



Interreg

Austria-Hungary

European Union – European Regional Development Fund

FEMskill



**Női vállalkozók,
nők a gazdaságban**

E-kézikönyv

**Vállalkozásvezetési „bevált
gyakorlatok” és „elhibázott
gyakorlatok” (bad practice)
példák női vállalkozók
számára**

2022



BEVEZETŐ

Röviden a FEMskill projektről

Jelen E-kézikönyv célja női vállalkozók számára, vállalkozásvezetési „bevált gyakorlatok” és „elhibázott gyakorlatok” (bad practice) példák bemutatása, helyzetkezelési gyakorlati tanácsokkal, általánosan, azaz a mindennapi üzleti életből szervezett, illetve specifikusan a FEMskill projekt különböző Programjai során felhalmozódott tapasztalatok bemutatásával!

A FEMskill projekt az osztrák-magyar határtérség kifejezetten vállalkozó nőknek, női vállalkozás vezetőknek szóló programja! A projekt fő súlypontja egy a 2021. évben végrehajtott 12 hónapos mentorálási folyamat volt, amelynek alapját egy közösen kidolgozott módszertan szolgáltatta. A mentorálási folyamatban összesen 14 mentor és 20 mentorált vett részt, mentor-mentorált párokat alkotva. A folyamat különlegessége, hogy a folyamat eredményeit több alkalommal, bilaterális szinten összegezték és hasznosították, valamint 2 mentor-mentorált pár esetében a teljes folyamat bilaterális szinten zajlott (azaz osztrák oldali mentor magyar oldali mentoráltat támogatott). A mentorálás számos további elemmel egészült ki, többek között témaspecifikus tréningeket és innovációs napokat, nemzetközi konferenciát tartottak. A 2022-es évben a projekt új elemmel bővült és ennek keretében a COVID-19 által kialakult helyzet okozta krízishelyzetre reflektálva egy bilaterális vállalkozói inkubációs program (röviden FEMskill-VIP Program) került megvalósításra válság - és változásmenedzsment témakörben. A FEMskill-VIP Program az inkubációs folyamatot eredményesen teljesítő 14 női vállalkozó a témához kapcsolódó bilaterális vállalkozói tréningeken és tudásmegosztó labornapokon (szakmai napokat) vett részt és bővíthette ismereteit.

Európai szintű jó gyakorlatok

Az Európai Bizottság támogatja a nők gazdasági szerepvállalását és a nők vállalkozói szellemét. A női vállalkozók által megfogalmazott igények alapján a Bizottság ösztönözte a hálózatépítést és a bevált gyakorlatok cseréjét, valamint azokat a kezdeményezéseket, amelyek segítik a nőket abban, hogy bízzanak képességeikben.^[1]

WEgate a női vállalkozói tevékenységet támogató összes kezdeményezést egyetlen platformban egyesíti, amelyek a női vállalkozóknak és a vállalkozásuk indításával, finanszírozásával és irányításával kapcsolatos igényeikkel foglalkoznak. A szándék egy olyan csomópont létrehozása, amely összeköti a női vállalkozókat a helyi, regionális, nemzeti és európai szintű támogató szervezetekkel, ezáltal megkönnyítve hozzáférésüket a mentoráláshoz és az üzleti hálózatokhoz Európa-szerte. A WEgate európai szintű online platform a Covid-19 világjárvány idején is támogatta a női vállalkozókat.

Az Enterprise Europe Network (EEN) női vállalkozói csoporttal rendelkezik a Facebookon, amely 14 ország 21 partnerszervezetét tömöríti. A csoport a női vállalkozókat kapcsolja be a hálózat vállalkozás- és innovációtámogató tevékenységeibe, és konkrét szolgáltatásokat nyújt, mint például az üzleti partnerség, a külföldi piacokhoz való hozzáférés, a helyi hálózatokkal való együttműködés, valamint az uniós forrásokhoz való hozzáférés.

Női üzleti angyalok - Az EU ösztönzi, hogy több női üzleti angyal legyen, annak érdekében, hogy növeljék a nők alternatív finanszírozási forrásokhoz való hozzáférést a női üzleti angyalok segítségével. 2019 közepéig négy olyan 14 uniós országot lefedő kísérleti projekt zajlott le, amelynek célja, hogy felhívják a figyelmet az üzleti angyalokra. Nőket képeztek, akik üzleti angyalokká akartak válni. Az üzleti angyalok egyik feladata, hogy segítsék a női vállalkozókat abban, hogy bemutathassák üzleti ötleteiket a potenciális befektetőknek.

[1] https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/women-entrepreneurs_en



Európai szinten a női vállalkozások aránya

A nők a teljes európai népesség 52%-át teszik ki, de az Európai Unió (EU) önálló vállalkozóinak csak 34,4%-a és az induló vállalkozók 30%-a.^[2]

„Frau in der Wirtschaft” (FiW) az Osztrák Gazdasági Kamarában (WKÖ) több mint 135 000 osztrák női vállalkozó érdekeit képviseli. Ausztriában több mint minden harmadik céget (38,6%) nő vezet, és az új cégek 45,1 százalékát nők alapították 2021-ben. (2022/WKÖ).^[3]

Magyarországon a vállalkozások többségében még a férfi tulajdonosok és ügyvezetők dominálnak, de egyre több a női menedzsmenttel működő sikeres vállalkozás is. Jelenleg mintegy 265 ezer hölgy tulajdonos és 166 ezer cégjegyzésre jogosult járul hozzá a hazai társas vállalkozások működéséhez, és számuk évről évre növekszik. A vállalkozások oldaláról tekintve jelenleg már 81 ezer társas vállalkozás áll tisztán női cégvezetők közül, ami a cégbázis 17 százalékát jelenti. (2022/Opten).^[4]



[2] <https://wegate.eu/about/women-entrepreneurship-facts-and-figures>

[3] <https://www.wko.at/site/fiw/Rueckblick-Unternehmerinnen-AWARD22.html>

[4] <https://hrpwr.hu/cikk/folyamatosan-emelkedik-a-noi-vallalkozok-aranya>

A következő részben bemutatásra kerül néhány bevált és elhibázott gyakorlat és annak tanulsága, amely női vállalkozások és vállalkozásfejlesztők tapasztalatai alapján íródott.

JELMAGYARÁZAT



Best practice



Bad practice



FEMskill-VIP



Helyzetkezelési
gyakorlati tanács

BEVÁLT GYAKORLATOK ÉS TANULSÁGOK



Tudatosság, kitartás és elköteleződés (avagy a vállalkozás emberi tényezője)



Azok a nők, akik vállalkozói ötletükre tudatosan tervezték meg a vállalkozást és elkötelezetten dolgoztak azon, hogy azt piaci alapokon felvirágoztassák, s mindeközben nem veszítették el hitüket a sikerben, valamint bíztak önmagukban, azok sikerre vitték a vállalkozásukat. Ehhez természetesen egy jó üzleti terv, üzleti modell és egy jó stratégia is kellett, amelyet a változások és válságok közepette is többször felülvizsgálva, akár új alapokra helyeztek, amikor szükséges volt és tudatos lépéseket tettek a vállalkozás fennmaradása érdekében.



Nem elég egy jó alapötlet, hanem tudatosan kell felépíteni a vállalkozást. Legyen üzleti tervük, de mindenképpen legalább ismerjék az üzleti modelljüket, amelyre egy jó üzleti stratégiát hozzanak létre, amely segítséget ad a vállalkozás működtetésének mindennapjaiban. Ha egyedül nem megy, forduljanak vállalkozásfejlesztési szakértőhöz vagy pénzügyi szakemberhez! Vegyenek részt vállalkozói mentorprogramban vagy vállalkozói képzéseken, annak érdekében, hogy saját maguk is tudjanak egy profitábilis stratégiát felállítani a vállalkozásra vonatkozóan!

Networking



Akármilyen vállalkozást indítanak, a partner- és ügyfélszerzés kulcsjelentőséggel bír a tevékenységünk során, mindez pedig kizárólag a sokat emlegetett networkinggel lehetséges. Van, akinek ez könnyen megy, van, akinek nehezebb, de mindkét csoportban közös, hogy óriási szükségük van rá.



Mozgassanak meg minden követ, hogy megtalálják a megfelelő partnereket, vegyenek részt offline eseményeken, és használjunk az online platformokat is networkingre! (Pl. a LinkedIn-t) Ha szeretnek és tudnak is könnyen kapcsolatot építeni, akkor lehet, hogy saját networkot is létrehozhat.

Statisztikák szerint az induló vállalkozásnak nehézségekkel kell szembenéznie az első három-öt évben, amelynek következménye gyakran a vállalkozás befejezése. Ez az elmúlt időszakra vonatkozóan hatványozódott a COVID-19, a háborús válság, vagy akár egy adójogi változás.

Példaképek, akiket követhet, illetve sorstársak, akikkel együtt fejlődhet



Másokat követni és együtt haladni mindig a biztonság érzését nyújtja. női példák és a közösség ereje megkönnyíthetik az adott helyzetet.



Keressen vállalkozónői közösségeket! Keressen vállalkozónői jó példákat a gyakorlati életből! Keressen olyan könyveket, cikkeket, amelyek a vállalkozónői gyakorlatról íródtak!

Vállalkozónői konferenciák, együttműködések és stratégiai partnerség megalapozása



Egy vállalkozónői konferencián valódi tapasztalatokon alapuló, működő gyakorlatokkal és módszerekkel igazi vállalkozó nőktől és hiteles szakemberektől kap segítséget.



A rendezvény után már csak a kapott információt szükséges feldolgozni, majd sikerrel alkalmazni azt a sok-sok tippet, amit az előadók átadtak. Ezeken a rendezvényeken új üzleti kapcsolatokat is építhet, egyben bemutathatja másoknak a saját vállalkozását is. Éljen a lehetőséggel és járjon el vállalkozónői vagy vállalkozói témájú konferenciákra!

Igaz vállalkozónői történetek



Számtalan példát ismerhet meg a vállalkozónői lét nehéz vagy küzdelmes időszakából: valódi nők megtörtént életnehézségeiből és megoldásaiból erőt meríthet, amiből rengeteget profitálhat a üzleti és a magánéletben is.



Keressen online igaz vállalkozónői történeteket, olvassa el őket és vonja le magának a tanulságot belőle! Ha lehetősége van személyesen megismerni olyan vállalkozónőt, aki sikeresen viszi a vállalkozását, ragadja meg az alkalmat és beszélgessen vele a történetéről, valamint ne felejtse el a saját vállalkozásáról is mesélni neki!



ELHIBÁZOTT GYAKORLATOK, TANULSÁGOK

Tervezés és elemzés hiánya



Induló vállalkozásnál gyakori hiba, hogy nem gondolják át a vállalkozás főbb területeit s így módon egy jó ötlet, a kezdeti lelkesedés hamar kudarcba fullad. Sajnos sok esetben a tervezés hiánya a későbbi vállalkozási létre is jellemző, így tűzoltás-szerűen reagálnak a felmerülő problémára vagy ad hoc döntenek az adott pillanat hevében. Természetesen ezek lehetnek jó kimenetelűek is, de ilyenkor sokkal több stressz övezi az adott helyzetet. Mindez elkerülhető, ha már a kezdetektől fogva terveznek, rendelkeznek üzleti tervvel vagy üzleti modellel, egy jó költségvetéssel, valamint felmérték a piaci igényeket, illetve ismerik a versenytársaikat. Ezenkívül a kockázatfelmérés és -elemzés is szükséges. Fontossága az utóbbi időben a különböző válsághelyzetek, és a gyors változások miatt felértékelődött, megléte pedig ma már elengedhetetlen az üzleti életben.



Jobb inkább kétszer tervezni és a tervezésbe tudatosan több időt fektetni, mint később egy rossz döntés következményeit elszenvedni. Felkészülten nemcsak időt, pénzt, erőforrásokat spórolhatnak, hanem kevesebb stresszt élnek meg a vállalkozásban. Tervezni, tervezni!



Vállalkozói gondolkodásmód hiánya



„A vállalkozásban dolgozik és nem a vállalkozáson.” Tipikus kezdő vállalkozói hiba, amikor alkalmazotti létből vállalkozást indítva a vállalkozó ugyanúgy áll hozzá a vállalkozói tevékenységhez, mintha alkalmazott lenne.



Tanuljanak meg vállalkozói fejjel gondolkodni, szem előtt tartva a profitot! Alaptétel: A vállalkozás elsődleges célja a profitszerzés. Keressen egy vállalkozói mentort, vállalkozásfejlesztési tanácsadót vagy business coachot!

Vállalkozói gondolkodásmód hiánya - delegálás



Kezdő hiba és sok esetben a kezdő tőke/pénz hiányára is utal, hogy mindent egymaga végez a vállalkozó és egy idő után nincs energiája, ereje vagy akár egészsége a folytatáshoz. Már a kezdetekben érdemes átgondolni, hogy melyek azok a tevékenységek a vállalkozáson belül, amelyet delegálni szükséges, vagy melyek azok, amelyeket egy szoftver/applikáció megvásárlásával helyettesíteni vagy könnyíteni lehet.



Delegálják a feladatokat! Keressenek partnereket, akik a tevékenységet kiegészíthetik vagy elvégezhetik! Találják meg a megfelelő szoftvereket, amelyek a tevékenység elvégzését egyszerűsítik, megkönnyítik! Kérjen segítséget és keressen egy mentort, vállalkozásfejlesztési tanácsadót vagy business coachot!

Túlzott maximalizmus



„Csak az a jó, amit én csinállok!” - ez a maximalista gondolat több női vállalkozót jellemez, még akkor is, amikor a vállalkozása növekedni kezd. Óriási hiba lehet ilyenkor, ha nem tudja delegálni a feladatokat arányosan haladva a cég növekedésével, hiszen ahogy egy vállalkozás nő, úgy a teendők mennyisége is, nem beszélve a minőségről: egy-egy területet egyre nagyobb szakértelemmel kell ellátni. A túlzott vállalkozói munkavégzés a vállalkozó kiegészéhez vagy egészségkárosodásához is vezethet.



Delegálja a feladatokat! Találja meg a megfelelő szoftvereket, amelyek a tevékenység elvégzését egyszerűsítik, megkönnyítik! Keressen partnereket, akik a tevékenységet kiegészíthetik vagy elvégezhetik! Vegyenek fel alkalmazottat! Ne feledjék nem a vállalkozásban, hanem a vállalkozáson dolgoznak!

Időmenedzsment problémája



Az előző probléma egyik következménye lehet az időmenedzsment kérdése. Tanulmányok szerint a nők többek közt a rugalmasság miatt kezdenek vállalkozni, annak érdekében, hogy a családi kötelezettségeket össze tudják egyeztetni a vállalkozásban végzett munkájukkal. Sokan közülük, már az első évben rádöbbenek, hogy az áhított rugalmasság egy kezdő vállalkozónál csak vágyálom, hiszen minden tevékenységet egymaga végez: ő a menedzser, a pénzügyes, a tervező, szervező, a végrehajtó... egyszerűen mindent neki kell végeznie. Sokan el is buknak ebben a munkamennyiségben és még az első évben feladják a vállalkozást.



Olvasson időmenedzsment könyveket, járjon el képzésekre az adott témában, találja meg a megfelelő módszert, amellyel a saját időmenedzsmentét megtervezi és átülteti a gyakorlatba! Használjon időmenedzsment és tervező online programokat! Forduljon szakértőhöz, business coachhoz!

Segítségkérés hiánya



Egy saját vállalkozással anyagi önállóságot és rugalmasságot is lehet teremteni, amely a munka és a magánélet összeegyeztetését is elősegíti, feltéve, ha a vállalkozás profitot termel, enélkül csak veszteségek, illetve stresszes napok várnak a vállalkozóra. A vállalkozás működésének megkezdésekor, vagy egy válság, nagyobb változás menedzselésénél is érdemes segítséget kérni, hogy tudjon továbblépni és további profitot termelni.



Kérjen pénzügyi/szakmai segítséget, forduljon tanácsadóhoz, aki az adott terület szakértője! Járjon el vállalkozásfejlesztési programokra, képzésekre, hogy bővítse és aktualizálja tudását a vállalkozásához kapcsolódóan! Olvasson vállalkozásfejlesztési és egyéb szakmai könyveket, amelyek segítik megérteni a gyorsan változó társadalmi és gazdasági környezetet, valamint gyakorlati útmutatókat tartalmaznak, amely érthetőbbé teszik ezeket a folyamatokat.

Keressen egy vállalkozói mentort, vállalkozásfejlesztési tanácsadót, business coachot vagy keressen fel egy mentálhigiénés szakembert, aki útmutatást ad a segítségkérés témakörben!

Adminisztrációs terhek



Az adminisztratív terhek szintén óriási nehézséggel bírnak, és a kiégés esélyét is erősítik, éppen ezért fontos, hogy könnyebbé tegyék ezeket vállalkozásuk számára.

Könnyítsék meg az adminisztrációt! Elsősorban legyen egy jó könyvelőjük, vagy olyan online rendszer, amivel mindez megoldható (számlázó program, könyvelő program). Készítsenek sablonokat, amelyek megkönnyítik pl. a szerződéskötéseket, árajánlatadást, valamint a vállalkozás további tevékenységeit! Használjanak online elérhető programokat! Keressen egy virtuális asszisztenst!

Költségvetés tervezés hiánya



A vállalkozás indításánál fontos, hogy részletes költségvetéssel rendelkezzen és azt nyomon kövesse. Ez nemcsak az alaptőke meglétéről szól, hanem arról is, hogy a bevételeket és költségeket rendszeres időközönként ellenőrizni kell. Kulcsszó: cashflow.



Ne vegyék félvállról a cashflow-t! Egy válság beütésekor különösen figyelemmel kell kísérni a cashflow-t, és akár napi vagy heti szinten figyelni kell rá. Készítsenek cashflow excel táblát vagy használjanak cashflow tervező szoftvert/applikációt!

Nem látható a vállalkozás, nem ismerik a vállalkozást



„Marketing nélkül nincs sikeres vállalkozás”. Sokan gondolják úgy, hogy erre nincs szükség, ugyanakkor továbbra is rengeteg vállalkozó bukik bele abba, hogy nem biztosítja a saját márkája számára a megfelelő láthatóságot, hiszen anélkül, hogy meghatároznák a célcsoportot, és megfelelő módon kommunikálnának a potenciális fogyasztóik felé, lehetetlen bevételre váltani a munkájukat.



Képezzék tovább magukat marketing területen, vegyenek részt a marketing online kurzusokon! Érdemes marketing szakemberhez fordulni, és egy marketing tervet összeállítani vele a vállalkozására vonatkozóan. Legyenek láthatóak!

Válság- és változásmenedzsment bilaterális vállalkozói inkubációs program áttekintése és eredményei

A válság- és változásmenedzsment bilaterális vállalkozói inkubációs program **(továbbiakban FEMskill-VIP)** keretein belül a résztvevő női vállalkozókat közel egy éven keresztül a fókuszspecifikus vállalkozói tréningeken vállalkozásfejlesztő eszközök és módszerek által támogatta a program, annak érdekében, hogy a 2022-es év folyamán felmerülő válságokat illetve változásokat menedzselni tudják saját vállalkozásukban. Ennek érdekében számos régi és új vállalkozásfejlesztési módszert sajátíthattak el és a moderáció módszertanon alapuló tréningeken egymás és más példáit elemezték, valamint egyes elemeit adaptálhatták is a mindennapi vállalkozói létbe. Az osztrák bevezető előadások, olyan inspiráló, motiváló vállalkozó nők példáit mutatta be, amely a vállalkozónők számára közelebbé és praktikusabbá tette az adott témakört, valamint a magyar és osztrák vállalkozói kultúra különbségeire és azonosságaira is felhívta a figyelmüket. A FEMskill-VIP programba összesen 16 női vállalkozó kapcsolódott be, akik közül 15 sikeresen lezárta az inkubációs folyamatot. A női vállalkozók szakmai fejlődését a válság- és változásmenedzsment területén egy 1-10-es skálán mérték. A vállalkozói inkubáció eredményeként (mérhető módon) kimutatható volt mind a 15 résztvevő előrelépés!

A Válság- és változásmenedzsment bilaterális vállalkozói inkubációs program szakmai anyagainak eléréséhez kattintson ide:



Felhasznált (olvasott) irodalom

·Women entrepreneurs

https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/women-entrepreneurs_en

·Women entrepreneurship: facts and figures

<https://wagate.eu/about/women-entrepreneurship-facts-and-figures>

·Unternehmerinnen AWARD ´ 22

<https://www.wko.at/site/fiw/Rueckblick-Unternehmerinnen-AWARD22.html>

·Folyamatosan emelkedik a női vállalkozók aránya

<https://hrpwr.hu/cikk/folyamatosan-emelkedik-a-noi-vallalkozok-aranya>

·Akadnak olyan szegmensek, ahol már a női cégvezetők dominálnak

https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/akadnak-olyan-szegmensek-ahol-mar-a-noi-cegvezetok-dominalnak/

·Nők szerepe a vidékfejlesztésben és a gazdaságfejlesztésben a

Bács-Kiskun megyei női vállalkozók körében végzett felmérés alapján

<https://www.bkmkik.hu/attachments/article/4859/N%C5%91k%20a%20vid%C3%A9kfejleszt%C3%A9sben%202021.pdf>

·WKO - Starke Frauen 2022 in der Wirtschaft

<https://www.wko.at/site/FIW/Wir--ber-uns/Zahlen--Daten--Fakten/factsheet-fiw.pdf>

·A NŐ, HA VÁLLALKOZIK Helyzetkép Magyarországon

<http://jol-let.com/magyar/wp-content/uploads/A-N%C5%90-HA-V%C3%81LLALKOZIK.pdf>

·WKO - Internationale Netzwerke

https://www.wko.at/site/fiw/netzwerke/Internationale_Netzwerke.html

·Wirtschaftsreport Burgenland

https://www.fh-burgenland.at/fileadmin/user_upload/Pressemeldungen/2022/Wirtschaftsreport_Burgenland_2022.pdf

·10 éve folyamatosan nő a tisztán női tulajdonosi körrel rendelkező vállalkozások aránya

<https://www.opten.hu/kozlemenyek/10-eve-folyamatosan-no-a-tisztan-noi-tulajdonosi-korrel-rendelkezo-vallalkozasok-aranya>

·FIW Magazin – UNTERNEHMERIN: MEDIADATEN 2022

https://www.wko.at/site/FIW/Magazin-UNTERNEHMERIN/Mediadaten/UN_mediadaten_2022_2022-03-10.pdf

·FIW Magazin – UNTERNEHMERIN: MEDIADATEN 2023

https://www.wko.at/site/FIW/Magazin-UNTERNEHMERIN/Mediadaten/UN_mediadaten_2023_2022-09-01_144ppi.pdf

·Így gondolkodnak a sikeres vállalkozók!

<https://www.dobbantoprogram.hu/cikkek/igy-gondolkodnak-a-sikeres-vallalkozok/>

·Dobbantó sztorik 30 inspiráló vállalkozónő

http://www.dobbantoprogram.hu/site/assets/files/2740/dobbanto_sztorik.pdf?fbclid=IwAR0vsKunEVqD932lhUIOumBqVj-8mqzCzd-TDaW5D3mkePU4g6u1fX7sn8A

·Der beste Business-Auftritt Online und Offline zum Erfolg

<https://www.wko.at/site/fiw/Business-Etikette.pdf>

·Unternehmerinnen in Österreich

https://www.gruenewirtschaft.at/assets/uploads/2018/10/gw_unternehmerinnen.pdf

·Kerüld el a klasszikus hibákat – min bukhat el egy vállalkozás?

<https://www.dobbantoprogram.hu/cikkek/keruld-el-a-klasszikus-hibakat-min-bukhat-el-egy-vallalkozas/>

·Female Founders (Österreich)

<https://wagate.eu/de/support/women-entrepreneurship-support-organisations-networks/female-founders-%C3%B6sterreich>

·BVZ - Frauen in der Wirtschaft

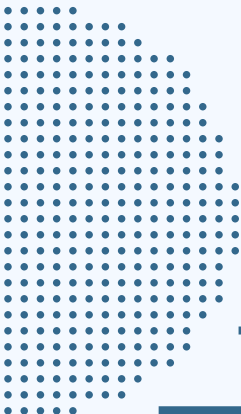
<https://www.bvz.at/thema/v-burgenlands-frauen/burgenland-frauen-in-der-wirtschaft-nofb-print-296827835>

·Alaptőke nélkül vállalkoznál? Hoztunk néhány tippet!

<https://www.dobbantoprogram.hu/cikkek/alapt-ke-nelkul-vallalkoznal-hoztunk-nehany-tippet/>

·Mik a női vállalkozókat érintő legnagyobb kihívások?

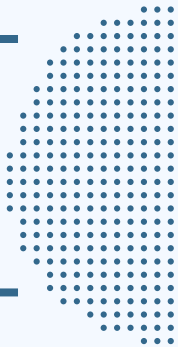
<https://www.dobbantoprogram.hu/cikkek/mik-a-n-i-vallalkozokat-erint-legnagyobb-kihivasok/>

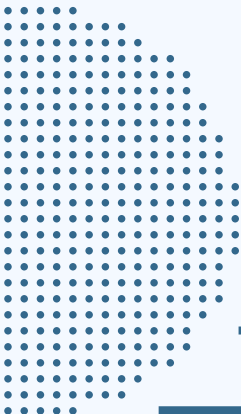


Egyéni jegyzetek



A series of horizontal blue lines spanning the width of the page, providing a template for handwritten notes.

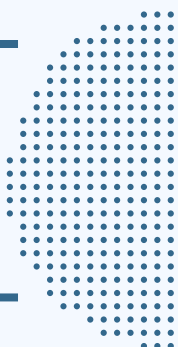




Egyéni jegyzetek



A series of horizontal blue lines spanning the width of the page, providing a template for handwritten notes.





[Fb.com/femskill](https://fb.com/femskill)

Impresszum:

Kiadó: Dachverband burgenländischer Frauen-, Mädchen- und Familienberatungsstellen

Felelős: Doris Horvath

Szöveges és képi tartalom: Ester Passoni, Molnár Roland

Grafika és tördelés: Molnár Roland

Fordítás: Ester Passoni

Készült: 2022

Az E-kézikönyv az INTERREG V-A Ausztria-Magyarország Programban megvalósuló FEMskill című (ATHU127 számú) projekt keretében jött létre. A projekt az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával valósul meg.