

A TELJES KÖRŰ MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS ALKALMAZÁSA TÁBOROK LÉTESÍTÉSE SORÁN

Abstrakt:

Jelen témaválasztást az indokolta, hogy a nagy befogadóképességű táborok témájában végzett kutatásaim más szempontból is vizsgálat tárgyát képezzék. A táborok létesítése során nem lehet figyelmen kívül hagyni a minőségi, szervezési kritériumokat. A Nemzeti Közszolgálati Egyetem NATO és hazai minőségirányítási szabályozás tantárgy alapos, a gyakorlatban gyümölcsözően hasznosítható elméleti tudást nyújt a minőségirányítási rendszerek területén. Ezen tantárgy során szerzett tapasztalatok feldolgozása és beépítése a menekülttáborok létesítése során rámutat a minőségirányítási rendszerek alkalmazásának újabb területeire és azok fontosságára, ami a hatékonyabb és megfelelően működtetett táborok egyik meghatározó feltételévé is válhat.

Kulcsszavak: minőségirányítás, menekülttábor, költséghatékonyság, működtetés
quality management, refugee camp, cost-effectiveness, maintenance

Bevezetés – a teljes körű minőségirányítás

John Oakland és az általa kidolgozott teljes körű minőségirányítás (Total Quality Management – TQM) elsősorban a piaci és üzleti élet területére fókuszált. Elméletének alapja a tevékenységek folyamatos javítása, továbbá a termelésben részt vevő dolgozók tudatos törekedése a minél nagyobb hatásfokra és jobb minőségre. A folyamatok, eljárások folyamatos tökéletesítése vezet el a minőségi áru vagy szolgáltatás biztosításához, mely végeredményben a fogyasztó, a felhasználó megelégedettségét növeli.

A cikkben nagymértékben támaszkodom Turcsányi Károly professzor úrnak a Nemzeti Közszolgálati Egyetem gondozásában megjelent Minőségelmélet és –módszertan című könyvére [1], amely a tel-

¹ Nemzeti Közszolgálati Egyetem Katonai Műszaki Doktori Iskola
E-mail: zdudas@jak.ppke.hu

jes körű minőségirányítási rendszereket alaposan, ugyanakkor a témában előtanulmányokkal nem rendelkező személyek részére is közérthető módon mutatja be. A TQM alapvető jellemzői: a vevőközpontúság, a termelési folyamatok javításának igénye, a vezetői elkötelezettség és az alkalmazottak bevonása. Mindezen jellemzők a minőségirányítás alapelvei között nyerne meghatározást. A TQM öt alapelve:

1. összpontosítás a külső és belső vevőkre;
2. a folyamatok folyamatos fejlesztése;
3. a dolgozók teljes körű részvétele;
4. tanulószervezetté válás;
5. vezetés.

Jelen cikk keretei között vizsgálni fogom, hogy ezen jellemzők és alapelvek miképpen alkalmazhatóak egy tábor létesítése során.

A TQM nagy előnye, hogy az egyszerűség és észszerűség talaján állva tud racionális, az adott helyzethez igazodó, a költséghatékonyságot a belső erők felhasználásával növelő megoldásokat nyújtani. A rendszer egyik fontos meghatározója maga az ember, mely egy nagy befogadóképességű tábor esetében adott. Az alapelvek mindenki számára könnyen érthetőek és alkalmazhatóak, nem igényelnek erőteljes tudományos előtanulmányokat. További előnye a módszernek, hogy az érintettek számára egy erőteljes bevonódást jelent a folyamatokba, mely a táborlakók esetében előforduló egyéb más emocionális és pszichikai megnyilvánulásokat is helyre tud hozni, így az esetlegesen eszkalálódó emocionális helyzeteket is könnyen le tudja kezelni.

1. Összpontosítás a külső és belső „vevőkre”

A termelésben meghonosodott megközelítés könnyen alkalmazható a civil, a nonprofit vagy akár a katonai feladatok teljesítése során. A „vevők” immár átvitt értelemben definiálhatók, értve rajtuk a felhasználókat. Egy ideiglenes vagy állandó tábor létesítése során a vevői kör mindazon személyek összessége, akik használják a tábort, akár elsődlegesen, mint otthont, az otthontalanná vált táborlakók, vagy mint munkahelyet, az ott dolgozó és esetleg ott lakó tábori személyzet. A tábor elsődleges rendeltetése, hogy menedéket és oltal-

mat nyújtson az ott elhelyezett különböző társadalmi státuszú, végzettségű, korú, nemű, vallású embernek. Egy ilyen széles spektrumú vevői kört nehéz definiálni, ugyanakkor egy közös igény, miszerint a túlélési képességük jelentősen növekedjen, fellelhető valamennyi érintettnél.

A tábor létesítését megelőzően indokolt definiálni, hogy pontosan milyen összetételű személyeknek, hány főnek, milyen időtartamra szükséges a tábor létesítése, továbbá nem megkerülhető, hogy milyen lehetőségek állnak rendelkezésére a telepítőnek.

A célcsoport - értve rajta a TQM meghatározása szerinti vevői kört - definiálása a táborok létesítését megelőzően megkerülhetetlen tényező. Mindenképpen szükséges körüljárni, hogy gyermekek, nők, gyermeket várók milyen arányban vannak jelen a tábor leendő lakói között. Ez könnyen lehetséges mind az előrejelzések, mind a hírszerzési információk felhasználását, azok elemzését követően. Ebben a kérdésben nagy segítségre tud lenni az adott régió korábbi táborlétesítési struktúrájának az elemzése, továbbá nemzetközi benchmarkok alkalmazása. Ezek vizsgálatát követően megállapítható, hogy a táborlakók döntő többsége vagy csak gyermek, nő és idős, vagy zömében fiatal és középkorú férfi. Ily módon a felhasználói kör tovább szűkíthető, könnyebben definiálható.

A felhasználói kör esetében szintén fontos vizsgálni, hogy milyen szocializációs, kulturális, illetve oktatási háttérrel rendelkezőkről van szó az elhelyezés során. Ez nem pusztán az igények definiálása miatt szükséges, hanem hogy a TQM további elemeinek az alkalmazása miképpen oldható meg a táborlakók esetében. Erről a későbbiekben részletesen kitérek a 4. fejezet keretein belül.

A belső és külső vevők köre az ideiglenes tábor létesítése kapcsán nagyon sok esetben megegyezik, hiszen egyes létesítési folyamatokban a táborlakók szintúgy részt vesznek, ezáltal a motiváltság könnyen szinten tartható.

A táborok létesítése során nem egy szokványos piaci helyzettel találkozunk, melyben az igénylő (a vevő) esetleg úgy dönt, hogy nemetszés esetén egy másik szolgáltatást fog választani. A menekültek, a nagy tömegek elszállásolására alkalmas táborok lakói esetében a kiszolgáltatottság az elsődlegesen meghatározó tényező, ami a tábor választását vagy annak elutasítását nem opcióként kezeli. A tábor létesítéséért felelős szervezetek éppen ezen kiszolgáltatottság és

egyediség okán nem mondhatnak le a minőség követelményéről. Számos olyan helyzettel találkozni a gyakorlatban, amikor a tábor lakói nem érzékelik a tábor elsődleges küldetésének megvalósulását, így könnyen választanak kevésbé mederben tartott, irányított és ellenőrzött megoldási formákat helyzetük megoldására [2].

A táborok kialakításának minőségi kritériumai nem pusztán a táborlakók jobb életminőségének biztosítása okán, hanem holisztikus szempontokat figyelembe véve a fogadó, a telepítő országok közbiztonsága érdekében is nagyon fontos tényezők. Mindezt is lényeges, hogy pontos, még a létesítést megelőzően jól definiált igények kerüljenek rögzítésre. Amikor ezek rögzítésre kerültek, akkor fel kell állítani egy prioritási sorrendet. A prioritásoknak tükrözniük kell a tábor valódi rendeltetését, hogy a befektetett anyagi források és energia ne pusztán egy filantróp megnyilvánulást szimbolizáljanak, hanem a tábor valós, a személyek életét védő, a családokat óvó infrastrukturális eszközzé váljon környezetében.

Ahhoz, hogy a tábor betöltse rendeltetését, az általa nyújtott szolgáltatásoknak le kell képezniük a lakók és a közvélemény reális, észszerű igényeit. Amennyiben nagyszámú gyerek tartózkodik a táborban, indokolt megszervezni az oktatásukat, napközbeni kulturált felügyeletüket. Természetesen, ebbe szükséges bevonni az érintettek törvényes képviselőit, szüleit, ez egyben ráerősít a TQM egy másik alapelveire, a részvétel fontosságára.

Az 1. és 2. sz. táblázat a vevői köröket és igényeiket mutatja be, az igények területét rangsorolva egy menekülttábor esetében.

Egy-egy nagy befogadóképességgel rendelkező tábort nem csak különleges jogrendben lehet használni, hanem békeidőben is. Célszerű figyelembe venni a tábor rendeltetése során azt, hogy a tábor igénybevétele önkéntes alapon történik (fesztiválok idejére telepített táborok például), vagy valamiképpen egy külső fizikai (megsemmisült az otthonuk), vagy belső pszichikai (életveszélyben érzi magát) kényszer hatására történik. A tábor létesítésében résztvevők, a hatékony működtetés érdekében ezt mindenképpen elsődleges meghatározóként kell, hogy kezeljék.

Az önkéntes igénybevevők könnyebben motiválhatóak, teljesen más, akár piaci alapon működő szolgáltatási egységekkel is be lehet rendezni a tábort.

KÜLSŐ VEVŐI KÖR IGÉNYEI

1. sz. táblázat

	Érintettek	Igények	Folyamatok	Mutatók
1.	Valamennyi menekült	Biztonság	A tábor körülhatárolhatósága, kerítés megléte, beléptető rendszerek	Erőszakos cselekmények száma
		Élelmezés, vízellátás	Állandó élelmiszer útvonalak és utánpótlások, továbbá helyi vízkészlet biztosítása	Gyermek 500-1000 kcal/nap Felnőtt 1500-2000 kcal/nap Fejenként 2 liter ivóvíz
		Szállás	Családok részére szállás-egységek és ágyak biztosítása	1 család 1 sátor vagy konténer, 1 fő 1 ágy elv
		Tisztálkodási lehetőségek	Nemek szerint elkülönített tisztálkodási egységek	10 fő/ 1 mosdó 20 fő/ 1 zuhany 10 fő/ 1 WC
		Szórakozás, kultúra, vallás	Központi helyen közösségi tér	100-300 m ²
		Kapcsolattartás	Kommunikációs egység/konténer	Wi-Fi kapcsolat
1.1.	Menekült nők	Főzési lehetőségek	Központi konyhai, főzési lehetőségek biztosítása	10 sátor vagy lakóegység/ 1 konyharész
		Mosási lehetőségek	Központi mosási lehetőségek biztosítása (gépesítéstől függően)	10 sátor vagy lakóegység/ 1 mosodarész
1.2.	Menekült férfiak	Munkalehetőségek	Munkalehetőségek szervezése, keresése, ajánlása	Munkavállalók %-os aránya a táboron belül
1.3.	Menekült gyermekek	Szülői felügyelet	Kulturált szabadidő eltöltésére lehetőség, tér	Játszóterek, illetve gyerekfoglalkoztatók száma
		Oktatás	Korosztálynak megfelelő oktatás megszervezése	Beiskolázott gyermekek száma

KÜLSŐ VEVŐI KÖR IGÉNYEI
(FOLYTATÁS)

1. sz. táblázat folytatása

	Érintettek	Igények	Folyamatok	Mutatók
2.	A tábor helybéli kivitelezői	Biztonság	A tábor körülhatárolhatósága, kerítés megléte, belső biztonsági rendszerek	A kivitelezők elleni erőszakos cselekmények száma
		Megfelelő munkakörülmények	Táborkészítés protokolljának ismerete	Balesetek száma
3.	Hivatalos szervek	(Jog)szabályoknak való megfelelés	A kivitelezés, működtetés kísérése	Jogszerűtlen cselekmények

BELSŐ VEVŐI KÖR

2. sz. táblázat

	Érintettek	Igények	Folyamatok	Mutatók
4	A tábor készítői, kivitelezői	Biztonság	A tábor körülhatárolhatósága, kerítés, belső biztonsági rendszerek	A személyzet elleni erőszakos cselekmények száma
		Határidőben való elkészülés	A kivitelezés folyamatos monitorozása, az anomáliák kiküszöbölése	Határidő betartása
5	A tábor üzemeltetői	A külső vevői kör megalégedettsége	Folyamatos monitorozás, hogy a belső vevői körnél megállapított mutatók teljesülnek	Külső vevői körnél meghatározott valamennyi mutató

Amennyiben menekültekről van szó, a motiváltság nehezebb, hiszen a táborlakóknak a fizikai megpróbáltatásokon túlmenően egy sor pszichikai kihívással is meg kell küzdeniük, mint az elhagyatottság, a kirekesztettség érzése. Ilyen esetekben a tábor létesítése során szükséges olyan szolgáltatások alkalmazása is, melyek ezen terheket

csökkentik a táborlakókban. Ilyen irányú felhasználói kör determinációja indokolt a létesítést megelőzően.

Figyelembe véve a fenti szempontokat, a teljes körű minőségirányítási rendszer azon alapelve, hogy a felhasználói kör meghatározásra kerüljön, egy tábor létesítése során megkerülhetetlen szempont.

2. A folyamatok folyamatos fejlesztése

Egy tábor létesítése, még ha átmeneti jelleggel is történik, egy bizonyos időintervallumot fog át, mely lehetőséget teremt arra, hogy a tábor létesítésének pillanatától észlelt esetleges anomáliákat korigálják. Visszacsatolási és korrekciós pont tud lenni a beköltözés és a használat időszaka, továbbá a teljes feltöltöttség állapotát elérő időszak. A tábor első lakói vissza tudnak jelezni olyan fontos korigálható helyzeteket, melyek egy későbbi tábor építése során már a létesítés során figyelembe vehetők és adoptálhatóak. Mindezért nagyon fontos, hogy amennyiben rendelkezésre állnak adott régió korábbi táborlétesítésének leírásai, dokumentációi, üzemeltetési jelentései, azok kerüljenek feldolgozásra, a tapasztalatok pedig alkalmazásra.

Két teljesen hasonló tábor nincs, mindezért indokolt, hogy ne csupán mások tapasztalatai kerüljenek feldolgozásra, hanem a tábor vezetésének legyen igénye saját monitoring rendszer felállítására. A táboron belüli működési, fenntartási folyamatok figyelemmel kísérése vezet el a rosszul alkalmazott folyamatok változtatásának igényéhez.

A tábor létesítésében, majd annak működtetésében résztvevők nem elégedhetnek meg a tábor meglétének tényével. A használat során előkerülő újabb és újabb kihívásokra indokolt átgondolt választ adni. Ennek egyik legjobban alkalmazható módszere a PDCA (Plan-Do-Check-Act; Tervezés – Cselekvés – Ellenőrzés – Beavatkozás) ciklus [1 és 3]. A módszer alkalmazása lehetséges önerőből, csekély energia és anyagi ráfordítással. Az esetleges újratervezési kiadások jóval alulmúlják a beavatkozások nélküli, rossz működtetésből fakadó többletkiadásokat.

Egy tábor életciklusa a következő ábra szerint jellemezhető. Ezek közül leginkább a létesítési-építési, továbbá a fenntartási-működtetési szakaszokban van segítségünkre a PDCA módszer.



1. számú ábra. Tábor-életciklus

Egy tábor létesítése során olyan szabványok, protokollok kerülnek alkalmazásra, amelyek biztosítják a tábor megfelelő infrastrukturális működését. Ugyanakkor vannak olyan esetek, amikor a hagyományosan, már-már rutinszerűen alkalmazott sztenderdek nem bizonyulnak megfelelőnek, így a végtermék - maga a tábor - nem tölti be a protokollokban szereplő rendeltetését. Ilyenkor mindenképpen indokolt visszatérni a kiindulási ponthoz, ismételten lépésről lépésre át- és újragondolni a feladatokat, majd esetlegesen újratervezni az anomáliát mutató részeket, esetleg az egész tábort.

Ilyen helyzet alakult ki a jordániai Zaatari menekülttábor esetében, ahol a lakók beszámoló alapján [2] a létesítés során nem vették figyelembe a terület adottságait, determinánsait. A tábor a sivatagban található, Al Mafraq várostól 10 km-re, távol minden fajta természetes vegetációtól és erőforrástól. A vizet tartályokban szállítják a helyszínre, a lakók leginkább a higiénés körülményekre tesznek panaszt.

Bár a tervezők (döntéshozók) a tábor kialakítása során figyelembe vették, hogy a tábor közel legyen a szír határhoz, legyen a közelben légi szállítást biztosító repülőtér, de számos további fontos tényezőt figyelmen kívül hagytak. A létesítés során nem számoltak azzal, hogy a 2012 júliusában megnyitott tábor rövid idő alatt a környék legnépesebb tábora lett. 2013 márciusában mintegy 156 ezer lakója volt a 3,3 km²-en elterülő tábornak. Népeségi adatokat tekintve egy év alatt

létrejött Jordánia hatodik legnagyobb települése [4]. A Zaatari menekülttábor fenntartóinak újra kellett volna gondolniuk az egész tábor létesítésének alapvető szempontjait. Időközben annyi változás történt a tábor életében, hogy a táborlakók száma megfeleződött, így biztosítva emberségesebb körülményeket a táborlakóknak.

A tábor befogadó képességének, továbbá a feltöltöttségnek naprakész ismeretével elejét lehet venni a zsúfoltságnak és az ebből adódó anomáliáknak. A TQM módszer azért is használható teljes határozottsággal egy tábor létesítése során, mert az egyes tényezők, mint például a befogadásban érintettek létszáma, folyamatosan változhat. A méret és a befogadóképesség egy havária helyzetben telepített tábor esetében rugalmasan kezelendő. Szintén megkerülhetetlen a tábor létesítése és működtetése során előforduló folyamatok felügyeleti vizsgálata, melyek teljes körű ismertetése kimerítené jelen dolgozat terjedelmi korlátait, így csak egy példán érzékeltetjük a minőségirányítási rendszer ezen elemének fontosságát.

A tervezés során a Zaatari menekülttábor esetében kimondott figyelmet kellett volna fordítani a vízkészletek elérhetőségére, tekintettel arra, hogy a sivatagi környezet nem biztosít automatikusan szabadon használható vízbázisokat. Az első tízezer menekült megérkezését követően kellett volna átgondolni, esetleg modellezni, hogy miképpen oldható meg további tíz-, ötven- vagy éppenséggel százezer menekült vízellátása. A mindennapi vízkészletek biztosítása olyan elementáris tényező egy tábor üzemeltetése során, melyre forgatókönyvet és vészforgatókönyvet kell készíteni.

Amennyiben vezetékes víz nem áll rendelkezésre, indokolt kidolgozni, hogy miképpen biztosítható egyéb módon a víz a táborlakók részére. Palackozott víz biztosítása esetén szükséges átgondolni annak logisztikáját is, akárcsak azt is, hogy adott körülmények között (évszak például), milyen vízfogyasztással kell számolni azon az égövi területen. Ha a napi vízmennyiségek nem ellenőrzött módon kerülnek kiosztásra, az könnyen vezethet bizonytalansághoz, belső elégedetlenséghez. Meg kell határozni, hogy ki a felelős a víz biztosításáért vezetői és beosztotti szinten, továbbá ellenőrizni kell, hogy a normatíván meghatározott vízmennyiség rendelkezésre áll-e minden táborlakó részére.

Az ivóvíz rendelkezésre állása során nem csak azt kell vizsgálni, hogy az megfelelő mennyiségben áll rendelkezésre, hanem a megfelelő minőséget is, valamint azt, hogy a hatékony felhasználás biztosí-

tott-e. Elsődleges minőségi mutatók a tisztaság és hűtöttség, a hatékonyság ismérve, hogy a táborlakók rendelkeznek olyan eszközökkel, amelyekkel a fölösleges vízhasználatot elkerülik, értve ez alatt a használathoz és igényekhez illeszkedő megfelelő űrmértékű edények meglétét például. Ha kis beruházással megtakarítást lehet elérni, például műanyag vagy egyéb tartós, de olcsó eszközök beszerzése és kiosztása által, ezeket a költséghatékonyság érdekében indokolt meglépni.

Szintén a folyamatos figyelemmel kísérés témaköréhez tartozik, hogy a tábor üzemeltetői folyamatosan monitorozzák a lakók fizikai, mentális és egészségi állapotát, melyek tömeges változására azonnali adekvát válaszokat szükséges adni. Amennyiben a táborban járvány kezd kialakulni, akkor a működtetőknek a szükséges intézkedéseket meg kell tenniük annak lokalizálására, majd felszámolására. Ez az intézkedés nem más, mint a táboron belüli folyamatok folyamatos monitorozása és a változtatás céljával foganatosított eljárás gyakorlása. A folyamat végén a működtetők beépíthetnek a tábor fenntartásának sztenderdjei közé olyan eljárásokat, amelyek elejét tudják venni az anomáliáknak.

A folyamatok folyamatos figyelemmel kísérése a tábor létesítésétől, a működtetésen keresztül, egészen annak felszámolásáig indokolt. A teljes körű minőségirányítás második alapelvének alkalmazása egy tábor létesítése vagy működtetése során szintén ösztönzőleg hat mind a tábor fenntartásában illetékesek, mind a táborlakók körében.

3. A „dolgozók” teljes körű részvétele

Egy tábor esetében a TQM rendszerében említett, a termelésben részt vevő dolgozók analógiáján, a táborlakókat tudjuk nevesíteni, mint a tábor működtetésében részt és szerepet vállaló személyeket. Ők nem a termelésben, hanem a lakókörnyezetük és annak biztonságának fenntartásában, a mindennapi élet megszervezésében érintettek. Hogy ezt milyen elkötelezettséggel és lendülettel teszik, mindenképpen hozzájárul a tábor élhetőségének a színvonalához, így a táborlakók minél intenzívebb bevonása a tábor életébe mind a működtetők oldaláról, mind a táborlakók szempontjából megkerülhetetlen. Az alulmotivált, környezetükre nem figyelő táborlakók könnyebben befolyásolhatók, pszicho-szomatikus megbetegedések nagyobb arányban jelentkeznek náluk.

Elsődleges feladat a táborlakók informálása, hogy hol vannak, milyen feltételek mellett vehetik igénybe a tábor szolgáltatásait. Egy sajtósági házi rend kialakítása, még a beköltözés előtt szükséges, amelynek folyamatos felülvizsgálata és pontosítása teszi lehetővé, hogy egy mindenki számára élhető és biztonságos tábor álljon rendelkezésre az otthontalanná váltak részére. A házi rend, továbbá a különböző szolgáltató egységek, mint elsősegélypont, tisztálkodó egység, oktatási egység, vezetési pont, boltok elhelyezkedésének a megismerése, biztosítja, hogy a táborlakók a tábor nyújtotta lehetőségek teljes vertikumát megismerhessék, ezáltal teljes körűen tudnak az egyes feladatokban, szolgáltatásokban részesevni, esetleg bekapcsolódni azokba.

Lényeges, hogy a táborlakóknak legyen módjuk és lehetőségük, hogy közvetlenül jelezzenek a tábor működtetésével, fenntartásával kapcsolatos helyzetekről. A vezetési ponton vagy annak közelében legyen olyan szolgáltatás, kapcsolattartó, akinél közvetlenül lehet visszajelzéssel élni. Célszerű erre akár nyomtatványt, akár kevésbé formális felületet biztosítani (füzet, hirdetőtábla stb.) Ez az intézkedés elejét tudja venni a visszajelzések és visszacsatolások esetleges elmaradása okán előtörő elégedetlenségeknek, rongálásoknak, lázadásoknak.

A tábor biztonsága, a hivatalos vagy hivatásos biztonsági személyzet tevékenységének támogatása érdekében célszerű a táborlakóinak a bevonásával megszervezni annak őrzését. Mivel a táboron belül leginkább saját civil vagyonelemek vannak elhelyezve, felügyelt körülmények között indokolt egy saját táborőrség megszervezése és támogatása.

A táboron belül ugyanakkor létjogosultsága lehet egy saját közigazgatási szervezet felállításának és működtetésének, mely az örendelkezés és önkormányzatiság csírája lehet a későbbiekben. A menekülttáborok egy-egy nagyobb város lélekszámával rendelkeznek, ezt a tömeget kell nap mint nap megszervezni és koordinálni. Ahogyan egy város esetében magától értetődő egy választott tisztviselőkből álló vezetési szervezet felállítása, így egy-egy tábor esetében is indokolt egy hasonló választott vezetési tanács működtetése. Ez lehetőséget teremt a közvetlen kapcsolattartáson túlmenően a közvetett képviselet megjelenésének is a táboron belül [5]. A vezetők részvétele a feladatok szervezésében egy újabb további lépés lehet a táborlakók bevonására. Ennek megszervezése és működtetése során figyelembe kell venni a faji, nemzeti és nemzetiségi, törzsi, val-

lási sajátosságokat, hogy valóban hatékony és ugyanakkor teljes mértékű legyen a képvisélet [6].

Amennyiben a tábor szolgáltatásaihoz igazodó végzettséggel rendelkező személyek is vannak a tábor lakói között, az ő bevonásuk a különböző szolgáltatások fenntartásában ösztönzőleg hat, mind a bevontak, mind az ellátottak esetében. A helyiekből kikerülő tanító, ápoló, szakács nyújtotta szolgáltatás sokkal nagyobb bizalommal tölti el a tábor lakóit. Természetesen, a helyiek nyújtotta szolgáltatás mögé is fel kell sorakoztatni azokat az infrastrukturális kiegészítőket, amelyek biztosítják a szolgáltatás megfelelő minőségét.

Ezen intézkedésekkel egyszerűen, költségtakarékosan és hatékonyan el lehet érni, hogy a táborlakók sajátjukként tekintsenek a táborra, az ott fellelhető infrastruktúrák és szolgáltatások minőségének a megóvására kiemelkedő figyelmet fordítsanak.

Amennyiben a tábor lakói folyamatosan kapnak információkat a tábor életét befolyásoló tényezőkről, az ott fellelhető szolgáltatásokról, legújabb változásokról, akkor az információk birtokában, azokat értelmezve, a tábort sokkal inkább fogják magukénak érezni. A táborlakók ez által nagyobb erőfeszítéseket tesznek a tábor infrastruktúrájának megóvására, ezáltal is növelve a tábor élettartamát.

Ugyanakkor nem lehet megfeledezni a táborban szolgálatot teljesítő, az üzemeltetés részéről jelen levő foglalkoztatottakról. Az ő részükre indokolt minden hét elején (igazodva a térség vallási-kulturális hétbeosztásához) egy megbeszélés keretén belül felvázolni a heti teendőket és feladatokat. Ezen értekezletek tökéletes alkalmat nyújtanak arra, hogy a lehetőségeket, a feladatok elvégzéséhez szükséges energiákat számba vegyék, továbbá a dolgozók is megosszák meglátásaikat és az üzemeltetés során felmerülő jobbító ötleteiket. A vezetőség részéről támogató hozzáállás szükséges ezekhez a kétirányú megosztási fórumokhoz. A közvetlenül a működtetésben résztvevő szakemberek, munkatársak első kézből tudnak olyan jobbító ötletekkel, felvetésekkel szolgálni, melyek a működtetés költségeit csökkentik, illetve a táborlakók komfortérzetét javítják.

A teljes körű minőségirányítás harmadik alapelve, mely szerint a feladatokat és a felelősséget a hatékonyabb működés érdekében szükséges delegálni, teljes mértékben alkalmazható egy tábor működtetése során.

4. Közös tanulás, tanulószervezetté válás

Egy tábor lakói nagyon különböző szocializációs háttérrel rendelkezhetnek. A különböző területekről érkező, a tábor nyújtotta menedéket igénybe vevő lakókra általában jellemző, hogy az alacsonyabb iskolázottsági rétegből kerülnek ki. Az iskolázottabb, otthontalanná vált menekülők sokkal önállóbban tudják megoldani életüket, nagyobb anyagi és érzelmi tartalékokkal rendelkeznek, mint azok, akik táborok lakóivá válnak. Ugyanakkor a táborlakók között találhatunk olyan szakképesítéssel rendelkező személyeket is, akik be tudnak kapcsolódni egyes szolgáltatások biztosításába, az ellátás megszervezésébe.

Ezek miatt, továbbá a hasznos időtöltés, a személyes fejlődés és fejlesztés okánál fogva a táborlakók oktatása megkerülhetetlen. Elsődlegesen szükséges a legalapvetőbb táborhasználati tudás átadása, hiszen a közös helyiségek csak ezek ismeretében használhatóak biztonságosan, kulturáltan és hosszú távon. Ezen általános tudáson túl tűz- és balesetvédelmi oktatásban kell részesíteni azon személyeket, akik például a közös konyhai egységeket használják.

Ezen oktatásoknak nem csak egy vertikális fentről-lefele, a működtetőktől a használókig tartó iránya van, hanem sokszor horizontális irányú is, hiszen az egymástól, a jó példákon keresztül való tanulás ugyanolyan hatásfokú, sőt egyes helyzetekben sokkal eredményesebb. A szükség, az összeczártság sokszor ösztönzőleg hat az újabb ismeretek elsajátítására. A táborlakók egymással osztják meg azokat a tapasztalataikat, amelyek életben maradásukat biztosítja. Ezek a win-win helyzetek támogatják, hogy az egymástól való tanulás során a legjobb módszerek, tapasztalatok kerüljenek alkalmazásra, akár az egyéni, akár a közösségi életben.

Ugyanakkor a tábor üzemeltetése során célszerű megosztani a táborlakókkal azt a tudást, amely a tábor mindennapjait érinti. Ezek a központilag irányított és nyújtott ismeretek felerősítik az egymástól szerzett tudás hatékonyságát, és viszonyítási pontot is nyújthatnak a tanulás folyamán.

A tábor üzemeltetőinek kiemelt figyelmet kell fordítaniuk arra, hogy a táborlakók milyen mértékben sajátították el és miképpen tudják alkalmazni a közösségi együttélés általános szabályait. Nagyon fontos, hogy a mentális egészség megőrzése érdekében szervezzenek, akár

a tábor lakói, akár a működtetők közül választott vagy esetleg meghívott oktatókkal, a táborlakók iskolázottságához és érdeklődéséhez igazodó továbbképzéseket. Ezek a legegyszerűbb esetekben lehetnek akár főzési, akár gyermeknevelési vagy munkavállalási alapismeretek is.

Amennyiben a tábor lakói közül kiválasztásra kerülnek olyan személyek, akik az egyes szolgáltatások biztosításában vesznek részt, akkor indokolt ezen személyek továbbképzését is támogatni. Nagyon sokan vesznek részt például a gyermekek oktatásában, az ő továbbképzésük és esetleges alkalmazásuk hatékony módszer a gyermekek mindennapi foglalkoztatásának a megszervezésében. [7]

Minden olyan személy részére, aki valamilyen módon jelen van a tábor nyújtotta szolgáltatások valamelyikében, és megfelelő képességekkel is rendelkezik tevékenységének bemutatásában, legyen biztosítva, hogy beszámolhasson a többi táborlakónak a megélt tapasztalatairól. A reális, helyben lévő, már-már kézzel fogható személyes sikerek tudnak igazán ösztönzőleg hatni a táborlakók igényeinek a megfogalmazásában, majd azok megvalósításában. Ha egy táborlakó által személyesen ismert személy lép fel, és osztja meg tevékenységének történetét, a minta sokkal erőteljesebben hat. Mindezekért is nagyon fontos, hogy a megélt tapasztalatok, életszerű minták megosztásra kerüljenek a táboron belül.

A tábor működtetése során indokolt az igények fontossági sorrendjének a felállítása, amit az első fejezet táblázataiban mutattunk be. A tábor szervezőinek úgy szükséges gazdálkodniuk erejükkel, lehetőségeikkel, hogy az iskoláskorú generáció részére megteremtsék a képzési, oktatási lehetőségeket. Ehhez lehet akár a táborlakók közül is önkénteseket szervezni, így mind a gyermekek, mind a felnőttek számára hasznos elfoglaltság lehetőségét megteremtve. Olyan helyzetekben, amikor felnőttek tanítanak felnőtteket, illetve osztanak meg életükből élethelyzeteket sorstársaikkal, a kulturált és előremutató szórakozás igényét is megvalósítja nulla eszköz- ráfordítással.

A minőségirányítás azon alapelve, hogy a tábornak egy önmaga által fenntartott és működtetett tanulószervezetté kell válnia, nem csak a hatékonyság egyik fokmérője, hanem az egyéni sikerek megalapozója is a tábor lakóinak életében, amiért is nagyon fontos ezen alapelv alkalmazása.

5. A vezetés

Egy szervezet, egy infrastruktúra üzemeltetése során nagyon fontos tényező a vezetési hozzáállás és attitűd. A menekülttáborok esetében a vezetés a létesítés és a működés legelső időszakában egy személyű. A tábor működése, amikor már-már rutinszerűvé kezdenek válni a folyamatok, kellő felkészítést követően, a helyiek bevonása által kettős irányítást kaphat, egy helyi és egy szakmai vezetés révén. Hosszabb működési idő esetén a tábor vezetése vegyessé válhat, a helyiekből és a tábortelepítőkből formálódva, vagy a létesítésben résztvevők „levonulását” és a tábornak a helyiek részére való teljes átengedését követően homogén felépítésű, nagyobb arányban a helyiekből szerveződött vezetés alakulhat ki.

A tábor létesítésének idején a tábor működtetéséért felelős szervezet által delegált vezető viseli a teljes felelősséget a tábor működéséért, annak biztonságáért. Ez egy szakmai vezetés, mely tudásával és rendelkezésre álló forrásainak a biztosításával leginkább egy kollegiális rendszerben vezeti a tábort. A gyors reagálású táborok esetében tapasztaljuk ezt a vezetési struktúrát.

A táborlakók bevonásának alapelveinek fejezeténél tárgyalásra került, hogy miért indokolt saját „önkormányzatisággal” rendelkező táborokat létrehozni. Amennyiben a tábor működésére hosszabb távon van igény, akkor indokolt a táborlakók bevonásával megszervezni a tábor önkormányzatiságának a rendszerét. Hogy ez milyen alapú, leginkább a tábor etnikai, vallási, kulturális és politikai tőkéje határozza meg. Lényege, hogy a helyiek közül az általuk is meghatározott módon kerüljenek ki olyan vezetők, akik a tábor mindennapjainak a szervezésébe, koordinálásába bekapcsolódnak. Ebben az időszakban megmarad a tábor szakmai vezetése is a telepítő szervezet által, de a mindennapok feladatainak a szervezésébe folyamatosan bekapcsolódik egy, a helyi táborlakókból választott, delegált vezetés is. A feladatok és hatáskörök átadása fokozatosan, kellő betanulási időt is engedve történik. A tábor vezetésének e struktúráját nevezzük kettős felépítésűnek.

Amennyiben egy tábor fenntartására kimagaslóan hosszabb időre kerül sor (például Gáza, Közép-Afrika), akkor a szakmai vezetésnek indokolt a teljes vezetést átengednie a helyiek közül választott vezetésnek. Ebben az időszakban a tábornak rendelkezni kell már azon öfenntartó rendszerekkel, melyek a mindennapi élet megkerülhetet-

len tényezői, ilyen a folyamatos víz- és élelmiszerellátás, egészségügyi jelenlét, oktatás, biztosítás, a közigazgatás alapvető szolgáltatásai.

Ezen helyzetekben a tábor vezetése vagy teljes mértékben átadásra kerül a helyieknek, vagy egy, a helyiekből és a létesítésben résztvevő szervezet delegáltjaiból egymás mellé rendelt kollegiális, vegyes rendszerben működő vezetés jön létre.

Mind a három esetben indokolt, hogy a táborlakók bevonásra kerüljenek a tábor életét befolyásoló helyzetek megítélésakor. Az első esetben bemutatott helyzetben – szakmai vezetés alkalmával – ez a hozzáállás a protokollok alapján feltételezhető, hiszen a tábor telepítői azok, akik nagymértékben érdekeltek abban, hogy a tábor lakóit bevonják a különböző feladatokba, szolgáltatásokba. A második helyzetben – szakmai és helyi választott vezetés – a disszemináció szintén biztosítva van a rendszerben, hiszen a helyiek jelenléte a vezetésben már azt mutatja, hogy a felelősségi körök megosztásra kerültek. A szakmai vezetés ezen stádiumban nagy felelősséggel tartozik a tekintetben, hogy a vezetési kultúráját is át tudja-e adni a helyi vezetés részére. Amennyiben olyan tapasztalattal rendelkeznek, hogy a vezetés teljes körű átadása a helyiek részére a táborlakók érdekeinek a sérelmét jelentené, a teljes vezetési vertikum átadását el kell halasztaniuk [6] egészen addig az időpontig, amíg megbizonyosodnak a felől, hogy olyan vezetői garnitúra kerül kinevelésre, mely teljes mértékben a táborlakók érdekeit szolgálja.

A tábor vezetésének alapvető célja, hogy a táborlakók fizikai, emocionális, pszichológiai életük terheltségének ellenére egy minél teljesebb, korábbi életükhöz közelítő, egyes szegmenseiben azt meghaladó színvonalú életet élhessenek a tábor adta lehetőségekhez mérten. A táborlakók részéről a tábor nyújtotta szolgáltatások aktív elfogadása a tábor sikerességének egyik fokmérője.

A vezető empatikus, ugyanakkor határozott fellépése garancia a tábor jól szervezett működtetésének. Amennyiben a tábor vezetője ismeri a TQM rendszer nyújtotta előnyöket, és a megfogalmazott alapelvek mentén alkalmazza is azokat, akkor sokkal hatékonyabb, hosszabb távon fenntartható és nem utolsó sorban a táborlakók által élhető tábort fog működtetni [8].

A TQM ismerete megkerülhetetlen a mai kor valamennyi vezetője, így a tábor létesítésében és működtetésében részt vevő szaksze-

mélyzet és vezető részére, annak alkalmazása mind hasznossági, mind költséghatékonysági szempontok mentén rendeződik.

A vezető szerepe egy tábor működtetése során könnyen definiálható, aki erőfeszítés nélkül tud igazodási pontokat felvázolni a lakók irányába. A vezető kimagasló szerepének párhuzama a TQM rendszerben és egy tábor működtetése során ugyancsak a minőségirányítási rendszer alkalmazása mellett szóló érv.

6. A minőségirányítás alkalmazásának előnyei

Még egy olyan helyzetben is, amikor ideiglenesen kell hontalanná vált emberek százait, ezreit elszállásolni, indokolt az igényesség és a minőség iránti követelmény megfogalmazása, és annak következetes alkalmazása. Az ideiglenes táborok lakói pszichés és fizikai állapotának javítása csak emberi és biztonságos körülmények megteremtése által garantálható. A TQM alkalmazása segít, hogy sokkal inkább rendezett, strukturált rendszerű és üzemű ideiglenes tábor kerüljön kialakításra. Egy ideiglenes tábor kialakítása során alkalmazott teljes körű minőségirányítási rendszer az emberi léptéken túlmenően, az ézszerűség és az egyszerűség örök igazságait építi be a tábor mindennapi életébe. A rendszer alkalmazása során kialakuló megoldások segítenek hozzá, hogy egy ideiglenes tábor élhető, racionálisan működtethető és nem utolsósorban fenntartható legyen.

A minőség kifizetődő. A minőség nagyságrendileg járul hozzá a fenntarthatósághoz, a minél kevesebb forrásból, minél tovább történő működtetés mind a működtetők, mind a táborlakók érdeke. Egy-egy átgondolt struktúra, kivitelezés anyagiakban mérhető megtakarításokat jelent a működtetés vagy éppen a táborlakók számára. Ebben a minőségmegővésben és -fejlesztésben tud segítségére lenni, mind a tábortelepítő személyzetnek, mind a tábor működtetéséért felelős vezetőnek a teljes körű minőségirányítási rendszer, akár elemeiben, akár összességében.

A létesítés során a tábor helyének megválasztása, vagy a tervezés alkalmával érvényesített minőségi szempontok, továbbá a működtetés során alkalmazott protokollok és nyújtott szolgáltatások minőségirányítási szempontból történő vizsgálata a táborlakók megelégedettségének egyik biztosítója. A TQM nyújtotta minőségi kritériumok megfogalmazása és azok következetes alkalmazása garantálja, hogy

a tábor előkészítése, létesítése és működtetése a táborlakók és a fenntartók megelégedettségét fogja szolgálni.

Amennyiben technikai szempontból vizsgáljuk, megkerülhetetlen a tábor kivitelezésének a minősége, milyen módon és szakértelemmel kerülnek létesítésre az egyes lakó-, illetve kiszolgáló egységek, hiszen azok a végfelhasználók (a vevők) igényeit fogják kielégíteni. A tábor struktúrájának, elrendezésének az átgondoltsága szintén egy minőségi szempont, akárcsak a felhasznált anyagok minősége, ami szintén hozzájárul a komfortérzet növeléséhez vagy éppenséggel csökkenéséhez.

A teljes körű minőségirányítás alkalmazása egy ideiglenes tábor létesítése és működtetése során, az eljárás támogató és költségcsökkentő mivolta miatt is, megkerülhetetlen. A folyamatok figyelemmel kísérése segít, hogy a pazarló, nem a táborlakók igényeit támogató megoldások cseréjére, illetve javításra kerüljenek.

Egy tábor akkor működik rendeltetésszerűen, ha a táborlakóknak jelentősen megnöveli a túlélési lehetőségeit az alábbiak szerint:

- védelmet nyújt az életet veszélyeztető erőszakos cselekményektől;
- lakhatást nyújt;
- biztosítja az ételmezés alapvető lehetőségeit;
- biztosítja a vízzel való ellátottságot;
- egészségügyi szolgáltatásokat biztosít az egészség fenntartása érdekében;
- pszichikai és lelki támogatást nyújt;
- segít kapcsolatok tartásában, azok létesítésében;
- oktatási és kulturális lehetőségeket nyújt.

Ezek a rangsorolt tábor nyújtotta szolgáltatások egyben a tábor minőségi mutatói is. Az első négy kategória megkerülhetetlen, ezek mindegyikének a biztosítása elengedhetetlen egy kulturált, emberek elszállásolására alkalmas tábor létesítéséhez, alapjai a tábor minőségi mutatóinak. A testi és lelki egészség biztosítása egy következő fontos csoport, mely - amennyiben a táboron belül van megszervezve - szintén egy fokmérője a minőségi szolgáltatások nyújtásának. A táborlakók számára a táborban nem fellelhető szeretteik, ismerőseik

elérése a testi-lelki egészség egyik determinánsa, ezért fontos megszervezni, hogy a táborlakók kapcsolatot tarthassanak más táborok vagy települések lakóival. Az iskoláskorúak oktatása, valamint a felnőttképzés megszervezése szintén minőségi mutatóként definiálható egy átmeneti tábor esetében.



2. számú ábra. A táborok kritériumrendszerének piramisa

A „táborok Maslow piramisa” a kritériumrendszer megnyilvánulási formája, továbbá a minőségi mutatók leképeződésének forrása, ami a következőképpen épül fel.

Ellentétben Abraham Maslow [9] megfogalmazásával, a menekültek részére az elsődleges fontossági kritérium a fizikai biztonság érzete, majd a biztos fedél kívánalma. Az éhség, szomjúság csillapításának vágya csak ezeket követi.

A tábor létesítését követően, a működtetés során a kezdeti minőség a tábori kritériumrendszer piramisában jelzett területeken az erőteljes igénybevétel során rohamosan veszít minőségéből. A teljes körű minőségirányítás képes szinten tartani a tábor minőségi mutatóit, elejét véve újabb beruházásoknak és anyagi ráfordításoknak, ugyanakkor az egyes szolgáltatások sokkal jobb minőségben is elér-

hetővé válnak az idő előrehaladtával. Ehhez hozzájárul a TQM alkalmazása, az érintettek bevonása és érdekeltté tétele [11]

A monitorozás egyik alapvető technikája, akár a tervezés, akár a kivitelezés vagy a működtetés során, az adott folyamat vagy feladat SWOT elemzése [1], mely egy világos pillanatfelvételt biztosít a fennálló állapotokról. Amennyiben a táborlakók meglátásait is szeretnénk bevonni elemzéseinkbe, úgy szükséges egy a tábort használók megértési szintjén történő kérdőív összeállítása, mely alapvetően a tábori kritériumrendszer piramisában felvázolt elemeket tartalmazza. A kérdőív tartalmazhat egyéb más helyi sajátosságos kérdéssort is, ami által a felmérés olyan információszerzési forrás, mely mélyebb és átfogóbb képet nyújt a tábort használók szocializációjáról, illetve igényeiről. A tábort működtetők legyenek felkészülve, hogy használják a kérdőíves visszacsatolásoknak a technikáját.

A TQM, a visszacsatolási, a monitorozási rendszerek alkalmazása, majd azok kielemezését követően a meghozott döntések és megtett intézkedések nagyban hozzájárulnak a tábor üzemeltetésének hatékonyságához, és ez által a fenntarthatóságához.

Összegzés

A TQM alapelveinek és elemeinek alkalmazása, azok megfeleltethetősége egy tábor létesítése során képezi a dolgozat témáját. Egy ideiglenes tábor létesítésével kapcsolatban mind a létesítés, mind a fenntartás-működtetés időszakában minőségi és minőségirányítási szempontok jelentős mértékben kerülnek elő. Jelen dolgozatban azt vizsgáltam, hogy ezen jellemzők és alapelvek miképpen alkalmazhatóak egy tábor létesítése során.

Már a tábor létesítését megelőzően, annak felhasználói körének a definiálása során a párhuzamosság elvét alkalmazva, vagy a létesítést követően, a mindennapi tábori élet emberközpontúvá tétele érdekében a fennálló folyamatok állandó monitorozása és javítása által nagyon autentikusan lehet használni John Oakland rendszerét.

Egy-egy tábor üzemeltetése során kiemelt figyelmet kell fordítani a táborlakók pszichikai és mentális karbantartására, melyre a TQM nyújtotta lehetőségek, nevezetesen az érintettek teljes körű bevonása, illetve a folyamatos képzés igénye nagymértékben hozzájárul. A

vezetők szerepe, annak megosztásának lehetősége és felelőssége szintén érintve van a dolgozatban.

Különleges jogrendben, amikor az ideiglenes tábor megvalósításának követelménye sokszor helyben adódó improvizatív megoldásokban is bővelkedik, hatékonyan alkalmazható egy rugalmas, de egyben biztos igazodási pontot is nyújtó minőségirányítási rendszer.

A táborok létesítését megelőzően indokolt az adott ország vonatkozó jogszabályainak, továbbá a létesítésben részt vevő nemzetek jogszabályainak az ismerete. Ugyancsak hasznos a NATO katasztrófavédelmi helyzetekre [10] kidolgozott iránymutatásait is követni. A vonatkozó hazai és nemzetközi jogszabályok, NATO és humanitárius szervezetek által kidolgozott sztemderdek és protokollok ismertetése túlmutat jelen dolgozat terjedelmi lehetőségein, azok egy másik tanulmányban kerülnek bemutatásra.

A TQM alapelvei és annak elemei jól és megbízhatóan alkalmazhatóak olyan helyzetekben, amikor a minőségbiztosítási szempontokon túlmenően hangsúlyos szerepet kapnak az olyan befolyásoló tényezők, mint a rendelkezésre álló anyagi és emberi erőforrások vagy az idő.

A TQM rendszer - elemeit tekintve egy ideiglenes tábor létesítése során - egy nagyon jól használható minőségirányítási forgatókönyv a létesítést kezdeményezők, az abban résztvevők, illetve az ott elhelyezést nyerők részére. A módszer jól definiálható különböző részei egy elemeiben és összességében jól használható szemléletet nyújtanak, mely szabatos, ugyanakkor nem dogmatikus.

Felhasznált irodalom

[1] Turcsányi Károly: Minőségelmélet és –módszertan, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest 2014

[2] Simon Rawles, Angela Robson: The Syrians who prefer war-torn home to refugee camp

<http://www.theguardian.com/world/video/2013/jul/25/syrian-refugee-camp-video>

Letöltés ideje: 2015. május 8.

[3] <http://asq.org/learn-about-quality/project-planning-tools/overview/pdca-cycle.html>

Letöltés ideje: 2015. május 8.

[4] Jordan - Largest Cities

<http://www.geonames.org/JO/largest-cities-in-jordan.html>

Letöltés ideje: 2015. május 9.

[5] Harold Austin, U.S. Forces Germany: Democracy Lessons for Germans, Self-Government In Refugee Camp, The Sydney Morning Herald, 1944. október 20.

<https://news.google.com/newspapers?nid=1301&dat=19441020&id=2lwTAAAIBAJ&sjid=u5UDAAAIBAJ&pg=7209,2971807&hl=en>

Letöltés ideje: 2015. május 9.

[6] Joe Gould: Tribalism, Cronyism Hinder Iraqi Training, DefenseNews, EDT 26 June, 2015

<http://www.defensenews.com/story/defense/land/2015/06/25/iraq-us-train-cronyism-tribalism-leadership-sunni-allyn-islamic-state-carter-ramadi/29271707/>

Letöltés ideje: 2015. június 27.

[7] UNICEF - School in the Dadaab Refugee Camps

<https://www.unicef.org.nz/store/doc/schoolinthedadaabrefugeecamps.pdf>

Letöltés ideje: 2015. május 9.

[8] Norwegian Refugee Council: The Camp Management Toolkit, 2008. május p.44.

<https://www.humanitarianresponse.info/system/files/documents/files/Camp%20Management%20Toolkit.pdf>

Letöltés ideje: 2015. május 5.

[9]

http://old.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/maslow_motivcis_piramisa.html

Letöltés ideje: 2015. május 25.

[10] Civil emergency planning - A key security task of the Alliance

http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_49158.htm?selectedLocale=en

Letöltés ideje: 2015. május 25.

[11] Turcsányi Károly, Molnár Mihály: Minőség, minőségirányítás-új megközelítésben, Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények, Budapest 2002.