



# ***Egyenlő pályák. Egyenlő esélyek?***

**- kutatási beszámoló -**

Készült a Nemzeti Civil Alapprogram,  
Civil Szolgáltató, Fejlesztő és Információs Kollégium támogatásával

**Debrecen, 2006. május 31.**

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>SZAKMAI BEVEZETŐ</b> .....	<b>3</b>
<b>TÍPUSALKOTÁS</b> .....	<b>7</b>
1.1 A PROFESSZIONALIZÁLÓDÓ .....	7
1.2 A PRÓBÁLKOZÓ .....	13
1.3 A GONDOSKODÓ .....	18
1.4 A KAVICS .....	23
1.5 „MISSZIÓ LIGHTS” .....	32
1.6 „SINGLE ISSUE” SZOLGÁLTATÓK .....	37
1.7 „FRANCHISE”-SZOLGÁLTATÓK .....	38
1.8 A MAXIMALISTA .....	42
1.9 ÜZLETI JELLEGŰ SZERVEZETEK .....	46
2.1, 2.2, 2.4 – ÜRES TÍPUSOK: SZAKMAI-MUNKAVÁLLALÓI SZERVEZETEK .....	54
2.3 EMPOWERMENT SZERVEZETEK .....	55
3.1, 3.2, 3.3, 3.4 – ÜRES TÍPUSOK: FORRÁSALLOKÁLÓ SZERVEZETEK .....	61
3.5 FORRÁSALLOKÁLÓ, PÉNZOSZTÓ SZERVEZETEK .....	61
3.6 PSZICHÉS ÖNSEGÉLYEZŐK .....	62
4. ELITKLUBOK .....	64
<b>MELLÉKLETEK</b> .....	<b>67</b>
1. SZÁMÚ MELLÉKLET: HIPOTÉZIS .....	68
2. SZÁMÚ MELLÉKLET: INTERJÚVÁZLAT .....	75
3. SZÁMÚ MELLÉKLET: KÉRDŐÍV .....	78
4. SZÁMÚ MELLÉKLET: A KUTATÁSBAN RÉSZTVEVŐ MUNKATÁRSÁK .....	83
5. SZÁMÚ MELLÉKLET: A KUTATÁSBAN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK .....	84

## **Szakmai bevezető**

### **A kutatás indokoltsága**

A nonprofit szektor számára kiírt pályázatok a kiíró szándékai szerint egyenlő eséllyel elérhetőek valamennyi nonprofit szervezet számára, azonban a tapasztalatok azt mutatják, hogy a szervezetek igen kis hányada képes sikeresen pályázni, a hatékony, eredményes megvalósítás pedig – főként az EU-s források esetén – még kevésbé jellemző. A jelenség számos egyéb oka mellett felmerül, hogy a pályázati rendszerek kiírásai valójában a szektor szereplőinek csak egy részéhez szólnak.

A szervezetek jó része a kiírások követelményeitől eltérő kapacitású és profilú, így formai ok miatt kizárásra kerül, illetve nyertes pályázat esetén nem képes a forrásosztó elvárásainak megfelelő minőségben és tartalomban megvalósítani vállalatát. Ennek eredményeképp a felvállalt tevékenység hiányosságai mellett a szektor megítélése óhatatlanul romlik, hiszen a mérhető mutatók nagy része a szervezetek sikertelenségét mutatja. Annak ellenére, hogy ezek a szervezetek saját tevékenységükben eredményesek lehetnek megfelelő formájú és tartalmú támogatás mellett, az a hamis kép alakul ki, hogy nem elégséges a magyarországi nonprofit szektor felkészültsége.

A nonprofit szervezetek jelenleg használt csoportosítása, besorolása a kormányzati adminisztratív rendszerek szempontjait előtérbe helyezve statisztikai adatokon alapul, így a szervezetek mindennapi működéséről nem ad valós képet. Ennek következtében a források elosztásakor ez a rendszer kevésbé hatékony; gyakori az átfedés mind a támogatott szervezetek, mind a támogatott tevékenységek tekintetében.

### **A kutatás célja**

Ahhoz, hogy a szektor fejlesztésére és tevékenységének bővítésére szánt források elérjék a kitűzött célokat, szükség van a szektorhoz tartozó szervezetek megismerésére, a típusalkotásra. A létező típusok meghatározása lehetővé teszi a forrásosztók számára a megfelelő kedvezményezett kör megcélzását, ezáltal a megvalósított pályázati programok eredményesek lesznek és a szektor kapacitásának kihasználtsága is nő.

A kutatás közvetlen célja tehát egy véletlen mintavételi eljárással kiválasztott minta alapján kialakítani a debreceni székhelyű nonprofit szervezetek gyakorlati működés szerinti tipológiáját. A bejegyzett szervezetek nagy száma és a nonprofit szervezetek területi megoszlásának jellemzője miatt (a szervezetek döntő hányada a megyeszékhelyeken kerül

bejegyzésre) a debreceni vizsgálat mindenképp érvényes kiindulópontként szolgál egy országos szintű elemzés elkészítéséhez.

A típusalkotás – közvetett módon hozzájárul – a források racionálisabb elosztásának megalapozásához, a direkt módon célzott pályáztatáshoz, valamint hosszú távon a pályázati rendszerek hatékonyságának növekedése által a szektor megítélésének javításához. További közvetett célként jelenik meg a regionális pályáztató intézmények tervezési munkájának elősegítése annak érdekében, hogy a 2007-2013-as tervezési ciklusra való felkészülés során világosan látható és kalkulálható legyen a szektorban rejlő kapacitás, szakértelem és erőforrás.

### **A kutatás módszere**

A kutatás során a kvalitatív metodológia körébe tartozó un. típusalkotás módszerével dolgoztunk, melynek alapját 62 interjú képezte.

A kutatás kezdeti szakaszában a téma országosan elismert szakértőivel történő egyeztetéseket, valamint a rendelkezésre álló hazai és nemzetközi szakirodalmak, kutatási előzmények alapos áttekintését követően döntöttünk e módszer mellett, mely minden másnál inkább illeszkedik a kutatás feltáró jellegéhez, és a legteljesebb mértékben lehetővé teszi a kutatási tervben vállalt céljaink elérését. A szakmai gyakorlatban egy-egy vizsgálati téma 30-60 interjúval történő körüljárása széles körben elfogadottnak tekintett, a módszer lehetőségeiből, előnyeiből következően tudományosan megalapozott válasz adható a vizsgálati kérdésekre.

### **A kutatás típusa**

A kutatás feltáró jellegű.

### **A mintavétel**

A kutatás alapsokaságát – deklarált céljainknak megfelelően – a működő debreceni székhelyű nonprofit szervezetek képezik.

Eredeti terveink szerint a mintavétel alapját nyújtó, teljes populációt tartalmazó listát a Hajdú-Bihar Megyei Bíróság nyilvántartása biztosította volna, azonban a kutatás előkészítése során a Hajdú-Bihar Megyei Bíróságtól azt az információt kaptuk, hogy a nonprofit szervezetek nyilvántartási rendszeréből nem lehetséges székhely szerint lekérni a szervezetek listáját, mégpedig azért, mert a nyilvántartási rendszer programozása nem alkalmas erre a feladatra. Ezért az alapsokaság lehető legteljesebb listájának összeállításakor olyan nyilvános adatbázisokat használtunk, amelyek a jelenleg tevékenykedő nonprofit szervezeteket jegyzik

valamilyen szempontból; ilyenek a Hajdú-Bihar Megyei Civil Szolgáltató Központ, a Nonprofit Információs Központ, Debrecen város honlapja, az EU-Háló Partnerség Program és több más nonprofit hálózat, illetve pályázató szervezeti listája.

A rendelkezésre álló adatbázisokból – tekintve, hogy a szervezetek lehetséges típusainak minél szélesebb körét kívánjuk elérni – ún. k-szemponitú szisztematikus mintavételi eljárással választottuk ki a 62 szervezetet (lásd. 5. sz. melléklet); ez lehetővé teszi, hogy olyan szervezetek is a mintába kerüljenek, amelyek egy szakértői mintavételi eljárás esetén – éppen méretükből, ismeretlenségükből, tevékenységük speciális voltából, vagy valamely más ok következtében látókörünkön kívül maradnának.

### **A kutatásban résztvevők**

Kutatásunkban részt vettek (lásd. 4. sz. melléklet):

- országosan elismert, a nonprofit szektorban tapasztalt, független szakértők (Dr. Krémer Balázs, Dr. Melegh Attila és Dr. Csoba Judit),
- az évek óta működő, nonprofit szervezetekből álló hálózatot koordináló szervezet, a Munkanélkülieket Segítő Közhasznú Szervezetek Magyarországi Szövetségének (MSKSZMSZ) munkatársai,
- a társadalomtudományi kutatásokra szakosodott Revita Alapítvány munkatársai és szakértői,
- és a Debreceni Egyetem szociológia, illetve szociálpolitika szakos hallgatói.

### **A kutatás tevékenységei**

*1. A kutatás előkészítő szakasza (2005. szeptember 01. – 2006. április 05.)*

Az előkészítő szakasz elején a szakértőkből álló szakmai vezetői csoport:

- a legfrissebb hazai és nemzetközi kutatási eredmények áttekintésével széleskörűen megalapozta a vizsgálatot,
- megtörtént a kutatás során használt definíciók, fogalmak egységesítése, a „közös nyelv” kialakítása,
- meghatározásra került a kutatás végleges ütemterve a résztvevők együttes döntése alapján,
- az előzetesen meghatározott keretek alapján sor került a feladatkörök pontos kialakítására.

A szakmai csoport a kutatás teljes ideje alatt szoros együttműködésben dolgozott a Debreceni Egyetem Szociológia és Szociálpolitika Tanszékével. Ezen együttműködés keretében a kutatáshoz kapcsolódva kutatói szeminárium került meghirdetésre, melyen II-IV. éves szociológus és szociálpolitikus hallgatók vettek részt. A 26 órából álló szeminárium

során a hallgatók a szakértők segítségével képet kaphattak a nonprofit szervezetekkel kapcsolatos tudományos gondolkodás legfontosabb tendenciáiról, legújabb eredményeiről; mindemellett a szakértők és a hallgatók együttes munkájában megtörtént:

- a kutatás végleges dimenzióinak kialakítása,
- a típusalkotás csoportképző szempontjainak meghatározása,
- valamint az interjúvázlat elkészítése.

A szemináriumhoz kapcsolódva a szakértői csoport és a hallgatók 3 napos szakmai műhelymunkán vettek részt a Debreceni Egyetem síkfőkúti kutatóházában. A műhelymunka során a résztvevők az interjúzás technikájával ismerkedtek elméletben és helyzetgyakorlatok segítségével.

Az előkészítő szakaszban megtörtént a vizsgálat alappopulációját tartalmazó végleges lista összeállítása és a mintavételi eljárás lebonyolítása is.

### *2. Az adatfelvétel lefolytatása (2006. április 06. – 2006. május 05.)*

Az interjúerek (akik a szakmai csoportból és a hallgatókból kerültek ki) felvették a kapcsolatot a mintába került szervezetek képviselőivel, felkérték őket a kutatásban való részvételre, majd az egyeztetett időpontok alapján a szervezetek működési helyén elkészítették az interjút, melyet diktafonnal rögzítettek. Az adatbevitel az ún. tartalmi rögzítés technikájával történt (az érdekes interjúrészeket a hanganyagok alapján szó szerint is rögzítésre kerültek). Az interjúk elkészítésének szakaszában a szakmai csoport folyamatosan nyomon követte és tanácsaival segítette az interjúerek munkáját.

### *3. Kutatási eredmények feldolgozása és a kutatás zárása (2006. május 06. – 2006. május 31.)*

Az interjúk elkészítését követően a tapasztalatokat és élményeket szakmai műhelymunka keretében osztották meg egymással a szakértők és az interjúerek. Ezen műhelymunka során lehetőség nyílt az interjúk elkészítése kapcsán felmerült élmények, tapasztalatok elmesélésére, az esetlegesen felmerülő problémák, nehézségek kezelésére, a szakmai tapasztalatok összegzésére. A kutatás anyagának és tapasztalatainak feldolgozása nyomán a szakértői kör az előzetes hipotézissel összevetve véglegesítette a nonprofit szervezetek tipológiáját, majd elkészítette a nonprofit szervezetek típusonkénti, alkalmazási lehetőségeket szem előtt tartó, részletes leírását.

# Típusalkotás

## **Hipotézis 1: Közzolgálati privát szolgáltatók**

A klasszikus „nonprofit” szektor: adókedvezményeket élveznek azért, mert privát üzleti tevékenységüket valamilyen közzolgálati ágban fejtik ki: oktatás, egészségügy, szociális. A szolgáltató jelleg azt is jelenti, hogy van egy többé-kevésbé professzionális, fizetett (vagy fizetésre aspiráló) stáb, és tőlük jól elkülöníthetően egy fogyasztói ügyfélkör.

Jellemző szervezeti forma: alapítvány, közalapítvány, Kht.

### **Hipotézis 1.1: Hagyományos szolgáltatás, hagyományos célcsoportok**

- Vannak hasonló tevékenységeket végző állami-önkormányzati szervezetek is.
- Normatív állami támogatásra tartanak, tarthatnak igényt.
- Nyílt vagy burkolt versenyhelyzet.
- Valamilyen „előélet” az állami-önkormányzati szektorban.
- Döntő motívum a szakmai autonómia, szakmai innováció, a bürokratikus kötöttségek alóli felszabadulás igénye.
- Alkalmazottak túlsúlya (az önkéntesek számára a szervezet csak állomás, szakmai gyakorlat).

## **1.1 A PROFESSZIONALIZÁLÓDÓ**

### **– „szakmai elánnal a kifulladásig” - típus**

Debreceni kutatásunk során néhány szervezetet sorolhatunk ehhez a típushoz. A szervezeti típus tehát élt, él, de abban már egyáltalán nem lehetünk bizonyosak, hogy – jelenlegi formájában – élni is fog. Az altípus szervezeti formáját egyértelműen az egyesületi forma jellemzi (a hipotézis kht., közalapítvány, alapítványi formát jelölt meg, a vizsgált szervezetek esetében viszont fel sem merült az alapítványi tömörülés lehetősége), látványos – gyors ütemű szervezetfejlődés után legalább ilyen látványos a megtorpanás, ezt követően pedig igen nagy a megszűnés veszélye. A civileken nonprofitoros diskurzus elsősorban a pályázati rendszerek elégtelen működéséből származó pénzügyi, likviditási gondokra-bajokra hivatkozik, a probléma ennél azonban jóval összetettebb, árnyaltabb. A szervezeti altípus erőteljes és igen hatásos önmarketing (nota bene! ez nem egyenlő a nonprofit marketinggel)

tevékenységet gyakorol folyamatosan, azonban eközben előszeretettel hallgat az „egyéb” okokról: a szervezetfejlesztés hiányosságairól, az innovációs tőke elsorvadásáról, a kiégésről, a részletes stratégia tervezés nem létezéséről. Ezekre a hiányterületekre persze számos rituálét dolgoz ki a szervezet, és ezzel gondosan ki is pipálja a felsorolást. A kezdeti – és jó ideig (akár évekig is) fenntartható – szakmai elán azonban számos hiányosságot pótol, elfed mindaddig, amíg ez a „tűz ég” a munkatársakban, ott van bennük a „tudjuk, hogy milyennek kellene lennünk, és ha törik, ha szakad, mi olyanok is leszünk” bebizonyító jellegű érzése. Ha pedig elalszik a tűz (mondjuk a piaci verseny szele elfújja a pislákoló lángot) akkor törik, és szakad. A professzionális deficitet – jó ideig (akár évekig is) – pótolni tudó elán azonban egy új minőséget eredményez, elég ha „csak” a célcsoport pozitív visszajelzéseire gondolunk. Mindezekkel együtt a nonprofit szektornak ezt a szeletét nevezhetjük (szokták is) professzionálisnak.

A szervezet létrehozásánál mindig feltűnik egy karizmatikus személy („spiritusz rektor” - szerepben), aki elismert, hiteles képviselője az adott szakmának, területnek. A szervezetet ismerők tudják is, hogy a háttérben segítő személy „keze van a dologban” (v.ö. a láthatatlan kéz elméletével), ebből eredően a szervezet bizalmi, kapcsolati tőkére számíthat a forrásokért folytatott harcban, a szakmai diskurzusban, ebben az egész civil éthoszban.

***„Magyarországra a módszertant ... hozta 1993-ban, és egyenesen Debrecenbe telepítette, mégpedig úgy, hogy miskolci, debreceni és szegedi szakemberek vettek részt az első csoportban, az első 13 fő kiképzésében ... Ezek voltak a kezdetek.”(3.)***

***„a társaság, aki létrehozta annak idején még egyetemre járt, és foglalkoztatás politikát hallgattak ...-nál, és akkor az ő kezdeményezésére alapítottak egy ilyen szervezetet, ami a munkanélküliekkel foglalkozik valahogy így az évek alatt specializálódtunk a fiatal pályakezdő csoportra.”(6.)***

Ráadásul ez a karizmatikus személy „fűjtató” funkciót is betölthet ebben az elánosan tüzes szakmai dologban, így rendre elodázható a szervezetben a professzionalitás megvalósulása is. Tulajdonképpen Ő is betöltheti azt a szerepet – és nem a szervezet maga (mint ahogyan azt a típusalkotásban kizárólagosan feltételeztük) –, aki szabadulni szeretne a bürokratikus kötöttségek alól, amit korábban az állami, közigazgatási falak között elszenvedett, és emiatt nem vagy csak részben tudta megvalósítani szakmai elképzeléseit.



Vizsgálatunk során ebbe az altípusba elsősorban a foglalkoztatási<sup>1</sup>, oktatási, egészségügyi területen működő szervezetek kerültek be, ahol erőteljesen megmutatkozik a szociális érzékenység és a társadalmi felelősségérzet (fontos megjegyeznünk ezen a ponton, hogy itt nem személyes, családi, sorsbéli érintettségről, hanem szakmai elhivatottságról van szó, azaz az empátia szaktudással párosul). Jellemző rájuk a szakmai autonómiára való törekvés, amit elsősorban a kidolgozott módszertani elemekre, a mérhetőségre és objektivitásra alapoznak.

***„Ennek nagyon komoly módszertana van, amiből egy 120 oldalas könyv született, ami nincs publikálva, belső használatra van. Ezt mi készítettük.”(3.)***

Módszertanuk terjesztésével és a disszeminációs tevékenységgel azonban még hadilábon állnak, ennek kapcsán gyakran bélyegzik meg őket az „udvari civil”<sup>2</sup> jelzővel, elsősorban azok a szervezetek, amelyek nem minden esetben képesek professzionális tevékenységek elvégzésére<sup>3</sup>.

***„Állami szervekkel, azokhoz a területekhez kapcsolódó állami szervekkel van kapcsolatunk, ahol mi megjelenünk a munkánkkal. Például a ...-vel nagyon jó kapcsolatunk van, heti kapcsolatban állunk egymással, nagyon jó a viszony ... úrral, a különböző osztályvezetőkkel. Nagyon jó a kapcsolat a ... Hivatallal, ami a ... országos szervezetét jelenti. Mindig arra törekszünk, hogy ha megjelenünk egy intézetben, akkor a központi állami felügyeleti szervvel mi kössünk egy keret-megállapodást, hogyha abban az intézetben például vezetőváltás történik, mi akkor is jelen tudjunk lenni és tudjunk dolgozni, mert nekünk a célcsoport a fontos.”(3.)***

***„A munkaügyi központtól nagyon sok pályázatot szoktunk elnyerni, szoktunk rendhagyó osztályfőnöki órákat tartani, 2006-tal kibővült most már munkatanácsadást is tartunk rendszeresen együttműködő partnerei vagyunk, a munkaügyi központtal 3 éves szerződésünk van velük.”(6.)***

---

<sup>1</sup> Debreceni mintánkban több olyan szervezet is található, amelynek a működését az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány (OFA) támogatta. Az OFA-szocializáció – áldásos és kevésbé áldásos hatásának típusjegyeit – egyaránt magukon hordozzák., így az OFA részleges vagy teljes kivonulása ezen szervezetek életéből jelentős érvágást, komoly problémákat okoz (az OFA-nak és a szervezeteknek egyaránt).

<sup>2</sup> A kifejezést Dr. Csoba Judit használta egy szakmai műhelybeszélgetésen, szabad fordításban a szakmailag partiképes szervezeteket soroljuk ide, akik bekerülnek a széles értelemben vett állami intézmények folyosóira és tárgyalóiba, gyakran kávézgatnak, kóliáznak is ott, számítanak rájuk, mert kevés partiképes szervezet van. Ezek a szervezetek alkalmasak arra, hogy a későbbiekben átvegyenek közszolgálati feladatokat – ha és amennyiben nem szűnnek meg a rendszer kidolgozásáig.

<sup>3</sup> Az 1.2 típusba tartozó – professzionalizációra kevésbé képes – szervezetek sorolhatóak ide, róluk részletesebben egy picit később ejtünk szót.

A szervezet eredményeit, munkáját alacsony hatékonyságú nonprofit marketing mellett (erőtlen kezdeményezések és próbálkozások persze vannak, de ez nem haladja meg a jópofán ötletes szórólap és a valamikor még házilag tervezett embléma, és a ritkán frissített statikus jellegű honlap határát) azonban már nem lehet majd a közszolgáltatások piacán értékesíteni, az ügyfelek okozta szájhagyomány ereje mint eszköz önmagában már nem elégséges. Ez a felismerés már létezik, de ha faragni kell a költségeken, még mindig ehhez a tételhez nyúlnak leghamarabb a szervezetek. Aki nem hiszi, járjon utána, látogasson el néhány professzionális szervezet honlapjára, és győződjön meg a saját szemével arról, hogy virtuális korunk legolcsóbb disszeminációs csatornáján mennyi információ kereng.

Az ilyen típusú szervezet elsődleges innovációs többlete az állami szektorral szemben, hogy az alacsony-közepes taglétszámmal, megfelelő mennyiségű és minőségű infrastruktúrával (főként pályázati forrásokból vásárolt), pontosan kiépített szabályok alapján működő munkaszervezet formális keretei mögött jól működő informális kapcsolatok erősítik meg és teszik rugalmassá a rendszert. Azt a rendszert, amely a szociálisan hátrányos helyzetű csoportok mindennapi szükségleteit megpróbálja a legjobban kiszolgálni. A demokratikus döntéshozatal kis létszámú vezetői testülettel – a professzionális rendszer működtetése érdekében – pontosan igyekszik lehatárolni a szakmai és felelősségi területeket a munkahelyen belül, teszi ezt leginkább azért, mert a támogató által „elvárt” adminisztrációs követelmények kikényszerítik.

***„Nagyon komoly nyilvántartások vannak, és ha az ember ezeket nem csinálja pontosan, visszavonják az OM nyilvántartási számot, nagyon kemény, pontos munkát kell végezni az ügyvivőknek. Már nem játék ez, nem civileskedünk, hogy hát majd leadjuk, és hát mi civilek vagyunk, késtünk. Nem. Visszavonják, kész és a programok innentől buknak. Ez most már nem játék. Határidők vannak, feladatok vannak, amit teljesíteni kell.” (3.)***

Mindaddig ez jól is működik, amíg a szervezet munkatársai tekintetében nem jelentkezik a túlzott adminisztráció, a likviditási gondok okozta csapdahelyzetek, a gyakori fizetés-késések és a rendre felbukkanó jelei: a projektfinanszírozás, a pályázatfüggőség, a tervezhetőség hiánya, az ebből adódó működési zavarok és állandósuló csapdahelyzetek okozta szervezeti bizonytalanság láncolata.

***„Kudarok nem ott vannak, hogy nem sikerül egy program, vagy hogy a kitűzött célokat nem érjük el. A probléma nem itt van, hanem ott, hogy elindul egy program, a pályázatokkal támogatják az újdonságot, a kezdeményezést. Az a***

*probléma, hogy nincs, aki felkarolja ezeket a kezdeményezéseket, nem tudjuk megtalálni azokat a forrásokat, amikből ezek a jó gyakorlatok, kezdeményezések élhetnének.”(3.)*

*„ ...fontos, hogy milyen tevékenységre kapunk támogatást, hiába tervezünk olyan tevékenységet, ami nem kap forrást, az nem fog megvalósíthatóvá válni. Megvalósítható volna, ha lenne egy normatív vagy felajánlásokból működtetni lehetne - ezen nagyon kellene dolgozni és stabilabbá lehetne tenni a szervezet működtetését és tervezhetőbbé, hogy ne projektről projektre éljen gyakorlatilag a szervezet, hanem attól függetlenül is tudjon szakmai munkát végezni.”(6.)*

A kudarchelyzeteket nem – legalábbis elsősorban nem – a rossz minőségű szakmai tervezés okozza. Ezek a szervezetek korán felismerték a kapcsolatépítés jelentőségét, mérhető, piacképes szolgáltatásokkal rendelkeznek a köz-szolgáltatának számos területén, tevékenységüket akkreditálták, alacsony küszöbű szolgáltatások mellett összetett kiválasztási mechanizmusokat igénylő szakmai tevékenységeket végeznek, rugalmas munkamódszerekkel, egyedi megoldásokkal, (tipikus szolgáltatások, atipikus elemekkel), empátikus hozzáállásukkal kivívták a hátrányos helyzetű célcsoport bizalmát, amely minőségi többletet jelenthet a versenyhelyzetekben, de pusztán erre alapozni már nem elég.

*„Azt gondolom, hogy lehetőséget kellene adni civil szervezeteknek, hogy ha tudnak olyan szolgáltatást nyújtani hosszú távon, amire van kereslet és van szükséglet, akkor legyen lehetősége arra, hogy célirányosan ő maga kezdeményezze a szükséges támogatást.”(3.)*

Ezekben a nonprofit szervezetekben jól képzett szociális szakemberek dolgoznak, jellemző a diplomások túlsúlya, akik főállásban végzik munkájukat, amibe nem vonnak, sok esetben – titoktartási kötelezettségüknél fogva – nem is vonhatnak be családtagokat (a professzionális munkaszervezeti forma nem épít a családi segítőkre). A fluktuáció alacsony, stabil stáb csinálja a projekteket. A közepes méretű munkaszervezetben – növekedési csúcson a maximum létszám 15-20 fő – rendszeresen helyet kapnak az önkéntesek (itt már nemzetköziek is), akiknek elsősorban a munkatapasztalat szerzés a célja, és nem az, hogy ott később munkát kapjanak.

A rendszeres szervezetfejlesztés és szupervízió ellenére is igen nagy a kiegészítés veszélye (a korábban még együtt szabadságoló, összekovácsolóan kiránduló szervezetet felőrlik a

megoldhatatlan helyzetek). Ennek elsősorban a magas adminisztrációs kényszer<sup>4</sup> az oka: egyre több a papírmunka, egyre kevesebb a szakma, leterheltek a munkatársak. Ez a szervezeti típus nem képes arra, hogy a jelenlegi pályázati – erőteljesen projektszellemű – rendszerben, örökös likviditási elégtelenségek közepette megtartsa a jól képzett, gyakorlati tapasztalatokkal felvértezett munkatársait. Ennek következtében egész egyszerűen piacosítja a munkahelyén megszerzett tudását. Ezt kétféleképpen teheti meg: 1. „zéró elánnal a kifulladásig” – a munkatárs felhasználva szervezete teljes infrastruktúráját kifelé dolgozik a szervezetből, addig parkol a szervezetben alapjáraton, ameddig csak teheti, a sokadik (semmiképpen sem az első) komolyabb konfliktus után hagyja csak el a terepet, jelentős destruktív transzparensakciók után; 2. „zéró elánnal a megfulladásig” – általában kifulladásig, lefárasztja a „civilkedéssel” járó, szünni nem akaró problémakupac, meg az a sok egyes típus, aki kifelé dolgozik (ő általában morális dolgokra hivatkozva nem teszi mindezt). Az egyes típusú szervezetelhagyó általában marad a szektoron belül, máshol ügyeskedik tovább, a másik típus igyekszik kellemes szektorbéli élményeit morzsolgatva (tényleg sok van neki ilyen, elsősorban a „célcsoport visszajelzéseiből táplálkozó aranykor emléke” - jellegűből) más szektorban munkát vállalni. A szervezetelhagyások következményeképpen (főként akkor, ha karizmatikus figuráról van szó) egyszerűen kifulladásig a szervezet, eltűnik az innovációs többlet, a szervezetet a megszűnés fenyegeti.

***„Csak az a probléma, hogy egy adott időszakra szól a támogatás, de azután ez a nagyon jól kvalifikált humánerőforrás mi a fenéből éljen meg? Tehát itt vannak a kudarcok. Mert működhet egy szervezet projektszervezetként akkor, ha folyamatosan tudja biztosítani a működését. De nem tudja folyamatosan biztosítani a jelenlegi magyarországi feltételek között. Van, amikor nyer egy szervezet 9 projektet és egyszerűen megőrül, mert nem bírja megvalósítani, de ha tervez és figyel arra, hogy ne nyerje túl magát, akkor meg lehet, hogy egyet se nyer. És akkor azok a szakemberek el kell menjenek valahova dolgozni, esetleg a szakmán kívül. Ez tragédia, én itt látom a kudarcokat, nem abban, hogy egy szakmai program nem valósul meg.”(3.)***

Mindaddig így is maradnak a dolgok, ameddig a pályázati forrásosztóktól való – szünni csak igen nehezen akaró<sup>5</sup> – függés fennáll. A kudarcok mélyebb okainak vizsgálata

---

<sup>4</sup> Főként a komolyabb szakmai felkészültséget és még komolyabb likviditást igénylő EU-s pályázatok szervezetfelőrlős módszereire gondoljunk: rigorózus szabályok, a bürokratikus maceratúra és a hosszú kifizetési határidők.

<sup>5</sup> Itt arra a több éve húzódó szakmai diskurzusra gondolunk, amely a közszolgálati feladatok – nonprofit vállalkozói tevékenység formájában történő – kivállalásáról évek óta ábrándozó csoportosulásra, aki rendre felriad, amikor az állami szektor bizalomhiány töcsájának (egyesek szerint tavának, mások szerint tengerének) hideg vizébe lép. Amennyiben sikerül

rámutatathatna azokra a gordiuszi csomópontokra, amelyek miatt a hazai nonprofit szektor határait, karakterét, funkcióit pontosan még senkinek sem sikerült megrajzolni. Így azt sem tudjuk még megmondani, hogy mennyi professzionális szervezet működik ma Magyarországon a nonprofit szektoron belül, de azt sem tudjuk, hogy hány professzionalizálódni képes szervezet megy tönkre addig, amíg csak pályázati forrásokból lehet a bejáratott, működőképes módszereket működtetni.

### **Hipotézis 1.2: A hagyományos szolgáltatások privát formában történő hiánypótlása**

- Akár területileg (helyi közösségek), akár célcsoportonként: lefedetlenségek pótlása.
- Stigmatizált csoportok „felvállalása” – romák, drogosok, melegek, stb.
- Személyes, családi, sorsbeli érintettségek.
- Reguláris működési források hiánya, „pályázat-függőség”.
- A célcsoporttal szembeni empátikus tényezők erőteljes jelenléte.
- Az autonómiát bármikor feladnák, ha valaki átvállalná tőlük a feladatot vagy nagyobb szervezetbe (ernyők, országos hálózat) integrálnák őket.
- Együtműködő modell (társulási hajlandóság – majdnem mindenkivel a cél elérése érdekében).
- Önálló szakmai arculat alacsony nonprofit marketing mellett.
- Kevés, sok esetben nem megfelelő végzettségű alkalmazott és helyi önkéntesek (akik később alkalmazottakká válhatnak).
- Egyszemélyes menedzsment.

## **1.2 A PRÓBÁLKOZÓ**

### **– sorsjavítással a kifulladásig típus**

Amennyiben az előző „szakmai elánnal a kifulladásig” típusnál a professzionalitás a többé, addig itt a (leg)kevésbé jelzővel írható le leginkább, amit azzal az empátikus többlettel próbálnak pótolni a szervezet tagjai, amit elsősorban személyes, családi, sorsbeli érintettségéből táplál.

A személyes érintettség erőteljesen kihat a szervezet tevékenységére, életére, mindennapjaira, és amíg az 1.1-típusnál a szociális érzékenység, valamint a társadalmi felelősségérzet a döntő motivációs tőke, addig itt a személyes érintettség. Már csak ezért sem

---

átlátható játékszabályokat kialakítani ezen a területen rögvest kiderül, hogy hány versenyképes, professzionális nonprofit szervezet működik az akkori Magyarországon.

lehet sokszor tudni, hol húzódik a célcsoport (szintén hátrányos helyzetű, szociálisan kiemelkedő figyelmet igénylő emberek), és az őket segítőik közötti halovány határ.

***„Sokszor egyedi esetnek érzi az ember ezt a problémát. Aztán valahol erőt ad ahhoz, hogy nem egyedül van ezzel a problémával, hanem mások is. Egymás között választ kapunk a problémákra.”(15.)***

Professzionális működésről ennek folytán pedig nem is beszélhetünk igazán. Mindazonáltal a jól kitapintható empátikus plusz nagymértékben felértékeli az ilyen típusú szervezetek bármilyen jellegű tevékenységét (az egyszerű kirándulástól a foglalkoztatási programokig). Olyannyira, hogy résztvékenységeikkel hatékony csapattársai, partnerei lehetnének az állami intézményeknek, és a professzionális nonprofit szervezeteknek. Keresik is rendszeresen a kapcsolatot, de, ki tudja miért kevésbé, vagy egyáltalában nem találnak ezekre.

***„2003 óta folyamatosan minden intézmény, rendőrség, bíróság, mindenki az ég egy adta világon hivatalosan levélben is ki van értesítve, de sajnos az a tapasztalatunk, hogy egyáltalán nem veszik komolyan, hogy még most is előfordul, hogy akár a rendőrségen, akár a bíróságon, hogy például olyan tolmács is van nyilvántartva, aki régen elhunyt. Nem árulok zsákbamacskát, komolyan mondom két hete történt egy eset, külsős kolleganóm ment be, felháborodottan jött be hozzám a múlt hét végén, hogy az egyik idős bácsi még mindig rajta van a tolmácslistán, holott már 10 éve, hogy meghalt. 2003-ban, 2004-ben folyamatosan küldtük a leveleket, a vezetési osztálynak is küldtünk, bíróságokon keresik a tolmácsokat, hiába küldjük el a jegyzői kamarának, nagyon sok ügyvéd, közjegyző nem tud róla, hogy van ilyen. Ha van, akkor megkérdezik, hogy minek jött a tolmács, nem olyan egyszerű ez még.”(54.)***

***„... csináltunk egy olyan kezdeményezést, a program, hogy mi hát mi tehát megint csak az önkormányzatok sanyarú helyzete miatt, kudarcba, hát nem kudarcba fulladt, hanem inkább csak abba maradt. Megkerestük mi indulásunk után nem sokkal a megye összes önkormányzatát és fölajánlottuk, hogy létrehozunk egy hálózatot, egy ilyen tanácsadó hálózatot és több helyen erre igényt is tartottak, szerződést is kötöttünk, hogy 2-3 évig rendszeresen kijárnak a munkatársaink, nem kértünk csak annyi hozzájárulást, hogy az útiköltségüket fizessék, hogy ne minket terheljen ez a költség és rendszeresen jártak ki a környékbeli városokba, falvakba tanácsadásra.”(57.)***

Ennél a szervezeti típusnál is létezik a karizmatikus személy intézménye, azonban itt nem egy – a szervezet életét – kívülről segítő spiritusz rektorról van szó, hanem a szervezeten belüli – sok esetben főállású munkatársként dolgozó – vezetőről beszélhetünk inkább. Ő fogja össze azt a néhány (3-5 fő) lelkes munkatársat (több esetben itt is jelen van a személyes érintettség), aki családtagjaikkal együtt, tisztázatlan munkahelyi szerepek között, szervezeti és működési szabályok, valamint rögzített módszertan nélkül, lelkesedéssel és aktivitással próbálja pótolni a szociális, egészségügyi és foglalkoztatási területhez szükséges szakmai ismereteket.

***„Azért tartom ezt a legfontosabbnak, mert én is egy sérültet nevelő szülő vagyok és a családkban is van ezen kívül más. Tudom, hogy ...-n nincs egyetlen intézmény sem, ahol a sérültek összegyűlhetnének. Itt azért van rá lehetőség.”(15.)***

***„Sok mindent ismerek, itt nőttek fel ebben a közösségben, a szüleim is süketek voltak...”(54.)***

***„Egyikünk sem iszik alkoholt, teljes absztinenciát fogadtunk, így talán hitelesebb.”(57.)***

Az ilyen típusú szervezeteket az alacsony munkahatékonyság és a bizonytalan munkaszervezeti forma jellemzi. A gyakran egyszemélyes menedzsment mellett kevés, képzetlen munkatárs dolgozik. A kiforratlan munkahelyi szerepek miatt gyakran előfordul, hogy mindenki mindent csinál, a családtagok gyakran besegítenek. Mindezek mellett még a felelősségi hatáskörök sem tisztázottak, ami gyakran okozhat szervezeti konfliktust, ha felelősségre kellene vonni valakit egy szakmai mulasztás esetén. Legfőképpen ebben ragadható meg a különbség az 1.1-típusú (Szakmai elánnal a kifulladásig) szervezettel való összehasonlításban: amíg az 1.1 professzionális szervezet, addig az 1.2 esetében maximum fél-professzionális szervezetről beszélhetünk.

***„... nagyon sok probléma van vele, megmondom őszintén, meg hát gyakorlatilag majdnem mindent én csinállok egyedül. Pont holnap megyek bejegyeztetni az APEH-hez, már a bíróságon be van jegyezve. Tehát önállósodás, pályázatírás, még nagyobb létszám bevonása, de nem lehetetlen egyébként, hogy önkéntes munkásokra lesz szükség, merthogy ezt nem tudjuk finanszírozni, az biztos. Pályázati pénzekből, amit esetleg meg tudunk majd pályázni, azokból maximum a tiszteletdíjakra fog jutni.”(54.)***

***„Nagyon kevés aktív tagunk van. Néha olyan feladatok ellátását is magamra kell vállalni, amire nem éppen az elnöknek kellene rámozdulnia.”(15.)***

***„De ha úgy áll a helyzet, hogy betegség vagy egyéb miatt kellett valaki, hogy legyen itt, akkor önkéntesek vállalták, a barátaink.”(57.)***

Folyamatos a pályázati forrásokért vívott – sok esetben – kilátástalannak tűnő harc. Tagdíjra, vállalkozói tevékenységből származó bevételekre, adományokra és különféle támogatókra szinte egyáltalán nem számíthatnak, így kiadásait csak pályázati forrásokból tudják előteremteni. A szervezet humán erőforrása sem<sup>6</sup> alkalmas arra, hogy összetettebb, bonyolultabb projektekbe fogjanak: sem a megírásába, sem a megvalósításába. Szakmai ismereteik hiányosak. Ez vonatkozik a szakterületre, ahol tevékenykednek (a módszertan hiányáról már ejtettünk szót korábban), valamint a konkrét pályázati ismereteikre is. Ez utóbbi „pótolgatásával” felbátorítva érzik magukat arra (teljes joggal, hiszen a számos egynapos tucat-tréningen ezt mondták nekik, hogy jól bátorodjanak fel, ők meg el is hitték mindezt és pályáztak), hogy nagyobb fába vágják a fejszéjüket, de rendre veszítenek. Jobb esetben nem nyerik meg a pályázati forrást (lepattan a fejszéjük a fáról); rosszabb esetben megnyerik, azonban képtelenek pályázati forrásokból folyamatosan működtetni a szolgáltatást, és abba kell hagyniuk az egész tevékenységet (beszorul a fejszéjük a fába); legrosszabb esetben pedig képtelenek lesznek a szakmailag és pénzügyileg elégséges teljesítményre (rájuk dől a fa)<sup>7</sup>. Ezért – a tanulópénz megfizetése után, szerencsésebb esetben mások kárán tanulva – elsősorban az egyszerűbben kivitelezhető és megvalósítható feladatokat célozzák meg, így a kudarcélmény is, no meg a bukás veszélye is kisebb.

***„Anyagilag legjobban eddig az NCA, eddig rendszeresen és sikeresen pályáztunk, ez volt a legjelentősebb, aztán kaptunk támogatást a Holland, Angol Nagykövetségtől, csatlakozás előtt voltak ilyen lehetőségek. A városnál is szoktunk azért ilyen-olyan módon nyerni pályázatokat, tehát ez a mostani, amit csinálunk az is ebből van, ami azért anyagi forrást is jelent. Az uniós pályázat még nem jött sajnos össze, volt egy 10 milliós nagyságrendű, de ilyen-olyan indokokkal nem nyertünk.”(57.)***

<sup>6</sup> A szervezet pénzügyi erőforrásai is harmatgyengék. Amíg az 1.1 típusnak sikerült a korábbi túltervezett pályázatok keresztfinanszírozási mechanizmusai kapcsán „összespórolt önerőt” a tartalékkamrába teregni, addig ez a szervezeti típus „felélte” rendezvényeire és akcióira összes pénzét, és bele sem mert gondolni abba, hogy hasonló „felhalmozási” projektbe fogjanak.

<sup>7</sup> Ilyenkor gyakran hivatkoznak a civilségükre, amivel megint jól kibabráltak, mert hát szakmailag minden rendben lett volna, de ki bírja ezt az EU-s finanszírozásdíj pénzzel. Persze a pénzügyi kérdések is jelentős megvalósíthatatlansági tényezőt jelentenek sok esetben, a bukás hátterében mégis leginkább a szakmai hiányosságok húzódnak meg (ez persze felveti a pályázatok szakmai szortírozó rendszerek elégtelenség motívumait is: olyan pályamunkák mennek át a rostán, aminek fenn kellett volna akadnia).



***„Azt mondták írjunk EU-s pályázatokat, de egyrészt mi nem tudnánk egyedül megírni, illetve nem is láttam igazán olyat, ami nekünk jó lenne.”(22.)***

Ennél a szervezeti típusnál nincsenek pontosan mérhető indikátorok, meg mindenféle outputok, gyakran nem is értik ezt a sok macerát, ami a pályázati források körül-belül forog. Bizalmi alapon szervezik a tevékenységüket, és csodálkoznak azon, miért kell bizonyítani azt, ami számukra nyilvánvaló, kérdezzék meg inkább azokat az embereket, akiknek segítenek, minthogy ezeket a kimutatásokat, meg elszámolásokat nézegetik, boncolgatják. Azért csinálják mégis ezt az egészet, hogy a célcsoportnak jobb legyen, és mindezt nem pusztán pénzzel, hanem konkrét tevékenységgel is segítik legjobb tudásuk szerint. Projektjeikben olyan tevékenységeket végeznek leginkább, amely részként nagyon fontos szerepet kaphatna komplex szolgáltatási rendszerek egészében.

***„A felnőtt korú értelmi fogyatékosoknak és szüleiknek tartunk foglalkozásokat, klubokat. A szülőknek jogi segítséget nyújtunk szakemberek közreműködésével. Olyan aktuális problémákat beszélünk meg, melyeket egy családnak egyedül igen nehéz megoldani, feldolgozni.”(15.)***

A célcsoporttal való szoros összefonódás állandó visszajelző rendszerei folyamatosan lehetőséget kínálnak arra, hogy tevékenységüket egyre kiforrottabbá tegyék, innovatív tőkéjüket kis betétek formájában jól kamatoztassák.

Az egyre gyakrabban előforduló sikertelenségek miatt (talán mégis csak szigorodnak a forrásosztás és forrásfelhasználás feltételei) gyakran keresik a többi – professzionális nonprofit – szervezettel való együttműködés bármilyen fajtáját. A célcsoport minél jobb kiszolgálása érdekében bárkivel hajlandóak az együttműködésre. Sok szervezettel fel is veszik a kapcsolatot, tartós partnerségek azonban mégsem alakulnak ki, ennek hiányában pedig marad a hétköznapi létbizonytalanság. Az ilyen típusú szervezetek nem a hátrányos helyzetűek érdekeit akarják elsősorban képviselni, de ha fogy a „kraft” (fizikai és szellemi egyaránt), akkor gyakran elhajlanak a mindent a célcsoportunkért jellegű szólamok gyártása és terjesztése irányába, ami nem igazán tesz jót szakmai megítélésüknek (sem a szektoron belül, sem a szektoron kívül).

Azok a szervezetek, akik – kimozdulva a fénymásolt szórólapok világából, a szájhagyomány egyre gyengécskébb lehetőségéből – nagyobb figyelmet fordítanak a nonprofit marketing tevékenységükre, nagyobb eséllyel fognak rátalálni azokra a professzionális szervezetekre, akikkel tartós együttműködéseket tudnak kialakítani.

*„Kórházakkal most már kifejezetten kiépített kapcsolatunk van, különösen itt ez a közösségi ellátás szolgálat működik, a munkatársak tökéletesen kiépítették a Klinikával, a Kenézy Kórházzal, a gondozóval a kapcsolatot és küldik hozzánk az embereket, tehát vegyék föl a kapcsolatot, hívjanak bennünket ... benne vagyunk szakmai kiadványokban, ismertetőkből, katalógusokban is.”(57.)*

### **Hipotézis 1.3: A hagyományos szolgáltatások „kvázi-állami” kiegészítése, hiánypótlása**

- Közintézmények szatellita, kiegészítő szolgáltató alapítványai (amikor az alapítvány viszi nyári táborba az iskola gyerekeit).
- Teljes összenövés a közintézménnyel (székhely, tisztviselők, stábok és fogyasztók stb.).
- Önálló arculat és profil nélküliség – az intézmény arca és profilja.
- A közintézmények bürokratikus és politikai kontrollja alól való kibújás, „kreatív pénzkezelés” és „innovatív pénzszerzés” (ide sorolhatók a kedvezőbb gazdálkodási kondíciók miatt létrehozott, szolgáltató közalapítványok, kht.-k is).
- Az önkéntes tevékenység mellett megjelennek a privát előnyök a szervezetben.

### **1.3 A GONDOSKODÓ**

**– az anyaintézmény, meg az ő „fiaszervezete”- típus**

A tökéletes szimbiotikus organizmus szervezeti leképeződése Magyarországon. Egyszerűségében a nagyszerűsége. Az élet szülte kényszer eredménye, a közösségi malacpersely intézményesülése: mert hát ugye vannak olyan tevékenységek és feladatok, amire egy állami intézménynek sem volt, nincs, és soha nem is lesz pénze. Játékra, táborozásra, kirándulásra, tanévzérós jutalomkönyvre, meg uniósan szabványos sporteszközökre pedig szükség van, no meg a túlélési kényszer is nagy úr. Persze nem lehet világot megváltani minden nap, de attól még lehet egy kicsit komfortosabb az élet az intézményen belül, ami egyszerre jó az intézményt látogatóknak, és az intézményben dolgozóknak egyaránt. Előbbi szempontokat szem előtt tartva, a vizsgált interjúk alapján inkább beszélhetünk közösségi, mintsem egyéni előnyökről. Hipotézisünk – miszerint az önkéntes tevékenység mellett megjelennek a privát előnyök a szervezetben – a debreceni

mintánk ezen típusába került szervezetek (mindegyike alapítvány) egyikére sem illik, ennek ellenére mégsem vethetjük el a típusalkotásunk ezen szeletét<sup>8</sup>.

Ezeket a szervezeteket többnyire az intézmény dolgozói, és az oda járó ovisok, diákok és gondozottak szülei, hozzátartozói alapították. A kezdeményezés általában az intézményé, a szülői jelenlét néha csak transzparens jelleget ölt, persze sokkal jobban hangzik a „szülők akarták elsősorban”, mint az, hogy „az iskolaigazgatónak elege lett az örökös pénztelenségből” típusú felvezetés. A szülői kuratóriumi tagság, meg a besegítés csak állomás, mert ha a gyerkőcök kinövik az intézmény falait, már csak a legritkább esetben járnak vissza önkéntes alapon könyvelgetni, jogi segítséget nyújtani, sulibulira vajjas kenyeret kenni, fontos döntéseknél kezeket emelgetni<sup>9</sup>. A szülő sok esetben így csak megnehezíti a hivatalos hercehurcát.

*„...az hogy szülők voltak az elnökök, és nagyon macerás egy elnökváltást leadminisztrálni, mert több hónapot vesz igénybe a bíróságnál és ameddig egyik papír jön, meg megy APEH-nél, bíróságnál, addig a régi elnököt kell elővakarászni, és ez borzasztó nehéz volt és ezt technikailag máshogy oldottuk meg.”(18.)*

*„Kezdetben célunk volt, hogy minél több szülőt bevonjunk az alapítvány munkájába, de a velük való egyeztetés nehézségei miatt – főként, amikor a gyermekeik elhagyják az iskolát – ez most már nem valósul meg.”(38.)*

*„...meg hát alapítványban is van egy szülő, aki a gazdasági ügyeket, mert hiszen ez egy örökké változik, figyelemmel kíséri az újabb rendelkezéseket és akkor az elszámolásokban, a bevallásokban önként segít... Amíg a gyereke ide jár, addig rendszeresen bejön, mit kell segíteni, és tényleg nagy részét átvállalja ezeknek az adminisztrációs dolgoknak.”(49.)*

Az intézménnyel határtalanul összenőtt szervezetek legfontosabb feladata és célkitűzése is egyben, hogy az intézmény működése közben keletkezett repedéseket (kell az előbb emlegetett játéokra, sporteszközre, kirándulásra, meg sok mindenre) beglettelje, pontosabban a glettanyagra valót összegyűjtse. Ez tehát egész egyszerűen a pénzügyi források előteremtését

---

<sup>8</sup> Nem mind arany, ami fénylik alapon kell közelítenünk továbbra is a problémához. A hipotézis ezen része élt, él, és élni fog. Már csak azért is, mert az interjúk során többször szóba került ez a lehetőség, tehát nem egy újfajta, ismeretlen dologgal állunk szemben: „Mert szép lenne, ha kivennénk valamiféle résztevékenységét a háznak, kötnénk egy ellátási szerződést az önkormányzattal, mint tennék mások, de nincs rá szükségünk, nem szabad szétszakítanunk ezt az egységet itt. Ezt azért merem mondani, mert mások ezt csinálják. Ha valaki lovagoltatja a rászorult gyerekeket és azt maga kiviszi mintha az alapítvány lenne, de ő azt a közalkalmazotti béréért csinálja nem az alapítványért. A miénk az a tiszta alapítvány, ami nem folyik bele a közalkalmazotti légkörbe és nem is akar belefolyni.”

<sup>9</sup> Más a helyzet ott, ahol tartós, végleges a jelenlét a gondozottak – testi- és szellemi fogyatékkal élők – körében.

jelenti, semmi mást, a konkrét tevékenységet ugyanis már óvó néniként, tanár bácsiként, intézményi dolgozóként végzik a szervezetben kuratóriumi tagsággal felvértezett „önkéntesek”. Félreértés ne essék, ez plusz energia-, és időráfordítással jár részükről, de nem civilségük, hanem inkább hivatástudatuk okán vesznek részt az egészben, főként olyanok, akiknek jót is tesz az effajta munkából származó jócselekedet (nota bene! szép számmal vannak olyan helyek, ahol nem alakult ki ilyenfajta intézményi kultúra, ahol már egyáltalán nincsenek társadalmi munkások). Ez összességében természetesen mit sem von le az elvégzett feladatok milyenségéből és mennyiségéből. Gyakran megállapítható, hogy az ilyen típusú szervezetek alakulása szükséges rossz, mert e nélkül az intézmény nem is juthatna hozzá az „alternatív” pénzforrásokhoz.

*„A fő feladata az, hogy kiemelten foglalkozni a gyermekek tevékenységének fejlesztésével, ehhez az eszközbiztosítás is fontos, amiben az alapítvány tud segíteni.”(4.)*

*„Akkor még egy gömbbe dobáltak be pénzt, akkor aktuális problémák megoldására, tehát végül is ezek nem egy égető dolgok voltak, hanem, hogy legyen egy kis összeg, amiből tud majd az iskola gazdálkodni. És később ehhez jogi, szintén egy szülő, segítséget kérve formába is öntötte.”(49.)*

*„...na, még az alapítványnak ez az egy pozitívuma van, hogy összegyűjtögetjük azért az 1 %-ot, mert nagyon sok pályázat olyan, hogy önrészes. Na, most önrészre semmi másból nem tudunk fizetni, mert mint minden önkormányzati óvoda, erre nincs külön elkülönített keretünk, az alapítvány az önrészt mindig beteszi, ha megnyerjük a pályázatot, akkor az alapítvány is csurogatat-csepegtet hozzá.”(18.)*

Az intézménnyel való összenövésnek számos jele van, amely megfigyelhető volt az interjúk elemzése során is. Ennek megfelelően az ilyen típusú szervezetek egyike sem rendelkezik főállású alkalmazottal (mindenki az intézmény fizetett dolgozója), nincsen irodája (az intézmény címére szól a bírósági bejegyzés, így természetesen az ottani irodákat használják térítésmentesen), nincsen saját eszközparkja (mindent „átadnak” az intézménynek, s azt az infrastruktúrát használják), nincsen saját kapcsolati hálója (az intézmény kapcsolatrendszere a szervezet kapcsolatrendszere is egyben), de nem rendelkeznek még önálló arculattal sem (az intézmény arculata a szervezet arculata is egyben, így nonprofit marketingről beszélni teljesen értelmetlen). Valójában egy virtuális szervezet, de valódi gondok megoldására, az intézményi keretei szabta körülmények között.

***„Annyi, hogy most készül egy honlapunk, az folyamatban van az óvodáról, és azon belül, mint fiaszervezet, az alapítvány is lesz rajta.”(18.)***

***„Hivatalosan nincs kapcsolat más szervekkel, de az óvoda és az alapítvány összefolyik.”(4.)***

Az ilyen típusú szervezetek bevételei az évente szervezett „házi” jótékonysági rendezvények adományaiból, a szülők és az intézményben dolgozók SZJA 1%-ból, a kis- és középvállalkozók által nyújtott kedvezményekből adódnak össze. A jellemzően néhány százalékos éves bevételi tétel csak nagyon ritkán veri le az egy millió forintos léte. Korábban – amikor még a főka-eszkimó relációban jobbak voltak az életkilátások – még más volt a helyzet. Ma már az sem ritka, hogy egy intézménynek több alapítványa van: egy a kórusnak, egy az idegen nyelvészeknek – a forrásokért vívott harc már az intézmények kerítéseinek belül is felütötte a fejét. Ennek hatására már sokan kezdtek pályázatírásba<sup>10</sup> többkevesebb sikerrel (ne feledkezzünk meg arról, hogy főállású óvó nénikről, tanár bácsikról van szó, nem profi pályázatírókról). A megnyert források is csekélyek, egy-egy iskolai táboroztatásra, jutalomkönyvekre, speciális sporteszközre telik belőle. A bevételi források jelentős beszűkülése kihathat a tettvágyra is, megcsappan a lelkesedés is.

***„Az utóbbi években a jótékonysági szervezés iránt már nem voltak lelkesek a kollégák, elfáradtak, és az alapítványunk négytagú testülete nem tudja felvállalni a szervezés nehézségeit. Mindemellett ez a forma elkopott: rengeteg intézmény, szervezet támaszkodik ilyen bevételi forrásra, míg a potenciális adakozók kevesen vannak, így már nem szervezünk ilyen összejöveteleket, nincs ilyen bevételünk. Ez a váltás hozott jelentősebb fordulatot az alapítványunk életében. Addig lehetett évente a 900 ezer, egymillió forintos bevételre számítani évente, jelenleg viszont nincs állandó bevételünk.”(38.)***

***„Most speciálisan két ilyen pályázatunk van. Várjuk a választ a pályázat elbírálására. Még nem tudunk válaszról. Én azt mondtam a kuratórium egyik tagjának, hogy igen, a bugyogót föl kell kötnünk, ha nem kapjuk meg ezt a bizonyos pályázati pénzt.”(62.)***

Az ilyen típusú szervezetek tulajdonképpen nem ismerik a kudarcélmény fogalmát, már csak azért sem jellemző ez az érzés rájuk, mert nem is volt olyan programjuk, amibe egyáltalán belebukhattak volna. Ha kevesebb pénz gurul, kisebbet szerveznek, kevesebbet

---

<sup>10</sup> Leginkább kisebb forrásokat céloznak meg a szervezetek (pl.: NCA működési pályázat)

vásárolnak, ha több folyik be a szervezeti perselybe, örömmel költenek többet. Nem kezdenek kockázatos, önerőigényes projektekbe, nagyobb beruházásokba, pontosan látják, hol húzódnak szervezetük képzeletbeli határai.

Ezekre a szervezetekre a későbbiekben is szüksége lesz az állami, önkormányzati szektornak, és persze maguknak az intézményeknek is. Az effajta hiánypótló mechanizmusoknak jelenleg – és talán még holnapután sem – lesz életképes alternatívája. Ellenben igen fontos kérdés, hogy a csak az egy százalékból és adományokból élő peremkerületi, vagy a hátrányos helyzetű kistérség még hátrányosabb helyzetű településeinek iskoláiban tanuló gyerekek szülei mennyire akarnak mélyen belenyúlni a zsebükbe, és ha lehet még ennél is fontosabb, hogy mit találnak ott. A társadalmi esélyegyenlőtlenség újratermelődésének ellenére (az elit iskolák elit alapítványait nem fenyegeti a kihalás veszélye) a szervezetek vezetői és kulcsemberei bizakodóak.

*„Szerintem ilyen, vagy hasonló szervezetre a jövőben is szükség lesz. Pont ma is azt beszéltük, hogy a Gyermekvédelmi Rendszer olyan helyzetben van most, hogy kevesebb gyerek jön ki belőle, mint amennyi belekerül. Kevesebb gyereket tud a társadalom befogadni, mint amennyi bekerül ebbe a rendszerbe. És míg ez van, addig nekünk is van feladatunk, hiszen ebben a rendszerben lévő gyerekeknek a sorsát kell jobbra fordítanunk, ez egyértelmű számunkra. Kérdés az, hogy anyagilag, hogy fogjuk ezt bírni. De ha eddig bírtuk, akkor úgy gondolom, hogy lesznek hasonló érzésű emberek. Arra kell vigyázni, hogy ne váljon rutinná ez a dolog, megszokott feladattá.”(26.)*

*„Én azt gondolom, hogy a működésnek a feltételei azok biztosítva vannak, nagy igény is van rá. Ezt jelzi az is, hogy tényleg töretlenül támogatják a szülők az alapítványt. Egy kicsit a rendelkezések, legalábbis egy laikus számára áttekinthetetlenek, úgyhogy tényleg csak segítséggel tudjuk sokszor értelmezni meg átgondolni, hogy most mi jó a gyerekeknek, meg mi jó nekünk, mi jár kevesebb kiadással, banki elszámolások, egyebek satöbbi. Én azt gondolom, hogy van jövője.”(49.)*

## **Hipotézis: 1.4 A hagyományos szolgáltatások „kiegészítése”, színesebbé tétele, „kis színesek szervezése”**

- Kis, valódi és őszinte civil próbálkozások.
- Önálló szakmai arculat, professzionális tartalom nincsen – a tevékenységek révén az élet jobb, kedvesebb, színesebb.
- Önkéntességen alapuló szervezeti működés, alkalmazottak nélkül (egy-két lelkes szervező, néhány besegítő önkéntes, barát, családtag).
- Személyes érintettség erre is, arra is – a célcsoport felé is, meg az intézmény felé is (pl. szülők az iskolában...).
- Helyi (elsősorban önkormányzati) pályázati források, szervezeten belüli támogatók (a helyi vállalkozó, mint mecénás).
- Az érdek nélküli együttlét öröme.
- Organikus szervezeti forma.

### **1.4 A KAVICS**

#### **– a civilség, mint a legfontosabb társadalmi építőelem típus**

Az együttlét őszinte öröme vezérelte érdeknélküliség (érdek nélkül csinálják, mert szeretik csinálni, ha csak a maguknak okozott öröm nem érdek). Valódi közösségek, valódi tevékenységekkel, valódi hozzáadott értékekkel. Karizmatikusan energikus emberek köré épült organikus szervezeti forma, bázis-demokratikus jelleggel. Olyan dolog ez, amiről egyre kevésbé folyik társadalmi diskurzus. Márpedig ha valahol, akkor itt húzódik – a sokat keresett, de meg nem rajzolt határ – a civil és a nonprofit között. Erről meg jó lenne diskurálni.

*„Lényeges a különbség. Mi tevékenykedő szervezet vagyunk, míg az alapítványnak pénzgyűjtő és pénzelosztó feladata van. Az iskolát működteti, illetve nyelvoktatást, csereprogramokat szerveznek. Mi működünk anyagi források nélkül is, míg egy alapítványnál ez nem lehetséges. A miénk civil szervezet, az alapítvány pedig nonprofit.”(28.)*

Debreceni mintánkból a legtöbb szervezet ide sorolható. Érdekes, mert az ilyen szervezeteket nem is szokták sehova sorolni, legfeljebb a „kis civil” gyűjtőnévvel illetik őket maradékelvű módszerekkel. Vajon miért?! Mert ez olyan kakukktojás típus, mert a pályázati támogató rendszerek nem tudják hova tenni őket, mert nem gazdálkodnak több millióval, mert nem foglalkoztatnak, mert nincsenek klasszikusnak mondható, bekegyszerítendő

szolgáltatásaik, mert nem hallatják a hangjukat, mert az aktív állampolgárság és a közösségfejlesztés nem mérhető indikátor, satöbbi. Kár, mert az igazi innovációs értéktöbblet – amelyekből komoly (ötleteikben erőteljesen apadó) szakmai projektek táplálkozhatnak – ebben a szervezeti formában található meg főképpen, és a „profik” innen, ezekből a közösségekből meríthetnének leginkább.

A szervezet alakulása és működése során itt is megtalálható a karizmatikus személy, aki „fűjtató” szerepet (gondoljunk itt az 1.1-es típusban tárgyalt elánosan tüzes dolgokra) tölt be a közösségi tűz ébrentartásában (ahol mindenki egyformán melegszik). Alapvetően a szervezeti forma mindamelllett más szerepet kínál fel ennek a személynek, a spiritusz rektor itt maga is aktív részese a tevékenységeknek (nem áll a körön kívül, mint az 1.1-es típus esetében, a szervezet teherhordó tartóoszlopaként belül tevékenykedik). Teszik ezt, mert számukra ez természetes, nem érzik önfeláldozásnak, mert – jó értelemben vett – fanatikusok, és ez olyan magától értetődő dolog számukra, és persze azon sem csodálkoznak, hogy nem mindenki fanatikus.

*„Igazából szerettünk volna hivatalosan részt venni fellépéseken, rendezvényeken. Hát olyan nagyon speciális ok? Hát talán annyi, hogy én táncosként kezdtem ott nála, aztán amikor én is elkezdtem tanítani, akkor talán ez volt az igazán legközvetlenebb kiváltó oka, hogy én kitaláltam, hogy egyesületet alakítsunk.” (23.)*

*„Ugye én gyűjtöm magam köré a társaságot, hogy mire kiborulok, addig lehetőleg legyen utánpótlás.”(10.)*

*„Nincs olyan pedagógus, aki az idejét és energiáját ingyen erre áldozza. Szerintem ez nagyon természetes dolog, és nincs rossz véleményem azokról, akik nem vállalják ... Elismerik, hogy jó, de csinálni kevesebben akarják. Rengeteg időt, odafigyelést igényel, sokszínű érdeklődés szükséges, kell némi fanatizmus is hozzá. Rendszeres elfoglaltságot jelent ráadásul. Ezt kevesen tudják vállalni.” (28.)*

Az ilyen típusú szervezetek tevékenysége sokszínű, játék határok nélkül jellegű. Ágazatilag sem köthetőek egyetlen tevékenységi területhez, foglalatosságuk nem tartozik egyetlen egy minisztériumhoz sem, ennek következtében is olyan „nehezen” besorolhatóak (lehet, hogy ezért nem is foglalkozik velük senki<sup>11</sup>), ami alapvetően azért tréfás, hogy itt van

---

<sup>11</sup> Olyan ez, mint a belvív helyzet, mindenki tudja, hogy kardinális kérdésről van szó (az a nyüves víz mindig a nyakunkon van, a fene egye meg – idézet egy Regionális Munkacsoport ülésről), de senki nem tesz semmit, vagy ha igen, akkor



ez a civil dolog, ami persze tudjuk, hogy fontos, de nem tudjuk odasorolni sehova sem<sup>12</sup>. Tevékenységükben gyakran megjelenik az innováció (nem húzzák vissza őket mindenféle szakmai keretek, a bürokratikus maceratúra, meg az egyéb szabályrendszerek: mindent szabad, ami nem tilos alapon jobban szárnyal az elme), az a többlet, amit számos területen lehetne hasznosítani, formálni, módszerekké fejleszteni, komplex programokban alkalmazni, mert ezek a dolgok működnek, nem kell kitalálni őket, mert már sokszor kitalálták, nem kell kipróbálni, mert már sokszor kipróbálták.

*„Ennek az alapja egy országépítő játék: amit a gyermek kitalál, azt meg kell valósítania. Ez a kezdők programja, akik majd belenövekednek a nagyok által kitalált és már működő dolgokba. (...) Minden nyáron van egy 6-10 napos tábor, ahol a már létrehozott projektek működnek. Ezeknek van valamilyen tematikája: a mostanié például a honfoglalás lesz, amelyben működik a gyermekek által modellált modern piacgazdaság. Ez egy ilyen katyvasz világ, amiben ők már otthon érzik magukat. Első alkalommal egy lovagkori tábort szerveztünk. A gyerekek újakat készítettek, lovagi tornákat rendeztek, céheket alapítottak, főztek stb. Esténként játszottunk. Kitalálták, hogy legyen ennek kerete egy kaszinó: különböző asztalokat nyitottunk, és pénzként babot (csicsedlit) használtunk. Egyik gyerek kitalálta, hogy nyitna egy asztalt. Mi kértünk tőle pályázatot, formálisan elbíráltuk, megkritizáltuk, de megnyerte a pályázatot, és onnantól kezdve működött a saját asztala. A többiek irigykedtek, tetszett nekik, és egyre több pályázat érkezett. Ennek a kaszinónak tehát bérbe lehetett venni az egyes elemeit. A következő táborban, Tiszadadán egy-egy országot képviseltek a gyerekek, ki kellett találniuk, hogy lesz Tiszadadából turistaparadicsom. Megkérdezték a körzeti orvost, jegyzőt, büfést, strandolókat stb., hogy volt eddig, mi a baj; készítettek egy demonstrációt, azt megvitattuk. Ebből is kialakult egy projekt...”(28.)*

Ezeket az ötleteket szívesen átadnák, mivel a szervezeti tudás tőke – „náluk”<sup>13</sup> – nem valami titkos fegyver még titkosabb lövedéke, hanem olyan, amit szívesen odaadnának másoknak is, amennyiben van rá jelentkező.

---

legfeljebb átmeregeti a vizet egyik gyűjtőmedencéből a másikba. Aztán a meregető intézmény kihúzza magát, és azt mondja megcsináltuk (pedig csak az egyik helyről „szivattyúztuk” át a másik helyre a vizet, víztározóra megint nem teltett).

<sup>12</sup> A Nemzeti Civil Alapprogramtól a civilek ezt várták alapvetően, de mindhiába. A kiötlött támogató rendszer minden bizonnyal alkalmas lenne erre, csak nem ebben a formában, és nem ilyen módon.

<sup>13</sup> A professzionális szervezetek általában mások elől gondosan elrejtve, jól mélyre elzárva őrzik a „haditechnikát”, és a méregdrága módszerekkel, eszközökkel meg effélékkel előállított titkos fegyver szélesvásznú demonstratív bemutatótípusú döbbennek rá az emberek a spanyolviaszságra.

*„Az speciális a mi egyesületünkben, hogy nemcsak a táncoktatásra fókuszálunk, hanem próbálunk kvázi ifjúsági szervezetként működni, és olyan programokat szervezni, ami ilyen közösségformáló hatással van a fiatalokra, elcsábítja őket az Internet elől, a csavargás, meg a drogok, meg az alkohol elől. Az egyik ilyen programunk, ami minden évben van, és ezt tükrözi, ez az egészséges életmóddal összekötött tánc tábor. (...) Berlinben jártunk, részt vettünk egy nagy rendezvényen egy háromnapos olyan kiállításon, amin ilyen mindenféle újdonságokat és találmányokat reklámoznak ..., tulajdonképpen Európa több országából, és itt egy újfajta cipőt kellett bemutatni, és itt a mi csapatunk táncal mutatta be ezt a cipőt. Tulajdonképpen ez egy kétfunkciós cipő, ami gurul is.”(23.)*

Ha nem is robban a nagy erejű innovációs titokfegyver, akkor is ott van talonban a teljesen nyilvánvaló célkitűzés: a szabadidő hasznos – közösségi – eltöltése, amely minden ilyen szervezetnél fellelhető. A többi meg majd jön magától. Nincsenek szűkre szabott szervezeti keretek, nincsen szigorú működési rend, „csak” az együttlét öröme. Mindeközben a háttérben – szinte teljesen észrevétlenül – aktív társadalomépülés folyik közösségfejlesztő jelleggel: hétköznapi szerepjátékok, magatartásformák, kulturális emlékezet, aktív társas viszonyok és kapcsolatok, interaktív élmények. Mind-mind az aktív állampolgárság kellékei.

*„...a kulturális hagyomány megőrzése, volt, hogy népdalelőadókat, illetve néptánc előadókat hívtunk, hogy tanítsanak meg nekünk dalokat, énekeket, ilyenkor együtt szokott lenni a család, gyerekek, felnőttek, nagypapák, nagymamák, ilyenkor együtt énekelünk, táncolunk.”(45.)*

*„Azért is jó egy ilyen civil szervezet, mert összetartunk. Például névnapokat szoktunk tartani, majd megmutatom itt egy kis klubszobánk, kineveztük a nyári konyhát klubszobának, mert ugye az iskolában ugye ott csak az elméleti előadást engedélyezik, ugye hát olyat, hogy névnapozás, közös névnapnak a megünneplése már nem megy, mert ugye ott már van egy kis ital is. Ott nem lehet. És akkor az előadás után általában ide jövünk a klubszobába, és itt még elbeszélgetünk, előfordul, hogy még nótázunk is majdnem minden esetben dalra fakadunk.”(5.)*

*„...ez nem csak a táncoktatókra jellemző, hanem a többi csoporttagunkra, a gyerekekre is. Kialakult közöttük egy olyan közösség, kapcsolati háló, hogy találkoznak, tartják a kapcsolatot, nem csak a táncpróbák alatt.” (23.)*

A hobbi jelleget jól példázza, hogy ezeknek a szervezeteknek nincsen kiépített infrastruktúrája, irodája. A szervezet az iskola délután felszabaduló osztálytermét, vagy éppen az egyik egyesületi tag nyári konyhájából átalakított klubhelységet használja – természetesen szívességi alapon. A szórólapokat, plakátokat, felhívásokat otthoni számítógépen szerkesztik, és ott is nyomtatják ki azokat. A szervezetnek nincsen főállású alkalmazottja sem, mindenki szabadidejében, a munkája mellett, olyan délutános, hétvégés jelleggel tevékenykedik a közösségben. Pénzt a legritkább esetben kapnak a munkájukért, mindenki önkéntes, inkább beletesznek, mint sem kivesznek a szervezetből. Inkább családtagok, ismerősök segítségét kérik, ha a csapatban éppen nincs mozdítható ember, vagy ha nagyobb jamboree-ra készülnek, és több embert kell aktivizálni.

***„Fő-, vagy mellékállású foglalkoztatottja nincs az egyesületnek. Még ha elhívunk ide valakit előadást tartani és azt mondja, hogy fizessük már ki a benzín költséget, összedobjuk, kész van, de ezt így zsebből, vagy ha én elmegyek kiállításra, ebben az évben már voltam 9 helyen, akkor a benzín költség, meg a mozgás az enyém, amit ott ”bekasszírozok”, az az egyesületé.”(10.)***

***„Közösen szervezzük meg, tehát a fiatalok is mennek, csinálják a szórólapokat, szórják szét, aztán szervezzük a helyet, a dekorációt együtt csináljuk, együtt találjuk ki a műsort, a ruhákat, mennek a varrónőhöz, anyagot nézni, tehát mindent együtt csinálunk.”***

***„Nem, ez hobbi, mindenki dolgozik, mindenkinek van saját élete, s akkor ez meg esténként hobbi.” (23.)***

Az organikus szervezeti formában ráadásul eltűnnek a klasszikus vezetői módszerek és szerepek, megjelenik a nagyfokú nyitottság és figyelem (elfelejtett létformák) a közösség többi tagjára, egymásra és másokra is. Nincs elitista jelleg, a nyitott ajtó-elv működik: bárki jöhet, aki ilyen közösségi tevékenységet akar végezni. Nem a képességek, és a teljesítmény számít, hanem a közösséghez tartozás élménye – ahol ennek hatására persze a legkomolyabb képességek, valamint a rejtett teljesítmények is felszínre kerülhetnek, mert mindenki számít, és mindenkire számítanak.

***„A programban bármely gyerek részt tud venni, csupán kíváncsiság, érdeklődés, és elmélyülésre való hajlam szükséges. Foglalkoztunk kisebbségi gyerekekkel, ugyanúgy tudtak dolgozni, mint a többiek, nem csak a kis kossuthosok képesek erre.”(28.)***

*„A legfontosabbnak azt tartom, hogy itten olyan fiatalok jönnek össze, akik keresik saját magukat. És abból, hogy rekedt a hangom, vagy magas, vagy tudok mozogni, vagy tudok belemenni egy helyzetbe, abból az önkeresésből én azt tartom fontosnak, hogy ha így eljutnak odáig, hogy elkezdünk magunkba így elmenni, és így látunk valamit, hogy így hopp, összeáll valami egy előadás.”(56.)*

*„Van nyitott nyári táncunk, amikor nyári szünetben nincsen iskola. Ennek a nyitottnak két jelentése van, egyrészt, mindenki jöhet hozzánk nyáron táncolni, aki egyébként nem az egyesület tagja és nem táncol nálunk. Akár egy-egy órára is, bármilyen korosztályból, úgymond kipróbálhatja magát. Másrészt pedig azért nyitott, mert akik hozzánk járnak, meg egyáltalán akik a nyitott táncba bekapcsolódnak, teljesen szabadon választhatják meg, hogy hány órára jönnek el, mikor, mikor hiányoznak, tehát teljesen nyitottan kezeljük úgymond ezt a hiányzást, mivel nyáron nyaralási időszak van, dehogy mégse legyen akkor is teljesen üres tevékenység, meg legyen hova jönni a fiataloknak, azoknak, akik itthon vannak és jönni akarnak, azoknak nyitott táncot tartunk.”(23.)*

Az ilyen típusú szervezetek mindezeknél fogva nem is raktározhatnak el kudarcélményeket. Fenntartásukat és működésüket szerény tagdíjából és kisebb pályázati forrásokból<sup>14</sup> finanszírozzák, nem jellemző sem az egyszázalékos bevétel, sem az adomány. Többnyire egyedül pályáznak<sup>15</sup>, és azok a programok hamar elsorvadnak, amelyeket nem, vagy csak nehezen lehetne kivitelezni, inkább hozzá sem kezdenek ilyenekhez (az ötlet a közösség küszöbén belül elbotlik). Erős a pályázati függőség, mivel azonban majdnem minden bevételüket a tevékenységre költik, legfeljebb kevésbé látványos és költséges dolgokba fognak – ez mégsem fog sokat levonni a végső eredmény „tetszésindexén”.

*„A szereplők körében nem, akkor csak többet kell fizetni például táborozásra. Az éves munkát kis pénzből meg tudjuk csinálni, kicsik az állandó kiadások. Vannak felhalmozódott forrásaink is. Igazi költség az csak a tábor, amit viszont részben megfizetik a gyerekek. Ha kevesebb a támogatás, akkor inkább rövidebb a tábor, de 20 ezer Ft fölé nem emeljük a tanulók terhet.”(28.)*

---

<sup>14</sup> Több interjúban hivatkoztak a Soros Alapítvány civil szervezeteket támogató időszakára (kilencvenes évek vége), sokak számára ez volt az igazi „aranykor”, még akkor is, ha a támogatás sok esetben nem haladta meg a néhány százezer forintot.

<sup>15</sup> Ez meglehetősen érdekes, mert az együttműködési index ezekben a szervezetekben a legmagasabb, itt se nagy pénz nincsen, amit le lehetne nyúlni, se nagy érdek, amit jól meg lehetne sérteni.

*„Most hál' istennek sikerült nyernünk egy nagyon jó kis nyaralást, most fogunk majd levinni 20 gyereket 3 kísérelővel Pálházára, pont a hétvégén voltam a terepet felderíteni. Aztán most a sportprogramhoz is pályázat útján nyertünk hozzá anyagi támogatást az önkormányzattól. Most az ÁNTSZ-nél adtunk be egy pályázatot parlafű irtás ellen. A parlafűvet írjuk egyesületi összefogással.”(45.)*

*„Egyébként tagdíjat is fizetünk, éves tagdíjunk van 1500 Ft, ebből meg a pályázatból kapunk pénzt, általában a busz utazási költségeit fedezzük ebből a pénzből, vagy vendéglőadót hívunk, akkor az 5-6 ezer forint, szerényen csak.” (5.)*

*„98 %-a pályázat. A tagdíj 100 Ft egy évre gyerekeknek, és 500 Ft felnőtteknek, de ez csak formális.”(28.)*

A pályázatok említése során szinte minden alkalommal szóba került a Nemzeti Civil Alapprogram, és pályázati rendszerének kritikája is. Érdeemes lenne odafigyelni ezekre a megállapításokra, és jobban átgondolni, hogyan, miként lehet támogatni ezeket a civil szervezeteket, mert az értékteremtéshez is szükség van pénzre – még ha nem is sokra.

*„Kell egy biztos anyagi bázis, amittől meg tudom tartani ezeket az embereket. (...) olyan támogatást tudjunk megszerezni, hogy itt... .. nem az, hogy munkahely, állás, pénz, de valami.”(56.)*

*„...nagyon-nagyon nehezen és ritkán tudunk nyerni pályázatra támogatást, bármilyen forráshoz jutni. Én azt gondolom, hogy nem annyira helyezik előtérbe ezt a fajta tevékenységet, amikor a pályázati forrásokat elosztják, egyrészt hát nem tudom talán komolytalannak tűnhet, pedig nagyon-nagy közösségformáló hatása van. És a fiatalok imádják, és nekik ez az életük, ez a stílus ugye előjön, napi stílus, a szórakozóhelyen is ezzel találkoznak, ezzel a zenével, ezzel tánccal, és ez így vonzza őket oda, és ha már ott vannak, akkor meg már értelmes dolgokra vezetem rá őket. Ezt úgy annyira nem gondolom, hogy a pályázat kiírói átlátják, pedig mindig leírom.”(23.)*

*„...elsősorban az NCA-val más a helyzet. Amikor megalakult, egy korrekt pályázati rendszernek tartották, de egyre inkább elcsúszik, a jósága egyre inkább csökken. A kiírt pályázatok már odáig jutottak, hogy a működési célú pályázatra talán egy szeptember-októberi szerződéskötéssel arra évre, olyan feltételekkel,*

***melyek már nem várhatók el egy civil szervezettől. Állam felé emiatt nem jó a kapcsolat, nem értenek egyet azokkal a módszerekkel, ahogyan a civileket támogatják.” (25.)***

Ebbe a típusba tartozó szervezetek egységes, jól körülhatárolható, felismerhető jellemvonásokkal rendelkeznek mindaddig, amíg a jövőről, a távlatokról nem esik szó. Ettől a pillanattól fogva három irány mutatkozik meg az itt vizsgált szervezetek esetében. Az első – a jelenlegi frissességét, aktivitását, vidámságát megtartó – „kavics” altípus, ahol a fiatal korösszetételből adódó megújuló energiaforrásokból táplálkozik a tagság és a „vezetőség” egyaránt. A környezet, a pályázati rendszerek, meg a negatív társadalmi tendenciák sem egyenként, sem összességében nem képesek arra, hogy a pozitív lelki beállítottságot, meg a tenniakarást lelohasszák. Az optimizmus burokjában továbbra is „bíznak, remélnek, szeretnének” a közösségi élet és az aktív állampolgárság apró „építőkavicsai” maradni. Továbbra sem törekszenek arra, hogy professzionális szervezetként működjenek, ebből éljenek, innen kapjanak fizetést. A hobbi-jelleget megőrizve, változatlan elánnal teszik mindazt, amit eddig, amit talán többnek is érzünk majd, mint eddig.

***„Hát igazából továbbra is szeretnénk hobbi szinten foglalkozni ezzel a tevékenységgel, nagyon komolyan belemerülni nem érdemes, én azt mondom. Gyerek lesz, én abból a belső gárdából ami van, táncoktatókat is képezek, és ezáltal több csoportot működtethetünk, hát komplexebbek lehetnek a programjaink, és egyre több fiatal fognak érinteni a programjaink, és szeretném, hogy újabb programokat is csinálhatnánk, fejlődnének szép lassan.”(23.)***

A másik altípus – a közösség korösszetételéből adódóan – már nem, vagy csak kevésbé számíthat a fiatalításra, az ebből adódó energiák felhasználására. A kulturális emlékezet lenyomatai még fennmaradnak egy ideig, a középkorúak még hordozzák a közösségi élményeket, aztán minden elmúlik csendben. A kiöregedő „spiritusz rektor”, a karizma utánpótlás nélkül marad, nincsen olyan fiatal, aki csak úgy a nyakába venné ezt a sok hercehurcát, ráadásul mindezt ingyen, sőt önköltségileg is állandó mínuszban. A „kavicsok” lemorzsolódnak, és apró „homokszemek” lesznek<sup>16</sup>.

***„Ez adódik a társaság korösszetételéből, eltelt az idő fölötté.”(31.)***

---

<sup>16</sup> A sivatag hasonlat már nagyon sok lenne ide tudjuk, de azért mindenki látja a saját szemével, hogyan sivatagosodik el a világ.

***„Jó lenne fiatalítani, de ez nem nagyon megy, főleg nyugdíjasok vagyunk, vannak középkorúak is jó páran már, de ez még mindig kevés.”(5.)***

A harmadik altípus már a kor szellemének suttogó szavára (a láthatatlan hang elmélete) hallgat. Egyre többen látják a hobbisták közül is (elsősorban a fiatalok), hogy ebben a nagy kátyvaszban egyre többen élnek meg a civiliségből<sup>17</sup>. Ez a „munkám a hobbim” - jellegű mítosz már begyűrűzött ide is, beette magát, ami önmagában nem jelentene problémát, hiszen ezek a törekvések a professzió útjára is vezethetnek. Mert ugye valamiből élni is kell kérem, de ez már akkor sem lesz a régi. Mert itt már nem „kavicsokról”, hanem inkább „gördülő kövekről” beszélünk, amit sokféleképpen nevezhetünk majd, de semmiképpen sem mondhatjuk már rá azt, hogy civil.

***„Kellene egy főállású, aki foglalkozik a civil ügyekkel. Ebben látnám a megoldást, mert ha valaki szívsszerelemből csinálja, hamar elege lesz.”***

Mi történhet ezután? A legjobb esetben gyarapszik a nonprofit szektor professzionális része, hiszen ezeket az embereket nem pusztán az anyagiak mozgatják (de akkor meg ki viszi át a szerelmet, ki fog itten civil maradni?!). Legrosszabb esetben pedig jön a civil mítosz: a nyári hőségben téli takaró, amit nem lerugdosni akarnak magukról az emberek, hanem folyton magukra rántani. Izzasztó dolgok ezek.

### **Hipotézis: 1.5 Egyházak „missziós szatelita” szolgáltatásai**

- Elsődleges az Úr szolgálata, neki tetsző cselekedetek végzése
- A segítség gyakran alibi és motivációt serkentő eszköz a térítéshez és/vagy az egyház pozitív társadalmi megítéléshez
- Magas nonprofit marketing tevékenység (elsősorban a hátrányos célcsoport „előretolásával” a helyi média kiemelt partner)
- Megmutatkozhatnak a segítség nyomán a helyi előnyök is (ingyenes szolgáltatások a célcsoport számára, amelyek terheket emelnek le a helyi önkormányzatok válláról, ezzel együtt – politikai szlogen jelleget öltve – kiváló traszparenciái az esélyegyenlőség megteremtésének, amelyek valójában nem segítenek a célcsoport – például a cigányok – megítélésén)
- Egyházi vezetők túlsúlya a menedzsmentben, ahol a misszionárius szerepe alárendelt (az egyház érdekei a helyi közösség érdekei felett állnak)

---

<sup>17</sup> Egyre több az a diplomás fiatal, aki nem rendelkezik elég piacképes tudással, közigazgatásilag meg nem áll jól a „kapcsolati tőkével” (nem fér be „rokonilag”), és ráadásul vidéken lakik.

## 1.5 „MISSZIÓ LIGHTS”

### - egyházi kötődésű „missziós” szolgáltatások

A hipotézis megállapításai a kutatás eredményi alapján, az egyházak „missziós szatelita” szolgáltatója típusba sorolható szervezetek megismerése után helytállóan, gyakorlatilag a típust bemutató legfőbb ismérvek összefoglalásának tekinthető, kisebb helyesbítésekre, kiegészítésekre van csak szükség. Ennek megfelelően ezekben a szervezetekben a munkatársak számára elsődleges az Úr szolgálata, neki tetsző cselekedetek végzése, a nonprofit tevékenység mindig egy „kísérő”, illetve gyakran motivációt serkentő eszköz a térítéshez és/vagy az egyház pozitív társadalmi megítéléshez. A szolgáltatások nyomán komoly helyi előnyök realizálódnak (ingyenes szolgáltatások a célcsoport számára). A menedzsmentben minden esetben az egyházi vezetők vannak túlsúlyban, a misszionárius („végrehajtó”) szerepe alárendelt, hiszen az egyház érdekei a helyi közösség érdekei felett állnak.

Feltétlenül jelezni kell azonban, hogy e közös és szilárd alapon túl az egyéb jellemzőkben nagyon nehézkes az ide tartozó szervezetek jellemzőinek tipizálása, hiszen tevékenységeik sajátosságai, humán erőforrásuk, struktúrájuk vagy kapcsolatrendszerük rendkívül változatos, sokszínű képet mutat. Valószínűsíthető, hogy ezen a típuson belül további altípusokat lehet elkülöníteni, e kutatás elemszáma azonban nem tesz lehetővé ilyen típusú kísérletet sem.

A szervezetek rövidebb-hosszabb múltra tekintenek vissza bírósági bejegyzésük előtt, tevékenységüket általában keretek nélkül, de rendszeresen folytatták korábban is. Az alapítás leggyakoribb indítéka a „hivatalos keret” megteremtése, a megszólíthatóság, illetve nem utolsósorban az anyagi támogatások fogadására és kezelésére való alkalmasság. Az alapító személyére vonatkozóan az általános elképzeléssel szemben azt tapasztaltuk, hogy a vallási alapok, a missziós munka és az erős egyházi kötődés nem feltétlenül jelenti azt, hogy valamilyen egyházi intézmény alapítja és működteti a nonprofit szervezetet; előfordul ugyanis a „világi” kezdeményezés, amikor magánszemély vallási alapokon, de szervezeti szinten az egyháztól teljes mértékben függetlenül hoz létre missziós szolgálatot. Az esetek többségében természetesen az egyházi intézményi alapítás jellemző, amely később is szervesen befolyásolja a nonprofit szervezet működését.



A szervezetek tevékenységének fő építőköve valamely missziós munka vagy az egyház pozitív társadalmi megítélésének erősítése, de erre alapozva végtelenül színes a lehetséges szolgáltatások sora, néhány példa erre: hátrányos helyzetű csoportok segítése, ifjúságnevelés, szabadidő-szervezés, képzés, családlátogatás és -segítés. Hasonlóan változatos a professzióra való törekvés, a kínált szolgáltatások „piaci megmérettetésének” igénye. A hipotézis szerint e szolgáltatások jelentős terheket emelnek le a helyi önkormányzatok válláról – e kijelentést egyértelműen és általánosan sem alátámasztani, sem elutasítani nem sikerült a kutatási eredmények alapján<sup>18</sup>. A szervezetek aktivitása – teljes életszerűséggel – esetenként éppen „csúcsteljesítménnyel” működik, máskor a szervezeti struktúra változásának idejére jellemző stagnáló, kiváró, ugyanakkor konfliktusoktól terhes korszakban van. Fontos kérdés egy nonprofit szervezet életében a közép és hosszú távú stratégiák megléte. A kutatás során ebben a típusban az alapító okiratban megfogalmazott misszió teljesítése az, ami stratégiának tekinthető, egyéb írott-íratlan, külön lefektetett stratégiára nincs példa. Felvetődik természetesen a kérdés, hogy mennyiben okoz ez gondot, szükség-e egyáltalán? Kizárólag a változó-megújuló időszakban lévő szervezet esetében jelent (kinyilvánított) problémát, ahol finomabban, majd határozottan is a szervezeti válság egyik tényezőjeként nevezik meg a stratégia hiányát, és jövőbeni megalkotását a kiút kezdeteként prognosztizálják. Annak vizsgálata, hogy ez a szervezeti nagyság, a végzett munka vagy személyi konfliktusok miatt vált elkerülhetetlenné, már egy következő, mélyebb szervezeti szint vizsgálatát teszi szükségessé.

***„az összehangoltság az még nem az erősségünk” (39.)***

***„Mindenképpen azt tartjuk fontosnak, és azt tartjuk az elkövetkező időszakban fontosnak, hogy valamiféle egységes képet tudjunk kialakítani magunknak, mint irányultságnak. Tehát stratégiai tervezés az most nem csak itt, hanem országos szinten ebben a témakörben, amiben dolgozunk ez előkerült.” (39.)***

A tevékenységhez kapcsolódóan e szervezetek célcsoportja is rendkívül sokféle lehet, közös azonban, hogy a szervezetek egyéni szinten kívánnak hatni az emberekre, nem csoportként, hanem egyes esetenként foglalkoznak „ügyfeleikkel”, ugyanakkor sem szűk körű specializálódás, sem személyes érintettség nem jelenik meg az esetek többségében.

Szorosan kapcsolódik a tevékenységekhez és az alapításához a szervezet struktúrája – ebben a tekintetben két irányvonal rajzolódik ki. Az egyházi intézmények által létrehozott,

---

<sup>18</sup> Valószínűsíthetően ez az egyik altípus jellemzője lehet, melyek az egyházi kötődésű nonprofit szervezetek körében végzett széles körű vizsgálat mutathatna meg érdemben.

szoros egyházi kötődésekkel működő szervezetekben a menedzsment tagjai mindig egyházi tisztségviselők, ám jellemzően nem személyhez, hanem tisztséghez kötődik erősebben a vezetői szerep: az adott tisztség mindenkor betöltője irányítja a szervezet munkáját. Ebben a típusban egyaránt lehetséges a demokratikus, közösségi akarat által alakított vezetés, és a merev, tekintélyelvű, teljes mértékben felülről irányított struktúra. Egy esetben azt tapasztaltuk, hogy egy tekintélyelvű döntéshozatali mechanizmussal rendelkező szervezet végrehajtói az interjú során eleinte roppant finoman és burkoltan, később nyíltan működésképtelennek nyilvánították saját struktúrájukat; az állandó személyi konfliktusok, a kommunikációs korlátok és a nem kompetensnek tekintett vezetők miatt annak sürgős megújítását szorgalmazzák. A változásban való bizakodás azonban már benne van a bírálóban:

***„demokratikus működésben még gyerekcipőben járunk”(39.)***

***„arra vagyunk, most úgy tűnik, hogy az elkövetkező négy év, elkövetkező pár év is, legalábbis egy-kettő biztos, de lehet, hogy három-négy is azzal fog eltelni, hogy a sorainkat rendezzük”(39.)***

A struktúra ilyen típusú problematikája rányomja a bélyegét a munkatársi viszonyokra, a külső kapcsolatokra és a reprezentációra egyaránt, jelenlegi hangsúlyosságával erősen torzítva a típus általános jellemzőinek megjelenését az adott szervezetben.

Részben hasonló szervezeti struktúrával és döntéshozatali mechanizmussal rendelkezik a magánszemély által létrehozott nonprofit szervezet, hiszen itt is jelentős marad a tekintélyelvű gondolkodás, azonban itt az egyéni aktivitás, „tulajdonos-tudat” keveredik az egyházi méltóság viselése által megszerzett befolyással, tehát nem elsősorban a tisztség, mint inkább a személyi állandóság jellemző a szervezet vezetésében.

Az Egyházak „missziós szatelita” szolgáltatásaiként működő szervezetek humán erőforrásának legfontosabb jellemzője az önkéntes munka maximális túlsúlya, ezen felül az alapítói különbségek mentén az egyházi intézmények által létrehozott szervezeteknél a vezetés és a végrehajtás személyi elválása, az egyéni kezdeményezésű missziós szolgálatoknál pedig a karizmatikus vezetői irányítás. Az önkéntesség kapcsán felmerül néhány olyan momentum, amely jelentősen formálja a „klasszikus” önkéntesség<sup>19</sup> fogalmát.

---

<sup>19</sup> „Klasszikus önkéntesség” alatt a következő meghatározást értjük: „a társadalom tagjainak szolidaritásán alapuló, az állampolgárok öntevékenységét kifejező, a személyeknek és közösségeiknek más vagy mások javára ellenszolgáltatás nélkül végzett önkéntes tevékenysége” (2005. évi LXXXVIII. Törvény)

Egyrészt az egyház általi kijelölés (vezetői és végrehajtói pozícióra), amely „kötelező szolgálat”-jelleggel kölcsönöz a nonprofit szervezetben végzett munkának. Másrészt esetenként megjelenik az anyagi kompenzáció igénye: vagy annak teljes természetességében, evidenciaként, hiszen ha lehet pályázni, miért ne lehetne e munka főállás (személyes alapítású misszió), vagy jól-rosszul burkolva, a beletett idő-energia értékére hivatkozva (egyházi alapítású szervezet). Ezzel némileg ellentmondásban munkája alapját minden szervezet az önkéntes munkára építi:

***„Azt szeretnénk megmutatni, hogy nem a pénz az, ami irányítja ezt a világot.”  
(39.)***

***„...szervezeti egységeinknek nagy része a közeljövőben és a távolabbi jövőben is,  
belátásom szerint, önkéntes alapon működhet.” (39.)***

Gyakran kerülnek olyan helyzetbe a szervezetek, hogy külső szakértő segítségét kell igénybe venniük szakmai vagy nonprofit ügyintézésrel kapcsolatos kérdésekben. Ezekben az esetekben tökéletesen működik az egyházi kötődés által elérhető széles körű kapcsolatrendszer, így soha nem jelent problémát rövid időn belül megfelelő szakértőt találni. A konkrét munkatársi kapcsolatokról részletes információ csak egy szervezet esetében van, mely – a struktúra szempontjánál bemutatottak szerint – jelenleg változó szakaszban van, személyi, illetve vélhetően generációs konfliktusok jellemzik.

Ebben a típusban a szervezetek gazdálkodásának bevételi oldalán az adományok és a pályázatok jelentik a fő forrásokat, szervezetenként rendkívül különböző arányban, mely arányok általában egy szervezeten belül is időről időre változnak, a körülményektől és a sikerektől függően. Az adományokat az egyháztól, annak intézményeitől vagy az egyházközösség tagjaitól kapják, a pályázatok pedig rendkívül változatosak: önkormányzati, NCA, Mobilitás és európai uniós Phare és ROP pályázat is előfordul. A kiadások között a tevékenységgel kapcsolatos ráfordítások a legjelentősebbek, ezt követik a működtetés kapcsán felmerülő költségek, illetve kisebb arányban esetenként előfordulnak képzésre vagy PR tevékenységre fordított kiadások is. Ezek a szervezetek – jellemzően nonprofit sajátosságként – a szoros egyházi kötődés ellenére rendszeresen küzdenek likviditási problémákkal: pályázatok kifutása komoly fordulópontra a tevékenységek és a mozgástér hirtelen beszűkülése miatt, a pályázati rendszerek bürokráciája és elvárásai sok esetben teljesíthetetlennek tűnnek a szervezetek munkatársai számára, illetve az adományok érkezésének kiszámíthatatlansága is megnehezíti a tervezést. Pénzügyi problémák fennállásakor erősen építenek a tagság

magánadományaira, azaz nincs olyan állandó bázis, ahová ilyen esetben bármikor fordulhatnak.

Nagyon különös képet mutat az egyházak „missziós szatelita” szolgáltatásait végző szervezetek kapcsolatrendszere, ugyanis az előzetes várakozások ellenére korántsem mondható, hogy az alapítókon kívül egyéb egyházi szervezetekkel és intézményekkel pozitív, rendszeres kapcsolatot ápolnának:

***„...sok esetben a szervezeti egységek azok valamilyen szinten vagy nem akarnak, vagy nincs kedvük, vagy én nem tudom, mint hogyha nem akarnának részt venni a rajtuk kívül álló munkában.” (39.)***

Az egyházi vonalon kívül kevésbé párhuzamos az egyes szervezetek kapcsolatrendszerének alakulása, bár a motiváció minden esetben megjelenik annak bővítésére, mégpedig a (várt vagy félt) elkerülhetetlenségére hivatkozva, azt nem megmagyarázva. Vannak olyan szervezetek ebben a típusban, akik kizárólag saját egyházközösségük kereteiben léteznek, nem is áll szándékukban nyitni egyéb irányban. Előfordul az állami intézmények felé orientálódó tapogatózás, illetve találunk példát működő nonprofit kapcsolati hálóra is. A meghiúsult próbálkozásokat előfordul, hogy klasszikus nonprofit hozzáállással magyarázzák:

***„Ha hívnak, megyünk, de hívatlanul nem nagyon szívesen fogadnak, tehát úgy, mint embert úgy oké, de valójában nem. Igazából nem lehet kapcsolatnak mondani. Ismeretség, ismernek. Tudják, hogy vagyunk, de se támogatásban, semmiféle együttműködésben nem tudunk lépni. Nem azért, mert nem akarunk, hanem egyáltalán ilyen a helyzet. És jobb az, hogy ha nem kapcsolódunk, legalábbis ők így gondolják. Ki kell várni a megfelelő helyzetet, hogy mikor lesz valami együttműködés.” (52.)***

A terhelt, váltózó időszakát élő szervezetnél azonban megdöbbentő őszinteséggel beszélnek a zártság okáról:

***„azt a fajta káoszt, ami belül van, azt kevésbé szeretnénk, mondjuk kifelé vagy nyílttá tenni mások számára” (39.)***

A különböző döntéshozó fórumokon, szakmai tanácskozásokon való részvételt vizsgálva elmondható, hogy erős összefüggést tapasztaltunk a szélesebb (főként nonprofit) kapcsolatrendszer, és az ilyen típusú megjelenés között, így a zárkózottabb szervezetek a fórumokon való részvételt sem érzik szükségesnek.

E típus leírásakor a hipotézisben szerepelt a magas nonprofit marketing tevékenység, elsősorban a hátrányos célcsoport „előretolásával”, ennek eszközeként a helyi média kiemelt partner. Ezt azonban nem tudtuk alátámasztani, ugyanis az ide tartozó szervezetek nem rendelkeznek önálló arculattal, nem fordítanak időt-energiát a szervezet népszerűsítése, bemutatása. (Esetenként nyilvánosan meghirdetik programjaikat, ennek kapcsán jelenik meg néha a kiadások között egy szerény PR-költség.) Az igény a szervezetek egy részénél jelentkezik, a külső megítélést kívánják ez által alakítani, illetve partnereket, támogatókat szeretnének szerezni vele, más esetekben érdektelenség jellemző e tekintetben:

***„Mi csak ilyen kis alapítvány vagyunk, nem tudunk megjelenni semmilyen médiafelületen, nem tudjuk, nem is akarjuk magunkat reklámozni.” (27.)***

### **Hipotézis 1.6: „Single issue” szolgáltatók**

- Egyetlen pályázatra összeállt szakmai konzorciumban résztvevő szervezetek, egyetlen módszer kísérleti bevezetésére, egyetlen ceremónia (pl. konferencia, tanulmányút, jamboree, stb.) megszervezésére létrejött szolgáltatás
- Erős konzorciumi jelleg, tartós értékazonosságok és tényleges kooperációk nélkül
- Egy szervezet egyedül nem képes felvállalni a feladatot (konzorciumi kényszer a forrás nagysága és/vagy a kiíró által szabott feltételek miatt)
- Külső szakértők bevonása (a tényleges feladatok bérbeadása céljából), akik egyébként leginkább személyes kapcsolati tőkéjük révén kerülnek be a konzorciumba (implicit alkuhalmaz, ami a tartósságot, „egymásrautaltságot” erősíti)
- Erős a konzorciumi partnerek anyagi érdekeltsége (a bérbe adott munka és a pályázati forrás közötti maradvány, mint szervezeti „haszon”)
- A konzorciumi jelleg tartós „partnerségekké” válhat, amennyiben a szereplők felismerik a konkurens pályázók piacról való kiszorításának lehetőségét, s a későbbiekben – akár évekre is – ez tarthatja össze a partnereket
- Az egyetlen esemény után – amennyiben nem kitapinthatóak a partnerségből adódó közvetlen anyagi előnyök – „árnyékszervezet”, virtuális képződmény (hasonlóan sok más „bedőlt”, „kihült” szervezethez)

## **1.6 „SINGLE ISSUE” SZOLGÁLTATÓK**

E típus egyike a hipotézisben bemutatásra került, ám jelen kutatásban nem megjelenő szervezeteknek. A vizsgálatban résztvevők nonprofit szervezetek körében végzett munkája, tapasztalatai alapján azonban – debreceni szintéren is – létezőnek minősíthető e típus, hiánya valószínűsíthetően annak tudható be, hogy sok esetben ez egy kezdeti szervezeti forma, az alakuláskor és a kezdeti időszakban roppant jellegzetes vonásokkal, ezek a szervezetek azonban bizonyos körülmények között tovább fejlődnek, és a változó körülményekhez igazodó módosult sajátosságaik alapján más típusba sorolandók.

A hipotézisben leírtak alapján a „Single issue” - szolgáltató szervezetek legfontosabb sajátossága a következő: egyetlen pályázat megvalósítására, egyetlen módszer kísérleti bevezetésére, egyetlen ceremóniára áll össze egy szakmai konzorcium, melynek szereplői e program lefutása után vagy felismerik a konkurens pályázók piacról való kiszorításának lehetőségét, így akár évekig is együtt dolgoznak, vagy befejezik a közös munkát, és „árnyékszervezetként”, virtuális képződményként létezik tovább a szervezet. A konzorciumi kényszer a forrás nagysága és/vagy a kiíró által szabott feltételek miatt áll fent, ám tartós értékazonosságok és tényleges kooperációk mégsem jelennek meg, az anyagi érdek a legfőbb összetartó erő. Gyakori a külső szakértők bevonása – mégpedig a tényleges feladatok bérbeadása céljából –, akik egyébként leginkább személyes kapcsolati tőkéjük révén kerülnek be a konzorciumba.

## **1.7 „FRANCHISE”-SZOLGÁLTATÓK**

A „Franchise”-szolgáltató típusú szervezetek valamely nemzetközi múlttal rendelkező, kialakult szolgáltatói gyakorlat írott és/vagy íratlan „szabványainak” átvételével, annak helyi megvalósulásaként működnek. A szervezet alapvető tevékenysége leírható egy „brand”, egy „márkanév” megjelölésével, mely bárhol a világon azonos jelentéstartalommal bír – a helyi sajátosságokhoz való igazodás soha nem módosítja a szolgáltatás lényegét. A szervezetek értelemszerűen hálózathoz kötődnek, e rendszerek hatásköre és szolgáltatásai, a hálózati tagság kapcsolata azonban rendkívül különböző lehet.

A „Franchise”-szolgáltató szervezetek a rendszerváltás éveiben vették fel a nonprofit szervezeti formát, ám előfordul, hogy tevékenységük kezdete jóval előrébb datálható. Akár előzmény nélküli, akár komoly múltra tekint vissza a bejegyzéskor a szervezet, minden esetben jellemző, hogy a megalakítás valamilyen helyi intézményhez kötődik, melytől jogilag elkülönülő, gyakorlatilag azonban szakmai és gazdasági függésben van a szervezet. Ez a

függőség az egyes esetekben eltérő mértékű és tartalmú lehet, de mindig számottevő, illetve a működés fenntartásához nélkülözhetetlen. Ezáltal „kettős kötődés” jellemző a „Franchise”-szolgáltató típusú szervezetekre, hiszen a helyi alapító intézmény mellett a „márkanév” adó hálózat is komoly előírásokat, szabályokat-szabványokat támaszt a szervezet működésével szemben. Az intézményi alapítás mögött a legtöbb esetben egy (néha több) karizmatikus személy kezdeményezése áll, aki az intézmény képviselőjeként kezdeményezte a hálózat helyi szervezetének létrehozását, felismerve a helyi igényeket, melyekre az adott tevékenység telepíthető.

A szervezetek tevékenységével kapcsolatban három fontos sajátosság állapítható meg. Egyrészt minden esetben van valamilyen közvetítendő küldetés, „üzenet” és egy ehhez kapcsolódó szolgáltatás-csomag (soha nem egy, mindig több, összefüggő, természetesen egy szemléletre épülő szolgáltatásról beszélhetünk az egyes szervezeteknél). Változó azonban, hogy ezek közül melyik kap prioritást, nem ritkán az aktuális vezetés határozza meg, hogy „közvetítői” vagy „szolgáltatói” profilt vesz fel a szervezet.

***„Az a helyzet, hogy nagy változás lesz itt szeptembertől. Új igazgatója lesz az egyesületnek, és nem tudom, hogy neki mik a céljai, mik lesznek, mi lesz számára a fontos, a kultúra, az oktatás, mire fog nagyobb hangsúlyt fektetni? Ez mindenképp egy nagy változás.” (1.)***

A hangsúlyok eltolódása lehet egyértelmű, felvállalt, a PR fontos eszköze, de előfordul, hogy csak hosszas vizsgálódás után lehet megállapítani a sorrendet – ám a térnyerés soha nem 100%-os, mindig megmarad mindkét szerep. E típus másik fontos sajátossága, hogy ez a bizonyos „szolgáltatás-csomag”, amely – a hálózati követelményeknek megfelelően – a szervezet kínálatában megtalálható, nem a hálózati tagságtól független szolgáltatásokkal bővül, hanem a hálózatra jellemző szolgáltatások száma, illetve a meglévők kapacitása, befogadóképessége növekszik, vagy csökken párhuzamosan a szervezet nagyságának változásával. A harmadik sajátosság szintén erre a „csomagra” vonatkozik: minden esetben speciális tevékenységekről beszélünk, ahol a specializáltság oka lehet a célcsoport negatív társadalmi megítéléséből adódóan ritkán felvállalt tevékenység, vagy a különleges, iskolarendszerben nem, vagy nem teljes mértékben megszerezhető ismeretekre, képességekre építő szolgáltatás. A tevékenység ilyen egyedi jellemzői miatt a szervezetek ügyfélköre sem tipizálható, más és más az egyes szervezetek profiljának megfelelően.

A „Franchise” szolgáltató szervezetek kapcsolatrendszerét érthető módon erősen meghatározza a hálózathoz való tartozás, melynek általánosan jellemző szolgáltatásai közé

tartozik a tapasztalatcserét és továbbképzést biztosító nemzetközi és országos konferenciák szervezése, valamint a működés anyagi támogatása. Ezen felül minden hálózatnak vannak speciális szolgáltatásai, melyek sem típusukban, sem hatáskörükben nem általánosíthatók. Előfordul például, hogy a hálózat irányítója a szervezet életét erősen befolyásoló hatáskörrel is rendelkezik: az egyes szervezetek vezetőjét „központilag” jelölik ki, a helyi szervezet munkatársainak semmi féle beleszólási joga nincs.

A hálózati kötelék mellett ezek a szervezetek gyakori és pozitív kapcsolatot ápolnak a nonprofit szféra egyéb képviselőivel és az önkormányzati intézményekkel egyaránt. A nonprofit kapcsolatokra a „viszonosság” jellemző; a kölcsönösségre építenek, azaz egy célcsoporttal dolgoznak, egymás tevékenységét kiegészítve. Előfordul a közös rendezvények szervezése, ám érdekes módon szinte soha nem pályáznak együtt. Az önkormányzattal jellemző a szerződésen alapuló támogató-támogatott viszony; speciális szolgáltatásaikat az önkormányzat folyamatosan vagy kiszámítható rendszerességgel igénybe veszi saját szolgáltatásainak körét bővítendő, illetve azok kiegészítéseként. Érdekes, hogy piaci kapcsolatok tekintetében semmilyen információt nem adtak a megkérdezett szervezetek.

Nagyon jellegzetes az ebbe a típusba tartozó szervezetek humán erőforrás kapacitása. Néhány (teljes- vagy részmunkaidős) főállású alkalmazott mellett számos önkéntes dolgozik, akik elsősorban a célcsoportból, a szervezet szolgáltatásait korábban igénybe vevők közül kerülnek ki. Fontos jellemzője e szervezetek működésének a magas szintű szakmai színvonal, melyet eredendően a munkatársak gondos megválogatásával, vagy azok komoly szakirányú képzésével biztosítanak – ez nem csak a főállású alkalmazottakra, hanem az önkéntesekre is vonatkozik, akiknek munkája értékékként van jelen a szervezetben.

***„Kapnak egy féléves képzést, utána rendszeres továbbképzés van. Mindenkinek van munkaköri leírása, tehát ha ezt nézzük, akkor nem az a klasszikus önkéntes, aki bármikor pótolható, vagy bármikor leléphet, egy elég komoly munkát végeznek, és elég sok felelősséggel” (53.)***

E szakmai színvonal minden szervezet számára „megkülönböztető tényező” a hasonló célcsoporttal, esetleg hasonló szolgáltatást nyújtó egyéb szervezetektől, melyre hangsúlyozottan büszkék, arculatukban szerepel a „minőség”. Nehézséget jelent azonban ilyen módon a fluktuáció, hiszen az új munkatársak megtalálása, illetve képzése időbe telik, így előfordul, hogy kialakult stratégia van a humán erőforrás „utánpótlásának” megszerzésére.



A munkahelyi viszonyokra nem jellemző a kollegialitáson túlmutató baráti kapcsolatok ápolása, a rendszeres informális találkozók, programok szervezése, de a munkahelyi légkör jó, összetartás, egymás segítése a jellemző.

A szervezetek struktúrája a hálózati irányításnak megfelelően alakul, így ha domináns a felülről való irányítás, akkor a döntéshozatal és irányítás joga teljes mértékben a kijelölt vezető feladata, ám ha a hálózat nem befolyásolja a helyi intézmény életét, akkor egy demokratikus rendszer alakul ki, ahol az önkénteseket is bevonják a szakmai kérdések megvitatásába, illetve döntési jogkört kapnak az állandó munkatársak.

A „Franchise”-szolgáltató típusú szervezetek gazdálkodásának bevételi oldala jellegzetes képet tükröz: a korábban említett „kettős kötődés” alapján elsősorban a háttérintézmény és a hálózat támogatására építenek, illetve fontos bevételi forrás az önkormányzattal kötött szolgáltatási szerződés (ezek azonban majd minden esetben a közeljövőben megszűnnek majd a szervezetek értesülése szerint). A pályázati tevékenység, vagy annak szándéka minden szervezetnél megjelenik, de (rosszul palástolt) érdektelenség, vagy sorozatos kudarc miatt nem jutnak innen jelentős támogatáshoz a szervezetek. A speciális és minőségi szolgáltatások felvetik a vállalkozói tevékenység kérdését, mely bevételi forrás valóban nagy arányban megjelenik azoknál a szervezeteknél, akik úgy mond „fizetőképes keresletet” is tudnak találni ehhez a szolgáltatáshoz a helyi lakosság körében. A kiadások szerkezete is jellegzetes: működési, bér és tevékenységgel kapcsolatos kiadások közel hasonló arányban viszik el a bevételek többségét, és a szervezet speciális területének megfelelően adományokra, esetleg PR költségekre fordítanak még.

Az előzőektől eltérően nem tipizálható a szervezetek reprezentációja, szektoron belüli és szektoron kívüli megjelenése, ismertsége, illetve az erre való törekvése. Előfordul a médiával rendszeres pozitív kapcsolatot ápoló, köztudatban való jelenlétét gyakorlatilag teljes mértékűnek tekintő szervezet mellett olyan is, aki a folyamatos reklámok, a komoly PR tevékenység ellenére rendkívül elégedetlen az ismertségével. Nem minden esetben jelenik meg direkt marketing, ahol mégis, ott a korábban említett magas szakmai színvonal, a minőségi szolgáltatás az arculat legfontosabb eleme. A szakmai fórumokon való részvétel többségében kimerül a hálózat ilyen típusú rendezvényein való részvétellel, a nonprofit szervezetek ügyeivel általában foglalkozó tanácskozásokon ritkábban vesznek részt, nem igénylik ezt:

**„nem az a szervezet vagyunk, akik túlságosan mutogatják magukat” (40.)**

## 1.8 A MAXIMALISTA

### - avagy a hivatásként űzött hobbitevékenység

A hipotézishez képest új, a kutatás eredményei alapján létrehozott kategória a maximalista-típus. Szolgáltatói típusú nonprofit szervezetekről van szó, melyek saját és közönségük szórakoztatására folytatnak valamilyen kulturális vagy sport tevékenységet. Résztevők kedvtelésből, hobiból csatlakoztak a kezdeményezéshez, ám szervezeti tevékenységük jóval több szabadidős elfoglaltságnál, legfontosabb szempont ugyanis a minél magasabb színvonal, a profizmus elérése, melyet rendszeresen megmérettetnek szakirányú – akár nemzetközi – versenyeken is, ahol rendszerint jelentős eredményeket érnek el, így széleskörű ismertségre és elismertségre tesznek szert.

A szervezetek alapítása nem esik egybe tevékenységük kezdetével, mivel az jóval előbb más szervezeti keretben, vagy a nélkül már elindult. A bírósági bejegyzés rendszerint a '90-es évek közepére-végére tehető, indoka a korábbi szervezettől való elhatárolódás, a saját hivatalos keret, a támogathatóság feltételeinek megteremtése – soha nem a szerveződés fontos önmagában, mindig a tevékenység marad az elsődleges.

***„Tehát az, hogy nekünk van egy alapítványunk, az nem cél, hanem eszköz arra, hogy azt a művészeti formát, amit mi mind a ketten fontosnak találunk, azt megjelenítsük.” (44.)***

A típusra jellemző tevékenységek a sport és a kultúra területén mozognak, általában tánc, táncszínház, kórusművészet, zenekar működtetését vállalják fel. Két fő cél mozgatja ezeket a szervezeteket: a szórakoztatás és a szakmai fejlődés. Rendszeres fellépéseikkel bevallottan hozzá kívánnak járulni a közösségi-kulturális élethez, azonban annak ellenére, hogy nem nevezhető munkának a szervezeti aktivitás, a tagok önkéntesen, kedvtelésből csatlakoztak, mégis sokkal inkább hivatás ez, mint hobbi a résztvevők számára – tehát nem egy klasszikus szabadidős szerveződésről van szó. Tevékenységük érték-orientált, művészeti értékek magas szintű képviselete vagy sportteljesítmény növelése vezérli őket, így tagságuk nem könnyen cserélhető, korántsem nyitottak bárki számára. Voltaképp e három feladat köré szervezik működésüket: közös gyakorlás, edzés – versenyzés – szórakoztatás. Ez a többcélúság az oka annak, hogy a magas szakmai színvonal, az „eladhatóság” ellenére nem for-profit vállalkozásokról beszélhetünk: nem a szórakoztatás az egyetlen vagy az elsődleges cél, a közös edzések, gyakorlások önmagukban is célként jelennek meg, és nem kizárólag eszközként. A pénzügyi helyzet nagyon erőteljesen befolyásolja e szervezetek aktivitását,

hiszen az elismerést hozó fellépések és versenyek magas anyagi ráfordítással érhetőek csak el, és – az egyébként természetesnek számító – saját hozzájárulás nem elegendő, szükség van szponzori vagy pályázati támogatásra. Ezzel összefüggésben jegyzi meg az egyik interjúalany:

***„Tehát nem jó időket élünk most. Most nehéz. Nehéz most művészeknek lenni.”  
(44.)***

Fontos azonban megjegyezni, hogy az elhivatottság olyan mértékű, hogy anyagi támogatás nélkül is – bár jóval szerényebb keretek között – működne a szervezet, melyet ilyen és ehhez hasonló mondatok támasztanak alá:

***„És minden pesszimista felhanggal, sokszor anyagilag kilátástalan jövővel, úgy gondolom, megéri.” (35.)***

A szervezetek humán erőforrásának további lényeges jellemzője, hogy sem a szervezetek irányításában, sem az operatív feladatok ellátásáért felelős munkatársak között nincs olyan ember, aki szakmailag ne lenne érintett a szervezet tevékenységében. Többségében kizárólag önkéntes munkára építenek, de előfordul egy-egy művészeti vezető vagy vezető edző főállású alkalmazása. Rendszerint egy 4-6 fős „kemény mag” mellett további 10-15 munkatárs vesz részt a szervezet irányító-koordináló munkájában, további 20-30 fő a művészeti- vagy sporttevékenységben. A szervezet munkájának háttérét a tagok által egymás között és közvetlen környezetükben kiépített informális háló biztosítja; erősen kötődnek egymáshoz szakmailag és emberileg egyaránt, gyakori a baráti kapcsolatok kialakulása, a közösséggé válás, valamint általánosan jellemző a családi kör fokozott bevonódása, mely lehet anyagi támogatás, a fellépéseken való segédkezés, de akár a kuratóriumi vagy egyesületi tagság is.

***„Nem konkrétan egy programunk hozta meg az elismertséget, hanem az a folyamat, meg a folyamatos teljesítmény felmutatása, amit produkáltunk a szülő, gyermek és az edző hármassal.” (19.)***

Annak ellenére, hogy korántsem beszélhetünk klasszikus szervezeti életről, mégis komoly munkaszervezés és világos szereposztás figyelhető meg, amely az edzések, a fellépések és a versenyek, valamint ezek koordinálása miatt tulajdonképpen elengedhetetlen a célul kitűzött profizmus elérése érdekében. Mindezt rendszerint saját iroda és komolyabb infrastruktúra nélkül végzik, a tagok főállásának és magánlakásának lehetőségeit felhasználva erre a célra.

Komolyan felvetődik a kérdés, hogy e szervezetek vajon miért nem élnek magas színvonalú szolgáltatásuk szélesebb körű értékesítési lehetőségével? A válasz részben a szervezetek belső, már bemutatott prioritási rendszerében keresendő: az együttlét öröme és a versenyzés legalább olyan fontos, mint a szórakoztatás, annak semmiképp sem alárendelhető. Másrészt a szervezetek által művelt tevékenység – szintén nyíltan, evidenciaként vagy lemondóan vállalva – mindig csak a közönség egy kisebb, és nem feltétlenül fizetőképes része számára lesz érdekes és érthető, és ha igyekeznek is emészthetővé és élvezetessé tenni egyes előadásukat a teljes publikum számára, a repertoár „közönség-orientált” átalakítása éppen a célul kitűzött profizmus, a magas szakmai színvonal feladásával lenne egyenlő. Egyszerűen szólva:

***„Tehát azért’ mi nem a legelvetemültebb előadásokat hozzuk el, hanem nyilván olyan előadást, amit ugye nyilván előtte vagy hallottunk róla, vagy megnéztünk, és úgy ítéljük meg, hogy azt még elbírja a közönség.” (44.)***

A humán erőforráson alapuló szervezeti struktúra átveszi annak sajátosságait: a számtalan operatív, koordinációs problémában a gördülékeny működés érdekében egy-két kijelölt munkatársnak van döntési kompetenciája, szakmai kérdésekben azonban együtt, azok horderejétől függően akár a teljes tagság bevonásával döntenek.

A tevékenységek részletes elemzésénél már felmerült néhány, a gazdálkodással kapcsolatos probléma, illetve a költségvetés nagyságának a mozgásteret erősen meghatározó volta. A források között tagdíj, szponzorok adományai, a tagság hozzájárulása, pályázatok és esetenként kevés, a fellépésekből adódó vállalkozási bevétel szerepel. Legnagyobb súllyal, illetve a likviditási alapot megteremtő biztonsággal a tagdíjakra és a tagság hozzájárulására számítanak a szervezetek, az adományok, szponzori támogatások esetlegesek, és nagyságrendjük sem kiszámítható. Ez utóbbi tekintetében egy irányvonal válik nyilvánvalóvá: az eredmények hajszolása majd azok publikálása a támogatók miatt is fontos, hiszen elismert, sikeres szervezetként több a megkeresés és a lobbitevékenység is könnyebb. Kiadásaik között a tevékenységgel kapcsolatos költségek vannak döntő túlsúlyban, a különböző eszközök, fellépő-ruhák, hangszerek, kellékek jelentős anyagi megterheléssel járnak.

A pályázatok, melyek nem kifejezetten sport, illetve művészeti szervezetek számára lettek kiírva, komoly problémákat vetnek fel e szervezetek számára, hiszen nem igazán tudják munkájukat behelyezni a számszerűsített mutatókhoz kötött, megfogható eredményeket elváró rendszerekbe. Ez a probléma erőteljes jelzés lehet a pályázató szervezetek felé, illetve felveti több kérdés létjogosultságát: megfelelően célzottak a kiírások és a rendszerek?

Eredendően hordozzák magukban bizonyos típusok kizárását, ellehetetlenítését? Mindez a kiíró szándékaival párhuzamos, vagy egy rosszul átgondolt és kialakított rendszer mellékhatása?

Nagyon jellegzetes e szervezetek kapcsolati hálója, a már részletezett személyes informális háló mellett a szervezeti szintű kapcsolatok ápolása, fenntartása. Alapvetően egyedül dolgoznak annak ellenére, hogy ismernek és rendszerint pozitív kapcsolatot ápolnak minden hasonló tevékenységet végző helyi szervezettel. Sajátos viszonyrendszer alakult ki köztük, hiszen míg egyes rendezvényeken egymás segítői, kiegészítői, addig az érdeklődők bevonásában, a támogatók megszerzésében, a pályázatokon (ahol egyéni produkciókat támogatnak!) és elsősorban a versenyeken egymás vetélytársai, így viszonylag ritka a kooperáció.

***„Tehát én tudom, hogy hány művészeti egyesület van Debrecenben, vagy legalábbis föl tudom sorolni szinte mindet, de még nem jutott el olyan szintre a dolog, hogy együtt tudjunk működni. Nagyon sok lehetőség lenne az együttműködésben, de jelen pillanatban még minden egyesület azon küzd, hogy egyáltalán fönntmaradhasson, és addig a pillanatig, amíg a fönntmaradásért küzdesz, tehát az összes energiád arra megy rá, hogy egyik napról a másikra élj, addig nem biztos, hogy erőd és energiád van arra, hogy mással összefogj.” (44.)***

Fontos tényező, hogy itt is elsősorban személyes ismeretségen alapulnak a szervezeti kapcsolatok, sokszor a vezető nevével azonosítják be és értékelik egymást. Ugyanez mondható el az állami intézményekkel ápolott kapcsolatokról, melyek a ritka támogatások megszerzéséhez elegendőek, de komolyabban építeni nem tudnak rá. Értékes azonban a szakmai szervezetekkel való kapcsolat, hiszen a legtöbb esetben van a sportágnak, illetve művészeti ágnak országos és nemzetközi szervezete is – ezeknek legtöbbször aktív tagjai, azoktól jelentős szakmai segítséget, fejlődési lehetőségeket kapnak.

Különböző szintű és intenzitású a szervezetek reprezentációja, hiszen van, akinek saját arculata van szóróanyaggal, honlappal, más szervezetek ezt még csak tervezik. Ismertségüket szakmai körökben helyi szinten gyakorlatilag teljesnek, szélesebb, akár nemzetközi szinten jelentősnek mondják, de a laikus közönség nagy része is be tudja őket azonosítani. Szakmai fórumokon az országos és nemzetközi szövetség kapcsán vesznek részt, nonprofit vonalon nem kapcsolódtak be ilyen típusú munkába.

## 1.9 ÜZLETI JELLEGŰ SZERVEZETEK

### - a nonprofit business

Az interjúk és a hozzájuk kapcsolódó kérdőívek elemzése során nyilvánvalóvá vált, hogy léteznek olyan szervezetek – mégpedig nem is kis arányban -, amelyeket az előzetesen felállított hipotetikus csoportok egyikébe sem sorolhatók be, ugyanakkor vannak olyan típusok is, amelyekre nem találtunk példát a mintában. Az egyik utólag felállított kategória azon szervezeteket írja le, amelyek jellemzői a következők:

- A nonprofit szervezeti forma nem (vagy nem elsősorban) klasszikusan civil tevékenységet takar,
- A szervezetek bevételeinek nagy részét vállalkozói tevékenység, vagy az ebből kumulálódott saját tőke adja,
- E szervezetek nem pályázatokból tartják fent magukat, a pályázati források csak kiegészítik a szervezet egyéb bevételeit.

Mintánkban összesen tíz olyan szervezetet találtunk, amely e típusba sorolható, vagyis a megkérdezett szervezetek több, mint 15%-ára jellemző az üzleti tevékenység. Ez az arány több szempontból is nagy jelentőséggel bírhat: egyrészt, igazolja azt a feltevést, hogy a nonprofit szféra hazánkban is felismerte a nonprofit keretekben rejlő haszon lehetőségét, s ezt – természetesen tevékenységi körétől függően – ki is tudja használni. Ez a jelenség beleillik abba a nemzetközi szinten is általános folyamatba, amely szerint a nonprofit szektor egyre nagyobb mértékben válik a nemzeti gazdaság részévé, mind a foglalkoztatás, mind pedig a GDP-hez való hozzájárulás szintjén. Ugyanakkor a szervezeteknek csak egy bizonyos része folytat konkrét vállalkozói tevékenységet (szakértői tevékenység, turizmus, oktatás-kutatás); bizonyos, mintába került szervezeteknél a bevételek nem vállalkozói tevékenységből, hanem piaci szereplőktől és nemzetközi (esetleg külföldi) szervezetektől kapott támogatásokból származnak. Előfordul két olyan eset is, amikor a tagság nem közvetlenül a szervezeti tevékenységből kifolyólag, hanem a szervezet érdekvédelmi, lobby-tevékenységének közvetítésével jut, vagy juthat anyagi haszonhoz.

Az e típusba sorolt szervezetek tevékenysége az alábbi kategóriák szerint írható le:

- kulturális programszervezés
- képzés
- könyvkiadás
- oktatás, kutatás
- hobby-tevékenység

- érdekképviselés, lobby
- környezetvédelem
- sport, egészséges életre nevelés.

A szervezetek fele csak egy-egy, jól körülhatárolható tevékenységet végez, másik felük azonban sokfajta, egymással összefüggő, egymást kiegészítő, esetenként egymásra épülő tevékenységet is folytat. Azoknál a szervezetnél, amelyek értékmegőrző-értékteremtő funkciót is ellátnak, jellemző például a fiatal generáció számára szervezett táborok, programok, mint másodlagosan kialakult tevékenység folytatása.

A sporttevékenységet és a kulturális programokat szervező-folytató szervezeteknél jellemző, hogy a lejárt, futó és tervezett programjaik megegyeznek egymással, tehát régóta ugyanazzal a profillal dolgoznak és ezen nincs is szándékukban változtatni – négy ilyen szervezetet találtunk. A szervezetek nagyobb része azonban élete során valamilyen fejlődésen ment keresztül, esetleg az érdeklődés és a lehetőségek generáltak változásokat a tevékenységi körben, így jellemző projektjeikben, programjaikban egyfajta egymásra építkezés, szakmai, vagy szervezeti fejlődés fedezhető fel.

A tevékenységi kör, profil vizsgálatánál nem hagyható figyelmen kívül az, hogy a kialakulás és fejlődés középpontjában érték-, vagy érdek-szemponatok állnak-e. Azok a szervezetek, amelyek kifejezetten törekszenek értékteremtésre, értékőrzésre, munkájukba – legalábbis szándék szinten, gyakran állami intézményekkel való partnerségben - megpróbálnak szélesebb társadalmi csoportokat, elsősorban fiatalokat is bevonni. Az e típusba került tíz szervezet közül hét ilyen, értékközpontú szervezet, míg a fennmaradó három – amelyekre leginkább jellemző az üzleti jelleg – tevékenysége inkább érdekközpontú<sup>20</sup>. Ezzel magyarázható, hogy náluk nem jellemző az értékmotívum hangsúlyozása, így ezek a szervezetek nem is nyitottak a szélesebb társadalom felé, csak azon a jól körülhatárolható területen tevékenykednek, amely a tagságnak, vagy az ügyfélkörnek érdekében áll.

A tíz szervezet közül csak egyetlen olyan szervezetet találtunk, amely széles társadalmi réteget jelöl meg célcsoportként, a többiekre az jellemző, hogy célcsoportjuk vagy valamilyen meggyőződés, hobby, speciális érdeklődés, vagy valamilyen érdek mentén kialakuló, de mindenképpen szűk csoportból áll (kb. tíz és néhány száz fő közötti tömeget tekintenek célcsoportnak vagy ügyfélnek, a tevékenység jellegétől függően).

A munkatársak számát tekintve (minden fajta jogi státuszban tevékenykedő munkatársat beleértve) a tíz szervezet három nagy csoportba osztható.

---

<sup>20</sup> Itt nem csak pénzügyi, hanem szélesebb értelemben vett érdekekről beszélhetünk.

Az egy-két fővel dolgozó „mini-szervezetekre” az jellemző, hogy a szervezet összes munkáját ez az egy-két fő látja el vagy főállásban, vagy szerződéses megbízottként. Ez azért alakult így, mert a szervezet tevékenységét kis létszám is el tudja látni (vagy így tudja legjobban ellátni), nincs szükség önkéntesekre vagy társadalmi munkában dolgozókra. Feltételezhető, hogy e szervezeteknél az alkalmazott személye is fontos tényező, hiszen – tapasztalatai, kapcsolatai, rutinja vagy elhivatottsága révén - kulcsszerepet tölt be a szervezet sikeres működésében. Mindkét sportegyesület ebbe a kategóriába sorolható.

A munkatársak számát tekintve a következő csoportba az 5-40 fő közötti munkatársat foglalkoztató szervezetek kerültek; a közepes méretű szervezetek e csoportjába hat ilyen szervezetet kategorizálható, nagyon változatos jogi státuszokat felsorolotva. Az önkéntesek és a társadalmi munkások jellemzően legalább a felét adják az összes dolgozónak, ugyanakkor három szervezetnél néhány főállású alkalmazott is található, akik elsősorban koordinálják a szervezeti munkát, pályáznak, adminisztrálnak, de a főtevékenységben is aktívan részt vesznek. E kategóriában megjelenik a szerződéses megbízotti és vállalkozói státusz is, amely feltehetően e közepes méretű szervezetek sajátja.

Egy olyan szervezetet található a mintában, amely munkatársainak számát tekintve (is) „óriásnak” mondható, hiszen összesen 192 főt foglalkoztat, ebből szerződéses megbízott, vagy főállású 185 fő.

A munkatársak ismereteit, kapacitásukat tekintve nagyon változatos képet kaptunk, ugyanakkor felfedezhetőek bizonyos tendenciák is. A két sportegyesület, amely e típusba került, speciális, csak a konkrét tevékenységgel kapcsolatos ismeretekkel rendelkezik, ezeket is csak kis mértékben fejlesztik, és nincs is igényük-energiájuk másfajta ismeretek, készségek elsajátítására. A másik nyolc szervezet azonban szélesebb körű, nehezebben definiálható ismeretekkel, képességekkel, készségekkel rendelkezik (olyan javakat birtokol, amelyek az információs-fogyasztói társadalomban haszonnal kamatoztathatóak, például az IT-eszközök használata, érdekérvényesítő képesség, lobbytechnikák), hárman pedig kisebb-nagyobb arányban be is fektetnek a munkatársak képzésébe, ismereteik fejlesztésébe, ami tudatos szervezetépítésre vall.

Szakértői tevékenység, mint vállalkozási forrás azokra a szervezetekre jellemző, amelyek szélesebb profillal és nagyobb humán-erőforrással rendelkeznek, illetve valamilyen speciális, állami vagy piaci szervezetek számára eladható tudást vagy képességet birtokolnak. Külső szakértőket csak az óriás-szervezet szokott alkalmazni, az is csak ritkán, ami jelzi, hogy e szervezetek saját ismereteikre, tudásukra támaszkodva végzik munkájukat, és inkább saját



embereik képzésébe, mint külső szakértők díjazásába fektetnek be, mely utóbbi csak rövid távon jelenthetne nyereséget.

A családtagok bevonódása a szervezeti munkába is csak a szervezetek egy jól körülhatárolható körén belül figyelhető meg, mégpedig annál a három szervezetnél, amely elsősorban sport- vagy természetvédelmi tevékenységet folytat (tehát olyasmit, ami mindenki számára örömforrási lehetőség, és a bekapcsolódás nem igényel előzményeket), illetve amelyek kifejezetten hangsúlyt fektetnek arra, hogy a szervezetben tevékenykedők ne csak a szervezeti körön belül, hanem informálisan, baráti jellegű összejövetelekekkel is tartsák a kapcsolatot. Más tevékenységet végző szervezeteknél a családi bevonódás nem jellemző.

Az egyszerű szervezeti struktúra teljes mértékben egybeesik a humán-erőforrás alacsony számával: ugyanaz a három „mini-szervezet” mutat könnyen leírható szervezeti felépítést, jellemzően egy, esetleg két személy viseli a teljes felelősséget, ők végzik a szakmai és operatív munkát, az adminisztrációt, pályázatírást és kapcsolattartó tevékenységet is, sőt, a döntéshozatal is az ő kezükben összpontosul.

A bonyolultabb szervezeti struktúra azokra jellemző, ahol szélesebb a tevékenységek köre, több munkatársat foglalkoztatnak, illetve több önkéntes vagy társadalmi munkás dolgozik. Bizonyos szervezeteknél kaptunk információt arra nézve, hogy a munkatársak milyen feladatokat, milyen felelősségi körrel látnak el, így kialakulhatott valamilyen képünk a struktúráról (bár megjegyzendő, hogy erről egyik interjúalany sem beszélt túlzott részletességgel), itt a döntéshozatali jog és a felelősség is egy személy kezében összpontosul.

***„Én vagyok ennek a szervezetnek a lelke... Nagy felelősség és munka vár azokra, akik ezt elvállalják... Ez nem úgy működik, mint egy gazdasági vállalkozás, vagy egy cégvezetés, mert nekem is van saját cégem, és ott azért más eszközök is vannak egy vezető számára. Itt csak annyit lehet tenni, hogy megdicséri vagy megköszöni, amit csinál, vagy biztatja, ha valaki csinálja...”(50.)***

Vannak azonban olyan, a mintába került szervezetek is, ahol a szervezet felépítését, a feladatok jellegét és jogköröket is a teljes homály takarja. Ez az átláthatatlanság elsősorban azokra a szervezetekre jellemző, ahol vagy nagyobb pénzüsszegek mozognak, vagy (teljesen fel nem fedett, inkább csak sejthető) piaci-tudományos érdekeket képviselnek. A kifejezetten hierarchikus felépítés és a demokratikus döntéshozatal is e szervezetekre jellemző.

Mint már a fejezet bevezetőjében említésre került, e típusba olyan szervezeteket soroltunk, amelyek nem elsősorban pályázati forrásokból tartják fent magukat, hanem

bizonyos szolgáltatások, vállalkozói tevékenységek vagy nagyobb támogatások és adományok képezik a bevételeik jelentős hányadát. A típus kialakításánál tehát ***nem az volt a legfontosabb szempont, hogy a vállalkozó tevékenység/saját tőke legyen a legfőbb bevételi forrás, hanem az a tény vagy szándék, amely e szervezeteket kiemeli a nonprofit szférát oly nagy mértékben jellemző pályázatfüggőségi versenyhelyzetből.*** Ez azt is eredményezi, hogy e szervezetek függetlenebbek, tevékenységüket nyugodtabban és biztosabban végezhetik, ugyanakkor – mint a kapcsolatrendszer elemzéséből kiderült - kevésbé is tartoznak a szférában kialakult civil lobbyhoz, jellemzően saját szakterületükön végeznek többnyire egyedül eredményes munkát.

A bevételi és kiadási egyenlegek vizsgálatakor ez előzőekben kifejtetteken kívül nem található olyan sajátosság, amely kifejezetten csak e csoportra lenne jellemző, az interjúk elemzése során kialakultak azonban olyan további szempontok, amelyek segíthetnek a költségvetés és gazdálkodás árnyaltabb megítélésében.

A szervezeteket két csoportba oszthatjuk a szerint, hogy a megalakulástól, a kezdetektől nyilvánvaló volt-e a szervezeten keresztül történő profitszerzés lehetősége, esetleg ez motiválta is a szervezet létrejöttét: a megkérdezettek fele ide sorolható. Másik felük azonban a kezdetekben csak hobby-tevékenységre szerveződött, és a vállalkozói tevékenység lehetősége - a társadalmi és gazdasági kontextus transzformációjának következtében – csak a későbbiekben (esetenként 20-30 év alatt) alakult ki, ezt azonban a szervezetek hiánypótló jelleggel ki is használták.

- Az, hogy mekkora összeggel gazdálkodik egy szervezet (ez a mutató valójában arra utal, hogy a tagság mekkora hasznot tud kihozni a vállalkozói tevékenységből), szintén határvonalat húz a típusba tartozó tíz szervezet közé: négy olyan van, amely alapvetően kis költségvetéssel gazdálkodik, s szűk körben folyó tevékenységét ezzel fedezni is tudja, hat szervezet esetében azonban biztosan vagy valószínűsíthetően nagyobb összegű pénzmozgások figyelhetőek meg (az érdekvédelmi és lobby-szervezetek, illetve az óriás-szervezet is ide sorolható).
- Nem mindegy azonban, hogy hányan élnek meg a szervezet tevékenységből: egy-két fő megélhetését 100%-ban a „mini-szervezetek” adják, míg több fő (jellemzően az aktív tagság) megélhetését a közepes méretű szervezetek tudják biztosítani. Itt azonban fontos megjegyezni, hogy nem 100%-ban a szervezeti tevékenységből élnek meg a munkatársak, ezt a bevételt csak kiegészítő jövedelemként használják. Vannak olyan szervezetek is, amelyek esetében közvetlenül senki sem jövedelemszerző céllal dolgozik, itt az interjúk

elemzéséből valamilyen más motívum, elsősorban társadalmi tőke és presztízs-szerzési lehetőség megléte körvonalazódott.

- Megfigyelhető egy olyan látens szempont is, amely kizárólag az elkészített magnós interjúk tapasztalataiból következik: bizonyos szervezeteknél világosan átlátható pénzmozgás jellemző, és erre konkrét utalásokat találunk a szövegekben, illetve a kérdőívben megadott bevételi-kiadási adatok megegyeznek az interjúkban megadott összegekkel – négy ilyen szervezet található itt, közülük kettő mini-szervezet. Vannak viszont olyan szervezetek is, amelyeknél vagy az interjú és a kérdőív adatai nem esnek egybe, esetenként nyilvánvaló ellentmondást is találtunk, vagy az interjúalany szándékosan kitért a pénzügyi struktúra bemutatása elől, sőt, utalások is történtek „zavaros” költségvetési gyakorlatra. Az átláthatatlan pénzügyi struktúra nem csak az érdek-központú szervezetre jellemző, de néhány másik, kifejezetten érték-központú szervezetre is, ezeknél azonban soha nem a szervezet jelenti a fő megélhetési forrást egyik munkatárs számára sem. Az átláthatatlan pénzügyi gazdálkodás felveti ugyanakkor annak kérdését is, hogy vajon hogyan ellenőrizhető, hogy a vállalkozó tevékenységből származó jövedelem bent marad-e a szervezetben, vagy azt más célokra is hasznosítják-e<sup>21</sup>.

A szervezetek kapcsolati rendszerének kiterjedtségét vizsgálva azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az üzleti típusú szervezetek közül egyetlen egyre jellemző a *kiterjedt lokális* szintű kapcsolatrendszer megléte, amely a helyi érdekérvényesítés fontos tényezője lenne. Három szervezet országos, négy pedig nemzetközi, kiterjedtnek mondható kapcsolati hálóval rendelkezik, megjegyzendő ugyanakkor, hogy ugyanaz a három szervezet mutatott fel országos és nemzetközi kapcsolatokat, az egy maradék szervezet egyházi támogatottságú, így határon túli kapcsolatai is az egyházi szerveződésnek köszönhetőek. Érdekes tendencia azonban az, hogy a tíz szervezet közül mindössze kettő törekszik a kapcsolati háló dinamikus bővítésére, nyolc szervezet egy kialakult partneri – támogatói körrel, hálózattal dolgozik, és nem törekszik ennél szélesebb kapcsolati háló kialakítására a közeljövőben. A hivatalos szervekkel mindössze egy szervezetnek nincs kifejezetten jó kapcsolata (elsősorban a pályázati forrásokból való nem megfelelő mértékű juttatást említve ennek okaként), és nagy részük szoros kapcsolatban is van az állami-önkormányzati intézményekkel. Szintén érdekes tanulsága az interjúknak, hogy – a hazai kutatások tapasztalataival összecsengően – a szervezetek nem törekszenek arra, hogy más civilekkel erős kapcsolati hálót alakítsanak ki,

---

<sup>21</sup> Az üzleti típusú szervezeteknél mindenképpen el kell kerülni azt a feltételezést, hogy e szervezetek illegális módon, a nonprofit szervezetek szabályozását áthágva tevékenykednek, ugyanakkor el kell fogadni, hogy az e típusba sorolt szervezeteknél fontos motívum, hogy legális módon a tevékenységből származó bevételek kifejezetten jövedelemként folyjanak tovább a tagok zsebébe.

még – egy kivétellel, aki hangsúlyt fektet a civilek szakmai vonalon való összefogására - a hasonló profilú szervezetekkel is lazának mondható a kapcsolatuk. Az egyházi szervezetekkel csak annak az egy szervezetnek van kifejezetten szoros kapcsolata, amely a protestáns felekezet támogatásával, háttér-segítségével működik. Kevés szervezet törekszik arra is, hogy szélesebb társadalmi körben ismertté tegye magát, vagy azért, mert szűk körű a tevékenysége (speciális jelleg, pl. küzdősport), vagy azért, mert olyan szűk érdekcsoportot képvisel, amely kifejezetten nem kívánja meg, hogy a szervezet tevékenysége széles körben ismertté váljon.

A tíz szervezet közül egyre sem jellemző, hogy valamilyen döntéshozatali szervben aktív szerepet vállaljon, bár néhányuk tagja ilyen testületeknek.

A vizsgált dimenziók alapján az „üzleti jellegű szervezeteket” alapvetően két nagy csoporttal írhatjuk le:

**Szakmai-üzleti szervezetek:** e hét szervezetre alapvetően az jellemző, hogy valami olyan tevékenységet művelnek, amely nem besorolható a hagyományos szakmák közé, e szervezetben dolgozóknak viszont az, s ebből valamilyen mértékben meg is tudnak élni. Megfigyelhető, hogy valamilyen értékmotívum köré szerveződött a tevékenység, s csak a szervezeti fejlődés egy bizonyos szakaszától lép be a vállalkozói tevékenység folytatása, úgy, hogy az értékteremtés-értékmegőrzés sem sikkadt el. Az ebbe a csoportba tartozók mini-, kis-, vagy közepes méretű szervezetek, kis vagy közepes méretű humán erőforrással, egyszerű vagy bonyolultabb szervezeti struktúrával, általában egyszemélyes döntéshozással és felelősségvállalással, még akkor is, ha létezik önálló döntéshozó testület. Jellemző, hogy e szervezetek csak a bérköltségeket veszik ki a vállalkozó-szolgáltató bevételből, a többit visszaforgatják a szervezetbe, fejlesztésekre, bővítésekre, profilbővítésre szánják. Viszonylag szűk, lokális és országos kapcsolatokkal rendelkeznek, nem törekednek e kapcsolati háló bővítésére. Célcsoportjuk, ügyfélkörük (inkább az előbbi jellemző) valamilyen speciális hobby, vagy érdeklődés alapján kerül ki, általában a lokális ifjúságot is megpróbálják tevékenységükbe bevonni, őket az állami intézmények közvetítésével is elérni.

**Érdek-üzleti szervezetek:** e három szervezet jellemzően nem a szakmaiság, hanem az érdekérvényesítésben, vagy speciális tudásban rejlő anyagi és társadalmi haszon, esetlegesen üzleti lehetőség köré szerveződött, így megalakulásuk pillanatától fontosabb szerepet kapott az értékmotívum, mint az értékközpontúság. E szervezetek sajátja, hogy a tudományos és a piaci szféra érdekeit összekapcsolva egyfajta innovációs-kutatási lobbyt, esetlegesen nyílt üzleti tevékenységet folytat, még akkor is, ha azt nyíltan nem vállalja fel, és tevékenységét megpróbálja valamilyen közhasznúnak látszó tevékenységgel fedni. E csoportnál megfigyelhető, hogy kevés állandó munkatársuk van, azok sem a szervezet tevékenységéből

közvetlenül befolyó jövedelemből élnek, mivel az csak kiegészítő jövedelemként jelenik meg a munkatársak bevételeiben. Talán nem tévedünk nagyot, ha azt mondjuk, hogy *e szervezetek munkája valójában közvetetten a későbbiekben megszerezhető anyagi vagy társadalmi tőke hatékony elérését segíti elő*. Erre a csoportra kifejezetten jellemző az átláthatatlan költségvetés, az erős országos és nemzetközi kapcsolatok, és bizonyos mértékben döntéshozó fórumokon való részvétel is. Ügyfélkörét erős elit-jelleg jellemzi, tagjait az érdekorientáltság kapcsolja össze.

## **Hipotézis 2: A társadalmi dialógus civil oldalai**

A szervezetek működésében közös motívum az érdekképviselet (szektorális, ágazati szinten), valamely, a társadalmi és politikai vitákban nem, vagy nem társadalmi súlyuknak megfelelően képviselt csoport hangjának és érdekeinek hallatása, a nem képviselt akaratok és érdekek „összegyűjtése”, egyeztetése. Az érdekképviselet módszere, a hangok hallatása igen sokféle lehet, a bizalmaskodó informális beszélgetéstől az érdekvényesítés szervezett fórumain, tanácsain való részvételen át a nyilvános nyomásgyakorló kampányokig és demonstrációkig. Közös bizonytalansági tényező a képviselt csoport méretének bizonytalansága: a méretek a „one-man-show” egyéni akcióktól az országos reprezentációig mozoghatnak – és nem mindig lehet észrevenni azonnal a különbségeket (a hangerő az egyszemélyes műsorokban olykor nagyobb...)

Tipikus szervezeti formák: egyesület, országos szervezetek, „ernyők”, szakszervezet, kamara, stb.

A csoporton belüli legfontosabb különbség a képviselt érdekek, közös értékek tartalma.

### **Hipotézis 2.1: Szakszervezeti, munkavállalói érdekek**

- „Klasszikus” forma – erősen változó tartalmakkal
- A munkahelyről, a műhelyből az aktivitások kikerülnek a közterekre: terekre és ülésekre
- A hagyományos szakszervezeti aktivitásoknál egyre fontosabb a korporációkban való részvétel (erősödik az „ad hoc” jelleg, és az akciószerűség)
- A hagyományos hangnem, az „alku” – egyre kisebb jelentőségű
- Ágazati tömörülés

### **Hipotézis 2.2: Szakmai egyesületek, kamarák, szakmai csoportok**

- Elvileg nem a munkavállalók, hanem a szakmai csoport, a „hivatásrend” érdekeinek képviselője a feladatuk
- Mindez: tisztázatlan, egyfelől minden, ami egy-egy hivatáshoz kapcsolódik – másfelől, semmiben sem kompetensnek lenni...
- Gyakran a túlélő kádárizmus terepe: a tisztviselők a hivatalos establishmentből kerülnek ki; gyakran nem a szakmát képviselik a hatalom felé, hanem a hatalmat a szakma felé
- Egyre erőteljesebb „átpolitizálódás” – egyre gyengébb szakmai reputáció
- Ágazati tömörülés

### **Hipotézis 2.3: „Empowerment” – gyenge, elnyomott, hatalom nélküli csoportok hangjának hallatása**

- Formálisan elismert, gyakorlatilag finanszírozhatatlan civil tevékenység
- Az érdekképviselőt szinte kivétel nélkül, mindig „átmegy” önszervező jellegű, professzionálisnak látszó szolgáltatásokba – ezek a szolgáltatások már pályázatképesek, pénzt lehet rájuk kapni
- Viszont, akár a professzionalizmusok induláskori hiánya miatt, akár azért, mert a szolgáltatásokból ki kell nyerni az érdekképviselő szervezeti működtetését – a szolgáltatásoktól várt eredmények elmaradnak a meghirdetett célkitűzésektől (gyakran párosul egy önfeláldozó kockázatos habitussal, amivel palástolható a profizmus hiánya)
- A kívánatossal éppen ellenkező, szegregáló, a szegregációban gyengébb ellátást biztosító konstrukciók jönnek elő – amelyek állandóan legitimitási válságokat eredményeznek a vezetőkkel szemben
- A személyi jellegű konfliktusok még tovább rontják a helyzetet – gyakran csaknem teljesen diszkvalifikálják a csoportokat az érdekérvényesítési mechanizmusokból (leginkább: romák...)
- A politika betörési kísérleteinek (látens) próbálkozásai

### **2.1, 2.2, 2.4 – Üres típusok: szakmai-munkavállalói szervezetek**

A kutatás hipotéziseiben megpróbáltuk a civil szervezetek minél szélesebb körét megfogni, jellemzőit leírni. Így kerültek a hipotetikus típusok körébe a:

- Szakszervezeti, munkavállalói érdekeket képviselő szervezetek,
- A szakmai egyesületek, kamarák,
- És a szakszervezetei tömörülések, szakmai ernyőszervezetek.

Mintaterületünkön azonban egyetlen olyan szervezetet sem találtunk, amely e típusba lenne sorolható, bár e szervezetek jelentősége megkérdőjelezhetetlen, hiszen a munkavállalók érdekvédelmi szervezeteinek nagy múltja és európai hagyományai vannak, a szakmai ernyőszervezetek, szakmai tömörülések pedig a tagság érdekérvényesítését segíthetik esetenként nagyon sikeresen elő.

Mindazonáltal két okra vezethető vissza az ilyen szervezetek hiánya e kutatás keretein belül:

- egyrészt a munkavállalók érdekeinek képviseletével foglalkozó, a centralizált államrendszerben fontos érdekvédelmi és közösségépítő szerepet játszó szakszervezetek a rendszerváltás következtében elvesztették legitimitásukat, olyan negatív asszociációk társultak hozzájuk, amelynek következtében a kiüresedett forma még nem telt meg új, a gazdasági-társadalmi kontextus igényeinek megfelelő tartalommal.
- Másrészt a szakmai ernyőszervezetek elsősorban a fővárosban koncentrálódnak, a minisztériumok és más állami hivatalok árnyékában, ahol nagyobb lehetőségük van a hatalom közvetítőivel való szorosabb kapcsolatra, lobbytechnikák gyakorlására. Ezért vidéken csak elvétve találunk valódi, támogató tábormal és hatalommal bíró szakmai szervezeteket.

## **2.3 EMPOWERMENT SZERVEZETEK**

### **- gyenge, elnyomott, hatalom nélküli társadalmi csoportok képviselete**

A civil szervezetek e típusának elnevezése abból adódik, hogy ebbe a kategóriába csak olyan csoportokat képviselő szervezetek tartoznak, amelyek – történelmi és/vagy egyéni-társadalmi okokból kifolyólag – a társadalomban nem képesek hatékonyan hallatni hangjukat, képviselni értékeiket, érdekeiket. E szervezetek mindegyike úgy jött létre, hogy először az előbb kifejtett érdekképviseleti igény jelentkezett a „kirekesztett” közösségben, s a szervezet maga, valamilyen személyes érintettségű, karizmatikus személyiség kezdeményezésére két fő céllal

alakult: egyrészt jogi személyként a társadalom egyéb formális szervezeteinek is oda kell figyelni véleményükre, másrészt e formában képesek anyagi forrásokat is becsatornázni a szervezetbe. A jelenlegi tevékenység tehát csak később alakult ki, az igények és a pályázati lehetőségek összehangolásával.

Az empowerment-típusú szervezetekre, amelyből mintánkban három található – az elemzési szempontrendszer figyelembevételével – a következők jellemzőek.

Az empowerment-típusú szervezetek a következő tevékenységekkel foglalkoznak:

- Érdékvédelem
- Közösségfejlesztő programok
- Képzési programok
- Tábortatás
- Szabadidős programok szervezése
- Sport-programok
- Támogató szolgálat, rehabilitációs programok
- Szakértői tevékenység kormányzati megbízásokból
- Forrásosztó tevékenység

Az interjúk elemzése során több specifikus, mindhárom szervezetre jellemző tulajdonság is felfedezhető volt. Az egyik, hogy a szervezetek tevékenységi profilját elsősorban a pályázatfüggőség jellemzi, másrészt megfigyelhető, hogy projektszemlélet uralkodik a tevékenységek szervezésében és lebonyolításában is. Nyilvánvaló, hogy az elnyomott csoportok formális képviselői minden lehetőséget ki kell, hogy használjanak a közösség érdekében, a források pedig legnagyobb részben pályázati formában állnak rendelkezésre. Ez kettős hatással bírt a szervezetek esetében: egyrészt kaotikussá, átláthatatlanná, sokrétűvé tette a szervezet tevékenységét, ugyanakkor azt a kompetenciát is magában hordozta, hogy a sikeres, sok programot működtető, eredményes érdekképviselési munkát felmutató szervezetek döntéshozó fórumok közelébe kerüljenek, ott aktív szerepet vállaljanak, akár kisebb-nagyobb politikai színezettel is.

Az empowerment-típusú szervezetek esetében nem jellemző a főállású munkatársak jelenléte, csak egy szervezetnél dolgoztak hárman, teljes és részmunkaidőben, közhasznú és közcélú foglalkoztatott státuszban. Sokkal fontosabb egy stabil, az évek során csak kis változásokat megélt segítő gárda megléte, akik legnagyobb részt, ámde kivételekkel személyesen is érintettek a szervezet céljaiban vagy tevékenységében.



***„Voltak olyan családok, akik 2-3 évig benne voltak az egyesületben, akkor úgymond aktivizálták is magukat, de amikor az adott problémájuk megoldódott, akkor végül is hátat fordítottak és kiléptek az egyesületből. Hát ezt is el kell fogadni, hogy van, aki csak érdekből...”(21.)***

Az interjúalanyok minden esetben 15-20 főre tették e segítő-csoport méretét, esetenként azonban több főt is meg tudnak mozgatni. Jellemző, hogy minden szervezetben jelen vannak gazdasági és jogi, valamint szociális végzettségű szakemberek, akik a pályázatírási és érdekvédelmi tevékenységben kulcsszerepet játszanak.

Legjellemzőbb azonban e szervezetekre, hogy egy karizmatikus személy irányítja és koordinálja a teljes munkát, ő egy személyben vállal felelősséget és hoz döntést, s e szerepét úgy interpretálta, hogy a hosszú évek alatt elnyerte a közösség bizalmát, és áldozatos munkájával bebizonyította, hogy ő a legalkalmasabb e feladatra. A vezető hirtelen távozta a szervezet megingását, esetleg csődjét is eredményezhetné, a vezetők mégsem törekszenek arra, hogy utánpótlást neveljenek a szervezet vezetésére. Valószínűsíthetően ennek az az oka, hogy e karizmatikus, jó retorikai képességekkel és meggyőző, tiszteletre méltó, ám extrovertált személyiséggel rendelkező embereknel a szervezet-vezetés, a pozitív megítélésű, szociális célok elkötelezett elérése személyiségük kiteljesedésének egy formája, életük nagyon fontos, társadalmi presztízst és ismertséget hozó része, amelyről nem szívesen mondanának le. Ugyanakkor két szervezetnél nagy hangsúlyt fektetnek az egyesületi forma, mint a legdemokratikusabb, mindenki számára beleszólási jogot biztosító szervezeti forma fontosságára, tudatos kiválasztására is, a karizmatikus vezetés tehát nem elnyomást, hanem inkább kezdeményezőkézséget jelent ezekben az esetekben.

A szervezetek 60-100% között pályázati forrásból élnek, amely alátámasztja a fent kifejtett pályázat- és projektfüggő működést. Ugyanakkor két szervezetnél az SZJA1%, illetve a tagdíjakból befolyó jövedelem a 10-20%-ot is eléri. Egy szervezetnél adományok és saját tőke is 14, illetve 12%-os tételként jelenik meg a költségvetésben. Vállalkozói tevékenység végzése nem jellemző ennél a típusnál.

A kiadási egyenleg vizsgálatakor nem figyelhetőek meg olyan specifikumok, amelyek minden szervezetnél jellemzőek, kivéve a saját humán erőforrás képzésére szánt kiadásokat, amelyek kisebb-nagyobb mértékben minden szervezetet jellemeznek, s amelyek a folyamatosan és dinamikusan változó tevékenységi profilokat tekintve indokoltnak is tűnnek.

A szervezetek közül kettő ingyenesen használja irodahelyiségét, egy pedig a piaci ár alatt bérl; eszközellátottságuk megfelelő.

Jellemző azonban, hogy a költségvetésnél a pályázati rendszer utófinanszírozási gyakorlatából, illetve a késve utalt pályázati pénzekből kifolyóan a szervezetek ki vannak téve likviditási problémáknak, amelyet egy esetben súlyosnak, kettőben pedig enyhébbnek ítélt meg az interjúalanyok. Ez a kiszolgáltatottság kifejezetten jellemző ezekre a közösségi-érdekvédelmi szervezetre, amelyek más forrásokból alapvetően nem tudnak gazdálkodni.

Sok utalás történt már a pályázati rendszerek keret-szabályozó funkciójára, s ez a szervezetek külső kapcsolataiban is megjelenik. A pályázati konzorciumokban való részvétel, akár civilek, akár állami szervek jelennek meg partnerként, bevált és jellemző gyakorlat az empowerment-típusú szervezetek körében. A hatalom nélküli csoportoknak egy adott térségben általában több szervezetük is van, ezek közül sokan – sokszor személyes kapcsolatokat, kötődéseket mentén – kooperációra is képesek a közös cél elérése érdekében. Jellemzően vannak kialakult lokális partnerkapcsolatok, amelyek évekre visszamenőleg működnek sikeresen, és országos szinten is tág kapcsolati hálóval rendelkeznek e szervezetek, amely annak is köszönhető, hogy a szakmai hálózatok bizonyos csoportok (fogyatékkal élők, romák, stb.) esetében eredményes érdekvédelmi tevékenységet tudnak folytatni (de legalábbis gyakran adnak hír magukról a különböző médiumokban) így az ilyen ernyőszervezetekhez való tartozás a profi lobby felé is lépéseket jelenthet. A más profilú civilekkel is jó kapcsolat és nyitottság jellemzi e szervezeteket.

Érdekes, ugyanakkor a hipotézisben is feltételezett tulajdonsága e szervezeteknek azonban az, hogy erős politikai elköteleződés jellemzi őket, akár konkrét politikai aktivitásban, akár városi vagy megyei szinten történő szakértői munkában is nyilvánul ez meg. Természetesen e jelenség megítélésében figyelembe kell venni a karizmatikus vezető jelenlétét, és az ő politikai kötődéseinek hatását a szervezet működésére, de azt is, hogy a politikai elköteleződés leginkább - bevallottan, vagy sem, de érdekerhelt - személyes kapcsolatban, barátságokban ölt testet. A kirekesztett társadalmi csoportok számára (a romákra különösképpen jellemzően) ugyanakkor a politikai aréna, a közvetlen döntéshozásban való részvétel nyújtotta érdekképviseleti lehetőség sokkal fontosabb, és a közösség számára hatásosabb lehet, mint más profillal rendelkező civil szervezetek számára.

E szervezetek jellegéből magától értetődően adódik, hogy célcsoportjukat egy bizonyos, hatalom nélküli vagy elnyomott társadalmi csoport képezi, esetünkben ezek fogyatékkal élők

és romák. A viszonylag széles körű célcsoport azonban nem minden korosztállyal van képviseltetve: egy szervezet a fogyatékosok minden korosztályának nyújt szolgáltatásokat, legjellemzőbben azonban a gyermekek és fiatalok azok, akik a konkrét projektekből valóban profitálni tudnak.

Összefoglalóan elmondhatjuk, hogy az empowerment-típusú szervezeteket a következőképpen írhatjuk le:

- E szervezetek elsősorban valamilyen elnyomott, hatalom nélküli, gyenge társadalmi csoport érdekeinek képviselőit és védelmében jöttek létre, megalakulásuk fő motivációja pedig a legszélesebb körben történő forrás-szerzés volt, az érdekképviselő ugyanakkor (megfelelően a hipotéziseknek) egy idő után átmegy önszervező jellegű, professzionálisnak látszó szolgáltatásokba, amelyek már pályázatképesek.
- Tevékenységükre nagyfokú pályázat- és projektfüggőség jellemző, profiljuk folyamatosan változik, sokszor kaotikus, de egymásra épülő projektek jellemzik őket.
- Elsősorban az elkötelezett, stabil önkéntes-gárda adja a szervezetek humán-erőforrását, ahol többféle szakember is megtalálható. A szervezet vezetését hosszabb ideje egy személyes érintettséggel rendelkező karizmatikus vezető látja el, egy személyes felelősséggel irányítva és koordinálva a szervezeti munkát. Személyes jellegű konfliktusaival ugyanakkor esetlegesen szegregációt kiváltó hatással is lehet a szervezet, sőt a közösség életére is.
- A szervezetek költségvetésére nagyfokú pályázatfüggőség jellemző, profitorientált vállalkozói vagy szolgáltatói tevékenységet nem végeznek, ugyanakkor a tagdíjak és az SZJA 1%-ok viszonylag jelentős szerepet kapnak. Kiadásuk tekintetében a működési és tevékenységi költségek teszik ki az egyenleg legjelentősebb részét.
- Erős és kiterjedt kapcsolati hálóval, hosszú távra visszanyúló partnerkapcsolatokkal rendelkeznek, mind a civilek, mind az állami szervek tekintetében lokális és országos szinten is. Ugyanakkor politikai színezetük miatt a helyi önkormányzattal, vagy bizonyos hivatalokkal szoros, de feszültségterhes kapcsolatuk van.

### **Hipotézis: 3. Pénzosztó, forrásallokáló szervezetek**

A döntő kérdés, típusképző tényező a civil szervezetek e típusánál részben az, hogy kinek a pénzét osztják kinek; részben pedig az, hogy miért is kell ilyen szereplőket a pénztulajdonos és a kedvezményezett közé iktatni?

Jellemző szervezeti típusok: alapítványok, közalapítványok

### **Hipotézis: 3.1 Állami - önkormányzati pénzosztó közalapítványok**

- Az államháztartási törvény okozta „gondok” enyhítése.
- Ideiglenesen szükséges stábok (pl. monitorok, technical assistance) kivitele a közszolgálatok köréből – több pénz, hivatalos „köztisztviselői létszámtakarékosság”
- Külső források bekapcsolása az adott állami instancia feladatainak ellátásába
- Bürokratikus szervezet

### **Hipotézis: 3.2 Hagyományos külföldi magánalapítványok „forrásközpontjai” (pl. Soros, United Way, stb.) illetve külföldi állami és nemzetközi szervezeti programok menedzsment-szervezetei**

- Csaknem pénzügyi tevékenység, csaknem pénzügyi profi stábokkal – csaknem pénzügyi fizetésekért
- Hangsúlyosan civil – ennél is hangsúlyosabb yuppie kellékek
- Igen erős és látványos PR – ami egy kicsit leplezi az átláthatóságok hiányait is

### **Hipotézis: 3.3 Vállalati „önsegély” és más jóléti alapítványok**

- Adómegkerülés az elsődleges motívum
- Gyakran a menedzsmenti extrák (tenisz, vitorlás, vadászat, vendégház, stb.) forrásai
- Ezek miatt is: erőteljes rejtőzködés
- Pedig olykor: a hagyományos, szocialista vállalati jóléti intézmények túlélései is (tömegsport, vállalati üdülő, gyermektábor, stb.)

### **Hipotézis: 3.4 „Privát önsegély” és adománygyűjtés**

- Szintén: legális adómegkerülés
- Szintén: a szervezők önérdeke
- Szintén: erőteljes rejtőzködés
- Olykor, látványos, érzelmeket korbácsoló karitatív akciók: rákos kisgyerek(ek), stb.

### **3.1, 3.2, 3.3, 3.4 – ÜRES TÍPUSOK: FORRÁSALLOKÁLÓ SZERVEZETEK**

Bár az ilyen adománygyűjtő-adományosztó szervezetek jelenléte Magyarországon és nemzetközi szinten is jellemző, mintánkban összesen egy olyan szervezet szerepel, amely e típusba sorolható. Ennek értelmében összegző jellegű következtetéseket nem tudunk levonni, így elemzésünket arra koncentráljuk, hogy az egyes szempontokon túl az egy szervezetből levonható tanulságok mennyire támasztják alá hipotézisünket. A kutatás kezdeti szakaszában készült hipotézisek kialakításakor a forrásallokáló szervezetek részletesebb tipizálása indokoltnak tűnt, s továbbra is fennáll: állami-külföldi pénzosztó alapítványok jelenléte elsősorban a fővárosban jellemző, magán-jóléti alapítványokra pedig nem találtunk példát, elsősorban ez a két szempont indokolhatja e típusok „üres” voltát.

### **3.5 FORRÁSALLOKÁLÓ, PÉNZOSZTÓ SZERVEZETEK**

A szervezet, amely mintánkban e típust képviseli alátámasztja azt az eredeti elképzelést, hogy a forrásallokációs tevékenységet végző szervezetek elsősorban alapítványi formában működnek, ami nem is meglepő, hiszen az alapítványi forma kifejezetten forrásosztó tevékenységet feltételez. Hipotézisünkben azt feltételeztük, hogy a forrásallokáló szervezetek vagy állami-önkormányzati pénzosztással foglalkoznak, vagy külföldi magánalapítványok magyarországi forrásközpontjai, esetleg vállalati vagy privát önszegélyezés, adományosztás képezi a fő tevékenységet. A mintában szereplő szervezet valójában egyik kategóriába sem sorolható tisztán, hiszen bár állami közfeladatokat lát el (egy egészségügyi intézmény ernyőszervezete mellett működik), olyan társadalmi csoportot (súlyosan beteg gyermekeket) támogat anyagi és műszaki eszközökkel, amely mint kifejezetten jószolgálati cél minden más társadalmi és állami intézményt mozgósíthat az ügy érdekében. Az adományozók csoportja tehát nagyon tág, a vállalkozóktól származó adományok, az SZJA 1%, és más támogatások a szervezet bevételeinek 93%-át adják ki.

Ennél a szervezetnél (feltételezhetően más, ilyen típusú szervezeteknél is) jellemző, hogy nem a hagyományosan kirekesztett csoportokat támogatja, hanem valamilyen betegség vagy tragédia sújtotta réteget, amely leginkább anyagi támogatásra, segélyekre, illetve speciális, nagy értékű műszaki eszközre tart igényt, így a szervezet ennek előteremtésében játszik szerepet. Tevékenysége is ilyen területekre összpontosul: a forráskeresés, pályázás, segélyezés és szabadidős programok szervezése évek óta a legfontosabb profil, ugyanakkor a

jövőben az eddigi alapokra támaszkodva a kooperáció szélesedését elősegíthető együttműködési és képzési programok beindítása a cél. Jellemző, hogy professzionális feltételek mellett professzionális munkavégzés folyik.

A szervezet országos működési körben dolgozik, nagyon erős és fejlett kapcsolati hálóval, amely a közeljövőben valódi széles körű összefogásban is megnyilvánul, hiszen a szervezet tagságával létrejött egy olyan szakmai-érdekvédelmi ernyőszervezet, amely szinte egyedülálló módon képes a civil és állami szereplők egy közös kalap alá szervezésére. Az interjúalany nagyon bízik abban, hogy ez a szerveződés sikeres lehet: nemcsak kis pályázatokban, hanem nagyobb volumenű tervekben is segítségére lehetnek egymásnak. Helyi és országos állami szervekkel, civilekkel és vállalkozókkal egyaránt jó és sikeres kapcsolata van, amely szintén egyedülálló jelenség a civilek körében – valószínűsíthető, hogy ez elsősorban a tevékenység és célcsoport jellegéből adódik, és a hasonló profilú szervezetekre általában is jellemző.

A szervezetben három főállású munkatárs dolgozik, az önkéntesek jelenléte a tevékenység jellegéből kifolyóan nem jellemző.

Ami a bevételeket és kiadásokat jellemzi, országos hatókörű alapítványról lévén szó, a szervezeten belüli pénzmozgások nagy összegben történnek: a sokmilliós bevételt egy kialakult struktúra mentén osztják szét: rendszeres szociális támogatás mellett egyszeri speciális segélyeket is osztanak, illetve a műszerátadás visz el nagyobb összegeket. Ellentétben a klasszikus civil szervezetekkel, a forrásallokáló alapítványok nagy összegeket fordítanak reklámcélra, hiszen adománygyűjtő tevékenységük csak így érhet el széles társadalmi rétegeket. Ehhez nemcsak az írott és elektronikus médiát veszik igénybe, de óriásplakátokkal is hirdetnek, és az országos telefonszolgáltató cégek legnagyobbika egy évre rendelkezésükre bocsátott már adományvonalat. Az interjúalany ugyanakkor hangsúlyozta, hogy a PR-tevékenységnek még nagyobb szerepet kell biztosítani, őt kifejezetten erre a célra is alkalmazta az alapítvány.

A szervezet rendelkezik stabil, folyamatosan felfelé ívelő múlttal, és rövid- és középtávú fejlesztési koncepcióval is, amely lehetséges, hogy minden adományozó szervezetre - speciális, forráskezelői tevékenységének köszönhetően - egyaránt jellemző.

### **3.6 PSZICHÉS ÖNSEGÉLYEZŐK**

**– egy igazi magánjellegű kezdeményezés**

A vizsgált szervezetek között egyértelműen különvált egy igazán magánjellegű és valójában magáncélú kezdeményezés, melynek tevékenysége a gyakorlatban sokkal inkább a rendkívül szűk alapítói kör pszichés önsegélyére, semmint az alapító okiratban deklarált célcsoport támogatására irányul (tekintve, hogy a felkeresett szervezetek között mindössze egy jellemezhető e tanulmány jelen fejezetében megfogalmazottakkal, így az alábbiak ez esetben sokkal inkább ezen interjú tapasztalatai továbbgondolásának, hipotetikus megfogalmazásoknak tekinthetőek).

A pszichés önsegélyező szervezetek tevékenysége az alapító(k) személyes életében bekövetkezett tragédia, élettörténés feldolgozását, az emlékezést és a továbblépést segíti – a tevékenység kezdeményezői és „igazi célcsoportja” valójában tehát ugyanazon körben/személy(ek)ben realizálódik. Gyakorlati szinten jellemzően egytevékenységű, forrásosztó szervezetek: támogatásukat ünnepélyes, az emlékezést és az emlékek ápolását elősegítő rendezvényeken juttatják el az alapító okiratban deklarált célcsoport tagjainak (amelynek tagjai valamilyen módon kötődhetnek a feldolgozandó eseményhez).

Ez a szervezettípus igazi „egyszemélyes/szűk körű” szervezet, melynek valós tagsága nincs; a felvállalt feladattal és a fennmaradással kapcsolatos valamennyi teendő a rendkívül szűk alapítói kört terheli. Bárminemű külső segítséget sokkal inkább az embertársi szolidaritás, semmint a célok bensővé tétele motivál. A külső segítség, mely az alapító(k) – a szervezet létrejöttének oka által nem, vagy kissé távolabbról érintett – közvetlen társadalmi közegéből érkezik, mindemellett nem túl gyakori.

Ugyanez jellemzi ezen szervezetek anyagi viszonyait is: az alapító(k) „egyszemélyes” anyagi áldozat- és felelősségvállalását a vele (velük) szolidárisak sokkal inkább az alapítói körnek és kevésbé a célnak szóló, „léleksimogató jellegű” anyagi segítségnyújtása – leggyakrabban az SZJA 1%-ának, illetve adományok formájában – egészíti ki. Pályázati pénzekre, egyéb forrásokra nem számítanak.

Ezek a szervezetek – céljukból és tevékenységükből következően – elszigeteltek és valójában láthatatlanok, más szervezetekkel kapcsolatot szorosan véve csak tevékenységük elvégzése céljából tartanak fenn.

A rendkívül szűk alapítói kör (az általunk talált szervezetben egy ember) kifáradása (esetleg halála) gyakorlatilag ezen szervezetek végét jelentheti.

***„- Hogyan látja a szervezet jövőjét?***

***- Nem tudom, ez egy nagyon nehéz kérdés, nagy dilemma számomra is, mert ameddig én bírom csinálni és csinálom, addig úgy érzem, hogy addig üzemel, de***

*előfordulhat, hogy ha már én nem tudom csinálni, akkor ez egy kicsit kudarcra van ítélve, mert nem lesz folytatás.”(47.)*

#### **4. ELITKLUBOK**

– az értékek utolsó őrzői, avagy ki viszi át a fogában tartva...

Jelen kutatás során markánsan kirajzolódott a nonprofit szervezetek egy, a hipotézisünkben nem említett csoportja: az Elitklubok.

A vizsgált Elitklubok tevékenysége egyértelműen emelkedett, értékmentésre irányul – jellemzően amolyan utolsó bástyaként, Gráll-lovagként – öndefiníciójuk alapján legalább is; így például a vallási élet és a társadalom összekapcsolására, kultúramentésre és közvetítésre, a kisebbségi magyar tudományosság segítésére, vagy akár a magyar tudományos nyelv művelésére.

*„(...) hát először is a nevelés, az iskolákban a régi hagyományokat fel kell göngyölni. Debrecen környékének kultúrájának mentése, visszaközvetítése is feladata.”(32.)*

*„(...) annyira igaz az is, hogy a magyar tudományos nyelvet művelni kell, mert ha nem műveljük, akkor bezárhatjuk a középiskoláinkat, meg az általánost is, mert a mai tudományos eredményeket nem fogjuk tudni közvetíteni.”(11.)*

Bizonyos esetekben ezek mindegyikére:

*„(...) széleskörű humanitárius, egészségügyi, szociális, mentálhigiénés, kulturális szervezet.”(42.)*

Az e csoportba tartozó szervezetek konkrét tevékenysége (jellemzően ismeretterjesztő előadások, táborok, találkozók) – egy kivétellel – a szervezet tagjaira, vagy velük egyenrangúnak, hozzájuk hasonlóknak ítélt személyekre irányul – illeszkedve az értékmentés feladatához.

Valamennyi szervezet közös tulajdonsága, hogy a felvállalt célokat és a konkrét tevékenységeket erőteljesen meghatározza és átítatja a magyarságról való gondolkodás kultúrnemzeti paradigmája. Tevékenységük céljának ugyancsak mindenképpen közös vonása deklaráltan „missziós” jellege, melynek – kiválasztottként, kiválasztott értelmiségiként, „őrzőként” – a szervezet tagjai egyértelműen tudatában vannak.



Az Elitklubok – amint a nevük is sejteti – zárt társaságok. Tagjait – akik gyakorlatilag valamennyi esetben értelmiségiek, illetve szakmájuk elitjéhez tartoznak – erőteljes „mi” tudat és „lángoló elhivatottság” jellemzi. A bekerülés – természetesen egyértelműen az arra érdemesekből – jellemzően meghívással, illetve a régebbi klubtagok személyes ajánlásával történik – gyakran „kihalásos alapon”.

***„Azt is a kuratórium dönti el, hogy kit hívunk meg a művésztelepre. (...) Pályázatot kell nekik beadni (mármint a szervezet örökös tagjainak), hogy kit hívjanak meg, és ennek megfelelően hívják meg a művészeket.”(24.)***

Ebből következően a kuratóriumok, vezető testületek tagsága állandó, változatlan és tekintélyelvű szemlélet jellemzi.

***„Ezen belül pedig úgy működik, hogy figyelembe vesszük, hogy kik az örökös tagok, vannak olyanok, hogy Boromissza-tagok, ők az elsődlegesek.” (24.)***

Az Elitklubokban uralkodó tekintélyelvű és zárt szemlélet és szervezeti struktúra egyenes következménye, hogy a tagság mindinkább elöregszik. Gyakorlatilag valamennyi e körbe tartozó interjúalanyuk problémaként említette ezt, ami jelezheti, hogy e szervezetek vezetői érzik és tudják, hogy a fiatalabb generáció bevonásának képtelensége könnyedén a szervezet létét veszélyeztetheti. A szervezetek számára mindemellett rendkívül nagy problémát jelent a fiatalabb generáció bevonása a munkába – még azokban az esetekben is, ahol erre vonatkozóan tudatosan, hosszabb ideje lépéseket tesznek – jellemzően azonban szokásaik és szemléletük, értékeik és nézeteik változatlanlansága mellett.

***„Volt az öreg alapító korosztály, és a következő a mostani a közötté lévő hiányzik, azt sajnos nem tudjuk folyamatosan pótolni. Az ifjúság kapcsolata az idős korosztállyal (...), még más a nyelvezet, nem érzik jól magukat. (...) Kudarcom, hogy nem sikerül még utódot találni az egyesülethez, évek óta próbáltam rávenni, de ő nem vállalta, család... .”(32.)***

***„Van egy olyan cél, hogy ugye sokan elhaltak a művészek közül, és szeretnénk fiatalokat bevonnunk, feltölteni ismét a csoportot. A cél, újakat, hívni, frissíteni a létszámot. És más nézetekkel frissíteni, másképp láttatni. A művészet is van, hogy megül. A továbblépés miatt is frissíteni kell.”(24.)***

A szervezetben végzett munka ellenszolgáltatása közvetlenül sokkal inkább a tagságból fakadó kapcsolati tőkében és/vagy társadalmi elismertségben realizálódik az érintettek

számára, semmint konkrét anyagi előnyökben, bár maga a szervezeti érintettség amolyan „védjegyként” kísérheti a résztvevőt (ez pedig könnyedén anyagi előnyökké konvertálható).

E szervezetek bevételei között gyakorlatilag „normatívvá váló” állami intézményektől érkező támogatások jelennek meg, melyek elsősorban a tagok társadalmi presztízsének és még inkább kapcsolatrendszerének köszönhetőek. E tekintetben is különösen veszélyes a tagság előregedési folyamata: a lassan „kihaló” társadalmi kapcsolatok nem helyébe nem születnek újak, amely a szervezetek anyagi erőforrásait tekintve végzetesnek bizonyulhatnak. A bevételek sorában ugyancsak fontos szerepet játszanak az adományok és tagdíjak.

A vizsgált szervezetek – részben tagjaik magas társadalmi presztízséből következően – tekintélyesek, elismertek – ez az elismertség azonban jellemzően saját társadalmi-kulturális csoportjukban, körükben jelentkezik.

Az Elitklubok jellemzően kiterjedt külföldi kapcsolatrendszerrel rendelkeznek, melyben – szemléletükből következően – különös figyelmet szentelnek a határon túli magyar szervezeteknek.

# MELLÉKLETEK

## 1. számú melléklet: Hipotézis

### Civil szervezetek feltételezett, hipotetikus típusai

#### **1. Közszolgálati privát szolgáltatók**

A klasszikus „nonprofit” szektor: adókedvezményeket élveznek azért, mert privát üzleti tevékenységüket valamilyen közszolgálati ágban fejtik ki: oktatás, egészségügy, szociális. A szolgáltató jelleg azt is jelenti, hogy van egy többé-kevésbé professzionális, fizetett (vagy fizetésre aspiráló) stáb, és tőlük jól elkülöníthetően egy fogyasztói ügyfélkör.

Jellemző szervezeti forma: alapítvány, közalapítvány, Kht.

#### **1.1 Hagyományos szolgáltatás, hagyományos célcsoportok**

- Vannak hasonló tevékenységeket végző állami-önkormányzati szervezetek is
- Normatív állami támogatásra tartanak, tarthatnak igényt
- Nyílt vagy burkolt versenyhelyzet
- Valamilyen „előélet” az állami-önkormányzati szektorban
- Döntő motívum a szakmai autonómia, szakmai innováció, a bürokratikus kötöttségek alóli felszabadulás igénye
- Alkalmazottak túlsúlya (az önkéntesek számára a szervezet csak állomás, szakmai gyakorlat)

#### **1.2 A hagyományos szolgáltatások privát formában történő hiánypótlása**

- Akár területileg (helyi közösségek), akár célcsoportonként: lefedetlenségek pótlása
- Stigmatizált csoportok „felvállalása” – romák, drogosok, melegek, stb.
- Személyes, családi, sorsbeli érintettségek,
- Reguláris működési források hiánya, „pályázat-függőség”
- A célcsoporttal szembeni empatikus tényezők erőteljes jelenléte

- Az autonómiát bármikor feladnák, ha valaki átvállalná tőlük a feladatot vagy nagyobb szervezetbe (ernyők, országos hálózat) integrálnák őket
- Együttműködő modell (társulási hajlandóság – majdnem mindenki a cél elérése érdekében)
- Önálló szakmai arculat alacsony nonprofit marketing mellett
- Kevés, sok esetben nem megfelelő végzettségű alkalmazott és helyi önkéntesek (akik később alkalmazottakká válhatnak)
- Egyszemélyes menedzsment

### **1.3 A hagyományos szolgáltatások „kvázi-állami” kiegészítése, hiánypótlása**

- Közintézmények szatellita, kiegészítő szolgáltató alapítványai (amikor az alapítvány viszi nyári táborba az iskola gyerekeit)
- Teljes összenövés a közintézménnyel (székhely, tisztviselők, stábok és fogyasztók stb.)
- Önálló arculat és profil nélküliség – az intézmény arca és profilja
- A közintézmények bürokratikus és politikai kontrollja alól való kibújás, „kreatív pénzkezelés” és „innovatív pénzszerzés” (ide sorolhatók a kedvezőbb gazdálkodási kondíciók miatt létrehozott, szolgáltató közalapítványok, kht.-k is)
- Az önkéntes tevékenység mellett megjelennek a privát előnyök a szervezetben

### **1.4 A hagyományos szolgáltatások „kiegészítése”, színesebbé tétele, „kis színesek szervezése”**

- Kis, valódi és őszinte civil próbálkozások
- Önálló szakmai arculat, professzionális tartalom nincsen – a tevékenységek révén az élet jobb, kedvesebb, színesebb
- Önkéntességen alapuló szervezeti működés, alkalmazottak nélkül (egy-két lelkes szervező, néhány besegítő önkéntes, barát, családtag)
- Személyes érintettség erre is, arra is – a célcsoport felé is, meg az intézmény felé is (pl. szülők az iskolában...)
- Helyi (elsősorban önkormányzati) pályázati források, szervezeten belüli támogatók (a helyi vállalkozó mint mecénás)

- Az érdek nélküli együttlét öröme
- Organikus szervezeti forma

### 1.5 Egyházak „missziós szatelita” szolgáltatásai

- Elsődleges az Úr szolgálata, neki tetsző cselekedetek végzése
- A segítség gyakran alibi és motivációt serkentő eszköz a térítéshez és/vagy az egyház pozitív társadalmi megítéléshez
- Magas nonprofit marketing tevékenység (elsősorban a hátrányos célcsoport „előretolásával” a helyi média kiemelt partner)
- Megmutatkozhatnak a segítség nyomán a helyi előnyök is (ingyenes szolgáltatások a célcsoport számára, amelyek terheket emelnek le a helyi önkormányzatok válláról, ezzel együtt – politikai szlogen jelleget öltve – kiváló transzparenciái az esélyegyenlőség megteremtésének, amelyek valójában nem segítenek a célcsoport – például a cigányok – megítélésén)
- Egyházi vezetők túlsúlya a menedzsmentben, ahol a misszionárius szerepe alárendelt (az egyház érdekei a helyi közösség érdekei felett állnak)

### 1.6 „Single issue” szolgáltatók

- Egyetlen pályázatra összeállt szakmai konzorciumban résztvevő szervezetek, egyetlen módszer kísérleti bevezetésére, egyetlen ceremónia (pl. konferencia, tanulmányút, jamboree, stb.) megszervezésére létrejött szolgáltatás
- Erős konzorciumi jelleg, tartós értékazonosságok és tényleges kooperációk nélkül
- Egy szervezet egyedül nem képes felvállalni a feladatot (konzorciumi kényszer a forrás nagysága és/vagy a kiíró által szabott feltételek miatt)
- Külső szakértők bevonása (a tényleges feladatok bérbeadása céljából), akik egyébként leginkább személyes kapcsolati tőkéjük révén kerülnek be a konzorciumba (implicit alkuhalmaz, ami a tartósságot, „egymásrataltságot” erősíti)
- Erős a konzorciumi partnerek anyagi érdekelttsége (a bérbeadott munka és a pályázati forrás közötti maradvány, mint szervezeti „haszon”)

- A konzorciumi jelleg tartós „partnerségekké” válhat, amennyiben a szereplők felismerik a konkurens pályázók piacról való kiszorításának lehetőségét, s a későbbiekben – akár évekre is – ez tarthatja össze a partnereket
- Az egyetlen esemény után – amennyiben nem kitapinthatóak a partnerségből adódó közvetlen anyagi előnyök – „árnyékszervezet”, virtuális képződmény (hasonlóan sok más „bedőlt”, „kihűlt” szervezethez)

## **2. A társadalmi dialógus civil oldalai**

A szervezetek működésében közös motívum az érdekképviselés (szektorális, ágazati szinten), valamely, a társadalmi és politikai vitákban nem, vagy nem társadalmi súlyuknak megfelelően képviselt csoport hangjának és érdekeinek hallatása, a nem képviselt akaratok és érdekek „összegyűjtése”, egyeztetése. Az érdekképviselés módszere, a hangok hallatása igen sokféle lehet, a bizalmaskodó informális beszélgetéstől az érdekvényesítés szervezett fórumain, tanácsain való részvételen át a nyilvános nyomásgyakorló kampányokig és demonstrációkig. Közös bizonytalansági tényező a képviselt csoport méretének bizonytalansága: a méretek a „one-man-show” egyéni akcióktól az országos reprezentációig mozoghat – és nem mindig lehet észrevenni azonnal a különbségeket (a hangerő az egyszemélyes műsorokban olykor nagyobb...)

Tipikus szervezeti formák: egyesület, országos szervezetek, „ernyők”, szakszervezet, kamara, stb.

A csoporton belüli legfontosabb különbség a képviselt érdekek, közös értékek tartalma.

### **2.1 Szakszervezeti, munkavállalói érdekek**

- „Klasszikus” forma – erősen változó tartalmakkal
- A munkahelyről, a műhelyből az aktivitások kikerülnek a közterekre: terekre és ülésekre
- A hagyományos szakszervezeti aktivitásoknál egyre fontosabb a korporációkban való részvétel (erősödik az „ad hoc” jelleg, és az akciószerűség)
- A hagyományos hangnem, az „alku” – egyre kisebb jelentőségű

- Ágazati tömörülés

## **2.2 Szakmai egyesületek, kamarák, szakmai csoportok**

- Elvileg nem a munkavállalók, hanem a szakmai csoport, a „hivatásrend” érdekeinek képviselője a feladatuk
- Mindez: tisztázatlan, egyfelől minden, ami egy-egy hivatáshoz kapcsolódik – másfelől, semmiben sem kompetensnek lenni...
- Gyakran a túlélő kádárizmus terepe: a tisztviselők a hivatalos establishmentből kerülnek ki; gyakran nem a szakmát képviselik a hatalom felé, hanem a hatalmat a szakma felé
- Egyre erőteljesebb „átpolitizálódás” – egyre gyengébb szakmai reputáció
- Ágazati tömörülés

## **2.3 „Empowerment” – gyenge, elnyomott, hatalom nélküli csoportok hangjának hallatása**

- Formálisan elismert, gyakorlatilag finanszírozhatatlan civil tevékenység
- Az érdekképviselőt szinte kivétel nélkül, mindig „átmegy” önszegítő jellegű, professzionálisnak látszó szolgáltatásokba – ezek a szolgáltatások már pályázatképesek, pénzt lehet rájuk kapni
- Viszont, akár a professzionalizmusok induláskori hiánya miatt, akár azért, mert a szolgáltatásokból ki kell nyerni az érdekképviselő szervezeti működtetését – a szolgáltatásoktól várt eredmények elmaradnak a meghirdetett célkitűzésektől (gyakran párosul egy önfeláldozó kockázatos habitussal, amivel palástolható a profizmus hiánya)
- A kívánatossal éppen ellenkező, szegregáló, a szegregációban gyengébb ellátást biztosító konstrukciók jönnek elő – amelyek állandóan legitimitási válságokat eredményeznek a vezetőkkel szemben



- A személyi jellegű konfliktusok még tovább rontják a helyzetet – gyakran csaknem teljesen diszkvalifikálják a csoportokat az érdekérvényesítési mechanizmusokból (leginkább: romák...)
- A politika betörési kísérleteinek (látens) próbálkozásai

## **2.4 Szervezetek tömörülései, kamarái, „ernyők”**

- Korporatív „parti-képesség” az állami szervekkel
- Olykor: ennek érdekében állami feladatok átvállalása – kvótás engedélyek és kedvezmények kiadása, speciális licenszek, működési engedélyek kiadása, stb.
- Puffer-jelleg (az esetek egy jelentős részében szerepzavarhoz vezethet: ál-puffer-jelleg)
- Legitimitási problémák (legitimitásra való hivatkozás, a legitimitás hiánya mellett)

## **3. Pénzosztó, forrásallokáló szervezetek**

A döntő kérdés, típusképző tényező részben az, hogy kinek a pénzét osztják kinek; részben az, hogy miért is kell ilyen szereplőket a pénztulajdonos és a kedvezményezett közé iktatni?

Jellemző szervezeti típusok: alapítványok, közalapítványok

### **3.1 Állami - önkormányzati pénzosztó közalapítványok**

- Az államháztartási törvény okozta „gondok” enyhítése.
- Ideiglenesen szükséges stábok (pl. monitorok, technical assistance) kivitele a közszolgálatok köréből – több pénz, hivatalos „köztisztviselői létszámtakarékosság”
- Külső források bekapcsolása az adott állami instancia feladatainak ellátásába
- Bürokratikus szervezet

### **3.2 Hagományos külföldi magánalapítványok „forrásközpontjai” (pl. Soros, United Way, stb.) illetve külföldi állami és nemzetközi szervezeti programok menedzsment-szervezetei**

- Csaknem pénzügyi tevékenység, csaknem pénzügyi profi stábokkal – csaknem pénzügyi fizetésekért
- Hangsúlyosan civil – ennél is hangsúlyosabb yuppie kellékek
- Igen erős és látványos PR – ami egy kicsit leplezi az átláthatóságok hiányait is

### **3.3 Vállalati „önsegély” és más jóléti alapítványok**

- Adómegkerülés az elsődleges motívum
- Gyakran a menedzsmenti extrák (tenisz, vitorlás, vadászat, vendégház, stb.) forrásai
- Ezek miatt is: erőteljes rejtőzködés
- Pedig olykor: a hagyományos, szocialista vállalati jóléti intézmények túlélései is (tömegsport, vállalati üdülő, gyermektábor, stb.)

### **3.4 „Privát önsegély” és adománygyűjtés**

- Szintén: legális adómegkerülés
- Szintén: a szervezők önérdeke
- Szintén: erőteljes rejtőzködés
- Olykor, látványos, érzelmeket korbácsoló karitatív akciók: rákos kisgyerek(ek), stb.

## 2. számú melléklet: Interjúvázlat

### **Kérem, meséljen a szervezet alakulásának körülményeiről!**

- Miért hozták létre a szervezetet?
- Kik hozták létre a szervezetet? Miért pont ők? Van-e olyan személy, aki meghatározó személyiség volt az alakulásban?
- Mikor hozták létre a szervezetet? Miért pont akkor?
- Volt-e egy speciális történés, ok, ami miatt megalapították a szervezetet? (pályázati lehetőség, családi érintettség, tragédia stb)
- Szóba jött-e más szervezeti forma a célok megvalósításánál? Ha igen, miért pont ezt a szervezeti formát választották?
- Volt-e az alakuláskor mögöttük olyan külső szervezet/személy, amely támogatására építettek, illetve amely meghatározó volt?
- Az eddigi fennállása során mivel foglalkozott a szervezet?
- Volt-e jelentősebb fordulat a szervezet életében, ez mihez köthető?

### **Mivel foglalkozik jelenleg a szervezet?**

- Mi ezek közül a legfontosabb?
- Miért ezeket tartja a legfontosabbnak?

### **Kik dolgoznak ebben a szervezetben?**

(Csoportosítsa a szerint, hogy mit csinálnak ott.)

- Hányan élnek az itt végzett munkából?
- Hányan vannak, akiknek fontos jövedelemszerző tevékenysége az itt végzett munka?
- Hányan dolgoznak itt, akik munkájukért nem kapnak pénzt?
- Van olyan itt dolgozó, aki más nonprofit szervezetnek is tagja?
- Van olyan itt dolgozó, aki közalkalmazottként vagy piaci szervezetben is dolgozik?
- Egy eseményre hány embert tudnak mobilizálni?
- Szokott-e jelentősebb változást hozni pályázat vagy támogatás kifutása?
- Előfordul-e, hogy az itt dolgozók családtagja besegít a szervezet munkájába?
- Milyen gyakran járnak össze és milyen alkalomból munkaidő után?
- Az alapítás óta mennyire változott meg a szervezetben dolgozók köre?
- Igénybe vesznek-e pénzügyi támogatást valakinek a foglalkoztatásához?

- Vannak olyan területek, ahol 1-1 ember a többiek megkérdezése nélkül dönthet?  
(bankszámla, munkatárs felvétele, PR munka, beszerzések)

**Kérem, meséljen egy sikeres akciójukról, projektjükéről, programjukról!**

- Miért tekinti sikeresnek?

**Melyik volt az az akciójuk, projektjük, programjuk, ami leginkább ismertté tette a szervezetet?**

**Melyik volt az az akciójuk, projektjük, programjuk, ami szakmai elismertséget hozott a szervezetnek?**

**Melyik volt az az akciójuk, projektjük, programjuk, ami anyagilag sokat segített a szervezetnek?**

**Kérem, meséljen a szervezet legkevésbé sikeres, kudarcos akciójáról, projektjéről, programjáról!**

- Mi történt? Mi a kudarc oka?
- Volt-e hasonló probléma máskor is?
- Felhasználják-e ezt a tanulságot?

**Milyen tanácsban, döntéshozó fórumban, egyéb képviseleti szervezetben vesznek részt?**

- Hasonló profilú nonprofit szervezetekkel szoktak álláspontot egyeztetni?

**Mennyire ismerik a szervezetet?**

**Mit tesznek azért, hogy ismertté tegyék?**

**Vannak olyan szervezetek, akikkel huzamosabb ideje együtt dolgoznak?**

- Kik ezek?
- Mire vonatkozik, mit jelent az együttműködés?
- Kire számíthat a szervezet, ha pénzügyi-likviditási gondjai vannak?
- Kire számíthat a szervezet, ha szakmai segítségre, jogi értelmezésre van szüksége?

**Volt-e/Van-e olyan szervezet, akivel együtt pályáztak?**

**Milyen a kapcsolata az állami, önkormányzati szervezetekkel?**

**Hogyan látja a szervezet jövőjét?**

- Miben gondolja, hogy változni fog?
- Mire építi leginkább a szervezet jövőjét?

### **3. számú melléklet: Kérdőív**

A válaszadás önkéntes!

Sorszám:.....

## Egyenlő pályák. Egyenlő esélyek?-

*KUTATÁS DEBRECENI SZÉKHELYŰ  
NONPROFIT SZERVEZETEK KÖRÉBEN*

2005 – 2006

A kutatás a Nemzeti Civil Alapprogram Civil Szolgáltató és Információs Kollégiuma által támogatott „Egyenlő pályák. Egyenlő esélyek?” című pályázat keretében, a Revita Alapítvány kivitelezésében készül. Az adatokat titkosan kezeljük.

NI	A kérdés időpontja:..... Kérdezte: ..... A válaszadó szervezeten belüli pozíciója: .....
----	--

N2	<b>2. Mikor alapították a szervezetet? (Kérem, írja be a választ!)</b> ..... év _____ 99 – nem tudja, nem válaszol	
N3	<b>3. Mi a szervezet jogi formája? (Kérem, karikázza be a választ!)</b> 1 – alapítvány 2 – közalapítvány 3 – egyesület 4 – közhasznú társaság 5 – szövetség 6 – szövetkezet 7 – egyéb:..... _____ 99 – nem tudja, nem válaszol	
N4	<b>4. Milyen típusú településen van a szervezet székhelye? (Kérem, karikázza be a választ!)</b> 1 – főváros 2 – megyeszékhely 3 – egyéb város 4 – község _____ 99 – nem tudja, nem válaszol	
N5	<b>5. A szervezet leggyakrabban végzett tevékenysége milyen kört érint? (Kérem, karikázza be a választ!)</b> 1 – lokális 2 – kistérségi 3 – megyei 4 – regionális 5 – országos 6 – nemzetközi _____ 99 - nem tudja, nem válaszol	
N6	<b>6. Mi a szervezet közhasznúsági besorolása? (Kérem, karikázza be a választ!)</b> 1 – nem közhasznú 2 – közhasznú 3 – kiemelten közhasznú _____ 99 - nem tudja, nem válaszol	
N7.1	<b>7. A szervezet munkájában hányan tevékenykednek az alábbi státuszokban?</b> Kérem, a szervezetben nem jellemző státuszokat hagyja ki! 99 - nem tudja, nem válaszol	
		<b>fő</b>
N7.1	Teljes munkaidős főállású	
N7.2	Részmunkaidős főállású	
N7.3	Mellékállású	
N7.4	Szerződéses megbízott	
N7.5	Vállalkozó	
N7.6	Szerződéses önkéntes	
N7.7	Társadalmi munkás	



N7.8	Közhasznú foglalkoztatott	
N7.9	Közcélú foglalkoztatott	
N7.10	Közmunkás foglalkoztatott	
N7.11	Egyéb, éspedig:	

N8	<b>8. Az elmúlt évben (2005) hány új alkalmazott érkezett a szervezethez? (Kérem, írja be a választ!)</b> ..... fő _____			
	99 - nem tudja, nem válaszol			
N9	<b>9. Az elmúlt évben (2005) hány alkalmazott hagyta el a szervezetet? (Kérem, írja be a választ!)</b> ..... fő _____			
	99 - nem tudja, nem válaszol			
N10	<b>10. Van-e az Önök szervezetének irodája? (Kérem, karikázza be a választ!)</b> 1 – igen 2 – nem _____			
	99 - nem tudja, nem válaszol			
N11	<b>11. Az Önök szervezete az irodát: (Kérem, írja be a választ!)</b> 1 – piaci áron bérlő 2 – piaci ár alatt bérlő 3 – ingyenesen használja, de nem a szervezet tulajdona 4 – a szervezet saját tulajdona 5 – nincs a szervezetnek külön irodája _____			
	99 - nem tudja, nem válaszol			
	<b>12. Van-e a szervezet tulajdonában vagy tartós használatában: (Kérem, karikázza be a megfelelő választ!)</b>			
		<b>Igen</b>	<b>Nem</b>	<b>nt/nv</b>
N12.1	... minden munkatársuk részére személyi számítógép, amely szükség esetén rendelkezésre áll?	1	2	99
N12.2	... modemes Internet csatlakozás?	1	2	99
N12.3	... szélessávú Internet csatlakozás?	1	2	99
N12.4	... notebook, laptop?	1	2	99
N12.5	... mobiltelefon?	1	2	99
N12.6	... fax?	1	2	99
N12.7	... projektor?	1	2	99
N12.8	... lézer nyomtató?	1	2	99
N12.9	... személyautó?	1	2	99
N12.10	... egyéb (nem lézer) nyomtató?	1	2	99
N12.11	... fénymásológép?	1	2	99
N12.12	... vezeték nélküli telefon?	1	2	99
N12.13	... szkennert?	1	2	99
N12.14	... egyéb nagyértékű gépjármű:.....	1	2	99
N12.15	... egyéb nagyértékű műszaki eszköz:.....	1	2	99

**13. A szervezetük 2005. évi bevételeinek hány százalékát biztosították az alábbi források?**  
*(Kérem, ossza el arányosan az alábbi bevételi típusok között a szervezet 2005-ös forrásait úgy, hogy összesen 100%-ot adjanak ki!)*

Ha egy forrástípus nem fordult elő, illetve nem kívánja megjelölni, kérem, hagyja ki.

99 - nem tudja, nem válaszol

	<b>Jelenlegi forrásösszetétel</b>
N13.1 Vállalkozói tevékenység:	
N13.2 Pályázati forrás:	
N13.3 Normatív költségvetési támogatás:	
N13.4 Nem normatív költségvetési támogatás:	
N13.5 Támogatás piaci szereplőktől:	
N13.6 SZJA 1%:	
N13.7 Tagdíj:	
N13.8 Adományok:	
N13.9 A szervezet saját tőkéje:	
<b>Mindösszesen:</b>	<b>100%</b>

**14. A szervezetük 2005. évi kiadásainak hány százalékát adták az alábbi tételek?**  
*(Kérem, ossza el arányosan az alábbi kiadási típusok között a szervezet 2005-ös kiadásait úgy, hogy összesen 100%-ot adjanak ki!)*

Ha egy kiadás-típus nem fordult elő, illetve nem kívánja megjelölni, kérem, hagyja ki.

99 - nem tudja, nem válaszol

	<b>Jelenlegi kiadások</b>
N14.1 Működési költségek (irodabérlet, telefon, posta, internet):	
N14.2 Infrastruktúra-fejlesztés:	
N14.3 Bérköltségek:	
N14.4 Tevékenységgel kapcsolatos kiadások:	
N14.5 Saját humán erőforrás fejlesztése (képzések, konferenciák):	
N14.6 Reklámköltségek előteremtése:	
N14.7 Eseti külső szakértői díjak	
N14.8 Adomány, támogatás magánszemélyeknek	
N14.9 Adomány, támogatás intézményeknek	
<b>Mindösszesen:</b>	<b>100%</b>

**Köszönjük a válaszadást!**

#### 4. számú melléklet: A kutatásban résztvevő munkatársak

Ambrus Viktória	Debreceni Egyetem	résztvevő egyetemi hallgató
Bethlen Andrea	Debreceni Egyetem	résztvevő egyetemi hallgató
Ceglédi Tímea	Debreceni Egyetem	résztvevő egyetemi hallgató
Dr. Csoba Judit	REVITA Alapítvány	szakértő
Dávid László	Debreceni Egyetem	résztvevő egyetemi hallgató
Farkas Éva	Debreceni Egyetem	résztvevő egyetemi hallgató
Gonda Zsófia	Debreceni Egyetem	résztvevő egyetemi hallgató
Horváth Tibor	Debreceni Egyetem	résztvevő egyetemi hallgató
Juhász Linda	Debreceni Egyetem	résztvevő egyetemi hallgató
Komádi Zoltán	lineAktív Bt.	szakértő
Kovács Kata	Debreceni Egyetem	résztvevő egyetemi hallgató
Kovács Petra	Debreceni Egyetem	résztvevő egyetemi hallgató
Kozma Erzsébet	Debreceni Egyetem	résztvevő egyetemi hallgató
Kövesdi Bernadett	Debreceni Egyetem	résztvevő egyetemi hallgató
Dr. Krémer Balázs	Debreceni Egyetem	szakértő
Max Andrea	Debreceni Egyetem	résztvevő egyetemi hallgató
Dr. Melegh Attila	Központi Statisztikai Hivatal	szakértő
Nagy Zita Éva	REVITA Alapítvány - Debreceni Egyetem	szakértő
Pető Kinga	Debreceni Egyetem	résztvevő egyetemi hallgató
Pozsonyi Ákos	Debreceni Egyetem	résztvevő egyetemi hallgató
Prókai Orsolya	REVITA Alapítvány	szakértő
Siroki István	Debreceni Egyetem	résztvevő egyetemi hallgató
Szabó Ágnes	Debreceni Egyetem	résztvevő egyetemi hallgató
Szatmári Gergely	Debreceni Egyetem	résztvevő egyetemi hallgató
Szerepi Anna Erika	Debreceni Egyetem	szakértő
Teremi Nóra	Debreceni Egyetem	résztvevő egyetemi hallgató

## 5. számú melléklet: A kutatásban résztvevő szervezetek

Debrecen Búvár Sportjáért Alapítvány
Asahi Aikido Klub Sport Egyesület
"Modern Reprodukciós Technikáért" Alapítvány
Kölcsey Kórus és Baráti Köre
AVP Hungary Közhasznú Egyesület
Többkultúrájú Családok Egyesülete
Új Remény Alapítvány
Boldog Gyermekkorért Óvodai Alapítvány
Debreceni Szemle Alapítvány
Alliance Francaise Debreceni Kulturális Egyesület
Debreceni Természetbarát Turisztikai Egyesület
EU-Roma Országos Egyesület
Flex - Hungary Debrecen Aerobic Sportegyesület
Ganga Baráti Kör
Debreceni Hajdú Táncegyüttesért Alapítvány
Hip-Hp táncstúdió
"Jövődért" Alapítvány
Értelmi Fogyatékosokért Szülői Egyesület
Jubilate Alapítvány
Kelet-Magyarországi Népfőiskola Egyesület
Faragó utcai Óvoda Gyermekéiért alapítvány
Keresztény Értelmiségiek Szövetsége Debreceni Tagozata
Kiyosumi Sportegyesület Debrecen Tradicionális Kyokushin Karate Dojo
CSAT Egyesület
Kortárs Segítő Szolgálat Egyesület

Látásnélküli Világ Alapítvány
Szín- Kör Alapítvány
Tékozló Fiút Segítő Alapítvány
Lurkó Alapítvány
Gyermekeinkért Egyesület
Debreceni Campus Szolgáltató és Tanácsadó Kht.
Magyar Cserkészház Alapítvány
Magyar Máltai Szeretetszolgálat Debreceni Csoportja
Debreceni Kaktuszgyűjtők Közhasznú Egyesület
Boldogkerti Kertbarátkör
Héra Egyesület
Mosolyvirág Nagycsaládosok Debreceni Egyesülete
Debreceni Torna Egyesület
Életreform Egyesület
Érzelmek Iskolája Alapítvány
Nyitott Ajtó Alapítvány
Papp Levente Emlékére Alapítvány
Phonix Kamarazenei Csoport
Modern Tánc-Játék Stúdió Alapítvány
Remény a Leukémiás Gyermekekért Közhasznú Alapítvány
Reménység Háza Cigánymissziós Alapítvány
Kalandos Világokban Csatangolók (KAVICS) egyesülete
Kántus Alapítvány
Kék Bolygó Egyesület
"Segítőkéz" Lelkisegély Telefonszolgálat
Siekték Országos Szövetségének Hajdú-Bihar Megyei Szervezete

Szeredás Hagyományőrző Egyesület
Városi Diákönkormányzatért Egyesület
XXI.Század Szakképzéséért" Alapítvány
Magyar Szélenergia Társaság
PRO EMINENCIA Alapítvány
Rádiós Sportklub Debrecen
Magyarságmentési-Misszió Alapítvány
Hortobágyi Alkotótábor Alapítvány
Józsai Településfejlesztő Egyesület
Könnyűipari Diáksport Egyesület
„Életet a Fogyatékosoknak” Alapítvány