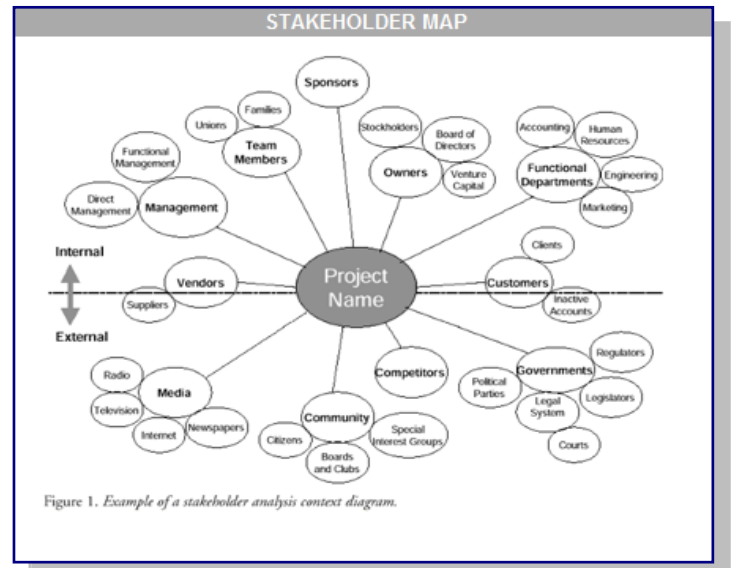
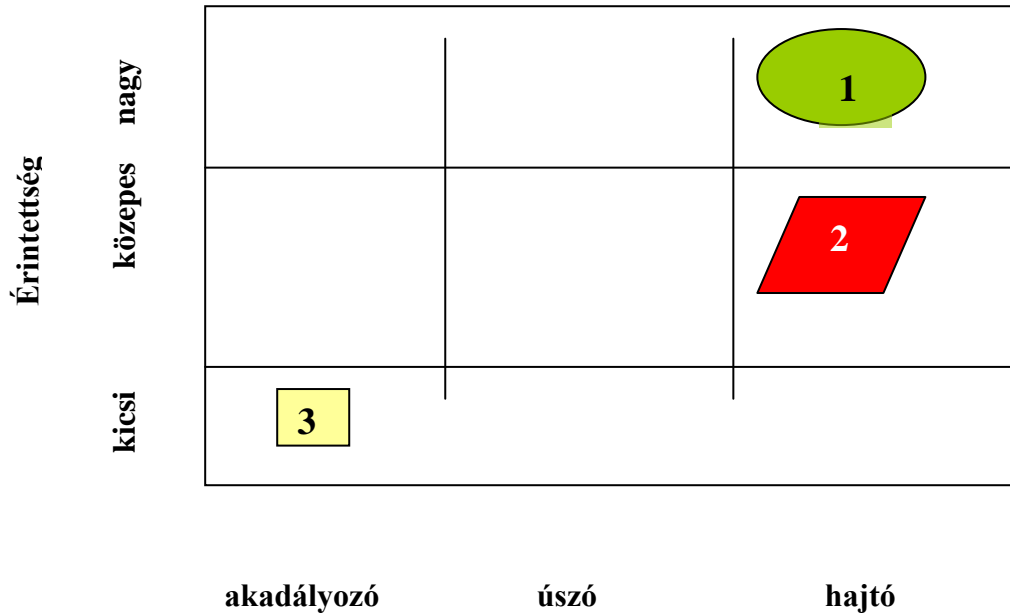


Figure 1. Example of a stakeholder analysis context diagram.

- Hogyan tudjuk az érintetteket a jelenlegi szerepből átvinni a kívánatos szerepbe?
- Ebből milyen folyamatok adódnak?
- Mit tudunk tenni annak érdekében, hogy minden szereplő a kívánt szerepbe jusson?



Támogatás mértéke

Az ábrán szereplő példából látható, hogy:

1. az 1. érintett érintettsége nagy, közepes a ráhatása a dolgokra és hajtóként vesz részt a folyamatban
2. a 2. érintett érintettsége közepes, ráhatásuk a dolgokra nagy és hajtóként vesznek részt a folyamatban
3. a 3. érintett érdekltsége kicsi, ráhatásuk a dolgokra kicsi és akadályozóként vesznek részt a folyamatokban

Az ábrát minden érintettre egyenként el kell készíteni, és utána lehet számba venni, hogy milyen módszerrel kerüljenek abba a helyzetbe, ami kívánatos lenne.

5.2.2. Célkitűző szakasz

5.2.2.1. Az okos célkitűzés, SMART

A helyzetértékelés szakaszában tárgyaltuk a probléma-fa módszert. Amennyiben ezt választottuk, lényegében előkészítettük a terepet a célok kitűzésének. A helyzetértékelő szakasz után az ötletelés során elnagyoltan már elhangzott célokat ebben a szakaszban tesszük tisztába, fogalmazzuk meg pontosan, hogy megfeleljen a helyes célkitűzések un. SMART

elvárásainak. A SMART betűszó, angol rövidítés, összeolvasva jelentése elegáns, okos, ötletes, és a következő angol szavak kezdő betűiből áll.

- **Specific** – pontosan körülírt,
- **Measurable**-mérhető,
- **Achievable** – kihívó, megvalósítható
- **Relevant** – releváns, témához illő
- **Time-bound** – (határ)időhöz kötött

Ezen kívül segíthet minket céljaink kitzülésében annak időtávja. Eszerint megkülönböztetünk rövid és hosszú távú célokat. Komplexitása szerint átfogó vagy általános, közvetett, illetve közvetlen célokat.

5.2.2.2. Indikátorok, vagy mutatók

A helyes célmeghatározás szorosan összefügg, az un. indikátorok, vagy mutatók hozzárendelésével. Célszerű ezeket projektjeink esetében a célokkal együtt, a SMART elv alapján megfogalmazni. A projekt végeztével ezek megvalósulása alapján értékelhetjük projektünk sikerességét. Ezek az indikátorok jelentik a projekt mérhetőségét.

A mutatók, indikátorok fajtái

MUTATÓ (INDIKÁTOR)	Összefüggés a célokkal	Fogalom magyarázat	TÁRS ÁGAZATI példa Pl. kompetencia- fejlesztő képzés	IFJÚSÁG példa ifjúsági börze megtervezése	Indikátor forrás lehet
Bemeneti mutató	A célok eléréséhez, a programok megvalósításához szükséges erőforrásokra (ember, eszköz, pénz...) vonatkoznak.				
Bázis adat	A kiindulási, jelenlegi, a beavatkozás előtti adatot mutatja. Összevetésképpen nagyon fontos.				
Kimeneti (output) indikátor	Működési célhoz, tevékenységhez kapcsolódik. Jellemzően operatív/végrehajtási tervekben szerepel.	A tevékenységre utal. Fizikai vagy pénzügyi értelemben határozzuk meg, pl. áttekintett folyamatok, adatbázisok száma.	Képzési alkalmak száma Résztevők száma	Résztevők száma Kiállítók száma	Jelenléti ívek Fotók
Eredmény (result) indikátor	Specifikus célokhoz tartozik. Jellemzően stratégiákban fordul elő.	A program közvetlen kedvezményezettjei által kapott közvetlen és azonnali hatásokra vonatkozik, pl. a kedvezményezettek teljesítményének változása.	Résztevők teljesítményének növekedése Feldolgozási idő csökkenése Működtetési költségek csökkenése	Projekt generáláson elkészített projekt vázlatok száma Mégkötött partneri megállapodások száma	Beszámoló Projekt vázlatok Meg-állapodások
Hatás (impact) indikátor	Globális, átfogó célokhoz tartozik. Jellemzően a stratégiában fordul elő.	Szélesebb közösséget, gazdasági társadalmi környezetet érintő hosszabb távú hatás	Elhelyezkedők aránya	Valódi együttműködések megvalósuló, közös projektek száma	Felmérések, után-követés szervezetek által szolgáltatott adatok

5.2.2.3. Célcsoport meghatározás

A célok kitűzésénél meg kell határoznunk azt a szűkebb illetve tágabb csoportot, akik számára a projektet meg akarjuk valósítani, akiknek az élethelyzetét a projekttel javítani szeretnénk. Itt a lehatárolásra kell figyelni. Tapasztalataink szerint a fiatalok hajlamosak a „világképét” célul kitűzni a „minden ember” számára. Ezeket racionálisan a fentiekben már tárgyalt szükségletnek, feltárt igényeknek megfelelően szűkebbre szabni

5.2.3 A tevékenységek ütemezése

A projekt tervezésének ahhoz a szakaszához értünk, amiben a MIT kérdésre keressük a választ. Ez néha kiegészül a HOGYAN, milyen módszerrel kérdéssel, ami a tevékenységek módszertanára utal. Amennyiben gondolattérképpel indítottunk projektünk tervezésénél, akkor annak nagy része bizonyosan ezt a területet tárgyalja, ha nem, akkor ebben a szakaszban újra folyamodhatunk ehhez a módszerhez. Milyen tevékenységekkel szeretnénk a kitűzött célokat elérni. A tevékenységek összeállítása után következik azok sorba rendezése, illetve ezekhez időszávok, határidők rendelése. Ebben a tervezési szakaszban több módszer és technika is a rendelkezésünkre áll.

5.2.3.1. Vonalas ütemterv

Mi kizárólag eggyel szeretnénk bővebben foglalkozni, ez pedig a legelterjedtebb, legegyszerűbb, ún. vonalas ütemterv, más néven **GANTT diagram**. A GANTT nem más, mint egy táblázat, amelyben a tevékenységek sorba rendezése egymás alá az első oszlopban történik, majd ehhez rendelünk a többi oszlop felhasználásával időszakaszokat (napok, hetek, hónapok...) ahogy a projekt időszak diktálja. A vonalas ütemterv azért olyan népszerű, mert átlátható, a tevékenységek fő, és al-feladatokká bonthatóak benne. Az egyes tevékenységekhez felelős, határidő is rendelhető. Amennyiben a célokat is megjelenítjük, úgy még az indikátorok, és azok forrása is megjeleníthető ebben a komplex kis segédeszközben.

5.2.3.2. Logikai keretmátrix

A helyzetértékelő szakaszban is alkalmazhatjuk, problémafeltárássra, célkitűzésre, de mivel az egész projekt átlátható, vizuális megjelenítésére alkalmas, összegző technika, így a tervezési szakasz végén tárgyaljuk az ún. logikai keretmátrixot, vagy LOGFRAME-et. Ahogy a neve is mutatja ez nem más, mint egy 5x5-ös táblázat, mely egy konkrét projektet tesz áttekinthetővé mind a tervező, mind a pályázati bíráló számára. Segít a problémákra reagáló, mérhető

eredményeket hozó, profi projekt elkészítésében. Átlátható, logikus módon mutatja meg az összefüggéseket a tervezett tevékenységek és az elérendő célok között. Bizonyítja, hogy a várt eredmények mérhetőek és megmutatja hogyan. Segít felmérni és megfogalmazni a projekt kockázatának tényezőit.

Logframe táblázat

Leírás	Támogatási logika (beavatkozási stratégia)	A sikeresség mutatói (indikátorok)	A mutatók mérése	Előfelvetések és rizikófaktorok
Átfogó célkitűzés		Hatás		
A projekt célja		Eredmény		
Várt eredmények		Output		
Tevékenységek		Eszköz	Költség	

5.2.4 erőforrások megtervezése, allokációja, költségvetés készítés

A vonalas ütemterv lényegében már átvisz minket az erőforrások megtervezéséhez. Ebben a szakaszban a tevékenységek végrehajtásáról gondoskodunk megfelelő eszközök, megfelelő képességű emberi-, és természetesen pénzbeli erőforrások hozzárendelésével, megtervezésével. Először is vissza kell nyúlnunk a helyzetértékeléshez, hiszen ott vettük számba mindazon erősségeket (ember, eszköz, pénz), amivel rendelkezünk. Itt ezeket kiegészítve kell meghatározni, hogy az egyes tevékenységelemek végrehajtása mekkora erőforrást igényel.

A. Emberi erőforrás

A nem-formális csoportok sajátossága, hogy gyakran egy-egy projekt kedvéért áll össze, vagy az tölti ki teljes tevékenységét, így ezeknél a csoportoknál a „szervezet” = a projekt

team-mel. A legtöbb szervezetnél azonban eltér. Több szereplőt különböztetünk meg, egy biztos, egy önálló gazdája kell, hogy legyen a projektnek. A szervezet menedzsment részben tárgyaljuk az emberi erőforrások menedzselésével kapcsolatos tudnivalókat.

B. Infrastruktúra, eszközök

Itt mindazokat az eszközöket, azok használatát, a helyigényt, terem, berendezés tervezzük meg, ami szükséges a projekt sikeres lebonyolításához.

C. Támogatás tervezés

Az egyik legfontosabb erőforrás feltétel a megfelelő támogatás megszerzése. Ez azonban csak reális, nem elnagyolt, megfelelő költségterv készítésével kezdeményezhető egyáltalán. Ebben a szakaszban, immár minden ismeret birtokában kell költségvetést készítenünk. Meg kell határozni, hogy milyen pénz-készlettel rendelkezünk mi magunk, és világossá tenni, hogy mit igényelünk valamely támogatótól.

Számos, bonyolult, alapos előkészítést igénylő projekttervezés ilyenkor még kockázatelemzést, projekt fenntarthatósági elemzést és sok más egyebet is végez. Ifjúsági célú pályázatoknál mindezek ritkák, úgyhogy nem térünk ki rájuk.

5.2.5 Támogatás szervezés

A fentiekben összeállított költségvetés, és a megtervezett projekttel most már meg lehet keresni támogatókat, fel lehet kutatni forrásokat. Mielőtt elindulnánk lobbizni, értékesíteni, támogatás toborzó körútra a projektünk számára, foglaljuk össze, hogy a hónapunk alatt büszkén szorongatott paksaméta mit is kell, hogy tartalmazzon. Ha röviden akarunk válaszolni, akkor azt mondhatjuk, hogy mindannak a dokumentációját, amit a megelőző szakaszokban elterveztünk.

5.2.5.1. Hová forduljunk, honnan is „dől” a lé?

Pénzbevételeink hagyományosan állhatnak a **tagdíjakból**, tehetősebb országok esetében ez egész komoly része a szervezet költségvetésének, Magyarországon, különösen ifjúsági szervezet esetében, ez szinte elhanyagolható, a legelemibb kiadásokat (bejegyzés, könyvelő, irodaszer...) sem szokta fedezni. **Adományok** szervezése, a cégek társadalmi felelősségvállalási célkitűzései mentén.

A legnagyobb szeletét a bevételi tortának Magyarországon a **pályázatok** adják. Ha visszalapozunk a projekt menedzsment ciklus ábrához, akkor látjuk, hogy ezen a ponton találkozik össze, vagy próbáljuk meg összepárosítani projektünket a programozásnál említett támogató által kiírt pályázat elvárásaival.

5.2.5.2. Projekt dokumentáció → pályázat

A pályázatok lényegében a projektterv átlátható, meggyőző dokumentációját kérik. A számtalan támogató, pályázati alapok, kiírások, CSR támogatók projekt leírás esetén lényegében mind ugyanazokat a kérdéseket járják körül: egyszerűsítve: KI-KINEK-MIÉRT-MIT-HOGYAN-MENNYIÉRT csinál.

Projekt tervek szerkezete = pályázat

1. **A tervezett projekt rövid összefoglalása**
2. **A tervezett projekt célja és a megvalósítandó tevékenységek** (*probléma-fa, cél-fa, SWOT, klaszterezés*)
 - Melyek a projekt céljai (rövid- és hosszú távú célok), milyen szükségletek, igények hívták életre ezeket (projektrel kapcsolatos előzmények, szükségesség indoklása)?
 - Milyen módon kívánják elérni a tervezett célokat?
3. **A projekt várható eredményei és hatásai** (*projekt indikátorok*)
 - Melyek a projekt során létrejövő konkrét eredmények?
 - Ki a célcsoport?
 - Mi a projekt hatása?
4. **A projektben résztvevő partnerintézmények** (*partnerségi mátrix, érintettek listája, stakeholder, HR terv*)
 - Ki a projektgazda és kik az együttműködők, ki milyen szakértelemmel bír (bemutatózás, referenciák) és mely feladat elvégzéséért felelős?
 - HR terv és projektmenedzsment (feladatok, önéletrajzok)
5. **A tevékenység ütemezése** (*munka- és ütemterv, Gantt diagram, logframe*)
6. **Folyamatkövetés és értékelés – monitoring, visszacsatolás**
 - Milyen tevékenység elemek beépítésével biztosítják a projekt ütemterv szerinti végrehajtását és a munka értékelését?
7. **Fenntarthatóság**
 - Tartalmi-szakmai és pénzügyi szempontból (a támogatás lejárt utáni öfenntartás)
8. **Multiplikációs hatás**
 - Az eredmények terjesztése: hogyan biztosítják a projekt modell értékűvé válását
9. **Részletes költségvetés**
 - (érdemes több területben is elkészíteni: pl. forrás szerint, időrendben – ez van a fenti táblázatban cash flow miatt fontos, költségnemenként ill. attól függően, hogy egyszeri beruházások vagy folyamatos költségek)
10. **Egyéb**
 - Pl. mellékletek (pl. együttműködési nyilatkozatok, referenciák, alapító okirat, támogatások, gazdálkodás adatai – pl. mérleg, közhasznúsági beszámoló, szakmai önéletrajzok, adatok-grafikonok, fényképek, tervrajzok, építési engedélyek, üzleti terv, műszaki és gazdasági-pénzügyi megvalósíthatósági tanulmányok, környezeti hatástanulmány, kiviteli terv, közbeszerzés, műszaki leírások, szükségletfelmérés, képzési és foglalkoztatási terv, tananyagfejlesztés, költség-haszon elemzés, földtulajdoni lap, jelzőlog bejegyzés, ÁFA nyilatkozat, stb.)

A munkatervben szereplő valamennyi tevékenységnek meg kell jelennie a költségvetésben

5.3 Megvalósítás

A projekt ciklus menedzsment következő szakasza maga a projekt megvalósítása, ami nem más, mint az alapos tervezés következetes, de kellő rugalmasságú végig vitele.

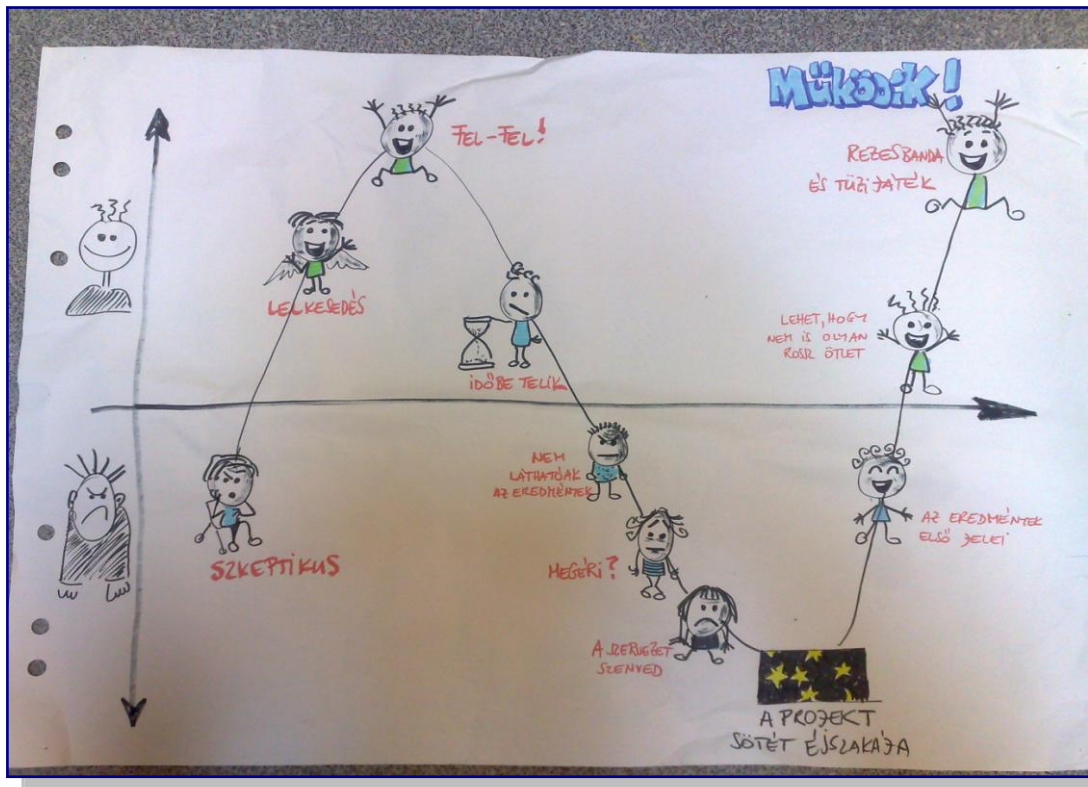
5.3.1. Humánerőforrás menedzselés, az ifjúságsegítő feladata

Legnagyobb részét vezetés, irányítás tárgykörébe tartozó emberi erőforrás menedzsment tölti ki. A megfelelően kiválasztott projekt team ösztönzése, irányítása, koordinálása és ellenőrzése. Ifjúsági szervezetek esetében ez az ifjúságsegítő szakember számára megfeszített, nagyon komoly pedagógiai munka. Erre a kettős szerepre (**menedzser és pedagógiai vezető**) fel kell készülni, mert nem tűnik egyszerűnek, és nem is az. Míg egyfelől projekt menedzsernek – szűkös, fizetett emberi erőforrások miatt egy személyben - felelősnek kell lennie a feladatért, az eredményességért. A fiatalok önértékelésük megerősítése, összetartozásuk megélése, és sok egyéb miatt, alapvető, hogy hibái ellenére sikeres projektet kell megvalósítanunk. Inkább kisebb, de megvalósítható projektet tervezzünk.

Másfelől, mint már hangsúlyoztuk, a projekt alapvetően arra alkalmas, hogy a fiatalokat helyzetbe hozza, hogy kimozduljanak komfort zónájukból, és kipróbálhassák magukat. Ehhez biztonságos környezetet kell megteremteni, a hibák elkövetéséhez összetartást, kölcsönös bizalmat, nyitottságot. Az ifjúságsegítő feladat figyelni, és visszajelezni, önreflexióra lehetőséget teremteni, annak megértésében, hogy a fiatal egyénként, és a csoport részeként miben fejlődött, ezen felül maga a csoport is tanul, amely tanulásért szintén az ifjúságsegítő a felelős.

A projekt team menedzselésénél, a közös munkánál, csakúgy mint a tervezés, vagy később látni fogjuk a kommunikáció esetében az internet és szoftverek adta lehetőségek sokat segíthetnek. A kapcsolattartás (facebook, msn, skype...), közös tervezési (google docs) dokumentálási (youtube, picasa) felületek, a feladat nyilvántartás, naptár (gmail, outlook), msproject) megoszthatósága csakúgy, mint a menedzsment számára létrehozott levelező lista (yahoo, gmail...), vagy közösségi oldal csoport (iwiw, facebook).

Fontos tudni, hogy a projekt időszaka alatt, csakúgy, mint a csoport alakulásakor, magának a csoportnak sajátos dinamikája van, átél bizonyos megkerülhetetlen szakaszokat. Az ifjúságsegítőnek tudnia kell, hogy mely ponton mivel lendíti át a fiatalok közösségét.. Az alábbi ábra egy tipikus ifjúsági projekt szakaszait mutatja be a csoportra gyakorolt hatásán keresztül.



A

humán erőforrás menedzselésére, a megfelelő projekt team kialakítására, felkészítésére visszatérünk a szervezetmenedzsment résznél.

5.3.2. A projektek dokumentálása.

„ami nincs dokumentálva, az meg sem történt”

A vezetés, irányítás külön tananyagot megér, nem térünk ki rá részletesebben, itt most a pályázati projekt menedzseléséhez tartozó dokumentációs kötelezettségeket tekintjük át.

A projektciklus különböző szakaszában eltérő, de egymással mégis összefüggő dokumentációs folyamatoknak kell megfelelnünk.

A pályázatra beadott projekt tervünket ellenőrzi a támogatás adó, ehhez kell tartanunk magunkat. Amennyiben nem a teljes pályázaton elnyerhető összeget kaptuk (többnyire így van), hanem annak egy részét, akkor módosítanunk kell, értelemszerűen a költségvetést, és bizonyos keretek között ilyenkor módosítanunk lehet a szakmai programot. Ha ezt elfogadják,

onnantól ezt kell megvalósítani, ez képezi az alapját az ellenőrzésnek. Bizonyos pályázató, bizonyos időközönként részbeszámolót készített, ez az arra az adott részidőszakra vonatkozó pénzügyi beszámoló, szakmai státuszriport, hogy is állunk jelentés.

5.3.3. A projekt értékesítése, kommunikáció

Nagyon fontos feladat az ifjúsági projektek ismertetése, ezáltal az ifjúsági munka elismertetése. Az a fiatalok, és környezetük számára egyaránt fontos. A kommunikáció feltétele a megfelelő dokumentáció, erre sose sajnáljunk erőfeszítést fordítani. Számos projektnek a szervezeten belül önálló üzenet rendszere, vizuális elemei (logó, plakát...) és verbális elemei vannak (ütős projekt név, szlogen...). Használjuk ezeket. A virtuális közösségi terek, a közösségi oldalak számos lehetőséget rejtnek a projekt belső és külső kommunikációjában egyaránt. A szervezetek saját facebook profiljukról, indíthatnak eseményeket, al-csoportokat. A legtöbb ifjúsági szervezet él is ezzel. Ezen felül a helyi médiumokkal való megfelelő kapcsolat kialakítása életbevágó lehet a szervezet megítélésében.

A projekt – amely ifjúsági közösségünk, végső soron a saját munkánk értékévé tétele is - értékesítésekor is kövessük az értékesítés arany szabályait; tegyük a projektünket ÉRTHETŐVÉ → SZERETHETŐVÉ → MEGGYŐZŐVÉ.

Számos lehetőségünk van „ráülni már robogó vonatokra”, pl projekt összefoglalónkat elküldeni ezt gyűjtő szervezetekhez, feltölteni projekt gyűjtemény oldalakra (pl. NIIDA-<http://www.mobilitas.hu/niida>) bemutatni konferenciákon, ellátogatni ifjúsági börzékre, módszervásárokat.

5.4 Zárás és értékelés – új projektötlet létrehozása

„ a projekt nem tanul, a szervezet igen ”

A projekt zárása, értékelés és a visszacsatolás gyakran összecsapott, nem kellő figyelemmel kísért feladat. Egyrészt ahogyan a projektnek hivatalos nyitása, úgy hivatalos zárása is kell hogy legyen. Ahogyan a kommunikációnál már írtuk ez részben kifelé, a helyi közösség, a támogatást adó felé is kell, hogy visszamutassa a fiatalok által elért eredményeket, ez legtöbbször a megvalósítás utolsó szakasza. Ugyanakkor befelé, a szervezet és partnerei, együttműködői, önkéntesei felé is zárni, értékelni kell a projektet. Ha sikeres volt, akkor ezt mindenféleképpen kössük össze egy önfényezés rendezvényvel, ünnepléssel. Köszönjük meg

mindenkinek, akinek köszönettel tartozunk. A költségvetésben a tervezésnél erre különítsünk el keretet!!! Az ifjúságsegítőnek feladata, hogy az új tapasztalatokat a fiatalokkal közösen beépítse a szervezet közös tudásába. Fontos azon kérdések körüljárása, hogy mit csináltunk jól, miért vajon? Mit baltáztunk el, miért? Hogyan csináljuk legközelebb?...

II. Szervezetmenedzsment, ifjúsági szervezetek

1. Projektek, tevékenységek és a szervezet viszonya

Az előző fejezetben a projektekkel foglalkoztunk, ezek azok a szakmai-tartalmi munkák, melyeket a különböző szervezetek végeznek. Ugyanakkor legalább ugyanolyan fontos a szervezettel is közelebbről megismerkednünk, hiszen ez az a váz, ami a hordozója a tevékenységünknek. Ha nem foglalkozunk vele, nem ismerjük annak jellemzőit, és nem fordítunk külön időt, energiát és tudást a szervezet ügyeire, akkor a szervezet összeroppanhat a projektek súlya alatt.

2. Az ifjúsági közösségek jellemzői

Hétköznapi életünkben gyakran szinonimaként használjuk az alábbi fogalmakat: csoport, közösség, szervezet. Ahhoz azonban, hogy az ifjúsági szervezeteket közelebbről is megnézhessük, szükségünk van arra, hogy ezekkel a fogalmakkal külön-külön is foglalkozzunk kicsit.

Moreno szerint, aki a csoportlélektan meghatározó alakja volt, és a szociometria megalkotója – mely megalapozásához a magyar Mérei Ferenc is sokat tett hozzá -, „a **csoport** összekötő láncszem az individuum és a társadalom között”. Sokan foglalkoztak különböző szempontból a csoportok vizsgálatával, többek között Kurt Lewin, aki azt a fontos megállapítást tette, hogy a csoport minőségileg más, mint az egyének összessége.

M. Deutsch meghatározása alapján a csoport két vagy több személyből áll, akik:

- egy vagy több közös tulajdonsággal rendelkeznek,
- a tagok önmagukat minden mástól megkülönböztethető egységként szemlélik,
- bizonyos célok és érdekek pozitív kölcsönös összefüggésének tudata él a tagokban,
- a tagok interakcióban állnak egymással,
- a tagok céljai egymást kölcsönösen feltételezik, és e célok elérésére együtt törekszenek,
- huzamosabb időn át fennálló csoportokban idővel normarendszer alakul ki,
- valamint idővel szabályok sora alakul ki.

A csoportokat több szempontból is osztályozhatjuk:

- nagyság alapján elkülöníthetünk kis- és nagycsoportokat (kiscsoport 3-tól max. 25 főig, nagycsoport 25-80 fő között, általános nagycsoport 80-300 fő felett – ez utóbbi átmenetet képez a csoport és a tömeg között),
- alakulásuk módja szerint elkülöníthetünk formális és informális csoportokat (a formális csoportok jogilag is meghatározottak, az informális csoportok pedig nem); az informális csoportok pedig tovább bonthatóak természetes csoportokra (pl. család) és mesterséges csoportokra (ez utóbbiakat többnyire vizsgálati, kutatási, oktatási, gyógyítási, mentálhigiénés, ill. későbbi közösség kialakítása céljából hozzák létre),
- funkciójuk szerint elkülöníthetünk spontán érdeklődésen alapuló csoportokat, ill. valamilyen meghatározott feladat elvégzésére szerveződött csoportokat.

A **közösség** nagyságát tekintve legtöbbször nagycsoport nagyságrendű. Tagjai közös értékrendszerrel rendelkeznek, ami tetten érhető tevékenységükben. A közös érdekeken kívül a közösség tagjai közös értékekkel is rendelkeznek, ill. ezeken kívül vannak más általános jellemzői is a közösségnek. A közösségek általában közös célok vagy feladatok érdekében jönnek létre. A közös célok eléréseért a közösség tagjai közös döntéseket hoznak. A közösségek életében nagy jelentőséggel bír a közösségi érzés tudata, vagyis az említett jellemzők létezésének tudata, ami a hatékony működés egyik alapja. Míg a pszichológia tudománya leginkább a csoport fogalmát használja, diszciplináris szempontból különbséget jelent, hogy a pedagógia tudományában a közösség fogalma használatos. Ugyanakkor a közösség pszichológiai fejlődését is a csoportlélektani folyamatokkal írjuk le. Léteznek ún. elsődleges, természetes közösségek, mint amilyenek a család vagy az iskolai, munkahelyi közösség, melyeknek bárki tagja lehet az élete folyamán. Ezen túl pedig léteznek ún. mesterséges közösségek is, mint például a civil társadalmi szerveződések, melyekhez az egyén a saját belátása és választása alapján csatlakozhat. A család (vagy akár pl. az iskolai osztály) ebben a kontextusban nevezhető természetes csoportnak is, tehát ebben az értelmezésben az informális természetes csoport és a természetes közösség ugyanazt jelenti.

Ugyanakkor a közösségfejlesztés nem tartja önmaga tárgyának a szervezet- vagy csoportfejlesztést, hanem felfogásuk szerint a közösségfejlesztés lényege a lokalitás, ami elsődlegesen települések, szomszédságok térségek közösségi kezdeményező- és cselekvőképességének fejlesztését jelenti.

Mindezekhez képest a **szervezet** leginkább szervezéselméleti és a jogi diszciplinában használt fogalom. Egy lehetséges definíció szerint szervezetet két vagy több személy

alkot, ha rendszeresen, szabályozott módon (tudatosan) együtt dolgoznak valamilyen feladat megoldásán. Láthatjuk, hogy ez a meghatározás igen hasonlít mind a csoportokra, mind pedig a közösségekre vonatkozó definícióra.

A szervezetek között elkülöníthetünk:

- formális szervezeteket, melyeknek vezetőjük van, jellemző rájuk valamilyen hierarchia és tevékenységük jogilag szabályozott;
- informális szervezeteket, melyek leginkább az emberek közti kapcsolatokra épülnek, és kiegészítik vagy létrejöttükben megelőzik a formális szervezeteket.

Életünk során mindannyian tagjai vagyunk különböző csoportoknak, közösségeknek, szervezeteknek, egyszerre többnek is, némelyekbe beleszületünk, némelyeket mi magunk választunk, vagy hozunk létre.

Az ifjúság az a szakasz az emberi életben, amikor talán a legtöbb ilyen csoportnak, közösségnek, szervezetnek vagyunk a tagjai, ezért az ifjúságsegítők számára különösen fontos, hogy tisztában legyenek az ezeket jellemző alapismeretekkel.

2.1 A nem-formális csoport jellemzői, csoportműködés fázisai

A fentiekben megnéztük a csoportok, közösségek, szervezetek jellemzőit, az azok közti hasonlóságokat és különbségeket. Most megismerkedünk a csoport fejlődés fázisaival – mellyel a közösségek pszichológiai fejlődése is leírható -, majd pedig a 4. fejezetben részletesebben bemutatjuk a szervezetek életciklusait.

Fentebb idéztük M. Deutsch meghatározását arról, hogy emberek együttesét mikor nevezhetjük csoportnak. Fontos mérföldkő, amikor kialakulnak a közös belső szabályok, szokások, normák, értékek, a résztvevők egymáshoz valamilyen érzelmi viszonyulással fordulnak, és elkülönült egységként definiálják magukat.

A vezetés, a vezető szerepe meghatározó a csoportban. Már a csoporttá alakulás spontán folyamatán is a vezető viselkedéseivel, beavatkozásaival változtatni képes.

A csoportok fejlődésnek első átfogó elméletét Bennis és Shepard (1956) dolgozták ki. Abból indultak ki, hogy a tagok a kinti életükből behozzák magukkal a csoportba az intimitáshoz és a tekintélyhez való viszonyulásukat. Ők a csoport fejlődését két nagyobb fázisra osztják:

- I. ekkor a tagokat a hatalmi viszonyok és a függés problematikája foglalkoztatja,
- II. ezt a szakaszt a kölcsönös függés és a személyes kapcsolatok jellemzik.

A két nagyobb szakaszon belül az alábbi fázisokat különítették el:

I. szakasz

1. A tagok a vezetőtől várnak irányítást
2. Az aktív, kezdeményező csoporttagok megtámadják a vezetőt és a csoport megszerveződését kezdeményezik
3. A tagok függetlenekké válnak, szerepet vállalnak a csoportmunkában

II. szakasz

1. A csoport megéli összetartozását
2. Kiábrándulás, érzelmi távolságok, újra előkerül a célok megfogalmazása
3. Megértés és elfogadás, a csoport történetének és eredményeinek feldolgozása

Az egyik legismertebb csoport fejlődési elmélet Tuckman nevéhez fűződik. Ő a következő szakaszokat különítette el a csoportok életében:

1. Formálódás szakasza (forming) – a csoporttagok még nem ismerik egymást, összerendezetlen a tevékenység, zajlik az egymással való ismerkedés
2. Viharzás szakasza (storming) – a viták időszaka, ki-ki elmondja a véleményét, megnyilvánul, a csoport szerkezetének kialakulása, a vezetők kiválasztása megtörténik
3. Normaképzés (norming) – elvárások megfogalmazása, csoporttudat és azonosság érzés kialakulása, a normaszegés következményeinek kimunkálása
4. Működés (performing) – mindenki a szociális szerepének megfelelően kapcsolódik be a tevékenységbe, a fókusz a feladat teljesítésére kerül
5. Befejezés-átalakulás (ending, transforming). A meghatározott időre vagy feladatra létrehozott csoportok fejlődésének utolsó szakasza a szétválás, megszűnés vagy átalakulás-, amelyben összegzik az eddigi eredményeket, és a jelenlévők igénye szerint a csoporton belül kialakult emberi kapcsolatokat máshol (pl. más munkák során) folytatják tovább, vagy feloszlanak. Különösen fontos ez az ifjúsági csoportok esetében, melyek jellemzően rövidebb időszakokra, vagy projektekre, egy-egy tevékenységre szerveződnek, ugyanakkor erős érzelmi kötődés jön létre a tagok között, a közös munka során. Ennek a szakasznak a helyes menedzselése egy komoly ifjúságsegítői feladat.

A csoportdinamika megemlíti olyan gyakran előforduló jelenségeket, mint pl. az agresszió, a bűnbakképzés, a rivalizálás, az ellenállás, a csoportmunkát akadályozó különböző

viselkedések (problémás csoporttagok), melyekkel fontos részletesebben is tisztában lennie azoknak, akik csoportokkal foglalkoznak.

Az előző, projektekkel kapcsolatos fejezet 6. témakörében volt már szó a különböző csoportszerepekről, konkrétan Belbin team szerepeiről, ezeket az ismereteket nem csak a projektek hanem a szervezet működtetésével kapcsolatban sem árt átismételni.

2.2 A formális szervezet jellemzői

Vannak helyzetek, amikor a nem formális ifjúsági szervezet kinőtte már annyira magát, hogy szükségét érzi egy formális szervezet megalakításának. Átmeneti megoldást jelenthet az a minta, az ún. műhely rendszer, amikor az adott csoport már egy bejegyzett formális szervezet ún. műhelycsoportjaként (amennyiben annak alapszabálya lehetővé teszi azt) működik. Ennek lényege, hogy a csoport a formális szervezeten belül megőrzi autonómiáját, mi több, a formális szervezet elnökségébe elnökségi tagot is delegál, így részt vesz a formális szervezet döntéshozásában. Ám egyelőre nem vállalja még fel az önálló formális szervezetté alakulással és működtetéssel járó procedúrát. Erre itt található egy lehetséges alapszabály mintát:

<http://www.egyesuletalapitas.info/letoltes.html>



Előfordulhat azonban, hogy mégis felmerül az önálló formális szervezet létrehozásának lehetősége. Ilyen ok lehet, hogy nincs egy befogadó jogi személyiségű formális szervezet, vagy ha a szervezet olyan sokrétű szakmai tevékenységet végez, sok projektet futtat, melyhez szükséges az önálló gazdálkodás, netán valamilyen intézményt (pl. ifjúsági információs pont) üzemeltet.

Szükséges végiggondolni a formális szervezet alakítása mellett és ellen szóló érveket, és eldönteni, hogy az adott esetben melyek vannak túlsúlyban. Az alakulás ugyanis azzal is jár, hogy különböző tisztségviselőket kell választani, az alapszabálynak megfelelő állandó működést kell folytatni, be kell tartani a szervezeti döntési mechanizmusokat, dokumentálni kell a munkát, önálló gazdálkodást kell folytatni, melyhez könyvelő szükséges (ez kiadással jár), különböző bevallásokat kell készíteni (adóhatóság és más szervek felé), az ügyészség bármikor ellenőrizheti a működést, stb. Ugyanakkor a szervezet szerződés-, pályázat- és gazdálkodás képes, ehhez viszont szakértelemre (ifjúsági szervezetek esetében szakmai támogatásra), ráfordított időre és pénzre van szükség.

3. Különböző típusú szervezeti formák jellemzői, funkciójuk.

3.1 Fogalommagyarázat

Nem formális szervezet – olyan csoport, közösség, mely folyamatos tevékenységet végez, de nem rendelkezik bírósági bejegyzéssel, tehát formális szervezetként nem alakult meg.

Formális (bejegyzett) szervezet – hivatalosan megalakult szervezet, mely bírósági bejegyzéssel rendelkezik, a civil szektorban főként alapítványi, egyesületi formában működik (lehet még más egyesületi forma is – pl. szövetség, szociális szövetkezet, nonprofit kft. -, de ez előző kettő a leggyakoribb).

Egyesület – tagsággal rendelkező formális civil szervezet (minimum 10 tag kell hozzá), a döntéshozást a tagok gyakorolják.

Alapítvány – közreműködő tagsággal nem rendelkező formális civil szervezet, melyet egy vagy több alapítvány tevő alapít meg, és erre pénzt különít el. Többnyire adományoztató szervezet, a döntéshozást az alapítvány kuratóriuma végzi.

Közhasznúság – ha a civil szervezet közhasznú tevékenységeket végez, akkor kérheti a bíróságtól a közhasznú vagy kiemelten közhasznú minősítést, mely különböző előnyökkel jár (pl. adókedvezmény). A bíróság a minősítést az alapító okirat vagy alapszabály alapján adja meg, mely okiratokban ebben az esetben konkrét követelményeknek kell megfelelniük (pl. közhasznú tevékenységek felsorolása, összeférhetlenségről rendelkezés, stb.).

Bíróság – a civil szervezetek bejegyzését, változásainak vezetését és nyilvántartását a székhely szerinti megyei polgári bíróság végzi, náluk kell az ezekkel kapcsolatos iratokat benyújtani.

Ügyészség – a civil szervezetek felügyeleti szerve, mely ellenőrizheti a törvényi feltételeknek megfelelő működést.

Hivatalos képviselő – a szervezet azon tagja vagy tagjai, akik a szervezet nevében bizonyos ügyekben eljárhatnak, azt képviselhetik. Az alapító okirat (alapszabály), és a választásról szóló jegyzőkönyv alapján a bíróság bejegyzi a szervezet hivatalos képviselőjét.

Bírósági kivonat – sok hivatalos ügyszükségünk van 30 napnál nem régebbi bírósági kivonatra szervezetünkről, melyet a polgári bíróságon kérhetünk. Ez tartalmazza szervezetünk főbb adatait (név, székhely, szervezeti forma, képviselők, tevékenységi kör), és ezzel tudjuk igazolni, hogy bejegyzett, működő szervezetről van szó.

Aláírási címpéldány – néhány hivatalos ügyhöz (pl. bankszámla nyitás) megkövetelik, hogy a szervezet hivatalos képviselője (képviselői) aláírási címpéldánnyal rendelkezzen. Ezt bármelyik közjegyző kiállítja számunka egy adott összeg fejében, szükség van hozzá személyes iratainkra, valamint a szervezet alapító okiratára vagy alapszabályára és 30 napnál nem régebbi bírósági kivonatra szervezetünkről.

3.2 Előfeltételek

Egyesülethez:

- minimum 10 alapító tag
- alakuló ülés, ahol a tagok megvitatják az alapszabály tervezetét, és megválasztják a tisztségviselőket

Alapítványhoz:

- legalább egy alapító (magánszemély vagy jogi személy is lehet – ő közvetlenül majd nem vehet részt a munkában)
- alapító tőke (nincs minimum összeg meghatározva, de minél nagyobb ez az összeg, annál nagyobb súlyú az alapítvány)
- kuratóriumi tagok felkérése – érdemes elgondolkodni azon, hogy érdemes-e a szakmában, a településen neves, tekintéllyel rendelkező személyeket felkérni)
- alakuló ülés, ahol a tagok megvitatják az alapító okirat tervezetét, és megválasztják a tisztségviselőket

3.3 A létrehozás lépései

1. Pro és kontra érvek összegyűjtése, és annak eldöntése, hogy ezek alapján szükség van-e formális szervezetre.
2. Ha szükség van rá, akkor a szervezeti forma meghatározása (egyesület – tagsággal rendelkezik, vagy alapítvány – főként adományosztó).
3. Az alakuló ülés összekészítése, az ehhez szükséges dokumentáció előkészítése (egyesületeknél alapszabály, alapítványoknál alapító okirat tervezet előkészítése, az alakításban résztvevők összehívása (írásban)).

4. Az alakuló ülés megtartása napirendi pontokkal, az alapszabály vagy alapító okirat megvitatása, az ülésről jegyzőkönyv és jelenléti ív vezetése, a megválasztott tisztségviselőkkel elfogadó nyilatkozat kitöltése, éves munkaterv és költségvetés elfogadása.
5. A bejegyzéshez szükséges dokumentáció eljuttatása az alakítástól számított 30 napon belül a megyei polgári bíróság irodájához. (Alapítvány esetén az alapító összeg letétbe helyezése.)
6. Szükség esetén (a polgári bíróság írásos hiánypótló levele esetén) hiánypótlás.
7. Az érvényes bírósági bejegyző végzés jogerőre emelkedése után a képviselőnek aláírási címpéldányok készíttetése közjegyzőnél.
8. Bankszámlanyitás a képviseletre jogosult személyeknek (ill. esetleges meghatalmazottainak), melyhez szükség lesz a számlavezető bank kiválasztására, a képviselő megjelenésére személyes irataival, valamint a bíróság jogerős bejegyző végzésével, az elfogadott alapszabállyal, az aláírási címpéldánnyal és némi számlanyitási díjjal.
9. Könyvelő felkérése.
9. A megfelelő formanyomtatványon bejelentkezés az APEH-hez, és adószám kérése. Ez az ügyfélkapun is elintézhető (www.magyarorszag.hu), ehhez azonban az Okmányirodában regisztrációt kell kérni (ehhez e-mail címmel kell rendelkezni). A könyvelő tud ebben segíteni.
10. Ha megvan az adószám, bélyegző készítése (nem kötelező). Jó, ha szerepel rajta a szervezet neve, székhelye, adószáma, és esetleg a számlaszám is.
11. Ezután (adószám birtokában) lehet szigorú számadású nyomtatványokat vásárolni (számlatömb, pénztárkönyv, pénztárbizonylatok, kiküldetési rendelvénnyel). A könyvelő ebben is tud segíteni.
12. E-mail cím a szervezet részére, esetleg web oldal készíttetés, szóróanyagok, névjegykártyák, egyéb reklámanyagok elkészítése.
13. Folyamatos, az alapszabálynak (alapító okiratnak megfelelő) működés (döntéshozó fórumok összehívása), annak írásos dokumentálása.
14. Különböző projektek indítása, pályázati lehetőségek felkutatása, a szakmai (működés és projektek), valamint a gazdasági fenntarthatóság feltételeinek megteremtése (tagdíjak, 1%, támogatások, stb.)

3.4 Praktikumok

- Erőforrásokat és időt kell szánni a „lenni” (szervezetünk működése) és a „tenni” (szervezetünk projektjei, programjai, szolgáltatásai) részre egyaránt.

- Más habitusú emberek kellenek az adminisztrációhoz, mások a forrásszervezéshez, projektmenedzsmenthez, stb. Ne feledjük, hogy egy szervezet vitele csapatmunkát kíván meg, nem elég hozzá a vezető, és mindenkit arra kell „használni”, amit jól tud csinálni.
- Érdemes körülnézni olyan helyek, ahol már vannak ilyen tapasztalatok, és végigbeszélni az ottani szereplőkkel néhány kérdést, ill. tapasztalatot.

3.5 Adminisztráció és napi működés az ifjúsági szervezetekben

3.5.1. Dokumentáció

A bíróságnak az alábbiak kellenek:

- jegyzőkönyv
- jelenléti ív (dátum, helyszín, alakuló ülés megjelölése, a jelenlévőkről név, cím, aláírás)
- tisztségviselők elfogadó nyilatkozata , ehhez minta itt:

<http://www.nonprofit.hu>

- az elfogadott alapszabály (alapítványoknál alapító okirat)

a fentiekre minta itt:

<http://www.civili.hu/>

(iratminták menüpontban)

valamint itt:

<http://www.nonprofit.hu>

- bírósági bejegyzéshez kérelem nyomtatvány,

minta itt: www.civili.hu

(ezen belül a jogszabályokban a 6/1989 (VI. 8.) IM rendelet), valamint itt:

<http://www.birosag.hu/engine.aspx?page=nyomtatvanyok>

- a székhely használati hozzájárulás és tulajdoni lap másolat, minta itt:

<http://www.nonprofit.hu/>



Az adminisztráció többnyire nem tartozik a hálás tevékenységek közé, pedig egy jó adminisztrációs rendszerrel sok időt meg lehet spórolni.

Szervezeti iratok lehetnek:

- A szervezet kialakításával, működésével kapcsolatos iratok (pl. alapszabály, SZMSZ, bírósági végzések)
- Beérkező és kimenő levelek (hivatalos e-mailek is)

- Jegyzőkönyvek
- Emlékeztetők
- Szerződések
- Külső és belső bizonylatok (pl. pénzügyi bizonylatok, leltárívek)
- Nyilvántartási okmányok (iktatókönyv, postakönyv)
- Projektekhez, programokhoz, szolgáltatásokhoz kapcsolódó iratok

Iktatás

Az iratainkat úgy tudjuk a leghatékonyabban kezelni, ha iktatjuk azokat, így szükség esetén bármikor visszakereshetők. Erre akár az elektronikus forma és egy excel táblázat is alkalmas, hiszen ebben tudunk keresni, rendezni, listázni, az eredeti iratokat pedig a sorszám alapján lefűzni (teljesen elektronikus ügyvitel esetén szkennelni és menteni).

Irattározás

Az iratok irattárba helyezhetőek, ha az irat tárgyában

- Intézkedésre nincs szükség
- A megfelelő intézkedések már megtörténtek

Selejtezés

Az iratok selejtezését csak azok tartalmi jelentőségét ismerő személy irányítása mellett végezzük, az irattári tervben rögzített őrzési idő leteltével. Az iratselejtezésről 3 példányban készítsünk jegyzőkönyvet, ami tartalmazza:

- A jegyzőkönyv felvételének időpontját
- A selejtezésre kerülő iratanyag keletkezésének évszámát
- A selejtezésre kerülő iratanyag irattári terv szerinti tételszámát
- A selejtezést végző személyek nevét

Adatbiztonság

Különösen, ha elektronikusan kezeljük az adatainkat, fontos, hogy:

- rendelkezünk megfelelő vírusvédelemmel,
- legyenek úgy a különböző jogosultságok beállítva, hogy mindenki csak azokhoz a dolgokhoz férjen hozzá, amivel dolgozik,
- és mentsünk folyamatosan valamilyen külső adathordozóra is, mert az adatvesztés, vagy a számítógép meghibásodása jelentősen akadályozhatja szakmai munkánkat.

Iratminták

A már meglévő iratminták jelentősen megkönnyítik tevékenységünket, és megrövidítik az adminisztrációval eltöltött időt. Az interneten, különböző civil portálokon már sok ilyen mintát találhatunk.

Néhány lelőhely ezek közül:

- Szervezet alapításával, szervezeti változásokkal kapcsolatos iratminták: <http://www.civili.hu/>
- Nonprofit iratminták: <http://nonprofit.hu/> TUDÁSTÁR menüpontja alatt található IRATMINTÁK almenü.
- Jelenléti ívek, jegyzőkönyvek, szerződésminták, nyilatkozatok, adatszolgáltatások: <http://www.kurator.hu/iratmintak.html>
- Közhasznúsággal kapcsolatos iratminták, egyéb működéssel kapcsolatos iratok: <http://www.bekesicivil.hu/iratmintak-utmutatok/>
- SZMSZ összeállítása:

- http://www.erikanet.hu/oldal.php?menupont_id=6547&objektum_tipus_id=80
- Leltár, esélyegyenlőségi terv: <http://munkaugyi-iratmintak.lapozz.hu/szabalyzatok>

3.6 Kockázatok

- Ha rosszul mérjük fel, hogy szükség van-e formális szervezetre.
- Ha rosszul mérjük fel, hogy milyen szervezeti formára van szükségünk.
- Ha nem tervezzük meg előre alaposan, hogy mit szeretnénk csinálni.
- Ha nincsenek arra vonatkozó elképzeléseink, hogy mindezt kiknek szeretnénk csinálni (lehet, hogy kiderül, hogy nincs is rá valós szükséglet).
- Ha nincsenek arra vonatkozó elképzeléseink, hogy kikkel szeretnénk mindezt csinálni (kell egy jó csapat, ennek híján a vezető könnyen egyedül marad).
- Ha nincsenek a gazdasági fenntarthatóságra vonatkozó elképzeléseink, ötleteink.
- Ha nincsenek tapasztalataink arról, hogy milyen dokumentációt kell vezetnünk (kell valaki, aki jól és visszakereshetően adminisztrál, iktat).
- Ha a könyvelőnk nincs tisztában a kifejezetten nonprofitokra vonatkozó szabályokkal és kötelezettségekkel.
- Ha nincs pontosan letisztázva, hogy kinek mi igen és mi nem a dolga (és hogy mikorra kell teljesítenie), és ha egyesek úgy érzik, hogy sokkal többet dolgoznak mint mások.
- Ha a döntéshozók és a tagság elkülönülnek egymástól, és nem osztják meg egymással az információkat és nem jelzik időben a problémákat.

3.7 Fenntarthatóság

Bevételek lehetnek:

- egyesületeknél tagdíjak, alapítványoknál alapító vagyon,
- SZJA 1% (érdemes kampányt folytatni az SZJA bevallási időszakban)
- adományok, támogatások (nem csak pénzbeli, hanem pl. tárgyi eszközök is)
- önkéntes munka (érdemes szerződést kötni erről),
- cél szerinti szolgáltatásainkból származó bevételek,
- vállalkozási tevékenységből származó bevételek,
- kamat és hozam,
- különböző pályázati források,
- címzett támogatások,
- feladatátvállalásból, feladatátvállalásból származó bevételek (pl. önkormányzattal kötött feladatátvállalás).

3.8 Láthatóvá tétel, kommunikáció

Mind a belső (szervezeten belüli), mind pedig a külső (szervezeten kívüli, a potenciális célcsoport, ill. támogatók, együttműködők felé történő) kommunikáció nagyon fontos a szervezet szempontjából. Hiába dolgozik sokat a szervezet, ha azt nem képes láthatóvá tenni, akkor a külvilág számára nem is létezik.

Ebben a témában már sok szakmai anyag, képzés, pályázat áll a civil szervezetek rendelkezésére, és a gyakran használt www.youtube videó-megosztó portál mellett létezik egy <http://www.civiljutub.hu/> web-oldal is, melyre a civil szervezetek különböző videó anyagokat tölthetnek fel tevékenységükről.

Sok hasznos kiadvány elérhető itt:

<http://www.nonprofit.hu> „Tudástár” almenü pontja alatt, kiadványok, útmutatók, könyvek és iratminták.

4. (Ifjúsági) szervezetalapítás, szervezetmenedzsment

4.1 Szervezetműködtetés, szervezeti életciklus,

A 2. fejezetben már megismertedtünk a csoportok fejlődésének fázisaival – mellyel a közösségek pszichológiai fejlődése is leírható -, most pedig bemutatjuk a szervezetek életciklusait Adzides elmélete alapján.

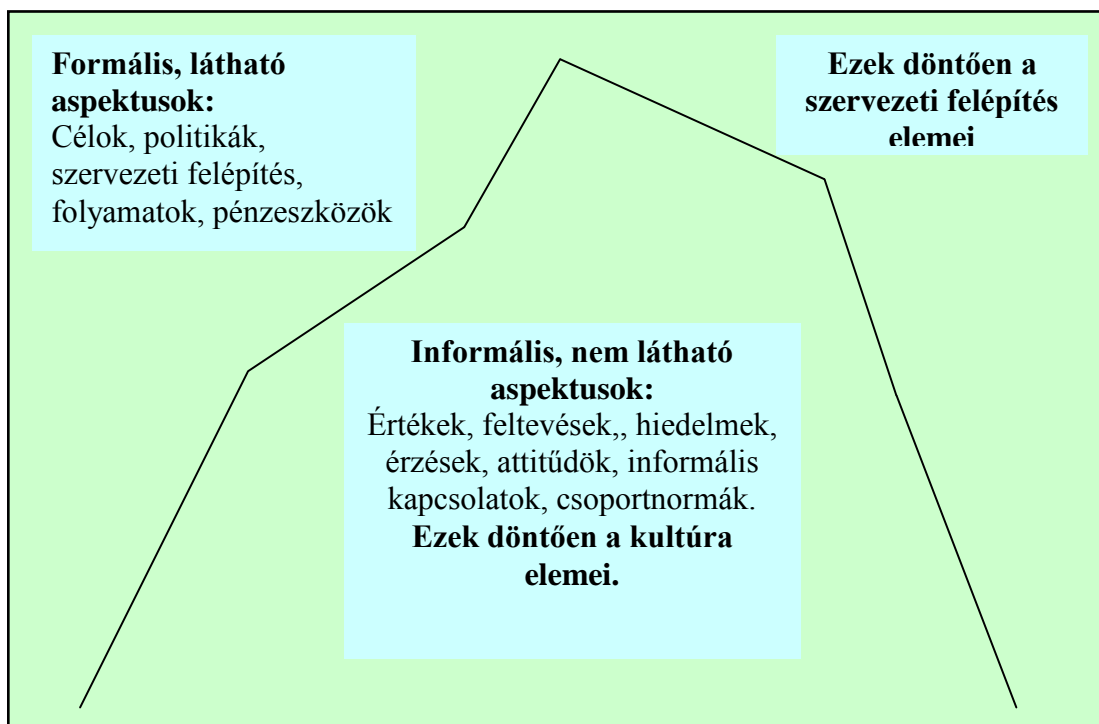




4.2 A szervezeti kultúra. A szervezeti kultúra feltárásának módszerei.

A szervezeti kultúra lényegében egyfajta szociális összetartó erő, látható és láthatatlan elemekkel. Az ezekből az elemekből felépített erős szervezeti kultúra alakítja a szervezet munkatársainak identitását és környezettudatát, pozitív hatásként elősegítheti a célokkal való azonosulást, valamint stabilitást és egyszerűséget eredményez, ahogy a kultúrát általánosságban is a múlt történelmének, a jelen cselekedeteink és hozzáállásaink, valamint jövőnkönkről alkotott elképzeléseink összességének tekinthetjük.

A szervezeti kultúrákat szokás jéghegyhez hasonlítani, ugyanis vannak látható megjelenési formái és vannak közvetlenül nem vizsgálható, a látható felszín alatt meghúzódó jellemzői.



A szervezeti kultúrának különböző rétegei vannak, a tárgyak látható világától haladunk egyre beljebb a kevésbé látható szintek felé, egészen az értékek világáig.

Tárgyak	Szimbólumok	Hősök, antihősök
Épület	Jelképek	Példaképek
Eszközök	Címerek	Barátok
Terek, méretek	Címek	Ellenségek
Öltözködés	Rangok	Történetek
Miniségek	Kitüntetések	Legendák
Rituálék	Normák	Értékek
Ünnepek	Szokások	Deklarált Valódi
Hagyományok	Szabályok	Ideológiák
Eljárásmódok	Szociális távolságok	Hiedelmek
Viselkedésmódok	Klikkek	Elvárások
Nyelvezet	Kapcsolatok	Motivációk

Forrás: Gáspár Mátyás: *Helyi önkormányzati menedzsment, Erdei Iskola, Csákvár, 1995, 177. oldal*

Esetpélda, szervezeti kultúra feltárás

Az alábbiakban egy konkrét szervezeti kultúra tréningen keresztül (melyet Gáspár Máttyás és Király Ferenc facilitáltak a Magyar Teleház Szövetség részéről) mutatjuk be az Újszentiváni Teleház szervezeti kultúráját.

1. Bemutatkozás A résztvevők felhasználók (különböző helyi civil szervezetek képviselői, a polgármester, hivatal dolgozói és teleház munkatársak voltak.

2. Első feladat

A bevezetőt és a bemutatkozást követően a résztvevőket arról kérdeztük, hogy mit mondanak akkor, ha például egy új ember költözik a faluba és azt kérdezi, milyen a teleház. Milyen jelzőkkel, szimbólumokkal írják le a teleházat? Arra kértük a résztvevőket folytassák a mondatot, „A teleház olyan mint egy ...” Mi fejezi ki legjobban a teleház lényegét? Vicces, mókás, minél szemléletesebb válaszokat vártunk. A munkafüzet 1. feladatlapjára a résztvevők egyénileg felírták gondolataikat, majd kb. 10 perc eltelte után egyenként bemondták azokat, amit fali íveken rögzítettünk az alábbiak szerint:

No.	A teleház olyan, mint egy...	Adott pontszámok	Összesen n	Szavazatok	Helyezés
1.	Amőba	2,3,7,4,	16	4	
2.	Ablak a világra	6,	6	1	
3.	Segítőkéz, mint egy jó szülő	5,	5	1	
4.	Játszótér	1,2,	3	1	
5.	Bonyolult vigjáték	5,10,5,	20	3	IX.
6.	Játszóház	10,	10	1	
7.	Őszvér (vegyes, előny-hátrány)	1,2,	3	1	
8.	Kályha, kiindulópont	10,9,2,	21	3	VII.
9.	Univerzum	7,1,4,6,3,	21	5	VI.
10.	Nyitott, mindenki számára (senkit nem utasít el)	6,4,	10	2	
11.	Közösségi erő	-	-	-	
12.	Internetes chat szoba (bármire ráklickezhetsz és kirúghatod)	2,9,1,	12	3	
13.	Konnektor (erőforrás, amelyhez csatlakozni lehet, lehetőség ami sok mindent működésbe tud hozni)	4,8,6,5,8,	31	5	I.
14.	Méhkas (4 és 8 között csíp)	9,4,9,	22	3	V.
15.	Kapcsolat, kapcsolódási pont	-	-	-	
16.	Baromfiudvar (látszólagos rendetlenség mögött rend van)	9,3,	12	2	
17.	Harsona	7,	7	1	
18.	Zigóta (osztódó sejt)	10,7,	17	2	
19.	Szivattyú	7,	7	2	
20.	Porszívó	2,4,	6	1	
21.	Zsibvásár	7,3,8,	18	3	
22.	Posztívumok és veszélyek	-	-	-	
23.	Kaméleon	5,1,2,	8	3	
24.	Gyermekmegőrző	8,4,7,10,	29	4	II.

25.	Medúza (akkor is jelen van, ha nem nagyon látszik – átlátszó)	3,1,6,8,	18	4	
26.	Fordított anatómiai ló (ami képes a hibáit kijavítani)	5,	5	1	
27.	Kísérlet	9,5,9,1,	24	4	IV.
28.	Evolúció	10,1,9,6,	26	4	III.
29.	Hiánypótló	7,3,5,6,	21	4	VIII.
30.	Lehetőség	6,8,4,	18	3	
31.	Közösségi tér	8,8,3,	19	3	
32.	Intercity, a lassabbik fajtából	-	-	-	
33.	Pontatlan (döcögő, nem precíz) nem egy svájci óra	3,2,	5	2	
34.	Bárka	10,10,	20	2	X.

3. Második feladat

A második feladat előtt a trénerek bemutatták a szervezeti kultúra jellemzőivel foglalkozó ábrákat, amit a tréning elején a résztvevők megkaptak munkafüzetükben. Az ábrák kapcsán sok-sok gyakorlati tapasztalattal példálóztak:

- A szervezeti jéghegy (lásd fentebb az ábrát)
- A szervezeti kultúra rétegződésének különböző analógiái (lásd fentebb a táblázatot)

Ezt követően a teleház jelek, szimbólumok és jegyek rendezésére került sor kategóriák szerint:

Az újszentiváni teleház tárgyi világa

1. kicsi a helyiség
2. nem önálló, a polgármesteri hivatal épületében van
3. kevés a gép és a kiegészítő eszköz
4. törött ülőke (3-an 1 széken), sok a felhasználó
5. zsúfolt
6. a térfunkciók ütköznek (időbeosztással próbálják kompenzálni)
7. szervezethez tartozás – egyen póló
8. nehéz rendet tartani, nincs hová helyre tenni (4 és 8 óra között káosz)
9. 16 óra után gyakorlatilag nem lehet dolgozni

Az újszentiváni teleház szimbólum világa

1. faragott teleház tábla
2. közösségi teleház (a legnagyobb igény a közösségi tér iránt) – a gesztor egyesület küldetése a közösségfejlesztés
3. teleház alakú meghívók
4. gesztor szervezet logója
5. teleház embléma a névjegykártyán

6. a logó az országos mozgalomhoz való tartozást is kifejezi
7. kiadványokban, dokumentumokban formai igényesség
8. a rajzos és a nyomtatott elemek tudatos kombinációja
9. szórólapok
10. működik a logó, használják
11. külön, önálló pecsét (önálló arculatra törekvés)

Az újszentiváni teleház hősei, antihősei

1. eredet történet: stratégia tréning (CTF) – teleház létrehozás, bekapcsolódás, elkötelezettség, kezdő csapat
2. a „megszállott” (egyik alapító) részbeni jelenléte
3. igényesség a kiadványokban és az arculatban – a „megszállottól” örökségként megmaradt
4. az üzleti szellem értékent jelen van – örökség
5. a teleház és a polgármester legendába illő viszonya és ennek humoros, színházi előadása a megnyitón
6. a személyiségek meghatározóak
7. a tanítómesterek hatása érződik

8. a vezető, a szereposztás (mindenes, tyúkanyó, humorzsa, gondoskodó, játékos, tanácsadó, ötletgazda, megvalósító, szervező, fejlesztő)

Az újszentiváni teleház rituáléi

1. telesátor a falunapon
2. megyei teleház klubnap – gyakorlat
3. teletábor – kezdeményező
4. karácsonyi jókívánságok
5. a gyerekek beleszületnek a teleházba (gyermekmegőrzés)
6. civil-, speciális nyelv
7. humor, mint jellemző viselkedési forma (fő mókamesterrel)
8. az ügyfélszolgálati jelleg sérül (sok munka, kicsi helyiség, zsúfoltság)

Az újszentiváni teleház normarendszere

1. „van szmsz, de nem használjuk”
2. a nyitva tartás szabályozott, 16 órától játék órák, előtte munka és szolgálatás
3. projekt autonómia – műhely, az egyesület részeként, a teleház is így működik
4. Internet – korhatáros tartalmak, szabályozottak (18 éven felülieknek)
5. a durva, lélekölő játékokat tiltják

4. Negyedik feladat

A résztvevők hat kisebb csoportot alkottak, ahány rétegét megkülönböztették a szervezeti kultúrának. Azt a csoportot választották, ahol úgy érezték, hogy a legtöbbet tudnak elmondani az adott kultúra eleméről. A feladat szerint a résztvevőknek az addig rendelkezésükre álló információk (fali ívek, kiállítás anyagok, bemutatott ábrák, elhangzott példák) alapján összefoglalták az adott kultúra réteg és elemeinek teleházukra jellemző vonásait.

A csoportok értékelték az adott szervezeti kultúra réteget:

- 0 – nem szükséges változtatni
- 1 – kismértékű változásra van szükség
- 2 – közepes, de egyes elemeiben meghatározó mértékű változásra van szükség
- 3 – jelentős változásra van szükség, szinte minden elemében
- 4 – radikálisan új kultúrát kell megteremteni

Megállapították szükséges-e és ha igen, milyen mértékű legyen a változtatás. Az elhangzott csoportértékelést követően a többi résztvevő is elmondhatta véleményét, így alakult ki a végleges értékelés az adott szervezeti kultúra rétegre vonatkozóan.

6.1. Tárgyak

6. iroda, könyvtári mentések
7. házirend van, de nem nyilvános
8. kódolt telefon
9. Internet felhasználói jelszóval, időbeosztásos, automatikus számlázás

Az újszentiváni teleház értékei

1. kis közösség, minta – a teleház a forma hozzá
2. a humor, mint érték
3. az egyesület neve értéket fejez ki – „alternatíva”
4. a teleház neve is „alternatíva” – bevezetése folyamatban, új szórólap készül
5. értékvezérelt működés – a teleház helyi gazdaságfejlesztést menedzsel
6. stabil, letisztult értékek:
 - a csapat a legfontosabb erőforrás
 - autonómia
 - közösség
 - partnerség
 - konstruktivitás (pozitív kimeneteket keresnek)
 - nyüzsgés, nyugalom
7. értékkonfliktus: mit és hogyanban különbségek, hogyan jutunk el oda – rögtön, vagy lépésenként
8. sok határozott elvárás: ha csinálod nem veszik észre, ha nem csinálod számon kérik
9. hiedelem: a teleház mindent megold, ez kötelesség

Változás: 3

- az épület alkalmatlan, mivel a polgármesteri hivatalban van
- önálló, több helyiségből álló, környezetbe illő, központi fekvésű épületre lenne szükség a hozzá tartozó berendezésekkel együtt
- sokkal több eszközre lenne szükség (számítógépek, scanner, digitális fényképezőgép, nyomtató, fénymásoló)

6.2. Szimbólumok

Változás: 3

- elképzelés van, csinálni kellene
- az egyesületnek nincs egységes arculata
- a teleház identitás kidolgozatlan
- „alternatíva teleház” az arculatépítés most aktuális
- piktogram rendszer kialakítása hasznos lenne az egységes arculat részeként
- spontán szimbolikus viselkedés, az arculat részeként érdemes átgondolni
- szimbolikus tárgyak, pl. póló, a teleházzal való azonosulást segíti, az ötletek megvannak

6.3. Hősök, antihősök

Változás: 1,5

- kifelé való megjelenítés, az eszközök megvannak hozzá
- a hiányzó szerepek betöltése, pl. adminisztráció
- az emberi értékek elismerésének hiánya – feltárás, bemutatás

6.4. Rituálék

Változás: 1

- a tudatosított viselkedési stílus nem mindig valósítható meg a zsufi miatt
- csapatjáték, nem mindig valósítható meg a zsufi miatt
- jó szervezeti légkör, nem mindig valósítható meg a zsufi miatt
- barát, haver, munkatárs – összemósodik (objektív kritériumok alkalmazása)

6.5. Normák

Változás: 2

- az szmsz-t módosítani kell, hogy használható legyen
- nyitva tartás, stabilitásra törekvés
- házirend, a géphasználat módszeresen átgondolt legyen és nyilvános
- a szokásjogok intézményessé tétele, a kialakult tapasztalatok alapján

6.6. Értékek

Változás: ?


- közös, egyeztetett gondolkodás az értékekről
- nyitott kérdések: elérkezett-e az idő az értékrend megfogalmazásához és kifelé direkt kommunikálásához?


Ebben a konkrét esetben elmondható, hogy minél bejebb haladtunk a szervezeti kultúra láthatatlan világa felé, annál kevésbé értékelték úgy a résztvevők, hogy szükség van változtatásra. Erről a szervezetről elmondható az, hogy közös értékeik, alapjaik szilárdak és kimunkáltak, amelyek vélhetően megtartják őket a konfliktusokkal telibb időkben is.

5. Forrásteremtés és felhasználás az ifjúsági szervezetben

Összefoglaltuk, hogy elsősorban mely pályázati források azok, melyek kifejezetten ifjúsági célúak, és mindenképpen érdemes az ifjúsági szervezeteknek ezekre odafigyelniük.



Pályázat kiírója	Pályázat elnevezése/pályázati témák	Kik pályázhatnak	Pályázható összeg nagyságrendje	Bővebb információk	Pályázat elektronikus kezelőfelületének elnevezése és elérhetősége
Gyermek- és Ifjúsági Alap (GYIA) – országos	Ifjúsági rendezvények, képzések, médiatermékek. IFJ-GY-évszám utolsó két számjegye/A, B, C kategória	Gyermek- és ifjúsági szervezetek (legalább két statisztikai régió vagy országos hatókör). Bővebben: társadalmi szervezetek alapítványok (kivéve közalapítványok) egyházak egyházi szervezetek egyházi fenntartású intézmények egyházak ifjúsági szerveződései (kötelezettségvállaló szervezeten keresztül) többcélú kistérségi társulások (2004. évi CVII. tv.);	Pályázható 250.000 Ft és 1.000.000 Ft (bizonyos kategóriában akár 5.000.000 Ft) közötti vissza nem térítendő támogatás. Előfinanszírozott. Önerő 20%, melynek fele készpénz. Összes keret: 60-70 millió Ft között/év.	http://www.mobilitas.hu/gyia Benyújtás: általában minden év április, májusi határidővel.	Eper pályázatkezelő rendszer www.eper.hu
Gyermek- és Ifjúsági Alap (GYIA)	Helyi közösségfejlesztés, táborozás, programok szervezése, ifjúsági kezdeményezések, ifjúság szakmai programok, ifjúsági szolgáltatások,	Az adott régióban bejegyzett társadalmi szervezetek (kivéve pártok és szakszervezetek); <i>alapítványok (kivéve közalapítványok); önálló jogi személyiséggel nem rendelkező ifjúsági közösségek, amennyiben rendelkeznek befogadó</i>	Összes forrás kb. 15.000.000-25.000.000 Ft/regió. Pályázható kb. 100.000 Ft-tól pár százezer forintig, bizonyos kategóriákban max. 1 millió Ft. Előfinanszírozott. Többnyire önerő nem szükséges.	http://www.mobilitas.hu/ Ezen belül az érintett régió kiválasztása. http://www.mobilitas.hu/gyia/rit http://www.szmm.gov.hu/main.php?folderID=10055 Benyújtás: általában minden év április, májusi határidővel.	Eper pályázatkezelő rendszer www.eper.hu

		(kötelezettségvállaló) szervezettel; egyházak; időnként önkormányzatok, önkormányzati intézmények, nonprofit kft-k, kistérségi társulások.			
<p>Európai Unió Youth in Action közösségi kezdeményezése</p>  <p>www.mobilitas.hu/flp</p>	<p>Fiatalok Lendületben program (FLP)</p> <p>1. alprogram – Fiatalok Európáért</p> <p>1.1 – Ifjúsági cserék</p> <p>1.2 – Ifjúsági kezdeményezések (nem feltétlenül kell hozzá külföldi partner)</p> <p>1.3 – Ifjúsági demokráciaprojektek</p> <p>2. alprogram – Európai Önkéntes Szolgálat</p> <p>3. alprogram – Fiatalok a világban</p> <p>3.1 – Együttműködés az Európai Unió szomszédos országaival</p> <p>3.2 – Együttműködés a világ más országaival</p> <p>4. alprogram – Ifjúsági támogató rendszerek</p> <p>4.1 - Az ifjúság(politika) területén európai szinten tevékenykedő szervezetek támogatása</p> <p>4.2 - Az Európai Ifjúsági Fórum támogatása</p> <p>4.3 - Az ifjúsági munkában és az ifjúsági szervezetekben aktívan résztvevők képzése és hálózatépítése</p> <p>4.4 - Innovációra es minőségre ösztönző projektek</p> <p>4.5 - Információs tevékenység a fiatalok, valamint az ifjúsági munkában és az ifjúsági szervezetekben aktívan résztvevők számára</p> <p>4.6 - Partnerségek</p> <p>4.7 - A Fiatalok Lendületben Program intézményi hálózatának támogatása</p>	<p>Több programországokhoz tartozó (részletesen az útmutatóban felsorolva) általában 13-30 év közötti fiatalok, azok informális vagy formális csoportjai, szervezetei (kivéve: 1.3 Ifjúsági kezdeményezések, ahol nemzeti programok is pályázhatók). Mindegyik alprogram konkrétan kifejti a pályázók körét, alsó és felső korhatárát.</p>	<p>Alprogramtól függ.</p>	<p>http://www.mobilitas.hu/flp http://www.mobilitas.hu/uploads/1/menu/219/fajlok/FLP_Palyazati%20utmutato_2010.pdf</p> <p>Benyújtási határidők: minden évben öt határidő van a Nemzeti Irodákhoz benyújtandó pályázatokhoz– február 1, április 1, június 1, szeptember 1, november 1.</p> <p>A Végrehajtó Ügynökségekhez pedig minden év február, június és szeptember elsején lehet pályázati dokumentációt beadni.</p>	<p>FILEP pályázatkezelő rendszer http://www.mobilitas.hu/flp/filep</p>

	<p>4.8 - A Fiatalok Lendületben Program értékeinek emelése</p> <p>5. alprogram – Európai együttműködés támogatása az ifjúságpolitika terén</p> <p>5.1 - A fiatalok es az ifjúságpolitikai döntéshozók találkozási</p> <p>5.2 - Az ifjúságpolitika jobb megértését és megismerését célzó tevékenységek támogatása</p> <p>5.3 - Együttműködés nemzetközi szervezetekkel</p> <p>A pályázatokat elektronikusan kell benyújtani.</p>				
<p>Nemzeti Együttműködési alap, azaz NEA (2011-ig: Nemzeti Civil Alapprogram, azaz NCA)</p>  <p>www.civil.kormany.hu/nea</p>	<p>2011. december 5-én fogadta el az Országgyűlés a civil szervezetek új, jogi szabályozását (2011. évi CLXXV törvény, a Civil törvény) Ezen törvény rendelkezik a civil támogatási rendszer új szabályairól, a Nemzeti Együttműködési Alap (NEA) működéséről is.</p> <p>Civil tv. 55. § A Nemzeti Együttműködési Alap (a továbbiakban: Alap) az Áht. szerinti - a civil önszerveződések működését, a nemzeti összetartozást, valamint a közös kiteljesedését, illetve a civil szervezetek szakmai tevékenységét támogató - központi költségvetési előirányzat. Az Alap feletti rendelkezési jogot - ágazati stratégiai döntéseivel összhangban - a társadalmi és civil kapcsolatok fejlesztéséért felelős miniszter gyakorolja, és felel annak felhasználásáért.²</p>	<p>Pályázatot megelőző év december 31-ig. bejegyzett társadalmi szervezetek (egyesületek) és alapítványok.</p>	<p>2012-ben, a NEA induló évében a kollégiumok összesen</p> <p>MŰKÖDÉSI célra</p> <p>1.906.320.000 Ft támogatás elosztásáról dönthetnek</p> <p>A szervezetek választhatnak, hogy elő- vagy utófinanszírozott konstrukcióban szeretnék-e a projektet megvalósítani.</p>	<p>A NEA-val kapcsolatos információk a www.civil.kormany.hu oldalról (/nea) elérhetőek, ugyanígy az aktuális pályázati kiírások (/palyazati-kiirasok) is. A pályázatok kezelő szerve, a Wekerle Sándor Alapkezelő (www.wekerle.gov.hu)</p> <p>A folyamatban lévő pályázatok miatt is él még az NCA honlapja, a http://www.nca.hu/</p> <p>Benyújtás: általában minden év február, márciusi határidővel (konkrét kollégiumoktól függ).</p>	<p>Eper pályázatkezelő rendszer www.eper.hu</p>

² A Nemzeti Együttműködési Alap, a NEA szervezeti felépítése szerint öt kollégiumból áll, amelyeket a törvény határoz meg. Ezek a kollégiumok egyenlő arányban rendelkeznek a NEA forrásával, és mind működési, mind szakmai pályázatok kiírását meghatározzák, a hozzájuk regisztrált szervezetek számára.

A kollégiumok a következők: 1. **Nemzeti összetartozás kollégiuma.** Az európai integráció és a Kárpát medencei együttműködés, mint a határon túli magyarsággal kapcsolatos nemzetközi tevékenység elősegítése, továbbá a magyarországi nemzeti és etnikai kisebbségek, valamint az emberi és állampolgári jogok védelme területén működő civil szervezetek. 2. **Új nemzedékek jövőéért.** A nevelés és oktatás, képességfejlesztés, gyermek- és ifjúsági érdekképviselet, gyermek- és ifjúságvédelem, egészség megőrzés, betegségmegelőzés, gyógyító, egészségügyi rehabilitációs tevékenység, kábítószer megelőzés, természet- és környezetvédelem területén működő civil szervezetek. 3. **Mobilitás és alkalmazkodás.** Az élet és vagyonbiztonság, a közbiztonság, polgári védelem, önkéntes tűzoltás, mentés és katasztrófa elhárítás, közrend és közlekedésbiztonság védelme, szabadidő, hobbi és sport, a nők és férfiak esélyegyenlőségének védelme területén működő civil szervezetek. 4. **Közösségi környezet.** A kulturális tevékenység, közművelődés, tudomány és kutatás, hagyományápolás, audio- és telekommunikáció, informatika, elektronikus hírközlés, szak- és felnőttképzés, ismeretterjesztés, társadalmi párbeszéd, fogyasztóvédelem, a település és közösségfejlesztés területén működő

	<p>Nemzeti Együttműködési Alap (NEA) "a civil önszerveződések működését, a nemzeti összetartozást, valamint a közjó kiteljesedését, illetve a civil szervezetek szakmai tevékenységét támogató (...) központi költségvetési előirányzat." Működési és szakmai támogatást nyújt társadalmi szervezetek számára. A működési forrást a szervezetek éves működésükkel összefüggő költségekre igényelhetnek (rezi, bér+járulék, könyvelés, kommunikációs és dokumentációs-adminisztrációs költségek, eszköz beszerzések, testületi ülésekkel kapcsolatos költségek, stb.). Szakmai támogatást pedig szakmai programjaikhoz.</p> <p>Elektronikus pályázatkezelő (eper) rendszeren keresztül.</p>			 <p>www.civil.kormany.hu/palyazati-kiirasok</p>	
<p>EGT/Norvég Finanszírozási Mechanizmus Civil Támogatási Alapja</p>	<p>Norvég Civil Alapprogram (NCTA). Az alábbi négy témakörben lehet pályázni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - környezetvédelem és fenntartható fejlődés; - civil szervezetek kapacitásfejlesztése; - szociális kohézió, gyermekek esélyeinek növelése és egészségvédelem; - kulturális örökségvédelem. 	<p>A program keretében civil szervezetek pályázhatnak, azaz olyan jogilag bejegyzett, önszerveződő és önkormányzó szervezetek, amelyek függetlenek az állami intézményrendsertől.</p>	<p>Nagy projekt kategóriában 20.000 EUR felett, kisprojekt kategóriában pedig 2.000 és 20.000 EUR közötti összegek pályázhatóak.</p> <p>A kisprojekthez 10% önrész szükséges, ebből 2% készpénzben.</p>	<p>Az Alap első három körös pályázatai jelenleg kifutottak, az új kiírásokat egyeztető tárgyalások most folynak. Az előző időszak információs és pályázatkezelő felülete elérhető: A http://www.norvegcivilalap.hu/ linken.</p> 	<p>Saját fejlesztésű on-line pályázatkitöltő űrlap, itt: http://www.norvegcivilalap.hu/index.php?t=7</p>

civil szervezetek. **5. Társadalmi felelősségvállalás.** Nonprofit szervezeteknek nyújtott szolgáltatások, szakmai- és érdekképviselés, adományosztás, szociális tevékenység, családsegítés, időskorúak gondozása, rehabilitációs foglalkoztatás, hátrányos helyzetű rétegek segítése, egyéb nonprofit tevékenységek területén működő civil szervezetek.

Az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT – pl. TÁMOP pályázatok) és az Új Magyarország Vidékfejlesztési Program (ÚMVP – pl. Leader pályázatok) különböző pályázatairól jelen tájékoztatónkban nem esik szó, mivel ezek egyrészt eltérő rendszerűek, másrészt pedig nehezebben megpályázhatóak (nagyobb összegűek, utófinanszírozásúak). Ezekről bővebb információ a www.nfu.hu és a www.umvp.eu oldalakon találhatóak.



www.umvp.eu

Hasonló okokból nem esik szó az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány (www.ofa.hu), a Nemzeti Kulturális Alap (www.nka.hu) és a Grundtvig pályázatokról sem (www.tka.hu).

A fentiekén túl vannak kisebb, helyi valamint megyei önkormányzati kiírású ifjúsági célú pályázatok is, melyeket a civil szervezet a területileg illetékes önkormányzat web oldalain megtalálhat.

Érdeemes mindezek mellett még a különböző pályázatfigyelő portálokat is használni, és időről időre tájékozódni azokon az aktuális kiírásokról (pl. www.pafi.hu), mert ott az időszakosan pályázatokat kiíró szervezetek felhívásai is megjelennek.

6. Fogalommagyarázat

Fiatalok: a Nemzeti Ifjúsági Stratégiával összhangban általában a 12-29 év közötti korosztály.

Projekt: meghatározott célok elérése érdekében megtervezett tevékenységsorozat, melynek életciklusa van (eleje és vége, időbeli ütemezése).

Pályázat: dokumentum, funkcióját tekintve egy kérelem, amit azzal a céllal készítünk, hogy projektünkhöz pénzügyi forrást szerezzünk; jellemzően az adott pályázati támogató útmutatója szerint kitöltött adatlap és mellékletei az abban található formában és határidőn belül benyújtva.

Elektronikus pályázatkezelő rendszerek: többnyire webes felületen hozzáférhető (általában on-line módon kitölthető) pályázati rendszerek, melyek lehetővé teszik az adott pályázathoz tartozó adatlapok kitöltését, a mellékletek becsatolását, a pályázat benyújtást, a beadott pályázatokról való informálódást, a szerződéskötéshez szükséges módosítások elvégzését és a pályázati beszámolást. Használatuk regisztrációhoz kötött, ugyanakkor előnyük, hogy a

felület a jelszó ismeretében internetes kapcsolattal rendelkező számítógép esetén bármikor elérhető. Ilyenek pl:

A GYIA kezelő rendszere: <http://www.ncsszi-pr.hu/>,

A Wekerle Sándor alapkezelő (www.wekerle.gov.hu által kezelt számos belföldi pályázat, köztük a Nemzeti Együttműködési Alap pályázatkezelő rendszere, az egyébként egykor a Mobilitás munkatársai által kifejlesztett, MOBIT-ra épülő Eper – www.eper.hu,

a Norvég Civil támogatási Alap pályázatkezelő rendszere, stb.



Pályázati kitöltő programok. Ettől némiképp eltérnek – például nem igényelnek a pályázatkezelő rendszerekhez szükséges regisztrációt - az ún. kitöltő programok, mint pl. az NCSSZI Európai fejlesztési irodája által kezelt Fialatok Lendületben Program, vagy a Tempus által kezelt programok kitölthető pdf formátumú elektronikus űrlapjai, vagy a TÁMOP programokhoz rendelt EMIR kitöltő program. Ezek részletes kezelési-, kitöltési útmutatókkal együtt mindig az adott kiírás mellékleteként tölthetőek le

Eper: elektronikus pályázatkezelő felület az NEA-s és a GYIA-s pályátaokhoz: www.eper.hu

Benyújtási határidő: a pályázat beadásának végső napja (elektronikus pályázat esetében aznap éjfélig), melyről minden kiíró az adott pályázathoz tartozó pályázati útmutatóban rendelkezik.

Előfinanszírozás: mely esetén a támogató a nyertes pályázó számára a támogatási szerződés aláírását követően egy összegben, előre a pályázó számlájára utalja a támogatási összeget, és azzal a projekt lezárása után kell a támogató felé részletesen elszámolni.

Részfinanszírozás: amikor a támogató a nyertes pályázó számára a támogatási szerződés aláírását követően az elnyert teljes összegből a szerződésben meghatározott százalékot utal a pályázó számlájára (előlegként vagy résztámogatásként). A többi összeg lehívásának feltétele: a) vagy a teljes összeggel való elszámolás, b) vagy pedig az addig elköltött összegről szóló részbeszámoló benyújtása (erről a támogatási szerződés mindenkor részletesen rendelkezik).

Utófinanszírozás: amikor a támogató a nyertes pályázó számára csak a teljes támogatási összeggel való elszámolás elfogadása után utalja át az elnyert összeget. Ez esetben a pályázati támogatást a nyertes pályázónak máshonnan kell előteremtenie (pl. hitelből), és likviditását úgy kell megterveznie, hogy erre képes legyen.

Önrész: a pályázó által a pályázott projektre fordítandó adott pályázati kiírás előírása szerint szükséges saját erő, melynek egy része többnyire lehet nem pénzbeli hozzájárulás is (pl. önkéntes munka, rendelkezésre álló infrastruktúra, stb.).

Éves korrigált ráfordítás a közhasznú szervezet esetében az előző évi közhasznú tevékenység ráfordításának és az ugyanebben az évben más szervezeteknek és személyeknek nyújtott támogatásának különbsége. Nem közhasznú szervezet esetén az alaptevékenység ráfordításának és az ugyanebben az évben más szervezeteknek és személyeknek nyújtott támogatásának különbsége (NEA működési pályázatoknál ettől függ a megpályázható összeg nagysága).

Kötelező olvasmány/ok, források

- Gesztelyi Tamás: „Hurrá Bejegyzetek”, de hogyan Mobilitás Könyvek, Bp. 2008.
- Szervezetmenedzsment, T-KIT sorozat, Mobilitás, 2004.
- Projektmenedzsment, T-KIT sorozat, Mobilitás, 2004.
- Királyné Kőműves J.: Ifjúsági projekt menedzsment, szakma c Mobilitás Kapcsoló Könyv, Bp. 2010.
- Milicz Á: Civil projektmenedzsment, Közélet Fejlesztéséért Alapítvány, Bp. 2011.



tovább?,



Ifjúsági



Ifjúsági

Ajánlott olvasmányok, források

- Adizes I: Vállalatok életciklusai, HVG Kiadó, Bp. 1992.
- Antal-Mokos Zoltán, Balaton Károly, Drótos György, Tari Ernő: Stratégia és szervezet. Scientia Kiadó, 2005.
- Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, AULA Kiadó, Bp. 2004.
- Belbin M.: A team, avagy az együttműködő csoport. Budapest, SHL Kiadó, 2000.
- Buzan, T. & Buzan, B.: The Mind Map Book. (Revised version) BBC Books, 2000.
- Csepeli György: A szervezkedő ember. Osiris, 2001.
- Csíkszentmihályi M. Flow - Az áramlat - A tökéletes élmény pszichológiája, Akadémiai Kiadó 2010.
- De Bono, E.: Tanítsd meg magad gondolkodni. HVG kiadó, 2006.
- Farkas, Karoliny, László, Poór: Emberierőforrás-menedzsment kézikönyv. KJK Kiadó, 2005.
- Gáspár Mátyás: Helyi önkormányzati menedzsment, Erdei Iskola, Csákberény, 1995,
- Handy, Ch. B.: Understanding organizations, Oxford University Press, 1976.
- Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia. EDGE 2000 Kft. 2009.
- Leadbeater Ch., Miller P.: The Pro-Am Revolution. Demos, 2004.
- Mérei F.: Közösségek rejtett hálózata, Osiris Kiadó Bp. 2004.
- Mintzberg H. és McHugh A.: Stratégiai szafari. HVG kiadó, 2005.
- Nagy Ádám (szerk.): Ifjúsági szakma – Ifjúsági munka. Budapest, Palócvilág Alapítvány – Új Mandátum Könyvkiadó, 2008.
- Senge, P. M.: az 5. alapelv: a tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata, HVG Kiadó, Bp. 1998.

- Roóz József: Vezetésmódszertan. Perfekt, 2001.
- Rudas János: Delfi örökösei, Lélekben Otthon Kiadó, 2007.
- Teleház menedzserképzés tankönyve. Budapest, Magyar Teleház Szövetség, 2000.
- Towards A Periodic Table of Visualization Methods for Management (Ralph Lengler & Martin J. Eppler Institute of Corporate Communication University of Lugano, Switzerland)

Ajánlott weboldal címek, linkek:

- www.mobilitas.hu, az NCSSZI Mobilitás Országos Ifjúsági Igazgatóság főoldala. Hasznos aloldalai: RISZI-k, Regionális ifjúsági szolgáltató irodák (pl. /dariszi), Fiatalok Lendületben Program (/flp), Nemzeti Ifjúsági Információs és Dokumentációs Adattár (/niida), EuroDesk (/eurodesk)
- A gondolattérképhez: <http://gondolatiterkep.lap.hu/>, Tony Buzan hivatalos oldala: <http://www.thinkbuzan.com>
- <https://www.eper.hu/webep/paly/palybelep.aspx>
- Szociális célú támogatásokhoz, a www.ncsszi.hu, rendszere a www.ncsszi-pr.hu



pályázatkezelő

A TÁMOP-5.4.4-09/2-C-2009-0002 "Az ifjúságsegítő képzés interprofesszionális fejlesztése"
c. projekt konzorciumának megbízásából kiadja a
Kecskeméti Főiskola
Tanítóképző Főiskolai Kara

Felelős kiadó: Dr. Steklács János dékán

A konzorcium tagjai: Kecskeméti Főiskola, Magyar Pedagógiai Társaság,
NCSSZI Mobilitás Ifjúsági Igazgatóság.

Együttműködő partner: Excenter Kutatóközpont

Sorozatszerkesztők: Horváth Ágnes, Letenyeiné Mráz Márta, Nagy Ádám, Trencsényi László
Technikai szerkesztő: Makra Csaba

ISBN 978-615-5192-16-6

Kecskemét, 2012

ÚJ SZÉCHENYI TERV

