

## AZ ÖNKORMÁNYZATI ÖNKÉNTESÉG

KUTYINA OLGA<sup>1</sup>

---

### Absztrakt

A 2020-as COVID-járvány óta egyre több önkormányzat és intézmény nyitott az önkéntesek fogadása felé, amit tovább erősített a részvételi formák iránti politikai nyitottság növekedése is. Az önkéntesség megjelenése a polgármesteri hivatalok által szervezett tevékenységekben azonban egyszerre vet fel lehetőségeket és kockázatokat. Miközben új részvételi csatornákat nyithat meg, alapvetően idegen a közigazgatás jogszerű, kockázatminimalizáló működési logikájától. Hogyan alakítható ki és működtethető egy önkéntes program egy polgármesteri hivatal Részvételi Irodájának szervezésében úgy, hogy az egyszerre próbál megfelelni a politikai vezetés részvételiségre vonatkozó elvárásainak és a hivatal jogszerű, kockázatkerülő működési logikájának, miközben az önkéntesség társadalmi gyakorlata alapvetően civil szervezeti mintákhoz kötődik?

Jelen esettanulmány az „önkormányzati önkéntesség” lehetőségeit és korlátait vizsgálja a XII. kerületi Részvételi Iroda tevékenységének példáján, különös tekintettel arra, hogyan működtethető egy önkéntes program egy polgármesteri hivatal intézményi keretei között. A tanulmány bemutatja az az „önkormányzati önkéntes program” első<sup>2</sup> tapasztalatait, majd egy konkrét eseten – az időseknek nyújtott önkéntes segítség kísérletén – keresztül elemzi, hol ütköznek ki legerősebben a részvételiség, a jogszerűség és a felelősségvállalás közötti feszültségek. A tanulmányban az „önkormányzati önkéntes program” kifejezést munkafogalomként értendő: nem egy előre definiált, lezárt konstrukcióra, hanem egy intézményi felhatalmazás mellett zajló, kísérletező módon alakuló működésre utal. A szerző a budapesti XII. kerületi Részvételi Iroda munkatársa (közösségfejlesztő, köztisztviselő), feladatai egyike az önkormányzati önkéntes koncepció és -stratégia létrehozása, elindítása és működtetése.

*Kulcsszavak:* önkormányzatok, helyi kormányzás, önkéntesség, önkéntes program, önkormányzati intézmények

### Volunteering at local government

Olga Kutyna

### Abstract

Since the 2020 COVID pandemic, more and more municipalities and institutions have been open to welcoming volunteers, which has been further strengthened by the growing political openness towards

---

<sup>1</sup> *Kutyina Olga közösségfejlesztő, önkéntes koordinátor.*

<sup>2</sup> A program 2025 májusában indult, a kéziratot 2025. január 31-én zártam le, azaz háromnegyed év tapasztalatait összegzem.

forms of participation. However, the emergence of volunteerism in activities organized by mayors' offices simultaneously raises opportunities and risks. While it may open up new channels of participation, it is fundamentally alien to the legitimate, risk-minimizing operating logic of public administration. How can a volunteer program be developed and operated in the organization of a mayor's office's Participation Office in such manner that it simultaneously meets the expectations of the political leadership regarding participation and the legitimate, risk-averse operating logic of the office, while the social practice of volunteering is fundamentally tied to civil society patterns? This case study examines the possibilities and limitations of "municipal volunteerism" based on the example of the Participation Office of the 12th district, with a special focus on how a volunteer program can be operated within the institutional framework of a mayor's office. The study presents the first experiences of the "municipal volunteer program", and then it analyzes, through a specific case – an experiment in volunteer assistance for the elderly – where the tensions between participation, legitimacy, and responsibility are most strongly expressed. In the study, the term "municipal volunteer program" is understood as a working term: it does not refer to a predefined, closed construction, but to an experimental operation taking place under institutional authorization. The author is an employee of the Participation Office of the 12th district of Budapest (community developer, civil servant) with the responsibility to create, launch, and operate a municipal volunteer concept and strategy.

*Keywords:* municipalities, local governance, volunteerism, volunteer program, municipal institutions

---

## AZ ÖNKORMÁNYZATI ÖNKÉNTESÉG INTÉZMÉNYI KERETEI

### *A jogi keretek és társadalmi gyakorlat*

Az önkéntes munka klasszikus terepei a baráti-, érdeklődési-, szomszédsági-, területi- vagy szakmai csoportosulások, amelyekben forrás híján a konkrét munkát maguk a tagok vagy önkénteseik végzik. Ez megvalósulhat formális (jogi státusszal, szervezeti formával rendelkező) és informális keretek között. Minél nagyobb egy (önkénteseket is foglalkoztató) szervezet, annál nagyobb felelősség terheli a jogszabályok pontos betartásában. Ez kiemelten igaz a helyi önkormányzatokra és a polgármesteri hivatalokra, amelyek munkáját a kormányhivatalok folyamatosan ellenőrzik. Czike Klára és Kuti Éva már a magyarországi önkéntességről szóló, 2006-os átfogó tanulmányukban az önkéntesség állami intézményekbe való integrációját kiemelt fontosságú stratégiai célknak tekintették (Czike – Kuti 2006:66-67). A civil szervezetek kezdeményezésére és előkészítésével 2005-ben megszületett közérdekű önkéntes tevékenységet szabályozó törvény<sup>3</sup> utat nyitott az önkéntességnek a közintézményekbe. Ezt

---

<sup>3</sup> 2005. évi LXXXVIII. törvény a közérdekű önkéntes tevékenységről.  
Lásd: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0500088.tv>

az 1068/2012. (III.20.) Kormányhatározat<sup>4</sup> mellékelte – a „mulasztásos jogsértés” miatt ma még mindig érvényben lévő – Nemzeti Önkéntes Stratégia 2012-2020 is megerősítette, miszerint: „Az önkéntesek állami intézményekbe történő integrációja kiemelt fontosságú cél. Nem csak amiatt, mert ezekben az intézményekben számos problémára lehet gyógyírt találni az önkéntesség által (például nővérhiány a kórházakban – nem a szakmai, hanem az egyéb kiegészítő, lélekápoló tevékenységek átengedésével), hanem azért is, mert ezekben az intézményekben olyan attitűdváltozást lehetne elérni, amely a kormányzati munka más területein már korábban is célként fogalmazódott meg (például horizontális politikák integrációjának hogyanja az állami szektorban)”.<sup>5</sup> Ugyanakkor a stratégia csak az egészségügyet, illetve szociális intézményeket nevesíti, de nem tesz említést a közművelődési vagy oktatási intézményekről, illetve az önkormányzatok, mint fogadó szervezetek említése ekkor még fel sem merült. Ugyanakkor a stratégia intézményi attitűdváltozást hangsúlyozó része, úgy vélem az „önkormányzati önkéntesség” esetében is egy fontos bevonási szempontnak tekinthető.

### *Politikai elvárások és szervezeti megvalósítás a XII. kerületben*

A 2024-es önkormányzati választásokon a XII. kerületi lakosok többsége egy olyan politikai irányra szavazott, amely – többek között – a részvételiséget, a helyi lakosok aktív állampolgárrá nevelését és a velük fenntartandó partneri viszony kialakítását tűzte ki célul.

Az önkormányzatok hivatali működése szervezetileg elválik a politikai vezetéstől, mivel az összes köztisztviselő munkáltatója a jegyző (nem a polgármester), akinek feladata a politikai akarat jogszerű végrehajtása. Az önkormányzatok hivatali felépítése erősen hierarchikus, míg maga az önkormányzati működés demokratikusabb, ott a képviselő-testület szavazással dönt – ugyanakkor csak olyan előterjesztésekről dönthet, amelyeket a hivatal készített elő és az ellenőrzött. A hivatal feladata megtalálni annak a módját, hogy a politikai akarat semmilyen hatályban lévő jogszabályba ne ütközzön, valamint megoldási javaslatokkal kell előállnia azokra a helyzetekre, amelyekhez helyi jogszabályt kell módosítani vagy alkotni.

---

<sup>4</sup> Nemzeti Önkéntes Stratégia 2021-2020.

<https://2010-2014.kormany.hu/download/4/98/d0000/Önkéntes%20stratégia.pdf>

<sup>5</sup> A Nemzeti Önkéntes Stratégia általános céljait ismertető fejezet 3. „Fogadó szervezetek és intézmények bekapcsolása” pontja szerint.

Lásd: <https://2010-2014.kormany.hu/download/4/98/d0000/Önkéntes%20stratégia.pdf>

Tehát a jogi keretek biztosítják az önkéntes tevékenység befogadására irányuló politikai akaratot, de azt csak a hierarchikusan szervezett, közigazgatásra optimalizált hivatali működéssel összhangban lehet megvalósítani. Ez adja az önkéntesek bevonásának és fogadásuknak, valamint „foglalkoztatásuknak” szervezeti kereteit. A szervezeti megvalósító a Részvételi Iroda, a Polgármesteri Hivatal önálló, öt fős egysége, amely az önkéntesség lehetőségének megteremtésén kívül a teljes civil pályázati folyamatért és a civil koncepcióért, valamint a közösségi költségvetésért és a társadalmi egyeztetésekért felelős.

## SZERVEZETI KONTEXTUS: POLITIKAI FELHATALMAZÁS ÉS INTÉZMÉNYI MŰKÖDÉS

### *A Részvételi Iroda létrehozásának politikai kiindulópontjai*

A Részvételi Iroda létrehozása a XII. kerületben nem egy részletesen kidolgozott, megvalósítandó program, hanem politikai szándék, választási ígéret volt, három induló elemmel:

- a „községi költségvetés” elindítása,
- a korábbi, civil szervezetek számára nyújtott támogatási rendszer megreformálása és
- az önkormányzati fejlesztésekhez kapcsolódó közösségi tervezések és fórumok szervezése és facilitálása.

Az elképzelés szerint egy részvételi módszertanban és közigazgatásban egyaránt jártas csapatot kellett felállítani, amely majd menet közben profin és rugalmasan feltalálja magát a hivatali környezetben, és alkotó módon viszonyul a saját további lehetséges feladatainak kijelöléséhez és megvalósításához.

### *A civil-aktivista működési tapasztalat, mint implicit minta*

A Részvételi Irodát létrehozó új politikai vezetés háttérében egy olyan civil-aktivista működési tapasztalat áll, amely informális, alulról szerveződő és cselekvésorientált részvételi gyakorlatokra épül. A Magyar Kétfarkú Kutypárt korábbi működésében a közvetlen bekapcsolódás, az önkéntes alapú szerveződés és a szabad kezdeményezés meghatározó szerepet játszott, ezért ez a tapasztalat implicit mintaként belépett az önkormányzati működés terébe.

Feltételezhető, hogy mind a politikai vezetés, mind a szavazók egy része azt várta, hogy ez a közvetlen, informális részvételi működés legalább részben átültethető lesz az önkormányzati

működésbe is. A választói támogatás ugyanakkor nem kizárólag a párt korábbi, provokatív megnyilvánulásain alapult, hanem azon az elváráson is, hogy egy átláthatóbb, korrupciótól mentes és a helyi lakosokat komolyabban bevonó önkormányzati működés valósuljon meg. Ez a kettős elvárás már a kezdetektől feszültséget hordozott az informális aktivista gyakorlatok és a formális közigazgatási működés között.

### *Részvételi Irodák, tanuló üzemmódban*

A részvételi irodák Magyarországon kísérleti intézmények, mivel nincs kiforrott intézményi előképük, működésük folyamatos alakulásban van. Bár 2019 óta egyre több önkormányzat hozott létre valamilyen részvételi egységet (vagy vezetett be valamilyen részvételi eszközt), ezek elnevezése, feladatköre, szervezeti pozíciója és erőforrásai jelentős eltéréseket mutatnak. A szakmai műhelyek tapasztalatai alapján nem létezik helyzetfüggetlenül működő modell: az eszközök és módszerek folyamatos újraértékelést igényelnek, és gyakran nehéz eldönteni, hogy egy változás eredménye a gyakorlat javulásából vagy a környezet átalakulásából fakad. A részvételi irodák működése így inkább folyamatos újrhangolásként írható le, mint stabil működési rendként. Működésük olyan, mintha egy folyamatosan változó testre kellene újra és újra ugyanazt a ruhát igazítani: ami egyik helyzetben működik, a következőben már módosításra szorul. Ez a tanuló üzemmód nem ideiglenes megoldás, hanem a politikai és intézményi felhatalmazás által tudatosan vállalt működési forma.

### *Részvételi Iroda – hibrid működés: ütközőzóna, nem csak hídszerep*

A XII. kerületi Részvételi Iroda közvetlenül a Jegyzői törzskar alá van rendelve, ami a hivatali struktúráján belül jó pozíció, mivel nincs közbülső láncszem az Iroda és a végső jogi ellenőrzés között. Öt fős csapata (irodavezető, facilitátor, részvételiségi szakértő és két civilkapcsolati szakértő) a hivatal épületén kívül, utcáról nyíló helyiségben dolgozik, alacsony belépési küszöböt teremtve a lakosság és a civil szereplők számára. Működés módja több ponton eltér a hagyományos hivatali gyakorlattól: a lakossági részvétellel járó programok miatt rugalmas munkaidőben dolgozik és informális normák szerint szerveződik. Az iroda működése így átmenetet képez a civil szervezeti és a közigazgatási gyakorlat között: egyszerre kell megfelelnie a hivatal jogszerű működésének és a lakossági kapcsolódást igénylő rugalmasságnak. A hibrid működés sem átmeneti állapot, hanem a feladatellátás szükségszerű következménye.

A Részvételi Iroda e pozícióból fakadóan nem pusztán „hídként” kapcsolja össze a lakosságot és a hivatalt, hanem ütközőzónaként működik: a beérkező lakossági megkereséseket esetenként egy az egyben továbbítja az illetékes szervezeti egységekhez, máskor strukturált részvételi folyamatokon keresztül közvetíti, illetve szükség esetén szűri vagy átalakítja azokat, hogy a hivatali működés számára kezelhető formában jelenjenek meg. E funkció nem semleges közvetítést jelent, hanem aktív szerepvállalást a részvételiség, a politikai akarat és a jogszerűség közötti feszültségek kezelésében.

## AZ ÖNKORMÁNYZATI ÖNKÉNTES PROGRAM ELSŐ HÁROMNEGYED ÉVÉNEK MŰKÖDÉSE

### *Előkészítési fázis – hivatali, szervezeti keretek kialakítása*

2025 márciusában érkeztem a Részvételi Irodába, ahol első feladataim egyike az önkéntes adatbázis létrehozása volt. Az irodavezető ekkor legfeljebb a munkaidő 10 százalékára irányozta elő a feladat erőforrásigényét, miközben a politikai vezetés részéről erős elvárás volt, hogy az önkéntesek jelentkezésének lehetőségét minél gyorsabban meg kell teremteni. Korábbi civil és önkéntes tapasztalataimra támaszkodva kezdetben nem az adminisztratív előkészítésre, hanem magára a koncepcióra fókuszáltam, ami egy hivatali környezetben hamar problémát okozott. Egy polgármesteri hivatalban az önkéntes program elindítását nem a koncepció és a tevékenységek, hanem a jogszabályi és formai keretek meghatározása előzi meg. Ebben az esetben elsősorban a közérdekű önkéntes tevékenységről szóló törvény megismerése és értelmezése, valamint a szükséges dokumentáció előkészítése volt az elsődleges feladat.

Az előkészítési fázis során létre kellett hozni a Közérdekű Önkéntes Tevékenység-regisztrációt (KÖT), az adatkezelési tájékoztatót, az önkéntes szerződés mintáját és a jelentkezési űrlapot. Ezekhez nem álltak rendelkezésre kész intézményi minták, azokat a hivatal jogi elvárásaihoz igazítva kellett összeállítani. További nehezítő körülmény volt, hogy mindezt egy számomra teljesen új hivatali struktúrában kellett végigvinnem, miközben a közvetlen munkatársaimon kívül nem rendelkeztem személyes kapcsolatokkal a hivatalon belül.

Bár a továbbiakban következetesen „önkéntes programként” hivatkozom e működésre, de nem egy kész struktúra bevezetéséről, hanem egy fokozatosan formálódó gyakorlat kialakításáról volt szó.

### *Az eredeti elképzelés*

A feladat az eredeti elképzelés szerint egy gyorsan felépíthető önkéntes adatbázis létrehozása volt, amely elérhetőségeket és feladatpreferenciákat tartalmaz, és amelyből az önkormányzat – bár a hozzáférés pontos rendje nem volt tisztázott – szükség esetén önkénteseket hívhat be különböző feladatokra. Az elképzeléshez implicit módon az a szempont is társult, hogy az adatbázis minél nagyobb számú jelentkezőt tartalmazzon.

Személyes önkéntes tapasztalataim alapján már a kezdetektől kérdésesnek tartottam egy pusztán „spájzolás” adatbázis működőképességét. Feladatok és kiszámítható bevonási alkalmak hiányában fennáll annak a kockázata, hogy a jelentkezők hosszú ideig nem kapnak visszajelzést vagy konkrét felkérést, ami a motiváció gyors elvesztéséhez vezethet. Emellett már ekkor mellett érveltem, hogy egy tudatosan felépített önkéntes program ennél összetettebb bevonódási formákat is lehetővé tehet.

### *Az „önkormányzati önkéntes program” kialakítása és fokozatos megnyitása*

*Szakmai előkészítés és tanulási források.* Miután jeleztem, hogy nem pusztán önkéntes adatbázisban, hanem önkéntes programban gondolkodom, megkezdtem a szakmai előkészítést és a szükséges tudás összegyűjtését. Ennek részeként más szervezetek önkéntes programjait tanulmányoztam, szakirodalmat olvastam, valamint szakmai egyeztetéseket folytattam gyakorló önkéntes koordinátorokkal. Az irodába szervezett egyik szakmai beszélgetésen az irodavezető is részt vett, ami meggyőzte őt arról, hogy a személyes interjúk és az önkéntes közösség tudatos építése a program alapvető elemei kell, hogy legyenek.

A szakmai előkészítés időszaka szerencsésen egybeesett a mesterképzésemhez kapcsolódó szakmai gyakorlattal, amelynek fókuszában szintén az önkéntes koordináció állt. Ezzel párhuzamosan egyeztetéseket folytattam azokkal a kerületi önkormányzati intézményekkel és szakirodákkal, ahol önkéntes feladatok felmerülhettek, egyrészt a program indulásáról tájékoztatva őket, másrészt konkrét, önkéntesek számára alkalmas feladatok beazonosítása céljából.

*Jelentkezési rendszer és nyilvántartás.* A szakmai előkészítést követően készült el az önkéntes jelentkezési űrlap első verziója, amely a jelentkezők elérhetőségei mellett számos feladatpreferenciára vonatkozó opciót tartalmazott. A tervezett személyes interjúkra tekintettel a kevesebb opció mellett érveltem, végül a minél szélesebb választék iránti politikai elvárás érvényesült. Az űrlap május elejétől vált elérhetővé, de e-mailben ezt megelőzően is

érkeztek jelentkezések. A jelentkezések azóta is viszonylag egyenletes ütemben érkeznek, jelenleg mintegy 80 fő szerepel az adatbázisban.

A jelentkezési űrlap<sup>6</sup> a következő adatokat kéri be: nevet, elérhetőséget és feladatpreferenciákat. Rákérdez a korábbi önkéntes tapasztalatra, és van szabadszavas mező is, ahol kérdést vagy egyéb ötletet is meg lehet fogalmazni. Az új kitöltésekről nem kapok automatikus értesítést, ezért a jelentkezők adatait heti rendszerességgel töltöm le és vezetem át egy Excel-alapú nyilvántartásba. Ezt kiegészíti egy papíralapú rendszer is, ahol minden jelentkezőnek külön adatlapja van, amelyen az interjúk során készült jegyzeteket rögzítem és erre is feljegyzem a különböző tevékenységekben való részvételt is. A jelentkezés nem egycsatornás, az online űrlap mellett személyesen is van lehetőség a csatlakozásra (például a rendezvényeinken vagy az irodánkban).

Az előkészítési szakaszban megvizsgáltam egy professzionális önkéntes platform használatának lehetőségét is, de arra jutottam, hogy a várhatóan lassan és szervesen épülő önkéntes közösség kezdeti szakaszában az egyszerű, manuális nyilvántartás arányos megoldást jelent.

*Interjúk és bevonás.* Az online jelentkezési űrlap kitöltését követően az önkéntesek egy-két héten belül visszajelzést kapnak, amelyben megköszönöm a jelentkezésüket, és félórás személyes interjúra hívom őket. Az időpont egyeztetése egy ingyenes online időpontfoglaló felületen történik. Az interjú az önkéntes program egyik fontos eleme: egyrészt visszacsatolást biztosít a jelentkezők számára akkor is, amikor még nincs konkrét feladat, másrészt lehetőséget ad a motivációk és a bevonódási lehetőségek személyesebb feltérképezésére. Az interjú nem kötelező elem, minden jelentkező felkerül a levelezési listára, függetlenül attól, hogy volt-e interjú.

Eddig összesen 28 jelentkezővel került sor személyes interjúra. Az interjúk félig strukturált, nyitott beszélgetések, amelyekben a rövid bemutatkozást követően néhány állandó kérdés segíti a tájékozódást, majd a beszélgetés a jelentkező érdeklődése és tapasztalatai mentén alakul. A gyakorlat során kiderült, hogy az interjúk formája rugalmasan alakítható: egy esetben az irodán kívüli, sétával egybekötött beszélgetés közvetlenebb kommunikációt tett lehetővé, ezért a jövőben ezt alternatívaként minden jelentkező számára felkínálom.

---

<sup>6</sup> <https://reszvetel.hegyvidek.hu/onkentesseg>

A program első szakaszában (május-július) az önkéntesek számára még nem voltak konkrét feladatok. Ebben az időszakban csak a tervezett és lehetséges feladatokról tudtam beszámolni az interjúkon, ezért kissé elhamarkodottnak éreztem a program elindítását, de nagyon hamar kiderült, hogy jó, hogy így alakult, mert amikor megjelentek a feladatok, az interjúk és kapcsolódások révén már kialakult egy olyan bázis, amely lehetővé tette a gyorsabb és célzottabb bevonást.

### Megvalósult önkéntes tevékenységek

2025 őszétől kezdődően fokozatosan bővült az önkéntesek számára megnyitott tevékenységek köre. Az önkéntesek motivációi nagyon különbözőek voltak, ami jelentősen befolyásolta a koordinációt. Az űrlapkitöltések és az interjúk alapján a jelentkezők négy fő típusa (és ezek átmenetei) rajzolódott ki:

- a kézzelfogható feladatot keresők,
- a „projektálmódók”,
- a kompetencia-felajánlók és
- az átmeneti keresők.

A feladatok jellemzően eseményekhez, projektekhez vagy egyes intézményi együttműködésekhez kapcsolódtak, és eltérő mértékű bevonódással és felelősséggel jártak. Az alábbi 1. táblázat a 2026. január végéig megvalósult önkéntes tevékenységeket foglalja össze.

1. táblázat. A 2026 januárjáig megvalósult önkormányzati önkéntes tevékenységek

	Szerep	Tevékenységtípus	Esemény/projekt neve	Esemény dátuma	Önkéntesek száma
1	Szervező/ koordináló	Közösségi esemény/ rendezvény	Önkéntesek szervezése a Szomszédom Fesztiválra és a civil sátor programjának összeállítása, koordinálása	2025. augusztus	2
2	Segítő	Részvételi folyamat	Civil pályázatok - őszi információs délután és workshop	2025. szeptember 12.	1
3	Segítő	Közösségi esemény/ rendezvény	Szomszédom Fesztivál	2025. szeptember 25-28.	12
4	Segítő	Részvételi folyamat	Városmajoros Találkozz a Polgármesterrel! fórum	2025. szeptember.30.	3
5	Szociális segítő	Szociális segítségnyújtás	séta heti rendszerességgel, a Szociális Kp. tevékenységének támogatása (a házi segítségnyújtás kormányzati funkción belül)	2025. októbertől heti egy alkalommal	1

6	Háttér munka/ feldolgozás	Kreatív/művészeti tevékenység	Kirakat művészeti pályázat	2025. október 01-30.	1
7	Segítő	Részvételi folyamat	Közösségi Költségvetés (Pultozás piacon)	2025. november 01-30.	3
8	Segítő	Részvételi folyamat	Városmajor, kutyás fórum	2025. november 26.	1
9	Segítő	Kreatív/művészeti tevékenység	Padfestés	2025. november.08.	1
10	Részvétel	Részvételi folyamat	Idősügyi Fórum	2025. november 18.	2
11	Kommunikáció	Kommunikáció	Interjú, Tilos Rádió - Utcarádió műsor	2025. november28.	1
12	Háttér munka/ feldolgozás	Részvételi folyamat	Ötletek feldolgozása, Közösségi Költségvetés	2025. decembertől	1
13	Facilitátor/ foglalkozás- vezető	Közösségi esemény/rendezvény	IKT (Ifjúsági Közösségi Tér)	2025. ősz	1
14	Segítő	Intézményi v. Zöld fizikai munka	Természetvédelmi Polgárőrség, Élőhelykezelés a Kis-Sváb-hegyen	2025. november	1
15	Kommunikáció	Kommunikáció	Közösségi médiában posztok írása	2026. január 15.	1
16	Szociális segítő	Szociális segítségnyújtás	Idősek segítése (gyógyszerkiváltás)	2026. január 12.	1
17	Segítő	Részvételi folyamat	Közösségi Költségvetés, Szomszédsági Tanács	2026 január 17-24.	4
18	Részvétel	Részvételi folyamat	Közösségi Költségvetés, Szomszédsági Tanács tag	2026. január 17-24.	5
19	Szociális segítő	Szociális segítségnyújtás	Idősek segítése (kísérés)	2026. január 19.	1
20	Segítő	Intézményi v. Zöld fizikai munka	Intézmény – Normafa óvoda (hólapátolás)	2026. január 19.	2
21	Segítő	Szociális segítségnyújtás	Idősek segítése (bevásárlás)	2026. január 16.	2

Forrás: Saját készítésű táblázat.

### *Eszközök és módszerek*

A program indulásakor körvonalazódtak a várható feladatok és a hosszabb távú célok (ezeket később fejtem ki, itt egyszerűen „álmoprogram”-ként hivatkozom rájuk), és ennek megfelelően részvételi eszközökben és módszerekben gondolkodtam. A kiinduló elképzelés az volt, hogy az önkéntes közösség lassan, kísérletező módon épül, ezért az alkalmazott megoldások folyamatos finomhangolást igényelnek.

Az egyik alapvető módszertani elhatározás az volt, hogy minél több és minél változatosabb tevékenységbe lehessen bekapcsolódni. A Részvételi Iroda minden aktuális feladatában igyekeztem megtalálni azokat a részfeladatokat, amelyeket át lehet adni önkénteseknek. A kezdetektől fontos törekvésem, hogy az önkéntesek lehetőség szerint párban dolgozzanak.

Ennek elsődleges oka működési jellegű, mivel növeli a biztonságot, csökkenti a kiszolgáltatottságot, és rugalmasabbá teszi a feladatellátást (helyettesíthetőség, váratlan kiesések kezelése). Mindez ugyanakkor „mellékhatásként” támogatja az ismerkedést, az együttműködés gyakorlását és a kölcsönös megerősítést is. Már az induláskor eldöntöttem azt is, hogy minél előbb el kell kezdeni a tudatos közösségépítést, és ennek első eszköze az önkéntes találkozók elindítása volt. Az önkéntes találkozók elsődleges funkciójaként a személyes kapcsolódást és az információcsere biztosítását határoztam meg. Ezekre épülhet majd fel a közös gondolkodás és az önkéntesek fokozatos bevonása összetettebb feladatokba, a rendelkezésre álló kapacitások és érdeklődés mentén.

Az első önkéntes találkozóra 2025 szeptemberének elején került sor, ahol az ismerkedést követően öt, előre kialakított tematikus feladatcsomag („Közösségi Költségvetés”, „Civil kapcsolatok”, „Szomszédom Fesztivál”, „Idősek segítése – nagytakarítás időseknél a Szociális Központ koordinálásával”, „Ifjúsági foglalkozások tartása az Ifjúsági Közösségi Térben” a „Családsegítő és Gyermejkölési Központ koordinálásával”) segítette a kapcsolódási lehetőségek áttekintését.

E feladatcsomagok nem jelentettek kész csoportokat vagy előre rögzített munkamegosztást, hanem olyan nyitott kereteket, amelyek akár tovább is élhettek volna, ha az önkéntesek aktivitása és a rendelkezésre álló feladatok ezt indokolják. A feladatcsomagok facilitációs eszközként is szolgáltak, így lehetőséget adtak a szerepek és érdeklődések kockázatmentes feltérképezésére. A módszertani elemek – például az előkészített flipchartok használata, a kiscsoportos munka, a kezdő körök vagy a „jégtörő” játékok – alkalmazása egyúttal megmutatta, hogyan dolgozik a Részvételi Iroda részvételi helyzetekben, anélkül, hogy ezt külön képzési vagy magyarázó helyzetként kezeltük volna. A rendezvényen 14 önkéntes és 7 önkormányzati munkatárs vett részt és közülük kerültek ki az első rendszeres önkéntes segítők.

2025 októberében, a Közösségi Költségvetés indulása előtt 6 önkéntes részvételével egy önálló munkacsoportos megbeszélésre is sor került, amelyre azokat az önkénteseket hívtuk el, akik a szeptemberi találkozón jelentkeztek ebbe a munkacsoportba. A második találkozót december 5-ére, az önkéntesség nemzetközi világnapjára időzítve szerveztük, kötetlenebb formában, ezen 18 önkéntes és 5 önkormányzati munkatárs vett részt. Mivel már volt miről beszámolni, bemutattuk az ősz során létrejött közös tevékenységeket. A beszámoló után mindenki megkapta az erre az alkalomra időzített „Önkéntes füzetet”, amely egyszerre szolgál

adminisztratív, motivációs és edukációs célokat. A füzet lehetőséget ad az önkéntes tevékenységek nyomon követésére, a tapasztalatok naplózására, új ötletek megfogalmazására és önálló kezdeményezések előkészítésére. Emellett tartalmazza a kapcsolattartáshoz szükséges alapinformációkat, valamint egy játékos, szimbolikus önkéntes „fejlődési út” leírását.

Az alkalmazott eszközök és módszerek ebben a szakaszban elsősorban a működés támogatását szolgálták; tanulási és szemléletformáló hatásuk nem önálló célként, hanem a részvételi helyzetek velejárójaként jelent meg.

### *Tanuló üzemmód: kísérletezés és szukcessziós logika*

Az önkéntes program kialakítása a kezdetektől tanuló üzemmódban zajlik. Ez nem elsősorban adminisztratív vagy jogi értelemben vett tanulást jelent, hanem módszertani és szervezeti kísérletezést egy olyan intézményi környezetben, ahol nem állnak rendelkezésre kész minták az önkéntesség beágyazására. Az önkormányzati hivatali működés stabil, előre tervezhető folyamatokra épül, míg az önkéntesség rugalmasabb, bizonytalanabb, és erősebben függ az egyéni motivációktól és élethelyzetektől.

E helyzetben a program nem egy előre rögzített struktúra megvalósítására törekszik, hanem olyan kereteket hoz létre, amelyekben kipróbálhatók különböző kapcsolódási formák. A felkínált lehetőségek közül nem mind válik tartós működési elemmé, és nem minden önkéntesi aktivitás vezet hosszabb távú elköteleződéshez.

A tanulmány írása során vált világossá, hogy a kezdetektől jelen lévő, de csak implicit módon működő törekvés valójában egy szukcessziós logika mentén szerveződő önkéntes program volt. Ez azt jelenti, hogy az egymásra épülő tapasztalatok, kapcsolódások és szerepek idővel rétegződnek, a működés fokozatosan komplexebbé és diverzebbé válik, és egyre kevésbé igényel közvetlen koordinátori beavatkozást. Azok az aktivitások erősödnek meg, amelyekhez megfelelő motiváció, kapacitás és intézményi befogadóképesség társul, és amelyek hosszabb távon önjáróvá válhatnak.

E működés lehetővé teszi, hogy a program egyszerre maradjon nyitott és kezelhető. A belépési pontok nem ígérnek automatikusan tartós szerepeket, ugyanakkor teret adnak annak, hogy az önkéntesek saját tempójukban és érdeklődésük mentén találják meg a számukra vállalható kapcsolódási formákat. Az önállósodás és a felelősségvállalás nem elvárásként, hanem fokozatosan kialakuló lehetőségként jelenik meg.

Az „álmoprogram” ebben az értelemben nem egy konkrét szervezeti forma, hanem egy olyan működési identitás, amely a fokozatos építkezést, a rétegződést és az önjáróvá válást tekinti irányadónak.

### *Intézményi keretek és felelősségvállalás*

A módszertani kísérletezés nem függetleníthető azoktól az intézményi és jogi keretektől, amelyek között az önkéntes program működik. Az esetelemzésben azt mutatom be, hogyan jelennek meg e keretek a gyakorlatban, és milyen feszültségeket hoz létre a bizalmi alapú önkéntes működés és a hivatali felelősségvállalás találkozása.

Noha eddig (2026. január végéig) összesen 23 önkéntes vett részt legalább egyszer a program valamely tevékenységében, jelenleg mindössze 6 fővel kötöttünk önkéntes szerződést. Ez az arány önmagában is jelzi, hogy a program működése nem az azonnali, formális elköteleződésre, hanem fokozatos bevonódásra épül.

Önkéntes szerződéskötésre akkor kerül sor, ha az önkéntes személyes adatokkal vagy nem nyilvános információkkal dolgozik, rendszeres kapcsolatba kerül intézményi kliensekkel, vagy a részvétele időben és intenzitásban tartóssá válik. E feltételek a közérdekű önkéntes tevékenységet szabályozó jogszabályból<sup>7</sup> következnek, és az interjúk során minden jelentkező számára világossá tesszük őket. A szerződéskötés csak a fenti esetekben elvárás, a többi esetben nem törekszünk rá, mert nem származik belőle semmilyen előny.

A gyakorlatban azonban minden eddigi szerződés megkötésére csak azt követően került sor, hogy az érintett önkéntes már kapcsolatba került bizalmas információkkal vagy személyes adatokkal. Ez intézményi szempontból anomáliát jelent: egy polgármesteri hivatalban elvileg csak megkötött szerződés birtokában végezhető ilyen jellegű munka.

Ez a helyzet láthatóvá teszi az önkéntesség működéséhez szükséges megelőlegezett bizalmat, amely alatt azt a gyakorlatban működő feltételezést értem, hogy az önkéntes a formális jogi keretek létrejötte előtt is felelősen, visszaélésektől mentesen és az informális szabályoknak megfelelően jár el. Ez a bizalom lehetővé teszi az együttműködések elindulását, ugyanakkor feszültséget teremt akkor, amikor egy közhatalmi intézménynek ezt a működés közben kialakult bizalmat utólag kell jogi formába öntenie. A következő fejezet azt mutatja meg, hogy

---

<sup>7</sup> (5) Az önkéntes szerződést írásba kell foglalni, ha a) \* az önkéntes szerződést határozatlan időre vagy legalább tíz napra – (...) – kötik, (...) g) \* az önkéntes kéri, vagy h) ezt jogszabály elrendeli: 2005. évi Önkormányzati Törvény 6. § (5). Lásd: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0500088.tv>

ez a feszültség miként jelenik meg konkrét esetekben, és hol válnak láthatóvá az önkormányzati önkéntesség határai.

## AZ IDŐSEK SEGÍTÉSE, MINT „ÜTKÖZŐPONT” AZ ÖNKORMÁNYZATI ÖNKÉNTESSEG TANULÓ ÜZEMMÓDJÁBAN

### *Miért pont az idősek segítése?*

Az önkéntes program első évében az időseknek nyújtott segítség megszervezése bizonyult a legérzékenyebb területnek. Ez különösen azért figyelemre méltó, mert az önkéntes jelentkezők nagy része már a jelentkezési űrlapon megjelölte ezt a tevékenységet.

Az idősek segítése az egyik legelterjedtebb és leginkább intuitív önkéntes motiváció (lásd Dorner – Csordás 2024), ugyanakkor éppen itt válnak legélesebbé az önkéntes bevonás intézményi és felelősségi korlátai. Az idősek – különösen az egyedül élők – kiszolgáltatott helyzete miatt ez az a terület, ahol a segítő szándék, az önkéntes aktivitás és a közigazgatási működés kockázatkezelési logikája a legerősebben ütközik.

Míg társadalmi és politikai értelemben az ilyen típusú segítség könnyen értelmezhető és pozitív megítélésű, intézményi szinten súlyos felelősségi kérdéseket vet fel. Ezért az idősek segítségének kérdése nem egyszerűen egy a sok lehetséges önkéntes feladat közül, hanem az „önkormányzati önkéntesség” működőképessége kiélezett próbahelyzetének tekinthető.

### *Igények és intézményi korlátok találkozása*

Az idősek segítségének kérdése elsősorban az önkéntes jelentkezések során jelent meg. A jelentkezők fele (a 77 űrlapos jelentkezőből 38) bejelölte az idősek segítségét: sétát, beszélgetést, bevásárlást, kísérést. E tevékenységek az önkéntesek számára könnyen értelmezhetők, alacsony belépési küszöbvel járnak, és gyorsan teremtenek értelmes, személyes kapcsolatot.

Ezzel párhuzamosan az önkéntes programmal szemben megfogalmazott politikai elvárás általános volt, miszerint: minél több önkéntes bevonása és minél több hasznos tevékenység generálása, lehetőség szerint olyan formában, amely bemutatható vagy kommunikálható. Az idősek segítése nem szerepelt külön nevesített célként, de jól illeszkedett ebbe a logikába. A keresletet érzékelve felvettem a kapcsolatot a szociális területért felelős vezetőkkel, és igen gyorsan kiderült, hogy az idősek segítése nem egyszerűen jószándék és koordináció kérdése:

ismeretlen önkéntesek közvetlen bevonása kiszolgáltatott élethelyzetben lévő emberek mindennapjaiba olyan kockázatokat hordoz, amelyek nem kezelhetők informális módon. Az önkénteseket is védeni kell a segítségre szorulókról megjelenő túlzott igénybevételtől, a határoknak világosaknak kell lenniük. A kérdés így nem az volt, hogy van-e igény az ilyen segítségre, hanem az, hogy milyen feltételek mellett vállalható érte intézményi felelősség.

### *Intézményi válaszkísérletek*

A felmerülő igények kapcsán szakmai egyeztetések indultak az érintett szociális intézményi területtel. Ezek során egyértelművé vált, hogy a közvetlen, személyes segítségnyújtás önkéntesek bevonásával csak hosszabb felkészítési folyamat, folyamatos szakmai felügyelet és dedikált koordináció mellett lenne vállalható. Ezek az erőforrások azonban a meglévő ellátórendszerben nem állnak rendelkezésre. A szociális terület korábban működő önkéntes programja megszűnésének egyik oka éppen ez a kapacitáshiány volt.

Az egyeztetések során ugyanakkor felmerültek olyan alternatív segítségnyújtási formák, amelyek valódi támogatást jelenthetnének, miközben nem járnak folyamatos személyes kapcsolattal. Ilyenek voltak például az idősek lakókörnyezetét érintő alkalmi, nagyobb léptékű feladatok (nagytakarítás, lomtalanítás, bútormozgatás). E feladatok nem tartoznak a szociális gondozók alapfeladatai közé, ugyanakkor jelentős segítséget jelentenének a rászoruló idős számára. E feladat szakmai koordinációját – a rászoruló kiválasztását és a feladatok meghatározását – vállalhatónak ítélték a szociális terület dolgozói.

Ezzel párhuzamosan felmerültek olyan megoldások is, amelyek az önkormányzat szerepét elsősorban közvetítőként határozták volna meg az önkéntesek és az idősök között – például szociális profilú civil szervezetek bevonásával, vagy az önkéntes és a segítségre szoruló idős közvetlen összekapcsolásával, az önkormányzati szerep fokozatos megszűnésével. E megközelítéseket végül elvetettük, mivel a felelősség ilyen módon történő „továbbpasszolása” sem etikai, sem intézményi szempontból nem bizonyult vállalhatónak. A civil szervezetek – még erős szakmai elköteleződés mellett is – jellemzően korlátozott erőforrásokkal működnek, így az „átírányított” önkéntes jelentkezések aránytalan terhelést jelenthettek volna számukra.

Az intézményi háttér nélküli, közvetlenül összekapcsolt önkéntes-idős kapcsolatok pedig mindkét fél számára fokozott kockázatot hordoznak: az önkéntes jogi, szakmai és pszichés felkészítés hiányában könnyen magára maradhat egy konfliktushelyzetben, miközben a

segítségre szoruló idős ember kiszolgáltatott helyzetében nem várható el, hogy egy ellenőrizetlen segítői kapcsolat kockázatait egyedül viselje. E szempontok együttesen erősítették meg azt az álláspontot, hogy az önkormányzat nem léphet ki egyszerűen a felelősségi viszonyokból anélkül, hogy ne termelne újra újabb etikai és intézményi problémákat.<sup>8</sup>

### *Egy működő, de kockázatos kapcsolat és egy biztonságos, de meg nem valósuló forma*

A fentiek ellenére egy konkrét esetben létrejött egy rendszeres önkéntes-idős kapcsolat is, amely a résztvevők visszajelzései alapján jól és stabilan működik. A kapcsolat kialakulását fokozatos ismerkedés és szakmai közvetítés előzte meg, és a mindennapi működés során nem merült fel probléma vagy konfliktus.

A kapcsolat kezdeti szakaszában azonban a hangsúly a gyakorlati segítségnyújtáson volt, és a formális keretek csak később alakultak ki. A felek közötti együttműködés formalizálása – szerződéses keretek között – utólag történt meg, amikor az intézményi felelősség kérdése tudatosabban került napirendre.

Ez az eset nem szabályszerűségi, hanem tanulási helyzetként értelmezhető. Jól mutatja azt, hogy a megelőlegezett bizalom képes működő kapcsolatokat létrehozni, ugyanakkor azt is, hogy az önkormányzati keretek között ez a bizalom nem maradhat tartósan formalizálatlan. Az intézményi szempontból „biztonságosnak” tekintett segítségnyújtási forma – a csoportos nagytakarítás – eddig egyszer sem valósult meg, annak ellenére, hogy a lehetőséget következetesen ajánlottuk a személyes interjúkon, az önkéntes találkozókön és írásos kommunikációban is. Ennek okai összetettek voltak.

Egyrészt ez a feladat az önkéntesek számára kevésbé hordozta azokat az elemeket, amelyek miatt az idősek segítségét választották: a személyes kapcsolatot, az egyéni felelősség élményét és az azonnali visszacsatolást. Másrészt a csoportos segítségnyújtás szervezési szempontból is nagyságrendekkel összetettebbnek bizonyult: több önkéntes időbeosztásának összehangolása, az érintett idősek és az intézmény részéről szükséges előkészítés, valamint a logisztikai feltételek biztosítása együttesen jóval magasabb koordinációs terhet jelentett, mint egy kétszereplős, rugalmasan szervezhető segítségnyújtási forma.

---

<sup>8</sup> A rendkívüli helyzetekben – például a későbbi hóhelyzet idején – kialakuló gyakorlatok ugyanakkor megmutatták, hogy ez az óvatosság nem mindig tartható fenn, és válsághelyzetben a cselekvési tér átmenetileg kitágul. Ennek tanulságait a későbbiekben részletesen tárgyalom.

A két tényező ugyanis együtt hatott: miközben az intézményi kockázatcsökkentés logikája a csoportos megoldásokat részesítette volna előnyben, e megoldások mind szervezési, mind motivációs szempontból egyelőre nem bizonyultak életképesnek. Az eset jól mutatja, hogy az önkormányzati önkéntességben nem elegendő „biztonságos” feladatokat kijelölni, a megvalósíthatóságot az önkéntesek motivációi és a koordinációs kapacitások együttesen határozzák meg.

## AZ „ÖNKORMÁNYZATI ÖNKÉNTES PROGRAM” ELSŐ TANULSÁGAI

### *A Részvételi Iroda önkéntes programja, mint részvételi tanulási tér*

Az elemzés egy éppen alakuló önkéntes program tapasztalataiba és tanulságaiba enged bepillantást.

Czike és Kuti (2006) az önkéntesség két alapvető típusát különböztetik meg: a hagyományos, elsősorban segítő és jótékonyági motivációkra épülő formákat, valamint az új típusú önkéntességet, amelyben a tanulás, a tapasztalatszerzés és a kapcsolatépítés kerül előtérbe. E dichotómia segített annak felismerésében, hogy az önkéntes tevékenységek nagyon különbözőek lehetnek, és hogy éppen a legkézenfekvőbbek lehetnek a legnehezebben kivitelezhető hivatalsági környezetben. A nemzetközi szakirodalom nem a hagyományos vs. új típusú tengely mentén tipizálja az önkéntes tevékenységeket, hanem kollektív vs. reflexív stílusú önkéntességről beszél (Hustinx – Lammertyn 2003), amely a legtöbb esetben váltakozva jelenik meg az önkéntesek motivációiban. A XII. kerületi Részvételi Iroda önkéntes programjának tapasztalatai alapján a reflexív típusú önkéntesség működési logikája könnyebben illeszthető az önkormányzati intézményi keretekbe, mivel kevesebb közvetlen intézményi felelősségi kockázattal jár.

A hagyományos, segítő motivációkra épülő önkéntesség sokkal nehezebben integrálható a hivatalsági működésbe. Ennek ellenére a program nem zárja ki, hanem az egyik lehetséges belépési pontként tekint rá.

Az önkormányzat erőssége nem bizonyos klasszikus önkéntes tevékenységek „jobban megszervezésében”, hanem abban a kapcsolati és intézményi pozícióban áll, amely képes önbizalmat építeni, részvételi folyamatokba becsatornázni, valamint tartós kapcsolódásokat elősegíteni önkéntesek, civil szervezetek és helyi közösségek között.

A segítő szándék, a cselekvési vágy és a tanulási motiváció olyan részvételi folyamatokba ágyazódik, amelyek erősítik az önálló kezdeményezőkézséget, a másokkal való együttműködés képességét és a közös cselekvés tapasztalatát. A program célja nem egyes tevékenységek elvégzése, hanem annak elősegítése, hogy egyre több résztvevő váljon képessé saját érdekei megfogalmazására, azok összehangolására mások érdekeivel, és ezek mentén közös cselekvésre.

Az XII. kerület önkéntes programja e keretben egyszerre jelent alacsony belépési küszöböt és legitim intézményi környezetet. Az önkormányzat, mint belépési pont könnyen értelmezhető és biztonságos keretet nyújt azok számára, akik helyi szinten szeretnének cselekvő módon kapcsolódni a közügyekhez. Az önkormányzati működés segítése ebben az értelemben járulékos eredmény: a program elsődleges funkciója az aktív állampolgári részvétel tanulhatóvá és átélhetővé tétele.

E megközelítés szükségszerűen felszínre hozza azokat a szerep- és felelősségfeszültségeket, amelyek az önkéntesség és a hivatali működés találkozásánál jelentkeznek. Az első időszak tapasztalatai azt mutatták meg, hogy e feszültségek nem elsősorban a konkrét tevékenységek szintjén, hanem az intézményi keretek, elvárások és kockázatkezelési logikák metszéspontjában válnak igazán láthatóvá.

A program indulása óta több olyan helyzet adódott, ahol a gyakorlatban megvalósítható lett volna egy-egy önkéntes tevékenység, mégsem bizonyult intézményileg vállalhatóknak. Ezek az esetek nem működési hibákra, hanem strukturális határokra mutattak rá, arra, hogy az önkormányzati önkéntesség nem minden társadalmilag hasznos cselekvést képes integrálni.

### *A kockázat intézményesíthetősége és a megelőlegezett bizalom dilemmája*

Az önkéntesség minden formája a megelőlegezett bizalomra épül. Enélkül sem személyes segítség, sem közösségi cselekvés nem jöhet létre. Az önkormányzati működésben azonban e bizalom nem maradhat kizárólag informális, mivel a felelősség szükségszerűen intézményi szinten jelenik meg.

A bemutatott eset egyik legfontosabb tanulsága az volt, hogy az informálisan jól működő gyakorlatok könnyen „láthatatlanná” válnak az intézményi működés számára. Amíg nincs probléma, addig nincs jelzés sem – sem a koordináció, sem a jogi-adminisztratív rendszer felé. Ez a fajta működés is strukturális jelenségnek tekinthető. Az erőforráshiányos intézményi környezetben a működő megoldások hajlamosak informális állapotban maradni mindaddig,

amíg valamilyen töréspont nem kényszeríti ki a formalizálást. Ilyen helyzetekben a felelősségi kérdésekre nem előzetesen, hanem utólag kell jogszerű megoldást találni.

A kezdeti időszak másik fontos tanulsága ezért az volt, hogy az önkéntes program nem tud és nem is akar minden kockázatot „házon belül” kezelni. A feladat nem a kockázat megszüntetése, hanem annak tudatos felismerése, hogy hol húzódnak azok a határok, amelyekben belül az önkormányzat felelősen képes önkénteseket bevonni.

### *Mit mutat meg az esetelemzés az önkormányzati önkéntesség határainról?*

Az eset nem azt mutatja meg, hogy az idősek segítése önkéntesekkel eleve lehetetlen, hanem azt, hogy az önkormányzati önkéntesség keretei között csak nagyon körültekintően, világos felelősségi viszonyok mellett vállalható.

E feszültséget különösen élesen világította meg egy rendkívüli helyzetben szerzett tapasztalat. Egy januári hóhelyzet idején az önkormányzat nyilvános felhívásban kérte önkéntesek segítségét idős emberek számára bevásárlásához és gyógyszerek kiváltásához. A jelentkezők és a segítséget kérők a Részvételi Iroda közvetítésével találtak egymásra, az együttműködések problémamentesen zajlottak. Ugyanakkor az adott helyzetben sem az önkéntesek, sem az érintett idősek esetében nem voltak előzetesen tisztázva a felelősségi viszonyok, nem történt szerződéskötés,<sup>9</sup> és az együttműködés teljes mértékben a megelőlegezett bizalomra épült.

Az egyik esetben az önkéntes a gyógyszer kiváltásakor saját pénzéből előlegezte meg a költséget, amelyet később ugyan visszakapott, de ennek hiányában semmilyen intézményi garancia nem védte volna. A segítségnyújtás során személyes kapcsolódások is kialakultak, amelyek – megfelelő keretek hiányában – könnyen tartós, informális függőségi viszonyokká alakulhattak volna (az egyik idős elkérte az önkéntes telefonszámát, hogy később közvetlenül is kérhessen tőle segítséget).

Rendkívüli körülmények között az intézményi kockázatkezelés logikája átmenetileg fellazul. A gyors cselekvés kényszere, a társadalmi szolidaritás és az általános bizalom elsőbbséget élvez a formális szabályozással szemben. A kockázat azonban nem tűnik el – csupán áthelyeződik az intézményi szintről az egyéni szereplők közötti kapcsolatokba.

---

<sup>9</sup> Az úgynevezett „szóbeli szerződéskötés” volt az elképzelés a hivatal jogászaik részéről, amely során személyes adatokat kellett volna kérnem az önkéntesektől, de ezt a helyzetet olyan életszerűtlennek éreztem, hogy végül csak egy esetben történt meg – egy olyan önkéntessel, akivel már korábban kapcsolatba kerültünk, volt bent interjúm, kialakult bennem egy alapszintű bizalom. A többi két bevásárlós segítséget a kollégám és én végeztük el önkéntes munkában, mert így tűnt a legegyszerűbbnek és legbiztonságosabbnak.

Az idősök segítségének „normál” működésben megjelenő korlátai és a rendkívüli helyzetben tapasztalt kockázatvállalás így ugyanannak a dilemmának két oldalát mutatják meg. Mindkét eset azt jelzi, hogy az önkormányzati önkéntesség egyik legnagyobb kihívása nem a segítő szándék hiánya, hanem annak intézményi kezelése: mikor, milyen feltételek mellett és milyen garanciákkal válhat a megelőlegezett bizalom vállalhatóvá egy közhatalmi intézmény keretei között.

E felismerés megerősítette azt a szakmai irányt, hogy az önkéntes programnak nem az a feladata, hogy minden, társadalmilag hasznos segítségnyújtási formát integráljon, hanem az, hogy világosan kijelölje saját felelősségi határait, és tudatosan kezelje azokat a helyzeteket, ahol az önkéntesség csak informális módon tud működni.

A program a lehető legóvatosabban bánik azokkal a feladatokkal, amelyekben az intézményi kockázatok csak korlátozottan kezelhetők: az ilyen igényeket eseti alapon, felelősen kezeli, ugyanakkor nem e tevékenységekre építi a működését, hanem tudatosan azokra a területekre irányítja az önkénteseket, amelyekben az önkormányzati önkéntesség erősségei – a részvételi eszközök megismerése és gyakorlása, valamint a bekapcsolódás az iroda működésébe – érvényesülnek.

### *Kapcsolati infrastruktúra és „kerítő” szerep*

A Részvételi Iroda önkéntes programja nem klasszikus értelemben vett feladatközvetítőként működik. Sokkal inkább egy kapcsolati infrastruktúrát épít és működtet, melynek célja, hogy a tenni akaró emberek, az önkormányzati intézmények és a civil szervezetek között működőképes kapcsolódások jöjjenek létre.

Az önkéntes program nem pénzügyi fenntarthatósági logikára, hanem politikai és intézményi felhatalmazásra épül. A program célja nem az intézményi kapacitások kiváltása, hanem az állampolgári részvétel és a társadalmisítás erősítése; a működés szakmai kereteit a programért felelős szakértők alakítják ki. A fenntartó oldaláról a siker mércéje nem a számszerűsíthető teljesítmény, hanem az, hogy a kerületben élők mennyire ismerik a programot, és mennyire elégedettek a bekapcsolódási lehetőségekkel.

Az önkéntesség ebben a keretben nem cél, hanem hívószó, azaz belépési pont egy olyan térbe, ahol az emberek különböző szerepekben próbálhatják ki magukat, tanulhatnak a részvételi demokrácia gyakorlatairól, és idővel egyre önállóbban képesek cselekedni – akár az önkormányzattól függetlenül is.

A program egyik lényeges sajátossága, hogy nem az önkéntesek „megtartására” törekszik. A siker egyik jele az, amikor egy kapcsolódás önállósul, és a Részvételi Irodának már nincs közvetítő szerepe benne. E működési logika teszi lehetővé, hogy a program folyamatosan nyitott maradjon az új belépők felé, és eltér attól az intézményi önkéntes modelltől, amely az önkéntes tevékenység közintézményi keretek közé történő integrálását tekinti elsődleges céljának. Az intézményi önkéntesség gyakorlati útmutatója (Csordás 2019) – amely az önkéntes programokra a társadalmasítás eszközeként tekint – számol az önkéntesek által biztosított kapacitásbővítéssel és szolgáltatásfejlesztéssel is. E programokban érthető és indokolt módon jelennek meg olyan indikátorok, mint az önkéntesek által elvégzett munka számszerűsítése (munkaórákban, vagy akár forintosított hozamként), hiszen az önkéntesség közvetlenül kapcsolódik az intézményi működéshez.

A Részvételi Iroda önkéntes programjában ezzel szemben az önkéntes munkaórák nyilvántartása nemcsak aránytalanul kapacitásigényes lenne, hanem a gyakorlatban részben értelmezhetetlen is. A programban számos olyan tevékenység és részvételi folyamat jelenik meg, amely nem különíthető el klasszikus feladatként, és nem mérhető időegységekben. E keretben az önkéntesség értéke nem munkavégzésben, hanem tanulási folyamatokban, kapcsolódásokban és hosszabb távú részvételi kompetenciák kialakulásában ragadható meg. A kapcsolati infrastruktúrára épülő működés egyik sajátos következménye, hogy a programot kifelé gyakran már működő, stabil formában kell megjeleníteni, miközben belső értelemben továbbra is tanuló, kísérleti üzemmódban zajlik. E kettősség nem ellentmondás, hanem a szukcesszív építkezés velejárója.

### *Mit tekintünk sikernek? – Indikátorok egy alakuló önkéntes működés értelmezéséhez*

A Részvételi Iroda önkéntes működésében a siker nem elsősorban a teljesítmény számszerűsítésében, hanem a részvétel minőségi változásaiban ragadható meg. Az első időszakban megvalósult, sokféle jellegű tevékenység – a helyszíni segítségtől és állampolgári részvételi folyamatoktól kezdve a kommunikációs feladatokon és kreatív projektekben való részvételen át a szociális segítségnyújtásig – azt mutatta meg, hogy a program fejlődése inkább mozgásokban és szerepváltozásokban érhető tetten, nem pedig klasszikus outputokban.

Ezért nem a ledolgozott órákat vagy az elvégzett feladatok mennyiségét tervezzük mérni, hanem három egymáshoz kapcsolódó dimenzió: a kapcsolódási státuszok, a vállalt szerepek

és az eseménytípusok alakulását. A státuszok azt teszik láthatóvá, hogy az önkéntesek milyen mélységben kapcsolódnak a működéshez (alkalmi résztvevő, visszatérő kapcsolódó, felelősséggel bevont vagy önállósodó szereplő). A szerepjelölések azt mutatják meg, hogy a résztvevők milyen funkciókban jelennek meg – például segítőként, résztvevőként, szervezőként, kommunikációs szereplőként vagy facilitátorként –, és hogyan változik ez az idő során. Az eseménytípusok követése pedig lehetővé teszi annak vizsgálatát, hogy mely részvételi helyzetek indítanak el tartósabb kapcsolódásokat, és melyek maradnak inkább egyszeri alkalmak.

A kapcsolódások alakulását is figyelni szeretnénk (önkéntesek közötti új kapcsolatok), illetve azt is, hogy mely együttműködések válnak idővel önállóvá. Ennek feltérképezését elsősorban az éves önkéntes kérdőív segítségével tervezem.

Az indikátorok célja ebben a keretben nem a kontroll vagy az összehasonlítás, hanem a folyamat irányának értelmezése: annak megfigyelése, hogy a különböző tevékenységek milyen mértékben járulnak hozzá a részvételi kompetenciák erősödéséhez, a kapcsolódások sűrűsödéséhez és az önállósodó kezdeményezések megjelenéséhez. A működés így nem statikus eredményekben, hanem státuszváltásokban, szerepmozgásokban és új kapcsolódási minták kialakulásában válik láthatóvá.

Az alábbi SWOT-jellegű elemzés nem a program outputjait, hanem annak működési feltételeit vizsgálja; összhangban azokkal az indikátorokkal, amelyek a részvétel, a kapcsolódás és az önállósodás folyamatait teszik láthatóvá. A 2. táblázatban áttekintettük az önkormányzati önkéntes program (jelenlegi) erősségeit, lehetséges gyengeségeit, továbbá lehetőségeit és veszélyeit.

*2. táblázat. Az önkormányzati önkéntes program erősségei, gyengeségei, lehetőségei és veszélyei*

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> <li>- szakmai autonómia és függetlenség</li> <li>- kapcsolati infrastruktúra kiépítése önkéntesek, intézmények és civil szervezetek között</li> <li>- önállósuló kapcsolódások megjelenése</li> <li>- sokféle tudással és motivációval rendelkező, elkötelezett önkéntesi kör</li> <li>- intézményi beágyazottság: az önkormányzat, mint legitim belépési pont</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nehezen számszerűsíthető hatás</li> <li>- kommunikációs nehézség a klasszikus outputokat elváró környezetben</li> <li>- korlátozott koordinátori kapacitás</li> <li>- hivatali kockázatminimalizáló működés miatti szűk mozgástér</li> <li>- lassú, hosszú távon megtérülő fejlődés</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- szerepmozgás lehetősége (segítő, szervező, résztvevő)</li> <li>- az önkéntesség, mint belépési pont a részvételi folyamatokba</li> <li>- tanuló üzemmód és kísérletezés kis léptékben</li> </ul>	
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> <li>- tapasztalt önkéntesek bevonása facilitatori, szervezői, mentori szerepekbe <ul style="list-style-type: none"> <li>- koordinációs terhek megosztása</li> </ul> </li> <li>- a program tapasztalatainak visszacsatolása más hivatali egységek működésébe <ul style="list-style-type: none"> <li>- hálózatos működés és inkubatori szerep erősödése</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- politikai cikluslogika és gyors eredmények iránti elvárás <ul style="list-style-type: none"> <li>- politikai kurzusváltás kockázata</li> <li>- túlterhelés és kiegészítés kockázata</li> </ul> </li> <li>- az önkéntesség munkaerőpótlásként való félreértelmezése</li> <li>- az indikátorlogika figyelmen kívül hagyása <ul style="list-style-type: none"> <li>- informális működés normalizálódása</li> </ul> </li> <li>- önkéntesek lemorzsolódása, ha a kapcsolódást nem követi időben értelmes lehetőség</li> </ul>

*Forrás: Saját készítésű táblázat.*

### *Mit tanultunk? – Az önkormányzati önkéntesség újrarajzolt határai*

Az első év tapasztalatai alapján egyre világosabbá vált, hogy az önkormányzati önkéntesség ereje nem a klasszikus önkéntes feladatok mennyiségében, hanem abban rejlik, hogy képes olyan teret fenntartani, ahol az állampolgári cselekvés tanulható, kipróbálható és továbbadható.

Az idősek segítségének esete nem megoldandó problémaként, hanem irányítúként szolgált: segített felismerni, hogy a Részvételi Iroda önkéntes programjának nem mindenre kell választ adnia. A valódi feladat inkább az, hogy a politikai és intézményi szereplők számára is világossá váljon: az aktív állampolgárság nem ciklusokban, hanem hosszú távú tanulási folyamatokban értelmezhető.

E tudatosan választott működés szükségszerűen lassú, gyakran nehezen „eladható”, és időnként csak látszólagos eredményeket produkál. Ugyanakkor éppen ez a szukcesszív építkezés teremti meg annak feltételeit, hogy később valóban stabil, önfenntartó közösségi folyamatok alakuljanak ki.

## **KITEKINTÉS, AVAGY LEHETSÉGES ÉS TERVEZETT IRÁNYOK**

A Részvételi Iroda önkéntes programja még nincs egy éves, nyolc hónapja indult. Nem lezárt ciklusról írtam tehát, hanem egy olyan tanulási folyamat kezdetét igyekeztem megmutatni, amelynek során fokozatosan feltérképezzük, hogy mire alkalmas – és mire nem – az

önkormányzati önkéntesség. A következő időszak tervei irányként értelmezhetők, amelyek a már kialakult működési logikára épülnek.

Májusban, az első ciklus lezárásakor önkéntes kérdőívben fogok visszajelzést és információt kérni minden eddig jelentkezett önkéntestől az első év tapasztalatairól az önkéntes programunk sikerességének méréséhez. A megválaszolt kérdőívek – a visszajelzéseken túl – azokat az indikátorokat teszik majd láthatóvá, amelyek az önkéntesek közötti kapcsolódásokra, az önállósodásra és az önkormányzati vagy civil szereplőkkel kialakuló új együttműködésekre vonatkoznak. Az „önkormányzati önkéntes program” lehetséges és tervezett irányait négy pontban foglalhatjuk össze:

- Tudásátadás és tanulási alkalmak. Az eddigi tapasztalatok alapján egyre hangsúlyosabbá vált, hogy az önkéntes program egyik legnagyobb hozzáadott értéke nem az elvégzett feladatokban, hanem a megszerezhető tudásban és tapasztalatban rejlik. Ennek megfelelően a jövőben kiemelt szerepet kaphatnak azok a képzési és tanulási alkalmak, amelyek felkészítik az önkénteseket a részvételi folyamatokban való aktívabb szerepvállalásra. E tanulási alkalmak több szinten képzelhetők el, például:
  - a közösségi tervezések szervezéséhez és facilitálásához szükséges alapkompetenciák átadása,
  - az önkormányzati működés, döntéshozatal és részvételi eszköztár bemutatása, valamint azoknak a szakmai programoknak és nemzetközi együttműködéseknek a megosztása és az azokba való bevonás, amelyekben a Részvételi Iroda munkatársai részt vesznek.Ezek a képzések nem szakértői utánpótlást, hanem tájékozott, magabiztos résztvevőket kívánnak „nevelni”.
- A fiatalabb korosztály belépési lehetőségei. A program jövőjének egyik fontos iránya a középiskolás korosztály megszólítása. Ennek egyik lehetséges kerete a Közösségi Költségvetés tervezett nyitása, amely a jövőben már 14 éves kortól lehetővé tenné az ötletbeadást és a részvételt. Ez nem csupán technikai változás, hanem szemléleti elmozdulás is: annak elismerése, hogy az aktív állampolgári szerepek tanulása nem felnőttkorban kezdődik. Az önkéntes program ebben az esetben nem önálló csatornaként, hanem a részvételi folyamatokhoz kapcsolódó belépési pontként működhet. További fejleszthető irány az iskolai közösségi szolgálat keretében biztosítható feladatcsoportok

felmérése és tervezhetővé tétele (ilyenek az önkormányzat tömegrendezvényei, fesztiválok, sportnapok, nemzeti ünnepek, tematikus világnapok, valamint olyan zöld feladatok, mint a zöldterületek rendbetétele).

- Önkéntes kapcsolódásokból önszerveződés. Az első év egyik legfontosabb tapasztalata az volt, hogy az önkéntesek közötti személyes kapcsolatok önmagukban is erős motiváló erőt jelentenek. A jövőben ezért hangsúlyosabbá válhatnak a rendszeres – akár havi – önkéntes találkozók, amelyek nem csupán információátadásra, hanem közös gondolkodásra, kapcsolódásra, tanulásra és tervezésre is alkalmasak. Hosszabb távon cél lehet, hogy ezeknek az alkalmaknak a tematikáját részben maguk az önkéntesek alakítsák: meghívott vendégekkel, saját témákkal, tapasztalatmegosztással, saját kezdeményezések bemutatásával. Ezzel párhuzamosan – ahogy egyre több tapasztalt önkéntes kapcsolódik be – bizonyos szervezési és koordinációs feladatok is fokozatosan átadhatók. Ide tartozhat: az önkéntes találkozók előkészítésében való részvétel, beszámolók, cikkek írása a Részvételi Iroda felületeire, vagy új önkéntesek támogatása informális mentorálás formájában.
- Az önkormányzati intézmények bevonásának fokozása. Bizonyos szintű együttműködések már létrejöttek a Szociális Központtal és a Családsegítő Központtal; a következő időszak egyik iránya ezek elmélyítése. Ennek célja, hogy ezek az intézmények ne csupán fogadóként, hanem kezdeményezőként is megjelenjenek az önkéntes bevonásban a saját területükön. Ez realisabb lehetőségnek tűnik, mint a klasszikus hivatali egységek megnyitása, mivel az intézmények működése eleve tevékenység alapú és szolgáltatásorientált, míg a hivatal elsősorban irányítási és szakmai feladatokat lát el, amelyekbe nehezebb külső szereplőket bevonni.

A fenti irányoknak akkor van valódi realitása, ha a működés alaplogikája továbbra is a szukcessziós építkezés marad.

A program jövője szempontjából kulcskérdés, hogy a lassú, szerves építkezés logikája hosszabb távon is vállalható maradjon – politikai, intézményi és kommunikációs értelemben egyaránt. E működés nem mindig produkál azonnal látványos eredményeket, és gyakran csak közvetett hatásokon keresztül válik érzékelhetővé.

A kihívás nem az, hogy a folyamat felgyorsuljon, hanem az, hogy a tanulási szakaszok közben is „olvasható” maradjon: az önkéntesek, a politikai vezetés és a tágabb nyilvánosság számára egyaránt. Ennek egyik eszköze lehet az indikátorok tudatos használata, a másik pedig az a reflexív működés, amely a sikert nem kész állapotként, hanem alakuló folyamatként értelmezi.

Az önkormányzati önkéntesség nem gyors megoldásokat kínál, hanem időt kér. Cserébe olyan tudást, kapcsolatokat és önállóságot hozhat létre, amelyek túlmutatnak egy-egy politikai cikluson – és talán éppen ezért nehezen mérhetőek, de annál értékesebbek.

## IRODALOM

Czike Klára – Kuti Éva (2006): *Önkéntesség, jótekonyság, társadalmi integráció. Nonprofit Kutatások 14.* Budapest: Nonprofit Kutatócsoport és Önkéntes Központ Alapítvány.

Csordás Izabella (szerk.) (2019): *Gyakorlati útmutató intézményi önkéntes programok létrehozásához és működtetéséhez.* Budapest: Szabadtéri Néprajzi Múzeum – NMI Művelődési Intézet – Országos Széchenyi Könyvtár.

Dorner László – Csordás Georgina (2024): A magyar önkéntesek pszichológiai és szociális jóllétmutatói az élet és a munka értelmessége tükrében – egy empirikus kutatás első eredményei. *Önkéntes Szemle*, 4(4), pp. 3-30.

DOI: <https://doi.org/10.53585/onkszem.2024.4.3-30>

Hustinx, Lesley – Lammertyn, Flan (2003): Collective and reflexive styles of volunteering: a sociological modernization perspective. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(2), pp. 167-187. DOI: <https://doi.org/10.1023/a:1023948027200>