

KÉZIKÖNYV CIVILEKNEK

Szerkesztette: Kucsera Tamás Gergely

NÁFIORE, 2006

A kötet a **HÖÖK A HALLGATÓKÉRT ALAPÍTVÁNY** és a **VESZPRÉMI EGYETEMI HALLGATÓI ALAPÍTVÁNY** szakmai együttműködésével készült.

A kötet elkészültét és megjelenését a **NEMZETI CIVIL ALAPPROGRAM** támogatta.

A kötet szerzői:

F. Tóth András

Dr. Gyepes Péter

Nagy József

Kucsera Tamás Gergely

Kucseráné Gerstmayer Márta

Pazaurek Pirooska

Szonda Tamás

Dr. Vasa László

A kötetet szerkesztette: *Kucsera Tamás Gergely*

ISBN 963 229 491 2

Kiadta a **Nem Állami Felsőoktatási Intézmények Országos Régiója Egyesület**
Budapesten.

Felelős kiadó: *Kucsera Tamás Gergely*

Kézirat lezárva: 2006 február 28.

Nyomdai munkák: **Műegyetemi Kiadó**

Felelős vezető: *Wintermantel Zsolt*

Terjedelem: 8,13 (A5/5) ív

www.kiado.bme.hu

TARTALOMJEGYZÉK

<i>Tartalomjegyzék</i>	3
<i>Beköszöntő</i>	5
<i>Bevezető (Kucsera Tamás Gergely)</i>	7
<i>I. Az alapítványok (Dr. Gyepes Péter – Nagy József – Kucsera Tamás Gergely – Szonda Tamás)</i>	11
<i>II. Az egyesületek – társadalmi szervezetek (Dr. Gyepes Péter – Nagy József – Kucsera Tamás Gergely – Szonda Tamás)</i>	19
<i>III. Ami nem összekeverendő: a közhasznú szervezet és a közhasznú társaság fogalmi (Dr. Gyepes Péter – Nagy József – Kucsera Tamás Gergely)</i>	25
<i>III/1. Néhány mondat a közhasznúságról</i>	25
<i>III/2. Közhasznú társaság</i>	27
<i>IV. A támogatói kedvezményeikről (Nagy József – Kucsera Tamás Gergely – Szonda Tamás)</i>	39
<i>V. Pályázati jótanácsok – formai követelmények, valamint a pályázatok leggyakoribb hibáiról (Kucsera Tamás Gergely – Szonda Tamás)</i>	41
<i>VI. A leggyakrabban kért kötelező mellékletek (Kucsera Tamás Gergely – Szonda Tamás)</i>	53
<i>VII. A pályázatkészítés javasolt menetrendje (Kucsera Tamás Gergely – Szonda Tamás)</i>	57
<i>VIII. Pályázati jótanácsok II. – A pályázati, mint projektmenedzsment (Kucsera Tamás Gergely – Szonda Tamás)</i>	59
<i>IX. Pénzügyi ismeretek – az alaphozonylatok (Nagy József – Kucsera Tamás Gergely – Szonda Tamás)</i>	67
<i>X. Az adománygyűjtés (Kucsera Tamás Gergely – Szonda Tamás)</i>	71
<i>XI. Egy kis munkajog (Dr. Gyepes Péter)</i>	79

<i>XII. Vezetélméleti ismeretek (Kucsera Tamás Gergely – Dr. Vasa László).....</i>	<i>83</i>
<i>XII/1. A civil szervezet, mint társadalmi csoport.....</i>	<i>85</i>
<i>XII/2. A csoport és szervezeti tanulásról, a szervezetek fejlődésének kapcsolatáról, illetve a csoporttípusokról.....</i>	<i>86</i>
<i>XII/3. A csapatvezetésről és a döntésekről.....</i>	<i>88</i>
<i>XIII. A stresszkezelésről és időgazdálkodásról röviden (Kucsera Tamás Gergely – Kucseráné Gerstmayer Márta)</i>	<i>91</i>
<i>XIV. Ösztönzésmenedzsment (Kucsera Tamás Gergely – Kucseráné Gerstmayer Márta)</i>	<i>95</i>
<i>XV. Az önkéntességről (F. Tóth András).....</i>	<i>101</i>
<i>XVI. A Közérdekű önkéntes tevékenységről szóló 2005. évi LXXXVIII. törvény előkészítése, tartalma és várható hatása (F. Tóth András)</i>	<i>107</i>
<i>XVII. Kommunikáció, marketing, PR a civil szervezetekben (Kucsera Tamás Gergely – Pazaurek Pirooska).....</i>	<i>113</i>
<i>XVIII. Tárgyalástechnika (Kucsera Tamás Gergely – Kucseráné Gerstmayer Márta)</i>	<i>123</i>
<i>1. számú Függelék a pályázati információkról (Kucsera Tamás Gergely – Szonda Tamás)</i>	<i>127</i>
<i>2. számú Függelék az iratokról, iratmintákról (Dr. Gyepes Péter).....</i>	<i>131</i>
<i>3. számú Függelék a civilekről – és partnereikről – az Interneten (Szonda Tamás)</i>	<i>147</i>
<i>Források.....</i>	<i>149</i>

BEKÖSZÖNTŐ

A civil szervezetek hatékony működését jelentősen elősegítheti egy gyakorlatias, a mindennapok feladatainak megoldását elősegítő kézikönyv. Sok könyvet használok, a legjobbak mindig kéznél vannak, segítenek a mindennapok ügyes-bajos feladványainak megoldásában. Általában nem tartalmaznak pontos receptet, de iránymutatást adnak, és magvas gondolatokkal vezetnek rá a megoldásra.

Egy jó kézikönyv mindig a polcon van, könnyen elérhető, kézbe vehető, forgatható, tanácsokat, követhető eljárásokat tartalmaz, hozzájárul a szervezeti célok sikeres megvalósításához.

Hosszú idő óta az egyik vesszőparipám, hogy a jó szervező, vezető először mindig képes felülemelkedni az adott helyzeten, mások tapasztalatainak a megismerésére törekszik, és felteszi az örökösen ismételt kérdést: van már valakinek hasonló tapasztalata, biztos, hogy helyes utat követek?

Remélem, az Önök szervezetének hétköznapijait megkönnyíti e hiánypótló kiadvány és elősegíti a mindennapok problémáinak megoldásához szükséges tudás megszerzését.

Üdvözlettel:

Budapest, 2006. 01. 27.

Bárdos Ferenc
A Nemzeti Civil Alaprogram
Tanácsának elnöke

BEVEZETŐ

A jelenkor hazai civil társadalmának intézményes és jogilag szabályozott kezdeteit, történeti kiindulópontját az államszocialista társadalmi és politikai rend elaggaszához, az agónia utolsó éveibe – jogi szabályozottságát az alapítványi jogintézmény 1987-es létrehozásához, és az egyesülésről szóló 1989. évi II. törvényhez, továbbá az 1990-es Polgári Törvénykönyv módosításához – lehet kötni, mivel a korábbi szocialista politikai-társadalmi-gazdasági berendezkedés nem tette lehetővé a civil társadalom önszerveződését.

A szocializmus évtizedeiben a politika a valós társadalmi önszerveződések elnyomására, illetve kvázi-társadalmi szerveződésekkel való helyettesítésére törekedett. (Ezen szervezetek a hatalom hegemon birtokosának a „Párt”-nak a kreatúrái voltak, és bár „papíron” a szabad önrendelkezés lehetőségeivel bírtak, ebből fakadó jogait sohasem gyakorolták a társadalom érdekében, legfeljebb hatalmi csoportok közötti villongások okán.)

Mіндеzt annál is könnyebb volt megvalósítani, hiszen az 1920-as évvel kezdődő Horthy-korszak nem volt a civil önszerveződések „melegágya”, nem is beszélve az ezt felváltó – és tragikus hatásaiban epizódjellegűnek éppen nem mondható – nyilas uralomról.

Az 1945-47-es – a második világháborút követő – tiszavirágéltű (és erejű) demokratikus újjáépítési törekvés nem adott érdemi alkalmat, lehetőséget a hazai civil társadalom megerősödésének.

Visszatérve a nyolcvanas évek végéhez elmondható, hogy ennek az időszaknak az az eredménye, hogy a polgári társulás szabadsága alkotmányos joggá lett, hiszen: „...Egyesületet alkotmányos joguknál fogva az állampolgárok létesíthetnek...”, ahogyan erről a Magyar Köztársaság alaptörvénye, mint alkotmányos alapjogról rendelkezik.

A magyarországi civil szektor történetét áttekintve az 1990-1991-es éveket az „alapítási láz” időszakának nevezi a szakirodalom, amely szűk két év során nagy számban alakultak nonprofit szervezetek.

Ekkoriban főleg az alapítványi volt az a szervezeti forma, amely – az akkori szabályozásoknak köszönhetően – igen kedvező lehetőségeket biztosított a civilként tevékenykedni akaró személyeknek, közösségeknek, így az alapítványok száma ugrásszerűen megnőtt az előző évekhez képest. Elmondható, hogy nem csak magánszemélyek, illetve cégek, hanem az állam – valamint az önkormányzatok – is leginkább ezt a formát választották a közfeladatok társadalmisítására (ez utóbbi kör azután a közalapítványi szféra alapját fogja képezni).

A kialakult állami (valamint nem-állami) támogatási rendszer az alapítványok számára sokkal inkább kedvezett – hiszen az adományozók csak az alapítványok számára nyújtott támogatásokat írhatták le 100%-ban adójukból –, mint az ugyanezen időszakban alakult többi civil szervezet(típus) számára.

A hazai civil szervezeti világ kialakulása második szakaszának tekinthető az 1991-től 1994-ig terjedő időszak, amely szakaszban már jóval szigorúbbá vált a jogi-pénzügyi szabályozási rendszer, hiszen az új szabályozás szerint a természetbeni adományok után járó adókedvezmények elvesztek, továbbá a Társasági Adót kiterjesztették a

nonprofit szervezetekre is, és ekkor már csak 50%-ra korlátozták az alapítványok részére nyújtott támogatások után járó adókedvezmény mértékét.

A jelzett időszakban az 1993. évi XCII. törvény alapján három új, Magyarországon addig nem létező nonprofit szervezeti forma került bele a Polgári Törvénykönyvbe, úgymint: a közalapítvány, a köztestület és a közhasznú társaság (KHT), ezzel is tovább erősítve a lehetőségét a sokszínű hazai civil társadalomnak.

A harmadik szakaszként tartja számon a szakirodalom az 1995-1997 között történeteket.

Ebben az időszakban az Országgyűlés ismét változtatott a civil szektorra vonatkozó törvényeken, és ez a módosítás ismét döntően a szigorítás irányába mutatott (1995-ben az alapítványoknak nyújtott támogatások után igénybevehető adókedvezmény mértéke 30%-ra csökkent, bár a közalapítványoknak nyújtott vállalati adományok teljes összege leírhatóvá vált az adóalapból), továbbá ezen időszak jelentős eseménye és kormányzati-törvényalkotási eredménye volt az 1997. évi CLVI. törvény megalkotása, amely jogszabály – a „közhasznúsági törvény” – értelmében a szervezetek tevékenysége vált a szabályozás alapjává.

Az 1996. évi CXXVI. törvény értelmében 1997-es évben megvalósul az állampolgárok örendelkezési lehetősége személyi jövedelemadójuk egy százalékának felhasználásával kapcsolatban, amely jogszabály és gyakorlat az egyházak nem-civil önidentifikációs törekvéseinek köszönhetően – a következő kormányzati időszak alatt – jelentős módosításokon ment át.

A negyedik szakasznak az 1998-tól napjainkig tartó időszak tekinthető, amely jelentős változásokat az utóbbi bő két esztendőben hozott a civil szféra számára.

A 2001. év jogszabály-módosításai – a 2001. évi CVI., és a 2001. évi CXIV. törvény – olyan, a gyakorlati tapasztalatból származó problémákra reagáltak, mint az alapítói jogkör kérdése, illetve az úgynevezett „egy százalékos törvény” liberalizálása (hiszen ekkortól a közhasznú szervezetek esetében már nem kell hároméves működés a kedvezményezettség eléréséhez).

Ilyen előzmények után jutottunk el a 2002-es évig, amikor a szocialista-liberális koalíciós kormányzás kezdetével, a civil szervezetekkel való együttműködést stratégiai célként megjelölve, – a Miniszterelnöki Hivatalban a már 1998 óta működő szakmai stábot kibővítve – társadalmi kapcsolatokért felelős hivatal jött létre.

A 2003. évi L. törvény megalkotásával és elfogadásával az Országgyűlés elismerte, hogy szükségszerűvé vált a társadalmi szervezetek támogatásának biztosítása, így ezen okból a civil szervezetek számára átlátható, a mindenkori párt-, és kormányzati politikától lehetőség szerint leginkább mentes forrás biztosítása érdekében létrehívta a Nemzeti Civil Alapprogramot (NCA). Az Alapprogram létezésének-működésének célja a civil társadalom erősítése, a civil szervezetek társadalmi szerepvállalásának elősegítése, a kormányzat és a civil társadalom közötti partneri viszony kialakítása, és munkamegosztás előmozdítása az állami, valamint az önkormányzati közfeladatok hatékonyabb ellátása érdekében, továbbá feladata az, hogy a Magyarországon bírósági nyilvántartásba vett – nem állami és önkormányzati alapítású – civil szervezetek tevékenységéhez központi költségvetési támogatást biztosítson.

Ugyancsak jelentős jogszabályi változást jelent a közelmúltban a közérdekű önkéntes tevékenységről szóló 2005. évi LXXXVIII. törvény, amely új kereteket ad az önkéntes civil tevékenységek folytatásához.

Az elmúlt több mint tizenöt esztendő magyarországi civil társadalmi – szervezeti világon belüli – folyamatait elemezve egyértelműen kijelenthető: a szektor „valódi civil” része – a szervezeti számot tekintve – zsugorodni kezdett, ezzel szemben az állami, vagy önkormányzati alapítású non-profit szervezetek száma, illetve aránya nőtt.

Az új – az állam/önkormányzat „közeli” jellemezhető – szervezetek (közalapítványok, KHT-k) száma és gazdasági beágyazottsága fejlődött az elmúlt tíz év során a legdinamikusabban, ennek ellenére a szektoron belüli arányuk az 5%-ot is alig teszi ki, ily módon megállapítható az a tény, hogy ezek az új szervezeti formák nem indítottak be olyan mérvű számbeli növekedést, mint 1989-ben az alapítványok.

A statisztikai adatok szerint egy lassú, de folyamatosnak mutatózó átalakulás fejeződik ki abban, hogy a nem közhasznú szervezeteknek az összes társadalmi szervezeten belüli aránya csökken, míg a közhasznú szervezeteké nő (amely csak első látásra tűnik kizárólagosan pozitív okok által előidézett változásnak).

A nonprofit szervezetek gazdasági mutatói dinamikusan nőttek az elmúlt években, hiszen a szektor bevétele 1993 és 2003 között meghatszorozódott.

Míg korábban a hazai nonprofit szektor forrásainak növekménye egyértelműen az alaptevékenységből származó bevételek emelkedésének volt betudható, addig 2000-ben az állami (és önkormányzati) támogatások növekedése (az alaptevékenységből származó bevételek csökkenése mellett) vette át a vezető szerepet.

Ezzel a növekedéssel kapcsolatban – amelynek a legdinamikusabb szakasza a 2000 és 2003 közötti időszakra tehető, ekkor megháromszorozódtak a szektor ilyen jellegű bevételei – az is megfigyelhető, hogy a nagy összegű költségvetési (nem normatív) támogatásból arányaiban véve sokkal kevesebb szervezet részesült, mint a kis összegű, hasonló jellegű önkormányzati támogatásokból.

Ezzel szemben a magántámogatások aránya az elmúlt öt esztendőben folyamatosan csökkent, így a szervezettípusok közti különbség az elmúlt években folyamatosan erősödött, ugyanis a közhasznú társaságok és közalapítványok bevételei – a többi szervezet rovására – növekedtek erősen, és ez a folyamat – tartós fennmaradása esetén – a magyarországi nonprofit szektor kettészakadását eredményezheti.

A 2003. évben a Nemzeti Civil Alapprogram megalakulása-megalakítása jelentős szakmai és érdekképviseleti kihívást jelentett a hazai civil szektor számára.

A program – több mint kétéves – működését vizsgálva úgy érzékelhető, hogy az NCA működése nem eredményezte a szektor egyértelmű erősödését, hanem tovább erősítette annak a már eddig is meglévő függőségét az államtól. Bár a „közhasznúsági törvény” megalkotásakor az egyik alapvető cél az volt, hogy a közhasznúsághoz kapcsolódó (adó)kedvezmény-rendszerrel a magán, vagy vállalkozói adományozók számára erősítsék a bizalmat a rendezett adminisztrációt és nyilvánosságot megteremtő szervezeti renddel, az állami szférán kívül a közhasznúság hatékony működését nem igazolják a szektort támogató magán és vállalati adományok változatlan – valójában változatlanul alacsony – arányai. Így elmondható, hogy a forprofit szektornak a nonprofit szervezeti világ felé mutatott hűvös viszonyán, az állam és a civilek kényszerű – de megsokszorozottként biztos és langyos – kapcsolatán keresztül az állami fél kíván segíteni(?).

A fentiekén túl elmondható, hogy nem csak a hazai – az 1989-90-es – társadalmi-politikai-gazdasági átalakulást követő változások adják a civil társadalom működési

kereteit, hanem a jelen is, hiszen Magyarország 2004 májusa óta az Európai Unió tagállama, és ennek a ténynek a hatása megkerülhetetlen.

Az Európai Unióban a nem-kormányzati szervek képviselőit a döntéshozatal folyamatában hagyományosan a Gazdasági és Szociális Bizottság (GSzB) látja el, amelynek működése, tevékenysége a Római Szerződésnek a társadalmi párbeszédéről szóló passzusán alapul.

A civil szervezetekkel kapcsolatos kérdések egyre nagyobb figyelmet kapnak az Európai Unióban: mind az 1993-as Maastrichti Szerződéshez, mind pedig az 1997-es Amsterdami Szerződéshez csatolt nyilatkozatok utalnak a civil szervezetek szerepére, valamint a velük folytatott párbeszéd fokozódó jelentőségére. Továbbá az Európai Bizottság – a Bizottság Főtitkárságának koordinálásával – 2000. év első hónapjában vitairat született, amely a konzultáció rendszeréről és a civil szervezeteknek nyújtott támogatások rendjéről szólt, majd 2001 júliusában – az európai kormányzásról szóló Fehér Könyvében – az állampolgárokkal és társadalmi szervezeteikkel történő kapcsolat szorosabbra fűzéséről szólt az Európai Bizottság.

Mindenképpen ezen nyitásnak a hatása, a párbeszédképesség érződött a Nizzai Szerződés vonatkozó passzusain, továbbá a Konvent társadalmi és szakmai párbeszédforumainak működésén is, ugyanakkor az EU társadalmi párbeszédképességének elégtelen mivolta mutatkozott meg az Alkotmányos Szerződés tervezetével kapcsolatos politikai-társadalmi kommunikációs blamázsban.

Összességében megállapítható, hogy a hazai civil szervezeteknek jelenleg kettős történelmi tehertétel – a magyar (polgári) társadalom torzó mivoltának, és a globalizált jelzővel oly gyakran illetett világtársadalomnak az igényei, illetőleg elvárásai – mellett kell(ene) önszervező létmódjukban megfelelni a kor kihívásainak.

I. AZ ALAPÍTVÁNYOK

Ebben a fejezetben összefoglalásra kerültek a civil szervezetek egyik kedvelt szervezeti formájával, az alapítványokkal kapcsolatos alapvető tudnivalók. Az alábbiakban az alapítványok alakításának, bejegyzésének gyakorlati folyamatáról, a működést meghatározó jogszabályi környezetről, a személyi jövedelemadó 1%-ának fogadásáról, és a támogatói kedvezmények igénybevételéről szóló információk olvashatóak.

Ezek az információk elegendők arra, hogy a bemutatásra kerülő feltételeknek megfelelően magabiztosan, az induláshoz szükséges ismeretekkel felruházva kérjék a bíróságnál az általuk létrehozni kívánt alapítvány bejegyzését, és folytassák tevékenységüket e szervezeti keretek között.

Az alapítás

Alapítvány elsődlegesen gazdasági tevékenység folytatása céljából nem alapítható. Alapításkor szükség van néhány, az alapítóhoz hasonló civil elkötelezettségű ismerősre az alapítvány úgynevezett kezelő szervébe – amelyet általában kuratórium néven határoznak meg az alapításkor –, akik az alapítói célok érdekében hajlandók akár önkéntes munka árán is aktív tevékenységet végezni.

A kuratóriumok nagyságát a vonatkozó jogszabály nem korlátozza, az általános gyakorlat a 3-7 fős testület, de a nagyobb létszámmal működő kezelő szervek is gyakoriak, viszont javasolt 11 főnél nem nagyobb létszámú testületet létrehívni, mivel az ennél nagyobb testületi létszámnál nehéz határozatképes üléseket összehívni, a kuratóriumi döntéshozatali mechanizmust működtetni. Az alapításhoz szükséges továbbá – a területileg illetékes bíróságok gyakorlatától függően – legalább 50.000, de inkább 100.000-250.000 forint készpénz.

A névválasztás

Célszerű, hogy a létrehozni kívánt alapítvány olyan nevet viseljen, ami tükrözi jövőbeni tevékenységét, esetleg megjelölhető benne a földrajzi kötődés, és mindenképpen szerepelni kell a névben az „Alapítvány” kifejezésnek. Csak olyan név választható,

amit más még nem jegyzett be, illetve nincs bejegyzés alatt. A létező nevekről a területileg illetékes megyei bíróságoknál lehet érdeklődni, vagy az Országos Igazságszolgáltatási Tanács Hivatalában, de jó támpontot adhatnak a nonprofit.hu-n regisztrált szervezetek is.

Az alapítói felkérés

Normális esetben egy alapítvány létrehozása egy alapító ötletéből indul, aki ennek megfogalmazását követően felkéri a kuratóriumot, létrehozza a bankszámlát az alapítványi célra rendelt összeg befizetésével együtt, és bejegyezteti az alapítványt.

Gyakran azonban előbb szerveződik meg a kuratórium, ilyenkor keresni kell egy elkötelezett alapítót; lehetőleg legyen közismert, népszerű, esetleg a tevékenységünkhöz kapcsolódó szakember, vagy szervezet, cég. Az alapító a jövőbeni operatív kuratóriumi munkában nem vesz részt, hanem felügyeleti jogokat gyakorol, bizonyos körben, az alapítói célok sérelme nélkül módosíthatja az alapítói okiratot,

beszámoltat, és ő tartja a kapcsolatot a bírósággal az alapítói okirat-módosítással kapcsolatban, mert egyébként az alapítvány képviselője jogosult a hatóságok előtt eljárni; mindezek mellett meg kell jegyezni, hogy az alapító – ha korlátozott mértékben is – de részt vehet a kuratórium munkájában – és ezen keresztül az alapítványban –, így példának okáért akár a kuratórium tagja is lehet, bár annak működésére döntő befolyást nem gyakorolhat (kisebbségben kell, hogy legyen); mindez mára már kiforrott bírói gyakorlat.

Alapító lehet egy vagy több magánszemély, esetleg vállalkozás, intézmény (jogi személyiség), vagy párt, vagy akár ezek bizonyos kombinációja. Az alapító a bejegyzés után nem mondhat le alapítói jogairól, az alapítói jogok (magánszemély esetén) kizárólag az alapító halálával szűnnek meg. Erre az eshetőségre érdemes felkészülnünk, és az alapító okiratban kijelölni azt a személyt, aki az alapító halála esetén alapítói jogokkal lesz felruházva. Ennek hiányában az alapító halála után az alapítói jog a bíróságra száll, és az alapítvány működése hosszú távon igen nehézkesé válhat.

A névhasználati engedély

Az alapítvány nevének meghatározásakor, ügyelni kell arra, hogy ha valamely város, magánszemély, vagy bejegyzett cég, szervezet, stb. nevét kívánja a létrehívandó szervezet használni, akkor az illetékestől, vagy illetékes szervtől névhasználati engedélyt kell kérni.

A székhelynyilatkozat

El kell dönteni, hogy hol lesz az alapítvány székhelye, a hivatalos dokumentumokban mi jelenjen meg. Ez lehet az alapító, vagy bármely kurátor állandó lakcíme, az alapító cég, vagy szervezet székhelye, vagy akár külső, független cím is. A befogadó magánszemélytől, illetve a cég, intézmény képviselőjétől mindezen megoldások esetében szükséges kérni egy székhelynyilatkozatot, amelyben rendelkezni kell a székhely biztosításának tényéről, továbbá arról, hogy milyen feltételekkel bocsátja az alapítvány rendelkezésére a székhelyet (térítés ellenében, avagy szívességi használatra). Ezt követően a hivatalos levelek erre a címre fognak érkezni a bíróságtól. A napi ügymenet biztosítása érdekében célszerű levelezési címnek olyan címet megadni, amelyen naponta tudjuk a leveleinket fogadni, továbbá a székhely „valós” mivoltának szükségessége okán fontos, hogy a székhelyként megjelölt ingatlanban valóban legyen a központi ügyintézés számára megfelelő irodahelyiség.

A bankszámla

Alapítványt csak valamekkora vagyoni betét biztosításával lehet létrehozni. Ezt a vagyoni hozzájárulást az alapító köteles befizetni egy – az alapítvány nevére megnyitott – Magyarországon működő bank számlájára. A bankszámlanyitás tényét a bírósági bejegyzési kérelemhez csatolni kell. Az alapítványi bejegyzéshez szükséges induló vagyon az előző évtizedben (évezredben) általában 10.000 forint volt, az elmúlt években bíróságtól függően a már korábban jelzett mértéküre emelkedett. Érdemes a bankszámlanyitás előtt érdeklődni a területileg illetékes megyei bíróságnál ez ügyben.

A bankszámla megnyitásával egyidejűleg a kuratórium két, vagy akár több tagjának aláírási jogot kell biztosítani a bankszámla felett. Az alapítónak nem lehet hozzáférési joga az alapítványi vagyonhoz a bankszámla nyitást követően! A bankszámla feletti rendelkezéshez két kuratóriumi tag együttes aláírására van szükség (persze ma már mindez digitalizálva – „virtuálisan” – is megoldható telebank, vagy internetbank szolgáltatásokon keresztül).

A kezelő szerv – a kuratórium

A kuratórium az alapítvány legfőbb döntéshozó szerve. A kuratórium tagjait az alapító kéri fel, akik elfogadói nyilatkozat aláírásával fejezik ki abbéli szándékukat-döntésüket, hogy elvállalják a felkérést. A nyilatkozat számos kötelező formai elemet tartalmaz, de több non-profit honlap oldaláról is letölthető. A kuratórium formalizálva kuratóriumi ülés keretében hozza meg döntéseit. Az ülésekről jegyzőkönyvet kell vezetni, amelyet a levezető elnök, a jegyzőkönyvvezető és a kijelölt tagok (ügynevezett hitelesítők) hitelesítenek. Az ülések gyakoriságáról, a jegyzőkönyvvezetésről az alapító okiratban rendelkezni kell; és bár erre sincsen törvényi „limit”, de a működőképesség biztosítása érdekében javasolt évente legalább két alkalommal ülést tartani. Az alapítónak nincs joga megvételni a kuratórium döntését.

A döntéshozatal jellemzően egyszerű többséggel történhet, de bizonyos fontosabb – a létesítő okiratban, vagy a kuratórium működését szabályozó iratban leírt – ügyeknél abszolút többséget – a kuratóriumi tagok több, mint felének támogatása, a megjelentek arányától függetlenül, tehát például egy 11 fős kuratórium 6 fővel már határozatképes, de nem hozhat határozatot csak a hat fő egyhangú szavazatával –; illetve ügynevezett kétharmados döntéshozatali többséget – az adott ülésen megjelent döntéshozók kétharmadának együttesen meglévő támogatása szükségeltetik – is lehet kérni, kikötni; bár ezen döntéshozatali típusokhoz tartozó esetek körét átgondoltan kell kialakítani, mert – általában – ezek esetében a döntéshozatali folyamat is nehezekebb.

A kuratórium vezetője a kuratóriumi elnök, akit az alapító kér fel az elnöki teendők ellátására. Általában a kuratóriumi elnök önállóan képviselheti az alapítványt, ami azt jelenti, hogy ő ír alá, vállal kötelezettséget, gyakorol jogokat az alapítvány nevében, a kuratórium folyamatos tájékoztatása mellett (mint fentebb már kifejtésre került: ettől eltér a bankszámla feletti rendelkezés követelménye-gyakorlata).

Bizonyos kérdésekben (pl.: vagyonfelhasználás, tartós kötelezettségvállalás) azonban döntési jogköre kizárólag a kuratóriumnak van. A képviseltről, a kuratórium elnökénél és a kuratóriumnak a jogairól és kötelezettségeiről rendelkezni kell az alapító okiratban!

Az aláírási címpéldány

Az alapítvány képviselére jogosult tagnak, vagy tagoknak közjegyző jelenlétében elkészített aláírási címpéldányt kell készíttetniük. Az aláírási címpéldányt nem kell csatolni a bírósági bejegyzési kérelemhez, viszont a bankszámla megnyitásánál, az aláírások bejelentésénél szükség van rá. Hasznos elkészíteni, mert a jövőbeni pályázatokhoz is biztosan szükség lesz néhány másolatra. Az aláírási címpéldány elkészítésének közjegyzői díja van (kb. 2500-3000 forint), amit másolatonként (példányonként) kell fizetni.

A közhasznúsági besorolás

Az alapítás során el kell dönteni, hogy az alapítvány közhasznúként működjön-e. A közhasznúság magasabb fokú adminisztrációt, szigorúan körülhatárolt tevékenységi kört, szabályozottabb és rendszeres működést igényel, ugyanakkor nagyobb kedvezményeket nyújt a támogatóknak, közhasznúként több pályázati forráshoz lehet hozzáférni.

A közhasznúsági besorolás lehet közhasznú, vagy kiemelten közhasznú. Ez utóbbi besorolást csak a közfeladatot ellátó alapítvány szerezheti meg.

A közhasznúság igénylésekor meg kell jelölni a kítűzött közhasznú célokat, amelyek egy listában össze vannak gyűjtve, és amelyeket – valamint a szigorúbb működési feltételeket előíró jogszabályi rendelkezéseket – figyelembe véve kell az alapítvány alapító okiratát elkészíteni, illetve módosítani.

A közhasznú tevékenységek felsorolásáról a közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. törvény 26.§-a rendelkezik. A közhasznúsági fokozat iránti igényt az alapító okirat bírósághoz való benyújtásával egyidejűleg kell jelezni egy formanyomtatványon, mely több non profit honlapról is letölthető.

A pártpolitikai vonatkozások

Az alapítvány létrehozásakor meg kell határozni – az ezzel kapcsolatos álláspontot, illetve működési elvet az alapítói okiratban meg kell fogalmazni –, hogy az alapítvány támogatni fog-e bármilyen politikával összefüggő tevékenységet, személyeket, vállal-e bármilyen szerepet pártok munkájában, népszerűsítésében. Amennyiben igen, annyiban közhasznú minősítést nem kaphat. A közhasznúsági törvény értelmében a közhasznú minősítés feltétele, hogy az alapítvány közvetlen politikai tevékenységet ne folytasson.

Az alapító okirat

Az alapító alapítvány létrehozására irányuló szándékát megtestesítő okirat. Az alapító okirat tartalmaz minden fontos információt, adatot, működési elvet az alapítvány működését illetően.

Az alapító okiratban kötelezően meg kell jelölni az alapítvány nevét, székhelyét, a célját, a céljára rendelt vagyont és annak felhasználási módját.

Az alapító okiratban rendelkezni kell a kuratórium összetételéről és meg kell jelölni az alapítvány képviselőjére jogosult személyt. Az okirat ügyvédi ellenjegyzést, vagy közokirati formát (közjegyző) nem igényel! Az alapító okiratot az alapítónak kell benyújtani a területileg illetékes megyei bírósághoz egy nyilvántartásba vételi kérelem formanyomtatvány kíséretében, a kötelező mellékletekkel együtt. Az alapító okiratot a bírósági végzéssel együtt elzárt helyen, biztonságban kell tárolni!

A bírósági bejegyzés

Az alapítvány a bírósági nyilvántartásba vétellel jön létre, és ennek tényéről a bíróság levélben, végzéssel értesíti az alapítvány képviselőjét (általában a kuratóriumi elnököt). A nyilvántartásbavétel az alapítvány „születésének” napja, jogképességének kezdete.

Az adószám

A bírósági végzés kézhezvételével egyidőben adószámra is szükség van, amelyet az APEH-től lehet igényelni a szervezet részére. Az adószám fontos lesz az adományok, támogatások elszámolása során is, ezért a szervezet képviselőjében eljáró személyeknek „illik” – hasznos – kívülről („fejből”) tudni.

Az alapító okirat módosítása

Az alapító okiratot csak az alapító módosíthatja, az alapítvány nevének, céljának és vagyonának sérelme nélkül. Az alapító okirat módosításra van például szükség, ha a kuratórium több tagja egyidejűleg lemond, és a működés veszélyeztetve lesz, vagy ha a célok további célokkal, részcélokkal egészülnek ki. Az alapító okirat módosítását a bíróság újabb végzéssel veszi nyilvántartásba, és csak az értesítés kézhezvételétől működhet az alapítvány a módosított formában.

A jogi személyiség

Fontos tudni, hogy a bíróság által bejegyzett alapítvány önálló jogi személy, ami nagyfokú függetlenséget és felelősséget jelent. Az alapítvány a képviselő útján kötelezettségeket vállalhat (pl.: szerződést írhat alá), és jogokat gyakorolhat (pl.: önálló döntéseket hozhat, alkalmazhat munkatársat, stb.).

A döntések felelőssége az alapítványt terheli, ugyanakkor a képviselőnek a Polgári Törvénykönyv rendelkezései szerinti felelőssége van az alapítvány felé.

A Felügyelő Bizottság (FEB)

A FEB az alapítvány közvetlen, operatív felügyeleti szerve. Nem lehet tagja a FEB-nek az alapító, a kuratórium tagjai, azok hozzátartozói, illetve olyan személy, aki valamilyen függelmi viszonyban áll az alapítóval, vagy a kuratóriummal. FEB létrehozására akkor van szükség, ha az alapítvány közhasznúsági fokozattal rendelkezik (illetve közalapítvány).

A FEB létszámára nincs előírás, általában háromtagú, de akár egy fővel is alakítható.

A kötelező adatszolgáltatások

Két hatóság felé biztosan számítani kell adatszolgáltatási kötelezettséggel: az Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal (APEH), valamint a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) felé. Az APEH részére kell elkészíteni minden év február 15-ig a XX03-as nyomtatványt, ami a szervezet bevallása az adó és járulékkötelezettségről (kitöltéséhez erősen javasolt szakember segítségének igénybevétele!). Az XX mindig a beszámolási év utolsó két számjegyét jelenti, tehát 2006-ban a 2005. évre szóló beszámolót kell elkészíteni ezért ez a nyomtatvány a 0503-as azonosítót fogja kapni. Amennyiben volt a beszámolási évben magánszemély támogatónk, azt külön összesítve szintén február 15-ig be kell jelenteni az APEH felé.

2006-tól ezt az adatszolgáltatást már kizárólag elektronikus úton lehet kitölthetni a XXXXK51-es formanyomtatványon. (Az XXXX itt a beszámolási évet jelenti, tehát 2006-ban a 2005-ös beszámolási évre vonatkozóan kitöltendő nyomtatvány azonosítója 2005K51-es lesz.)

Minden év márciusában kapunk egy kitöltendő formanyomtatványt a KSH-tól is. 2004-től új struktúrában kell beszámolnunk a pénzügyeinkről, a tevékenységünkről. A KSH nyomtatványát minden év március 31-ig kell postára adni a Statisztikai Hivatal területileg illetékes igazgatóságához címezve.

Az alapítványi bevételek fő forrásai

Ha az alapítvány bejegyzésre került – és a bírósági végzés is megérkezett erről a tényről –, az érdemi munka is megkezdhető.

A kitűzött célok megvalósításához nagy lelkesedéssel kell hozzálátni, felkutatva a segítőköt, az első partner(eke)t, támogató(ka)t, meg kell szerezni az első adományokat. Minden alapítvány számára több forrás is rendelkezésre áll ahhoz, hogy vállalt kötelezettségeit, kitűzött céljait minél nagyobb hatékonysággal teljesítthesse.

Alapvetően három forrást érdemes megkülönböztetni:

- Pályázatok
- Támogatások
- Adományok

A pályázatok, céltámogatások általában működést, vagy programfinanszírozást szolgálnak. Projekt-jellegűek, azaz a kapott támogatás felhasználásnak van kezdő és végső időpontja, és a projekt időszak végeztével szigorú beszámolási kötelezettség áll fent a pénzek célszerű felhasználását illetően.

A támogatások lehetnek magán, vagy céges eredetűek. Általában valamilyen konkrét tevékenység megvalósulásához kapcsolódnak (pl.: rendezvényhez, kiadványhoz, rászoruló támogatásához, stb.), és általában egyszerűbb elszámolási kötelezettséggel járnak. A támogatások után a támogatót adókedvezmények illetik meg.

Az adományok olyan magánszemélyek és szervezetek által adott anyagi, vagy tárgyi felajánlások, amik ellenszolgáltatás nélkül kerülnek az alapítványok birtokába. Az adományok fő jellemzője, hogy bizalmi alapon adják, szabad felhasználásúak, és legtöbbször az adományozó érzelmi kötődését fejezi ki. Az adománygyűjtés nyugati országokban nagyon fejlett és eredményes bevételszerző tevékenység; hazánkban még meglehetősen gyermekcipőben jár.

A támogatások és adományok lehetnek tárgyi vagy anyagi jellegűek. Az anyagi jellegűek a készpénzben, értékpapírban, stb. kapott támogatások. Tárgyi, vagy természetbeni jellegűek a kapott tárgyi eszközök, gépek, berendezések, irodaszerek, az ellenérték nélküli szolgáltatások, például egy helyiség térítésmentes használata, stb.

A támogatás, vagy adomány gyűjtésekor érdemes ismerni, hogy milyen kedvezmények illetik meg a támogatót, adományozót az alapítvány rendelkezésére bocsátott összeg után.

Az alapítvány megszűnése, megszüntetése

A Polgári Törvénykönyvről szóló 1959. évi IV. törvény rendelkezései szerint az alapítványnak abban az esetben kell megszűnnie, amennyiben az alapítvány számára tűzött cél megvalósul, vagy az alapítvány időtartamára rendelt idő eltelt, vagy

valamely az alapítványhoz kötött feltétel bekövetkezett. Ezeknek az eseteknek a bejelentésekor, avagy a bíróság általi észlelésekor, a bíróság az alapítványt a nyilvántartásából törli. Meg kell itt jegyezni, hogy ezen esetek speciálisnak és ritkábbnak mondhatók, mert a legtöbb alapítványt határozatlan időre, tehát hosszú tartamú elképzeléssel hozza létre annak alapítója.

Az alapítvány megszűnésének további, különös módjait is felsorolja az előbb már hivatkozott Polgári Törvénykönyv. Az alapítványt akkor is törölni kell a nyilvántartásból, ha a bíróság más alapítvánnyal való egyesítését rendeli el. Ilyen esetről lehet akkor szó, ha két alapítványt például célszerűségi okokból egyesítenek. Az alapítvány megszüntetésére az ügyész keresete alapján is sor kerülhet. A korábbiakban már említésre került, hogy az alapítványok törvényességi felügyeletét az ügyész látja el, ezen keresetindítási jog is a törvényességi felügyelet egyik (rész)jogosítványa. A bíróság tehát az ügyész keresete alapján megszünteti az alapítványt, ha céljának megvalósítása lehetetlenné vált, illetve akkor is, ha a jogszabályok úgy változtak meg, hogy a bejegyzést meg kellene tagadnia. A bíróság ezen különleges peres eljárási formáját kezdeményezheti maga az alapító is, amennyiben valószínűsíti azt, hogy az alapítvány céljainak megvalósítása lehetetlenné vált. Ezen eljárásokban a bíróság lényegében nem többet vizsgál, minthogy a megszüntetéshez szükséges törvényi feltételek fennállnak-e. Meg kell még említeni, hogy akkor is megszűnhet az alapítvány, amennyiben annak kuratóriuma az alapítvány működését veszélyezteti, és az alapító nem jelöl ki új kezelő szervezetet. Ekkor a bíróság megszünteti az alapítványt.

Nagyon fontos – gyakorlati szempontból – ismerni azt a rendelkezést, miszerint amennyiben az alapító okirat másként nem rendelkezik, akkor az alapítvány megszűnésekor a bíróság határozat útján köteles az esetlegesen megmaradt alapítói vagyont más, hasonló célú alapítvány támogatására fordítani.

II. AZ EGYESÜLETEK – TÁRSADALMI SZERVEZETEK

Ebben a fejezetben az egyesületek (mint ez fentebb kifejtésre került: jelen kézikönyvben szinonimaként használva az egyesület, valamint társadalmi szervezet kifejezéseket), azok működtetési vonatkozásai, a jogszabályi háttér kerül bemutatásra, a fentiekben már bemutatott alapítványi működéstől, létezésétől való különbözőségekre vagy éppen egyezőségére irányítva a figyelmet, tehát kizárólag az alapítványoktól eltérő ismeretek kerültek összefoglalásra!

A rendszerváltást követően Magyarországon is nagyon felerősödött az alapvető emberi jogok érvényesítésének igénye. Így nem véletlen, hogy 1989-ben a II. törvény az egyesülés szabadságáról rendelkezett. A törvény legelső pontja alapján „az egyesülési jog mindenkit megillető alapvető szabadságjog, amelyet a Magyar Népköztársaság elismer, és biztosítja annak zavartalan gyakorlását. Az egyesülési jog alapján mindenkinek joga van arra, hogy másokkal szervezeteket, illetőleg közösségeket hozzon létre vagy azok tevékenységében részt vegyen.”

Az egyesületek tehát azon önszerveződő csoportosulások, amelyek tagjai a közös célok elérése érdekében szervezett körülmények, valamint jogilag szabályozott keretek között kívánnak működni, tevékenykedni.

Egyesületet (vagy társadalmi szervezetet) úgy lehet létrehozni, hogy legalább tíz alapító tag a szervezet megalakítását kimondja, alapszabályát megállapítja, ügyintéző és képviselői szerveit megválasztja, majd ezt követően lehet a bírósági bejegyzést kérni az előzőekben leírt alapítványi bejegyzési kérelemmel teljesen megegyező módon.

A megalapítás (névválasztás, névhasználat, bejegyzés) esetében ugyanúgy, mint a működés körülményeinek kialakításában (székhelyhasználat, bankszámla, adószám, aláírási címpéldány, közhasznúsági besorolás) az alapítványoknál leírtakat kell alkalmazni az egyesületeknél is.

Az egyesületek működése

Az egyesületek néhány dolog vonatkozásában alapvetően eltérnek az alapítványok működésétől. Ezek a különbségek az alábbiak:

Az egyesületi tagság

Az egyesületet legalább 10 magánszemélynek (vagy jogi személyek) közös elhatározásából lehet alapítani, akik a jövőben együtt kell, hogy működjenek közösen választott, illetve meghatározott céljaik érdekében. A tagok együttesen alkotják az egyesület legfelsőbb döntéshozó szervét, amit leggyakrabban közgyűlésnek hívnak (a továbbiakban ezen írás is a közgyűlés elnevezést használja).

Továbbá a társadalmi szervezeteknek lehetnek pártoló, valamint tiszteletbeli tagjai, akiknek a jogairól és kötelezettségeiről az alapszabálynak – hasonlóan a „rendes” tagokéhoz – rendelkeznie kell.

A közgyűlés

A legfelsőbb döntéshozó szerv az egyesület közgyűlése, amely a teljes jogú egyesületi tagokat foglalja magába. A közgyűlést legalább 5 évenként össze kell hívni, de a működés folyamatossága érdekében (és általában a bírói gyakorlat is elvárja) évente javasolt a közgyűlés összehívása.

A közgyűlés hatáskörébe tartozik az alapszabály megállapítása és módosítása; az évi költségvetés meghatározása; az éves beszámoló – közhasznúak esetén a közhasznúsági jelentés – elfogadása; a más szervezettel való egyesülésnek, vagy a feloszlásnak kimondása.

Az alapszabály

Az alapítványoktól eltérően az egyesületeknek nem alapító okirata, hanem alapszabálya van. Ez a dokumentum tartalmaz minden olyan lényeges információt, amely a működéssel, a tagok jogaival és kötelezettségeivel, a döntéshozási folyamattal, a közgyűlések rendjével és az egyesület képviselével, vezető szervével kapcsolatosak.

Az egyesület ügyintéző szerve

Mivel az egyesület nagyon sok tagból is állhat, ezért a napi, operatív munka irányítására, koordinálására és végrehajtására ügyintéző szervet hozhat létre az egyesület, az egyesület közgyűlése.

Az egyesületek ügyintéző szerve egy testület, amely szinte kizárólag az elnökség elnevezést kapja az alapítási eljárások során – és amely általában a társadalmi szervezet képviseleti szerve, képviselője is. A vezető szerv létszámáról a jogszabály ebben az esetben sem rendelkezik, de leginkább a 3-7 fős testületek kialakítása a jellemző. Megfelelően nagy taglétszámú szervezeteknél az elnökség munkáját a tagok (területi vagy szakmai alapon szerveződött csoportjainak) delegáltjaiból álló választmányi testület, tanácsadó testület is segítheti. Ilyen felépítésű (10 fős elnökséggel és 11+1 tagú, területi alapon rendeződött választmánnyal rendelkező) egyesület jelenleg például a magyarországi felsőoktatási intézmények kari hallgatói önkormányzatait magába tömörítő érdekképviseleti-érdekvédelmi szervezet: a Hallgatói Önkormányzatok Országos Konferenciája (HÖÖK).

Felügyelő Bizottság

Az egyesület gazdálkodását és törvényes működését felügyelő testület megválasztása akkor kötelező, ha a szervezet közhasznúsági fokozattal rendelkezik.

A tagdíj

Az alapítványoktól eltérően az egyesület kiegészítő bevételi forrása a tagdíj, amelynek évenkénti mértékéről a közgyűlés határoz, továbbá a tagdíjat minden egyesületi tag köteles a közgyűlés által meghatározott határidőig befizetni, egyébként a tagot jogvesztés érheti.

A tagdíjfizetés a tagsági jogviszonyban állók olyan kötelezettsége, amelynek elmaradása esetén az alapszabály értelmében a tagsági jogviszony szünetel, illetve meg is szűnhet.

Vállalkozási tevékenység

Míg az alapítványok alapvető működését általában támogatások, adományok és pályázati források biztosítják (bár itt sem kizárt a gazdasági tevékenység), addig az egyesületek a működési költségeik fedezésére, valamint a cél szerinti tevékenységük finanszírozására vállalkozási tevékenységet gyakrabban végeznek. A vállalkozási tevékenység végzése azt jelenti, hogy szerződéses keretek között, adott tevékenység ellátására – gazdasági társaságtól, vagy más jogi személytől kapott megbízás alapján – az egyesület kötelezettséget vállalhat, amiért pénzbeli vagy természetbeni ellenszolgáltatásra jogosult.

A vállalkozási tevékenység pénzbeli kiegyenlítése esetén az egyesületnek számlát kell kiállítania a megbízó részére. (A szerződésekről és a számlákról a pénzügyi részben bővebben lehet később olvasni.)

Egyesület elsődlegesen gazdasági–vállalkozási tevékenység végzése céljából nem alapítható, hiszen a szervezet non profit jellegét meg kell tartani, azaz a nyereséget nem lehet „kivenni, szétosztani”, az csak az alaptevékenységre fordítható, vagy tartalékolható, egyben az egyesületi vagyont növelve.

Az egyesület működhet közhasznú, kiemelten közhasznú, vagy nem közhasznú minősítéssel. A közhasznúságnak az egyesületeknél is ugyanazon követelményei vannak, mint az alapítványoknál („direkt politikamentesség”, nyilvánosság, szigorúbb adminisztráció, stb.).

Fontos, hogy ha az egyesület közhasznú, akkor a vállalkozási tevékenység nem veszélyeztetheti az egyesület cél szerinti tevékenységét!

Fontos továbbá az alaptevékenység, illetve a vállalkozási tevékenység kiadásainak és bevételeinek elkülönült nyilvántartása, az egyben jelentkező tételek – például bérleti díj, takarítási költség, stb. – arányos megosztása a két terület között!

Tagegyenlőség elve

Ez azt jelenti, hogy az egyesületbe belépő minden teljes jogú tag egyenlőnek számít, még akkor is, ha a tagdíjak mértéke esetleg különböző módon lett meghatározva az egyes tagok számára. Minden tag egyenlő, tehát azonos mértékű szavazata lehet!

Legvégül: Ne feledjük, hogy az egyesület jogi személyként való működése-működtetése csak a bejegyzésről szóló bírósági határozat kézhezvétele után lehetséges!

A társadalmi szervezet – egyesület megszűnése, megszüntetése

A társadalmi szervezet megszűnhet:

- feloszlással,
- más társadalmi szervezettel történő egyesüléssel,
- törvénysértő működés esetén bíróság általi feloszlással,
- a megszűnés bíróság általi megállapításával.

A társadalmi szervezet megszűnése részben hasonló, azonban eltérések is tapasztalhatók, az alapítványéhoz képest. Lényegi különbség, hogy míg az alapítványnál az alapító egyoldalúan (a bíróság bevonása nélkül) nem dönthet úgy,

hogy az alapítványt megszünteti, mert ez a jótékony célra rendelt, elidegenített vagyon visszavonását jelenthetné, addig az egyesületeknél (társadalmi szervezeteknél) a saját hatáskörében történő megszüntetés is lehetséges, hiszen itt egy közös cél érdekében álltak össze a felek, azonban az egyesülethez kapcsolódó vagyont nem vonták ki saját rendelkezési körükből.

A társadalmi szervezet tehát megszűnhet feloszlással, ha a legfőbb szerve (amely általában a közgyűlés elnevezést viseli) ekként dönt. Ez a feloszlás nem keverendő az úgynevezett feloszlattással, amit majd a következő bekezdésben tárgyalunk. A társadalmi szervezet továbbá saját akaratából megszűnhet úgy is, hogy más társadalmi szervezettel egyesül. Ilyen egyesülésnek akkor lehet helye, ha a társadalmi szervezet továbbiakban tevékenységét hatékonyabban fejtheti ki egy másik azonos, vagy hasonló tevékenységet végző társadalmi szervezettel (egyesülettel) karöltve.

A társadalmi szervezet törvénynél fogva akkor is megszűnhet – itt már nem saját akaratból, hanem külső személyek eljárása során – ha a bíróság vagy ügyészség törvényességi felügyeleti jogkörében szünteti meg. A bíróság ugyanis az ügyészség keresete alapján feloszlathatja a társadalmi szervezetet, ha annak működése az alkotmányba ütközik (értendő ezen elsősorban, az miszerint a társadalmi szervezeti működése bűncselekményt valósítana meg), avagy mások jogait sértené. Különleges megszűnési esetet jelent az a peres eljárás is, amikor szintén az ügyész keresete alapján a bíróság arra tekintettel szünteti meg a társadalmi szervezetet, hogy az már több mint egy éve valós tevékenységet nem fejt ki, azaz nem működik, vagy tagjainak száma tartósan a törvény által megkívánt létszám alá süllyedt.

Itt is szükséges felhívni a figyelmet arra, hogy amennyiben a társadalmi szervezet nem saját magát szünteti meg, hanem feloszlattással szüntették meg, avagy megszűnését állapították meg, akkor – amennyiben eredeti alapszabályában a vagyona hova fordításáról nem történt rendelkezés – azt a későbbiekben közérdekű célokra kell felhasználni.

Az alapítványokra és egyesületekre vonatkozó legfontosabb törvények, rendeletek:

1959. évi IV. törvény a Polgári Törvénykönyvről (74.§. – az alapítványok)

1989. évi II. törvény az egyesülési jogról

1995. évi CXVII. törvény a személyi jövedelemadóról

1997. évi CLVI. törvény a közhasznú szervezetekről

2001. évi CVI. törvény A társadalmi szervezetek és az alapítványok nyilvántartásba vételére vonatkozó rendelkezések módosításáról

6/1989. (VI. 8.) IM rendelet a társadalmi szervezetek nyilvántartásának ügyviteli szabályairól

114/1992. (VII. 23.) Kormányrendelet a társadalmi szervezetek gazdálkodó tevékenységéről

III. AMI NEM ÖSSZEKEVERENDŐ: A KÖZHASZNÚ SZERVEZET ÉS A KÖZHASZNÚ TÁRSASÁG FOGALMAI

III/1. Néhány mondat a közhasznúságról

A közhasznú társaság szintén a civil szféra jelentős szervezeti formája, azzal a megjegyzéssel, hogy állami, és önkormányzati szervek is létrehozhatnak, és a gyakorlatban létre is hoznak ilyen közhasznú társaságokat.

Előre kell vetni azt, hogy a közhasznú társaság, mint jogi fogalom, nem szinonim a közhasznú szervezet fogalmával.

A közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. törvény (a továbbiakban: Khtv) szerint közhasznú szervezetté minősíthető:

- a társadalmi szervezet, kivéve a biztosító egyesületet és a politikai pártot, valamint a munkáltatói és munkavállalói érdek-képviselői szervet;
- az alapítvány;
- a közalapítvány;
- a közhasznú társaság;
- a köztisztület, ha a létrehozásáról szóló törvény azt lehetővé teszi; továbbá
- az országos sportági szövetség.

A közhasznú társaság jogi formája egyfajta „öszvérként” értelmezhető, mivel szabályozást tartalmaz vele kapcsolatban egyrészt a Polgári Törvénykönyvről szóló 1959. évi IV. törvény, a jogi struktúra kialakításánál azonban figyelembe kell venni a Gazdasági Társaságokról szóló 1997. évi CXLIV. törvény közös szabályait, valamint a korlátozott felelősségű társaságra vonatkozó speciális szabályokat is (121-174 §.).

Az előzőekben bemutatott két szervezeti formához képest (alapítvány, egyesület) – a jelentősebb szervezeti eltérés mellett – az a másik lényeges különbség, hogy a közhasznú társaságnál a gazdasági tevékenység jóval dominánsabban jelenik meg, annak ellenére, hogy maga a társaság itt is közérdekű célokat szolgál.

A gazdasági és a közérdekű célok között az ellentétet a jogalkotó azzal oldotta fel, hogy a közhasznú társaság közérdekű céljai elérése érdekében végezhet üzletszerű gazdasági tevékenységeket, azonban az ebből származó bevételt teljes mértékben az alaptevékenységre, közhasznú tevékenységre kell visszaforgatni. A közhasznú társaság működése tehát közérdeket szolgál és ebben a vonatkozásban jobban hasonlítható az alapítványhoz, mint az egyesület, hiszen láthatjuk, hogy az egyesületnél is közös célokat kívánnak elérni, de ezek nem feltétlenül közérdekűek is. A közhasznú társaság is - a törvény értelmében - bírósági bejegyzéssel jön létre és jogszerűen csak ettől kezdődően működhet.

A közhasznú szervezetek felett a közhasznú működés tekintetében úgynevezett törvényességi felügyeletet gyakorol az ügyészség. A törvényességi felügyelet biztosítja, hogy a különböző szervezeti formák létesítő okiratuknak és a törvény rendelkezéseinek nem megfelelő működése esetén „figyelmeztető jelzést” kapjanak a hatóságtól a törvényesség betartására. Itt fel kell hívni a figyelmet arra az érdekes

összefüggésre, miszerint amennyiben a társadalmi (közhasznú) szervezet gazdasági jellegű kapcsolatban áll egy másik – természetes, illetve jogi – személlyel, ilyenkor ezen polgári jogi kapcsolataiban gazdálkodó szervezetnek kell ezeket tekinteni. Érdeemes erre a rendelkezésre figyelemmel lenni, mert például jogvita esetén ezen esetekben a civil szervezetek gazdasági jogvitái olyan hatóságok, bíróságok elé kerülhetnek hatáskör és illetékesség okán, amelyek gazdasági ügyek elbírálására hivatottak.

Ezen rész zárásánál vissza kell utalni a fentebb már említettekre, miszerint a közhasznú társaság és a közhasznú szervezet fogalma nem azonos. A közhasznú társaság – bár nevében foglalja közhasznú jelzöt, azonban – nem biztos, hogy közhasznú szervezetnek is minősül.

A közhasznúvá minősítéshez ugyanis további feltételeknek kell megfelelni, ezekről a Khtv. Rendelkezik; mindez elmondható nem csak a közhasznú társaságról, hanem az alapítványról, valamint a társadalmi szervezetekről-egyesületekről is.

Itt kell rögzíteni, hogy természetesen létezhetnek és léteznek nem közhasznú jogállású civil szervezetek is, azonban már az alapításkor vagy a későbbiekben a működés során érdemes mérlegelni a közhasznú minősítés megszerzését. Ebben kíván segítséget nyújtani a további ismertetés.

A közhasznúságról annyit összefoglalóan tudni kell, hogy nagyobb mértékű, az államtól kapott kedvezményeket (pl. adó, illeték, vám, egyes pályázatokon való részvétel lehetősége, a szervezet által kiadott adományigazolások adót csökkentő jellege, stb.) jelent az ezzel a fokozattal rendelkező szervezetek oldalán, azonban ezekért cserébe az állam a közhasznú szervezetektől megköveteli azt, hogy szervezetük szinte teljes mértékben átlátható (transzparens), működésük pedig nyilvános legyen. Az átláthatóság elsősorban azt jelenti, hogy a közhasznú szervezeteknek meghatározott nyilvántartásokat kell vezetniük, működésükre vonatkozóan pedig lényeges előírás, hogy a vezető szerv ülései nyilvánosak. Üléseiken bárki részt vehet, irataikba bárki betekinthez, működésükről bárki felvilágosítást kérhet, és bárki igényelheti az általuk nyújtott közhasznú szolgáltatások igénybevételét is.

Fontos feltétel továbbá, hogy:

- a szervezeteknél a közhasznú tevékenység végzése elsődleges legyen (a társadalmi szervezeteknél is elengedhetetlen a közérdekű működés a közhasznúsághoz!);
- vállalkozási tevékenységet csak közhasznú tevékenység megvalósítása érdekében, azokat nem veszélyeztetve végezzenek;
- gazdálkodásuk során elért eredményüket pedig ne osszák fel, hanem azt forgassák vissza a létesítő okiratukban meghatározott tevékenységükre valamint;
- pártoktól független legyenek, és azoknak anyagi támogatást ne nyújtsanak, közvetlen politikai tevékenységet ne folytassanak.

Fontos még a közhasznúság témakörében – ami tehát mind az alapítványokra, mind az egyesületekre, mind a közhasznú társaságokra kiterjed – megemlíteni azt, hogy a közhasznú szervezetté minősíthető szervezet a közhasznú jogállását a közhasznú, vagy kiemelkedően közhasznú szervezetként való nyilvántartásba vétellel szerzi meg.

A közhasznú jogállás az előző bekezdésben felsorolt feltételeknek a létesítő okiratban való rögzítése esetén szerezhető meg.

A kiemelkedően közhasznú jogállás megszerzéséhez még fokozottabb elvárásokat fogalmaz meg a törvény. Csak az a szervezet válhat kiemelkedően közhasznúvá, amely közhasznú tevékenysége során olyan közfeladatot lát el, amelyről törvény (vagy törvény felhatalmazása alapján más jogszabály rendelkezése) szerint valamely állami szervnek, vagy helyi önkormányzatnak kell gondoskodni; illetve további feltétel az is, hogy a létesítő okirata szerinti tevékenységének és a gazdálkodásának legfontosabb adatait a helyi, vagy az országos sajtó útján nyilvánosságra kell hoznia.

III/2. Közhasznú társaság

A fentiekben már röviden utalás történt arra, hogy a közhasznú társaság egyfajta „öszvér” szervezet, mivel több jogszabály is tartalmaz előírást a létrehozásuk és a működésük tekintetében. Így vonatkoznak rá a Polgári Törvénykönyvről szóló 1959. évi IV. törvény 57-60 §. A Kht.-ra – a Ptk.-ban külön meghatározott eltérések kivételével – a Gazdasági Társaságokról szóló 1997. évi CXLIV. törvény közös szabályait, és a korlátolt felelősségű társaságokra vonatkozó speciális rendelkezéseket (121-174 §.) kell alkalmazni. Továbbá a közhasznú társaságok akkor válhatnak közhasznú jogállású szervezetté, ha a közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. törvény rendelkezései szerint közhasznú nyilvántartásba vételre kerültek. Az előbbiek után részlegesen a közhasznú társaság irányadó szabályai kerülnek bemutatásra.

Célok

A közhasznú társaság céljait a polgári törvénykönyv definíciója is egyértelműen kifejezi, miszerint „a közhasznú társaság közhasznú – a társadalom közös szükségleteinek kielégítését nyereség és vagyonszerzési cél nélkül szolgáló – tevékenységet rendszeresen végző jogi személy. A közhasznú társaság üzletszerű gazdasági tevékenységet a közhasznú tevékenység elősegítése érdekében folytathat”. Itt megjegyzendő, hogy a közhasznú társaság jogi személy, így jogképes, ami egyszerűen azt jelenti, hogy jogviszonyok alanya és kötelezettje lehet. A közhasznú társaság tehát folytathat gazdálkodó tevékenységet, azonban ez csak látszólagosan irányulhat jövedelemszerzésre, ugyanis a gazdasági tevékenysége eredményeként képződő nyereséget nem oszthatja fel a társaság tagjai között, hanem azt az alaptevékenységre, közhasznú tevékenységre vissza kell fordítani. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a közhasznú társaság nem tarthatna fenn például munkaszervezetet, de a munkaszervezetnek kifizetett juttatások is csak annak érdekében történhetnek, hogy a munkaszervezet által a közhasznú tevékenység hatékonyabban valósuljon meg.

Az alapító – az alapítás

Közhasznú társaság alapítói köre széles lehet, hiszen létrehozhatják természetes személyek, jogi személyek, de még jogi személyiséggel nem rendelkező szervezetek is. Figyelemmel arra, hogy – mint arra már utaltunk – a közhasznú társaság alapításánál a korlátolt felelősségű társaság szabályai is irányadóak, ezért az sem kizárt, hogy mindössze egy alapítója legyen a közhasznú társaságnak. Így például elképzelhető az, hogy egy egyesület, vagy egy alapítvány, mint egyszemélyi alapító

hoz létre közhasznú társaságot. Az alapítás után az alapító joga marad a létesítő okirat későbbi megváltoztatása, továbbá döntés a társaság legfőbb ügyeiben. Így különösen az alapító dönthet az ügyvezetők megválasztásáról, vagy visszahívásáról (amiről a későbbiekben még szó lesz), vagy például a munkaszervezet kialakításáról, a stratégiai döntések meghozataláról.

Az alapításról röviden az mondható el, hogy a Kht-t egy létesítő okirattal kell létrehozni, amit egyszemélyes társaságnál alapító okiratnak hívnak; a többszemélyes közhasznú társaságnál a létesítő okiratot társasági szerződésnek nevezik.

Az alapításkor – amennyiben nem egyszemélyes az alapító – alakuló taggyűlést kell tartani, ahol a leendő alapítók megegyeznek a szerződés legfontosabb feltételeiben (így többek között – amennyiben ez alapítói cél – a közhasznú működés tényében is).

A közhasznú társaság alapítását a társasági szerződés megkötésétől (alapító okirat elfogadásától) számított legfeljebb 30 napon belül – bejegyzés és közzététel végett – be kell jelenteni a cégírósnak. A közhasznú társaság a cégjegyzékbe a való bejegyzéssel, a bejegyzés napján jön létre.

Névviselési jog

Az alapítás feltétele, hogy a közhasznú társaság megkülönböztetésre alkalmas nevet (vezérszó- lásd következő bekezdésben is) válasszon. Ez a név szabadon választható, azonban különböznie kell a már bejegyzett – nemcsak más közhasznú társaságok, hanem az úgynevezett cégjegyzékben szereplő bármely más gazdasági – társaságok nevével is.

A közhasznú társaságot bár nem gazdasági társaság, mégis a gazdálkodó szervezetek cégnyilvántartásában regisztrálják. A névválasztásnál fontos még megemlíteni, hogy a bejegyzést végző cégbíróóságok gyakorlata szerint nem elfogadható, ha egy már létező cégnévhez hasonló nevet próbálnak az alapítók bejegyeztetni. Nem fogadható el továbbá az sem, hogyha egy meglévő névhez rövid szám, vagy betű toldat kerül. Nem megfelelő a névválasztás, ha egy korábban a cégjegyzékben már szereplő, de időközben törölt cég nevével veszi fel (próbálja meg felvenni) a leendő közhasznú társaság. A kiforrott bírói gyakorlat ezen névválasztásokat azért nem engedi meg, mert a hasonlóság miatt fennállhat annak a veszélye, hogy a közhasznú társaságok egymással a külső személyek számára összetéveszthetők lennének.

A névválasztásnál mondható még el, hogy a név első része, amiről gyakorlatilag eddig is szó volt, az úgynevezett fantázianév, vagy vezérszó. A vezérszó lehet értelemmel bíró, „vagy értelmetlen szó is”, lehet magyar, vagy idegen nyelvből átvett kifejezés is, a lényeg annyi, hogy a cégnév megkülönböztető képességét fenntartsa. A cégnév egyebekben „a vezérszón kívül”, a tevékenységre utaló toldatból (például segélyezési) és a cégformára utaló toldatból (közhasznú társaság) áll. A rövidített cégnév pedig csak a vezérszót, illetve a cégforma rövid megnevezését (jelen esetben kht.) tartalmazza. Itt kell azonban megjegyeznünk, hogy a szigorú névviselési szabályok alól egy kivétel lehet, amennyiben az alapító saját nevét tünteti fel a vezérszóban, akkor más szervezet azonos, vagy hasonló nevére nem kell figyelemmel lenni.

Székhellyel kapcsolatos rendelkezések

A társaságnak székhellyel kell rendelkeznie. Ez a központi ügyintézés helye, amelyet a cégnek – a cégnyilvántartásról, a cégnyilvánosságról és a bírósági cégeljárásról szóló 1997. évi CXLV. törvény rendelkezéseinek megfelelően – cégtáblával kell megjelölni. A jelenlegi törvényi szabályozás és bírói gyakorlat szerint nincsen szükség arra, hogy a bírósági bejegyzés során székhelyigazolást adjanak be, azonban a közhasznú társaság vezetői teljes felelősséggel tartoznak a székhely valóságáért. A székhelyen kívül a társaságok telephelyet és fióktelepet is létrehozhatnak. Ezekre akkor lehet szükség, ha a tevékenység már kiterjedtebb és a társaság a közérdekű célokat nem csak egy helyen végzi, hanem több helyszínen. A telephely az a hely, ami azonos helységben van a székhellyel, de egy másik címen található. A fióktelep pedig a tevékenység végzésének azon helye, amely cím más városban, községben van, mint a székhely. A fióktelepnek és a telephelyeknek is valóban működőnek, létezőnek kell lenni, és ezeket (a székhellyel együtt) a bíróság bejegyzi a nyilvántartásba. A székhelyen (telephelyen, fióktelepen) a valós működésre utal többek között az például – a hatóságok szemében is – hogy megfelelő infrastruktúra van jelen a működtetéshez, és valóban irodai célra szolgál.

A társaság időtartama

Az alapítónak el kell döntenie, hogy a közhasznú társaságot milyen időtartamra hozza létre. Ez az idő lehet határozatlan, avagy határozott, és a társaság működhet valamilyen feltétel, vagy kívánt cél bekövetkezéséig is.

Tevékenységi körök rendszere

A tevékenységi körökkel kapcsolatosan az alapítónak a következőket kell feltétlenül ismernie:

A már többször visszatérő motívum szerint a közhasznú társaság „öszvér” jelleggel bír. Ez a tevékenységi körök rendszerében is leképződik. A közhasznú társaság tevékenységi körei ugyanis két részre oszlanak. Egyrészt a létesítő okiratokban meg kell adni a társaság által végzett közhasznú tevékenységek körét, amelynek felsorolását a korábban már említett a közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. törvény záró rendelkezései között található meg. (Itt fel kell hívni a figyelmet arra – a Polgári Törvénykönyv kommentárjára is figyelemmel –, hogy a közhasznú szervezetekről szóló törvényben foglalt, előbb említett tevékenységi listát akkor is fel kell venni a társasági szerződésbe /alapító okiratba/, ha a közhasznú társaság nem lenne egyben közhasznú szervezet!) Természetesen a felsorolt közhasznú tevékenységekből valamennyit nem tudja egyetlen közhasznú társaság gyakorolni, ugyanis meglehetősen eltérő közhasznú célokat, folyamatokat fogalmaz meg ez a közhasznú tevékenység lista. Közöttük található az egészségmegőrzés is, de itt van például az emberi és állampolgári jogok védelme is, vagy a természet és állatvédelem is. Figyelemmel erre, az elhatározott céloknak megfelelően kell kiválasztani a közhasznú társaság által végzett közhasznú tevékenységek körét. A bírói gyakorlat és a jogszabályok megkövetelik azt is, hogy a közérdekű céloknak megfelelően kiválasztott közhasznú tevékenységeket a létesítő okiratban az alapítók az úgynevezett TEÁOR (tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere) szerint is besorolják, ami

gyakorlatilag egy kódszám és egy tevékenységi körre utalás megadását jelenti, de erről még a későbbiekben lesz szó.

Felmerülhet itt a bekezdés végén a kérdés a közhasznú társaság tevékenységi köreinek másik csoportjával: a közhasznú tevékenységek elősegítése érdekében folytatott üzletszerű gazdasági tevékenységek körével kapcsolatban. Ezen tevékenységek azok a valójában gazdasági jellegű tevékenységek, amiket azért vesz fel a közhasznú társaság, hogy az ebből származó bevételekből közhasznú céljait finanszírozni tudja. A közhasznú társaság gyakorlatilag bármilyen tevékenységi kört felvehet, amely végzésére lehetősége van, tehát személyi állománya, tudásbeli és egyéb felkészültsége megvan hozzá. Emellett fontos megjegyezni, hogy amennyiben engedélyköteles egy ilyen gazdasági tevékenység, akkor a megfelelő engedélyekre is szükség van ezek végzéséhez. Ezen tevékenységeket az alapítók szintén az előbb említett TEÁOR jegyzékből tudják kiválasztani. A TEÁOR jegyzék több helyen elérhető, így nyomtatott formában is a KSH ilyen elnevezésű könyvében, továbbá a KSH www.ksh.hu honlapjának megfelelő részén is tanulmányozható. A közhasznú társaság bírósági bejegyzéséhez a TEÁOR számok közül a négyjegyű kódokkal jelölt számok használata szükséges, vagyis az alapítóknak a négyjegyű TEÁOR szám melletti elnevezés, valamint annak kapcsolódó szöveges kifejtése alapján kell eldöntenie, hogy mely tevékenységi köröket fogják a gazdasági működéshez rendelni.

Gyakorlati tapasztalatból adódóan szükséges felhívni a figyelmet arra, hogy a TEÁOR számok megválasztásánál arra is figyelemmel kell lenni, hogy vannak olyan tevékenységek, amelyeket a közhasznú társaságok nem vehetnek fel. Ezért a tevékenységi kör választásnál figyelemmel kell lenni – többek között – arra is, hogy kizárólag egyesületeket, társadalmi szervezeteket illető tevékenységi körök ne kerüljenek a tevékenységi kör listába (értendő ez a közhasznú tevékenységi kör felsorolásra is), mert azoknak a bejegyzését a bíróság el fogja utasítani. Ilyen például a 9133 máshova nem sorolt egyéb közösségi, társadalmi tevékenység elnevezésű TEÁOR kód, amelyet értelmezése alapján csak társadalmi szervezetek gyakorolhatnak.

A közhasznú, valamint az üzletszerű tevékenységeknek tehát az alapító okiratban is egyértelműen ki kell tűnniük. A közhasznú tevékenységek, azok TEÁOR szerinti felsorolása továbbá az üzletszerűen végzett tevékenységek TEÁOR szerinti felsorolása és feltüntetése kötelező eleme a létesítő okiratoknak, erre figyelemmel kell lenni.

Közhasznú jelleg, valamint a közhasznúság, mint jogállás

A közhasznú jellegről a bevezetőben már röviden szó esett, így ez csak néhány megjegyzés szintjén kerül itt kifejtésre. A közhasznú társaság nevében viseli azt, hogy valamely közérdekű célra jön létre, azonban ehhez automatikusan nem kapcsolódik a közhasznú jogállás. Ahhoz, hogy közhasznú szervezet is legyen a közhasznú társaság, további kötelező, illetve garanciális szabályokat kell beépíteni (például: nyilvánosság, iratbetekintési jog biztosítása, szolgáltatások nyilvános igénybevétele, politikai pártoktól függetlenség) a létesítő okiratokba, amely előírásokra már utaltunk. A közhasznú szervezetté válás előnyeit azonban mérlegelni kell az alapítóknak már az

alapításkor (bejegyzéssel egyidejűleg közhasznúvá válhat a társaság), avagy a működés során.

Fel kell hívni a figyelmet ennél a résznél a bírói gyakorlatra, miszerint az alap közhasznúsági jogállás (fokozat) megszerzéséhez nem szükséges az úgynevezett társadalmi közös szükséglet kielégítéséért felelős szervvel (például egy egyetemmel) szerződést kötni. Ugyanis korábban a Polgári Törvénykönyvről szóló 1959. évi IV. törvény rendelkezései alapján (59 §. (1.) bek.) vita alakult ki abban, hogy szükség van-e közhasznú társaságnál ilyen szerződés megkötésére, mert a hivatkozott jogszabályi hely a felelős szervvel kötendő szerződés létrehozásáról szól, és nem feltétlenül egyértelmű módon. (Itt megjegyzendő még, hogy nyilvánvalóan, nem csak az „alap” közhasznúsági jogállás megszerzéséhez nem szükséges az előbb említett speciális szerződés, hanem a közhasznú szervezetnek nem minősülő közhasznú társaság létrehozásához sem.)

A vagyon – a felelősség

A közhasznú társaság vagyonára vonatkozó rendelkezéseknél szintén vissza kell utalnunk a korlátozott felelősségű társaságra. Jelenlegi szabályok szerint tehát a társaságot legalább 3.000.000,-Ft, azaz hárommillió forint összegű tőzrstőkével lehet megalapítani. Az alapítást megkönnyítendő lehetséges az, hogy az alapítók a pénzbetétjeik felét, amennyiben az alapításnál letett összeg együttesen az 1.000.000,-Ft, azaz egymillió forintot meghaladja, a cégbejegyzést követő egy éven belül teljesítsék. Egyszemélyes társaság alapítása esetén erre nincs lehetőség, ekkor a cégbíróshoz történő bejelentés előtt a teljes pénzbetétet be kell fizetni. Közös szabály, hogy az alapításkor a nem pénzbeli betétnek rendelkezésre kell állnia. Fontos továbbá, hogy a nem pénzbeli betétnek (például egy autónak) forgalomképesnek, tehermentesnek kell lennie ahhoz, hogy ez a társaság vagyonává válhasson.

Az alapító tag, vagy tagok felelőssége a közhasznú társaságoknál csak a szolgáltatott tőzrsbetétjük után, annak erejéig terjed ki. A tőzrsbetét pedig nem más, mint a tagok vagyoni hozzájárulása, amely lehet pénzbeli, vagy nem pénzbeli. Itt szükséges kiemelni, hogy a közhasznú társaság ügyvezetőinek felelőssége nem feltétlenül korlátozott ugyanúgy, mint a tagoké (bár valaki egyben tag és ügyvezető is lehet). Az ügyvezetői felelősségről a későbbiekben részletesebben szó lesz.

A közhasznú társaság tőzrstőkéje (a számvitel nyelvén jegyzett tőkéje) természetesen nem azonos a társaság úgynevezett saját tőkéjével. A saját tőke elemei:

- induló tőke/jegyzett tőke;
- tőkeváltozás/eredmény;
- lekötött tartalék;
- értékelési tartalék;
- tárgyévi eredmény alaptévékenységből (közhasznú tevékenységből); valamint
- tárgyévi eredmény vállalkozási tevékenységből.

A taggyűlés

A közhasznú társaságnál, amennyiben annak nem egyszemélyes alapítója van, taggyűlés működik. A taggyűlés a társaság legfontosabb, legfőbb szerve. A taggyűlés hatáskörébe tartoznak például a számviteli törvény szerinti beszámoló elfogadása, az adózott eredmény felhasználásáról szóló döntés, a stratégiai célok meghatározása, az ügyvezetők megválasztása és visszahívása, díjazásuk meghatározása is. Ilyen kizárólagos hatáskör még a létesítő okirat módosítása, a társaság jogutód nélküli megszűnésének, átalakulásának elhatározása, vagy például a közhasznúsági jelentés elfogadása és minden egyéb olyan ügy is, amelyet a létesítő okirat az alapító kizárólagos hatáskörébe utal.

A taggyűlést meghatározott szigorú szabályok szerint kell összehívni és megtartani. A legfontosabb szabály, miszerint a tagokat írásban kell értesíteni a taggyűlés időpontjáról. Fontos, hogy a meghívók elküldése és a taggyűlés megtartása között legalább 15 napnak kell eltelnie; ez a garanciális szabály azt szolgálja, hogy a tagok időben értesülhessenek arról, hogy a legfőbb szerv ülésezni fog. Amennyiben határozatképtelen lenne a taggyűlés, akkor a határozatképtelenség miatt megismételt taggyűlésen ez a legfőbb fórum az eredeti napirendi pontok tekintetében, a megjelentek számára tekintet nélkül határozatképes. A taggyűlés összehívásáért felelős személynek célszerű felkészülni arra, hogy a taggyűlés esetlegesen határozatképtelen lesz. Különösen előfordulhat ez abban az esetben, ha a közhasznú társaság tagjainak száma nagyobb. Ilyenkor az a legcélravezetőbb megoldás, hogy már ezen meghívó tartalmazza a megismételt taggyűlés helyét és idejét. Fontos szabály azonban, hogy a megismételt taggyűlés időpontját pontosan meg kell adni.

A korlátolt felelősségű társaságra vonatkozó rendelkezések értelmében – amelyek a természetesen itt is alkalmazandók – a számviteli törvény szerinti beszámoló elfogadásáról és az adózott eredmény felhasználásáról hozandó határozatok kivételével a tagok taggyűlés tartása nélkül is határozhatnak. Fel kell hívni azonban a figyelmet arra, hogy a bírói gyakorlat nem egységes ennek megengedhetősége tárgyában. Van olyan bírói álláspont, mely szerint a taggyűlés tartása nélküli határozati rend azért nem állhatja meg a helyét a közhasznú társaságok létesítő okirataiban, és így működése során sem, mert a levélben történő szavazás kizárja a nyilvánosságot, így a már sokszor emlegetett közhasznúsághoz tartozó nyilvánosság elve sérülhet. Javasolt ezért a közhasznú társaságot alapítóknak (különösen, akik közhasznú jogállást is kívánnak szerezni), hogy a nyilvánosságot tegyék minél szélesebb körűvé annak érdekében, hogy se a bíróság, avagy a későbbiekben az ügyészség se lásson kivetni valót, jogi hibát a létesítő okiratokban.

Hasonlóan szavazással kapcsolatos kérdéseket vehet fel a személyi ügyeken történő szavazás. Általánosságban személyi kérdésekben a szavazás titkos, azonban az előző bekezdésekben írtak miatt itt is felvetődhet a kérdés, hogy vajon a közhasznú nyilvánosságot nem sérti-e a titkos szavazás. Jelen írás álláspontja szerint indokolt esetben elrendelhet (de lehetőség szerint minél ritkábban) a taggyűlést levezető elnök titkos szavazást. Nyomatékosan fel kell hívni azonban a figyelmet arra, hogy az ilyen zárt szavazások – akár személyi, akár egyéb kérdésekről legyen szó – csak eseti

döntéseken nyugodjanak, mert egyébként a törvényességi felügyeletet ellátó ügyészség joggal tehet kifogásokat a közhasznú társaság működése ellen. Itt is meg kell jegyezni azonban azt, hogy az előbb felhívott garanciális követelmény a közhasznú jogállású közhasznú társaságokat érinti elsősorban.

A döntéshozatali rendben általános, – ha csak ettől nem térnek el a felek – hogy a határozatokat a jelenlévők egyszerű többséggel hozzák, kivétel ez alól, ahol a törvény ennél magasabb szavazati arányt követel meg. Ilyen esetek lehetnek a társasági szerződés módosítása, az éves beszámoló módosítása, vagy a közhasznúsági jelentés elfogadása, amely döntésekhez kétharmados, vagy háromnegyedes többség is kell. Természetesen ezeket az arányokat a vonatkozó törvények értelmében a határaik tekintetében „felfelé” el lehet tolni, vagyis például ahol a törvény csak szótöbbséget kívánna meg, a létesítő okiratban lehet akként rendelkezni, hogy kétharmados, vagy háromnegyedes szótöbbség kelljen a döntéshez. A döntéseket megfelelő módon a határozatok könyvében vezetni kell. Itt kiemelendő, hogy amennyiben valaki közhasznú szervezetként akarja a közhasznú társaságot működtetni, akkor valamennyi szerv vagy képviselő, így például az ügyvezető döntéseit is külön döntéstárban köteles rögzíteni, amiből többek között ki kell, hogy derüljön az ülésen hozott döntés tartalma, hatálya, valamint személy szerint fel kell tüntetni a döntést támogatókat, az azt ellenzőket, valamint azokat, akik a döntéshozatal során tartózkodtak.

Korábban szó volt már arról külön, hogy a közhasznú társaságnak lehet egyszemélyi alapítója is, vagyis egy személy is jogosult ilyen közhasznú szervezetet létrehozni. Mivel különös szabályok vonatkoznak az egyszemélyi alapító által vezetett közhasznú társaságra, ezért ezeket itt röviden ismertetjük. Az egyszemélyi alapító esetén a taggyűlés, mivel az alapító egy magában áll, nem létezik, mivel ilyenkor maga az alapító irányítja a közhasznú társaságot alapítói döntésekkel, határozatokkal. Amennyiben a közhasznú társaság közhasznú szervezet is, itt nem alapvető kritérium az, hogy a legfőbb szerv, vagyis az alapító nyilvánosan ülésezzen. Garanciális szabályok azonban itt is léteznek. Ezek közül a legfontosabb az, hogy az alapító bármilyen döntéshozatalát megelőzően köteles a kötelezően választandó felügyelő bizottság, illetve a képviselői szerv (általában az ügyvezető) véleményét kikérni. Ez a vélemény nem több azonban, mint egy véleménynyilvánítás, a jóváhagyás erejével nem bír. A tévedések elkerülése végett hívjuk fel a figyelmet, hogy az egyszemélyes alapítás esetén az alapító természetesen nem csak egy természetes személy lehet, hanem például jogi személy is állhat egyszemélyi alapítóként. Az a speciális eset is elképzelhető, hogy ezen alapító –bár maga egy jogi személynek minősül – azonban – mint például egy egyesület – alapítói jogkörét csak saját legfőbb szerve útján tudja gyakorolni. Vagyis például az egyesületi alapítás esetén az egyesület közgyűlése lesz a közhasznú társaság egyszemélyi alapító hatáskörében eljáró szervezet. Ilyen esetben tehát egyszemélyi alapítói működésről van szó, azonban figyelemmel kell lenni a döntéshozatal során az alapító közgyűlése, mint testületi szerv döntéshozatali rendjére is.

A taggyűlés előbb rögzített szabályainál ismételten vissza kell utalni arra – figyelemmel a közhasznú szervezetekre vonatkozó nyilvánossági szabályokra, de rögzítve azt is –, hogy amennyiben a közhasznú társaság nem lenne közhasznú szervezet, akkor a nyilvánosság, áttekinthetőség kritériumai nem ilyen mértékben lennének megköveteltek az alapítóktól.

A taggyűlés működésénél különösen nagy szerepe és felelőssége van az ügyvezetőknek, akik a közhasznú társaságok operatív irányítását látják el; róluk a következő rész szólni.

Ügyvezetés – a társaság napi operatív irányítása

Ügyvezetője mind a több személy által alapított, mind az egyszemélyes közhasznú társaságnak is van. Az ügyvezető kifejezés társadalmunkban még a nem jogvézett embereknek is ismerős lehet, hiszen az igen gyakori cégforma, a korlátozott felelősségű társaságok irányítását is ügyvezetők látják el. A közhasznú társaság ügyvezetőjének feladat- és hatásköre is meglehetősen hasonlóan alakul, mint a hivatkozott gazdasági társasági formánál.

A társaságnak egy vagy több ügyvezetője is lehet. Az ügyvezetők az alapító rendelkezései szerint jogosultak önállóan, avagy együttesen a közhasznú társaság képviselőjére. Mielőtt azonban az önálló vagy együttes cégjegyzési jog kerülne bemutatásra, szükséges szólni pár szót a képviseleti jogról.

A képviseleti jogot két alapvető értelemben kell figyelembe venni a közhasznú társaság működése során is. Egyrészt létezik a személyes képviselet, ami az ügyvezetőnek a hatóságok, harmadik személyek előtti eljárását és nyilatkozatait jelenti. Amennyiben ez a képviseleti jog írásos formát követel meg, akkor beszélünk a képviseleti jog másik formájáról, a cégjegyzésről, ami tehát a társaság nevében történő aláírást jelenti.

Most már sor kerülhet a cégjegyzés önálló, avagy együttes metódusának megmagyarázására is. Itt kell előre vetni, hogy együttes cégjegyzésről nyilvánvalóan csak akkor van értelme beszélni, amennyiben a közhasznú társaságnak kettő vagy több ügyvezetője van. Amennyiben tehát önálló a cégjegyzési jog (egy ügyvezetőnél ez természetesen fakad, több ügyvezetőnél pedig alapítói döntés), akkor az ügyvezetők önállóan jogosultak arra, hogy a társaságot írásban és szóban is mások előtt képviseljék, a másik ügyvezető hozzájárulása nélkül. Amennyiben együttes a cégjegyzési jog, akkor a kettő vagy több ügyvezető, csak együttesen járhat el (például bankszámla feletti rendelkezésnél), tehát jognyilatkozatai csak akkor érvényesek, ha együttesen teszik meg azokat, vagyis együttesen kell nyilatkozniuk, és egymás mellett kell aláírniuk. Gyakorlati tapasztalatként rögzíthető, hogy akár önálló, akár együttes a cégjegyzési jog, amennyiben több ügyvezető végzi a közhasznú társaság irányítását, érdemes feladataikat egymás között megosztani. Ez azt jelenti, hogy például a hatékonyság kedvéért az egyik ügyvezető csak a személyi és közhasznúsági ügyekkel foglalkozik, míg a másik az üzletszerű gazdasági tevékenység irányításában vállal döntő szerepet. Azt természetesen tudni kell, hogy ilyenfajta munkamegosztás

megvalósítása csak nagyobb szervezeteknél szükséges és kifizetődő. Különösen fontos arra is felhívni a figyelmet, hogy az ügyvezetők közötti társaságon belüli feladatmegosztás nem jelenti azt (még akkor sem, ha írásos formát ölt), hogy ezen feladatmegosztás alapján jóhiszemű harmadik személyekkel szemben arra lehetne később hivatkozni, miszerint egy aláírt szerződés azért nem érvényes, mert az adott ügyvezető a társaságon belül nem foglalkozott az adott ügykörrel. Kifelé tehát az ügyvezetőknek teljeskörű felelőssége van, jóhiszemű harmadik személyekkel szemben feladatkorük korlátozottságára nem hivatkozhatnak.

Az ügyvezető feladata a társaság széles értelemben vett operatív irányítása, így különösen a gazdasági, személyügyi feladatok ellátása, kezelése. Gyakorlati tanácsként itt mondható el, hogy a cégbíróságok általában elvárják, hogy amennyiben több ügyvezető van a közhasznú társaságnál, akkor a munkáltatói jogok gyakorlásával csak az egyik ügyvezető legyen megbízva, és ezt jelöljék is meg a társasági szerződésben (alapító okiratban). További feladatait képezi (csak példálózó felsorolással) az ügyvezetőnek: felel a cégjegyzék valóságnak megfelelő adataiért, köteles gondoskodni a társaság üzleti könyveinek szabályszerű vezetéséről, köteles vezetni a határozatok könyvét. Amennyiben a közhasznú társaság egyben közhasznú szervezet is, akkor pedig különösen jelentős feladat hárul az ügyvezetőre abból a szempontból, hogy a nyilvánosságot a közhasznú társaságban fenntartsa, így például a taggyűlés, az alapító, valamint saját határozatait bemutassa kérésre, a döntésekről szóló részletes nyilvántartást vezesse, valamint közöljön az arra jogosultakkal minden olyan felhívást, közleményt ami a közhasznú társaság szolgáltatásai igénybevételével kapcsolatos.

A korábbiakban már utalás történt arra, hogy szó lesz az ügyvezetői felelősség mértékéről is. Itt azt kell megjegyezni, hogy amennyiben valaki ügyvezető, akkor felelőssége a polgári jog általános szabályai szerint alakulhat, tehát teljes vagyonával felelhet az okozott kárért. Gyakran előfordul, hogy egy vagy több alapító, tag személye azonos az ügyvezetőjével, azonban a törvény szerinti tagi korlátolt felelősség nem jelenti azt, hogy ezáltal az ügyvezetőként is eljáró személy mentesülne a teljes kár megfizetése alól, amennyiben azt ügyvezetőként követte el. A szabályozás szerint ugyanis amennyiben az ügyvezetők működési körükben (tehát az előbb említett ügyvezetői feladatokkal kapcsolatosan) követnek el vétkes kötelezettségszegést, akkor felelősségük az általános, teljes vagyoni felelősség szerint alakul. Gyakorlatban tehát az mondható el, hogy amennyiben tud arról az ügyvezető, hogy kötelezettségét a feladatai körében megszegi, akkor az ebből fakadó joghátrányokat, károkat megtéríteni köteles. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy egy közhasznú társaságnál, ami üzletszerű gazdasági tevékenységet is folytat, ne lenne joga arra az ügyvezetőnek, hogy olyan szerződéseket kössön, amiben ott rejlik az üzleti rizikó lehetősége. Azonban ha a szerződés már előre tudhatóan hátrányos lesz a közhasznú társaság számára, akkor nem beszélhetünk arról, hogy az ügyvezetői eljárás megfelelő lett volna. Az üzleti kockázat tehát megengedett (aminek határa nem mindig könnyen mérhető), az eleve kárral fenyegető eljárásoké azonban nem.

Röviden szó volt még arról, hogy az ügyvezetői tisztséget az összeférhetlenség oldaláról is meg kell vizsgálni. Ugyanis nem vállalható ez a tisztség, ha valamely más, törvényben meghatározott ok áll fenn. Ezek az okok főként gazdasági, személyi jellegűek, tehát biztosítani akarják arról a társaságot, hogy az ügyvezető mindenféle befolyástól mentesen tudjon a közhasznú társaság javára dolgozni. Ilyen tisztséget kizáró ok lehet például az, hogy egy ügyvezető három szervezetnél több helyen nem láthat el egy időben vezető tisztséget, vagy például az az ok, miszerint akit bűncselekmény elkövetése miatt jogerősen szabadságvesztésre ítélték, mindaddig nem lehet vezető tisztségviselő, amíg a büntetett előléthez fűződő hátrányos jogkövetkezmények alól nem mentesül.

A közhasznú társaság működésének további biztosítékai (felügyelő bizottság, könyvvizsgáló)

A közhasznú társaságnak a Polgári Törvénykönyvről szóló 1959. évi IV. törvény vonatkozó szakasza szerint kötelező felügyelő bizottságot létrehozni és könyvvizsgálót választani. A felügyelő bizottság mint testületi szerv, a könyvvizsgáló pedig mint gazdasági társaság, vagy mint vállalkozó áll a közhasznú társasággal kapcsolatban.

A felügyelő bizottság ellenőrzi elsődlegesen a közhasznú társaság működését és gazdálkodását. Ezen jogkörébe az is beletartozik, hogy a vezető tisztségviselőktől jelentést, a közhasznú társaság munkavállalóitól felvilágosítást kérjen. További jogköre az, hogy a közhasznú társaság üzleti könyveibe, irataiba beletekintsen, és azokat megvizsgálja. A felügyelő bizottságnak speciális jogköre és egyben kötelessége még, hogy az éves beszámolóhoz és a közhasznúsági jelentéshez évente írásos véleményt kell adnia.

A felügyelő bizottságnál kiemelendő, hogy a testületi szervnek legalább három tagból kell állnia. Gyakorlati szempontból javasoljuk, hogy a felügyelő bizottsági tagokat a valóban arra rátermett személyekből válasszák meg a közhasznú társaság alapítói, tagi köre. A személyekben tudatosítani kell, hogy a felügyelő bizottsági munka nemcsak formalitás, hanem annak gyakorlati jelentősége van. Ez azért különösen fontos, mert sokan a korábbi időszakban mindössze egyfajta megtiszteltetésnek tekintették ezt a tisztséget, azonban annak konzekvenciáival nem voltak tisztában; vagyis, hogy a tagság felelősséggel is jár. Amennyiben a megfelelő felügyelő bizottság összeállt és működik, jelentenie kell a döntéshozók részére mindazt, ami munkájuk elvégzéséhez szükséges, különösen a jogszabálysértéseket, vagy gazdasági megfontolatlanságokat.

A közhasznú társaság könyvvizsgálót is köteles alkalmazni, aki ha jogi személyként végzi ezen feladatait, meg kell hogy jelölje azt a magánszemélyt is, aki személyében felelős a könyvvizsgáló társaságnál a könyvvizsgálóért. Ezt az adatot a könyvvizsgálóról a cégbíróság felé is ebben a formában kell bejelenteni.

A könyvvizsgáló feladat és jogköre hasonlóan alakul a felügyelő bizottságéhoz, azonban ő főként a gazdasági és számviteli folyamatokra koncentrál. Itt is külön kiemelendő, hogy az éves beszámoló és a közhasznúsági jelentés elfogadásához a könyvvizsgáló írásos véleményére is szükség van.

A jövő – mi lesz a közhasznú társasággal

A Gazdasági társaságokról szóló 2006 évi IV.törvényben – 2006. január 4-én – kihirdetésre kerültek szerint 2007. július 1. után Kht. nem alapítható, illetve a meglévő közhasznú társaságok – ezen időpontot követő két éven belül – csak úgynevezett nonprofit formában működhetnek tovább, vagy más nonprofit társasággá alakulhatnak át. Ezen új forma ("nonprofit") szabályozása a jelenlegi közhasznú társaságokhoz lesz hasonlós. Bármely gazdasági társaság létrejöhet jövedelemszerzésre nem irányuló közös gazdasági tevékenység folytatására. Ez azt jelenti, hogy eddigi „öszvér” szervezetünk megszűnik és ezután bármilyen gazdaság alakulhat nonprofit célra, illetve már működő gazdasági társaság nonprofit működést határozhat el. A törvény utal arra is, hogy ezen típusú nonprofit társaság külön feltételek fennállása esetén válhat majd közhasznú szervezetté, tehát ennyiben fennmarad az az elv, miszerint egy közhasznú nonprofit társaság még nem feltétlenül minősül közhasznú szervezetnek is. Úgy tűnik az új szabályozás – amely a jelenlegitől részben eltérő lesz, de láthatóan – sok elemet átemel a korábbiból, így érdemes volt megismerni azt a jogi struktúrát, ami részbeni átalakításra került.

A közhasznú társaság bejegyzése

A közhasznú társaságokat a társaság székhelye szerint illetékes megyei bíróság, mint cégbíróság jegyzi be, és tartja nyilván (akkor is, ha közhasznúsági fokozatot szereznek). Az eljárás úgynevezett nemperes eljárás, amely szerint a bíróság kérelemre és a benyújtott okiratok alapján dolgozik, és dönt a regisztrálásról. Amennyiben a közhasznú társaság, vagy annak közhasznú formája nem felel meg az eljárás során valamennyi törvényi feltételnek, akkor a cégbíróság úgynevezett hiánypótlást bocsát ki. A hiánypótlás megfelelő teljesítése esetén a közhasznú társaság bejegyzésre kerül. Fontos még tudni, hogy mivel a cégbíróságok előtti ezen eljárásban kötelező a jogi képviselet, ezért a közhasznú társaság megalapításakor mindenképpen mindenképpen ügyvéd, vagy közjegyző közreműködését kell igénybe venni.

A közhasznú társaság megszűnése, megszüntetése

A közhasznú társaság megszűnése inkább a gazdasági társaságok megszűnésére hasonlít, azonban a közhasznú jellegre figyelemmel a megszűnés további biztosítékokkal is el van látva.

A közhasznú társaság megszűnhet például, ha elhatározza jogutód nélküli megszűnését, ha közhasznú társasággal egyesül, vagy ha közhasznú társaságokká válik szét. Itt is látható, hogy a közhasznú társaság saját elhatározásból történő megszűnése esetén – amennyiben a tevékenység egy másik szervezetben folytatódik – a „jövőbeni tevékenységi hely” csak egy másik közhasznú társaság lehet, tehát úgy is megfogalmazható, hogy a közhasznú tevékenységgel felhagyni nem lehet.

Megszüntetési okok lehetnek továbbá, ha a cégbíróság a közhasznú társaságot megszüntetnek nyilvánítja, vagy ha úgynevezett törlési eljárást folytat le. A közhasznú társaság továbbá egyéb okokból is megszűnhet:

A megszüntetési szankció jellegű esete az lehet, ha a bíróság a törvénytelen működés eredményeképpen és a hosszabb ideje tartó törvénytelen állapot fennállása és más módon nem orvosolhatósága miatt megszüntetnek nyilvánítja a céget. Az úgynevezett törlési eljárásra akkor kerül sor, ha a társaság a székhelyén nem található, vagy

tisztségviselői nem fellelhetők, a tagok, alapítók pedig nem állítják helyre a törvényes működés rendjét. Ilyenkor a közhasznú társaság úgynevezett törlési eljárásban szűnik meg. További megszüntetési okok: a végelszámolás utáni jogutód nélküli megszűnés, vagy a felszámolási eljárás, amelynek végén hivatalból szintén megszüntetik a közhasznú társaságot.

Biztosítékként szereplő rendelkezésként jelenik meg a Polgári Törvénykönyvről szóló 1959. évi IV. törvény közhasznú társaságokra vonatkozó rendelkezései között, miszerint a társasági szerződésben (alapító okiratban) meg kell határozni azt is, hogy a közhasznú társaság megszűnése esetén a társaság megmaradt vagyonát milyen módon fordítják majd közhasznú célokra. A közhasznú célokra fordítás a jelen szervezeti formánál, annak megszűnése esetén kötelező.

A Közhasznú társaságok működését szabályozó legfontosabb törvények:

1959. évi IV. törvény a Polgári Törvénykönyvről

1997. évi CXLIV. törvény a Gazdasági Társaságokról

1997. évi CLVI. törvény a közhasznú szervezetekről

IV. A TÁMOGATÓI KEDVEZMÉNYEKRŐL

Amennyiben a támogató által befizetett összeg ténylegesen közhasznú célt szolgál (és nem csak látszólagos befizetés azért, hogy anyagi előnyhöz jusson) és egy közhasznú vagy kiemelten közhasznú alapítvány részére lett átadva, akkor az alapítványi támogatás után a támogató adókedvezményt vehet igénybe.

Az adókedvezmény alapját a szervezet által kiállított igazolás adja, amelynek mindig tartalmaznia kell a támogató adatain kívül a közhasznú szervezet nevét, székhelyét, adószámát, közhasznúsági fokozatát, a támogatott célt és a támogatás összegét, értékét. Ezen felül a támogatótól függően további információk is feltüntethetők az igazoláson.

A támogatói kedvezmények növelhetők, pl.: tartós adományozás esetén. Tartós adományozásnak minősül, ha a közhasznú szervezet és támogatója írásban szerződést köt, és ezen szerződésben a támogató arra vállal kötelezettséget, hogy a szerződéskötés évében és az azt követő legalább három évben, évente legalább egy alkalommal azonos, vagy növekvő összegben – ellenszolgáltatás nélkül – pénzbeli támogatást nyújt az alapítványnak.

A **társasági adó hatálya alá eső támogatók** esetén a kedvezmény adóalap kedvezmény, tehát az **adóalapot** kell csökkenteni.

Kiemelkedően közhasznú szervezetek támogatása esetén az adózás előtti eredményt csökkenti az adomány **másfélszeres összege**, azonban legfeljebb az adózás előtti eredmény 20% -a erejéig érvényesíthető az adóalap csökkentő kedvezmény. Tartós adományozás esetén az adózás előtti eredményt csökkenti az adomány másfélszeres összege, továbbá az adomány további 20%-a, legfeljebb azonban az adózás előtti eredmény 20% -a erejéig érvényesíthető az adóalap-csökkentő kedvezmény.

Közhasznú szervezetek támogatása esetén az adózás előtti eredményt csökkenti az adomány **teljes összege**, de ez az adóalap csökkentő kedvezmény legfeljebb az adózás előtti eredmény 20% -a erejéig érvényesíthető. Tartós adományozás esetén az adózás előtti eredményt csökkenti az adomány teljes összege, továbbá az adomány további 20%-a, legfeljebb azonban az adózás előtti eredmény 20% -a erejéig érvényesíthető az adóalap-csökkentő kedvezmény.

A **magánszemélyek adományozása** esetén csak a pénzbeli adományozás esetére ismerhető el az adókedvezmény igénybevétele, ekkor viszont a kedvezménnyel nem az adóalapot, hanem az abból kiszámított **adót** kell csökkenteni.

Kiemelkedően közhasznú szervezetek esetén a befizetett összeg **30%-a** írható le az adóból, maximum azonban **100.000,-Ft**. Tartós adományozás esetén a kedvezményhez további 5% kiegészítő kedvezmény kapcsolódik azzal a kitételrel, hogy a 100.000 Ft-os maximum ebben az esetben is irányadó.

Közhasznú szervezetek esetén a befizetett összeg **30%-a** írható le az adóból, maximum azonban **50.000,- Ft**. Tartós adományozás esetén a kedvezményhez további

5% kiegészítő kedvezmény kapcsolódik azzal a kitételrel, hogy az 50.000 Ft-os maximum ebben az esetben is irányadó.

Utolsóként pedig megemlítenéd egy évről-évre népszerűbb támogatási forma: a magánszemélyek személyi jövedelemadójának civil szervezetek részére felajánlható 1%-a.

Az SZJA 1%-a

Ilyen formában Európában egyedülálló módon Magyarországon a civil szervezetek közvetlenül is részesülhetnek a magánszemélyek által befizetett adó meghatározott részéből. Az adózóknak minden év május 20-ig lehetőségük van adóbevallásukkal egyidejűleg adójuk kétszer 1%-áról rendelkezni. Egyik 1% valamelyik egyháznak, vagy kiemelt költségvetési célú intézménynek, illetve a másik 1% valamelyik civil szervezetnek ajánlható fel. Minden közhasznú, vagy közérdekű célt szolgáló alapítvány jogosult az adó 1% gyűjtésére, ha a kötelező törvényi előírásoknak megfelel.

Az adó 1%-ból befolyó összegéről az APEH levélben értesíti az alapítványt minden év szeptember 30-ig. Az alapítványnak – értesítés kézhezvételétől számítva – harminc nap áll rendelkezésére a felajánlasként kapott összeg megszerzéséhez szükséges igazolások – adóhatóság felé történő – beküldésére. Körülbelül október végére az APEH átutalja a szervezet bankszámlájára a teljes összegét a felajánlásoknak, amelyet kizárólag cél szerinti tevékenységre fordíthat az alapítvány!

Az adó 1% gyűjtése napjainkban már komoly előkészületeket és tervezést igényel, de a szellemi-fizikai-anyagi befektetés többszörösen megtérül, ha lelkesedéssel és kitartással, valamint megfelelő szakmai felkészültséggel hajtják végre.

Az 1%-ok felhasználásáról nyilvánosságra kell hozni – a sajtón keresztül nyilvánosság az elvárt és megszokott – a legszükségesebb adatokat – a felajánlást követő év október 31-ig –, méghozzá olyan módon, hogy a reálisan szóba jövő felajánlók értesülhessenek erről.

V. PÁLYÁZATÍRÁSI JÓTANÁCSOK – FORMAI KÖVETELMÉNYEK, VALAMINT A PÁLYÁZATOK LEGGYAKORIBB HIBÁIRÓL

A pályázatírás, mint tevékenység rengeteg hibalehetőséget rejt magában, amelyek elkövetése esetén gyakran az egész addigi munka, „az összes energia és pénz kárba vész”.

A legkritikusabb pályázatírással kapcsolatos hibacsoport a formai követelmények nem teljesítése, hiszen ez esetben a bírálók figyelembe sem vehetik, veszik a pályázat tartalmát, az érdemi munkát (terveket, ötleteket).

Hasonló kudarcélmény alapja lehet, a rosszul megválasztott pályázati kiírás, ha az elérni kívánt célok a pályázat által támogatandó ötletekhez nem kapcsolhatóak.

Az alábbiakban egy olyan „jótanácsgyűjtemény” olvasható, amit ha egy kezdő, vagy akár „középhaladó” pályázatíró figyelmesen elolvas és megtanul, akkor a pályázata az elbíráláskor jóval nagyobb eséllyel jut át a formai rostán, így az alább leírtak – bár nem biztosítják a pályázat feltétlen sikerét, de – jelentősen hozzájárulhatnak ahhoz, hogy nagyobb eséllyel jussanak el a beadott pályázatok a szakmai bírálatig.

A legfontosabb tudnivalók:

1. Időben tervezzen!

A pályázatírás legfontosabb alapelve, hogy nem a pályázati kiírásokhoz „készül” az ötlet, hanem az ötletekhez kell pályázati kiírásokat keresni! Ezt a logikai sorrendet betartva időben fel lehet készülni a pályázatírási ciklusra, és akár rövid határidős pályázatokat is be tud nyújtani a kiírásban megjelölt határidőre!

2. Legyen felkészült a pályázati kiírást illetően!

Mindig szerezz be az összes elérhető információt egy pályázattal kapcsolatosan (pályázati felhívás, pályázati útmutató, pályázati adatlap, kötelező formanyomtatványok, stb.) és azokat alaposan olvassa el, hogy felmérje, megfelelő-e szervezete számára, céljaik megvalósításához segítséget nyújt-e az adott pályázat! Ha lehetséges, „aludjon rá egyet”, hogy átgondolt legyen az összes elolvasott információ!

3. Higgyen a saját ötlet, illetve cél fontosságában! Mert az is!

Miután elhatározta, hogy benyújtanak a szervezet nevében egy pályázatot, mindig lebegjen a pályázat elkészítőinek a szeme előtt, hogy azért pályáznak, mert a megvalósítani kívánt cél, a mondanivaló, az ötlet fontos, és megvalósítása szükséges! A teljes pályázati anyagban jelenjen ez meg: a projekt bemutatásától a szakmai ajánlók szövegeinek megfogalmazásáig!

4. Írjon kísérőlevelet!

A pályázati dokumentáció elkészülte után el kell készíteni egy rövid kísérőlevelet, amelyben megfogalmazásra kerül az, hogy milyen célból, mekkora összegre pályázik a szervezet, és amely szöveg kifejezi a pályázók bizakodását-magabiztosságát a sikert

illetően. Ne legyen tolakodó, konkrét személynek címezze meg, ne pedig csak „Címzett”-nek! A kísérőlevél tartalmi mondanivalója ne legyen több 6-8 sornál!

5. Tervezzen reálisan!

Mindig legyen tisztában azzal, hogy a kitűzött célok mennyire reálisak, milyen programelemek megvalósítására képesek, ehhez milyen költségvetés a reális, illetve szükséges! Ne akarja, hogy nagyobbnak lássák a szervezetet (és annak teljesítőképességét), mert akkor úgy is fogják kezelni! A nagyolás nagyon jól kimutatható egy pályázatban, és azonnal ellenszenvet vált(hat) ki a bírálókbnál!

6. Strukturálja mondanóját, emelje ki a cél főbb pontjait!

A pályázat megírása során egyfajta logikát kövessen, ami a pályázati cél pontos megfogalmazásától kezdve a sikeres megvalósításhoz szükséges emberi, anyagi és tárgyi feltételek felhasználásán át, a lebonyolításig és a projekt zárásáig terjed! Emelje ki a mondanivaló leglényegesebb pontjait, és ezeket megfelelően „tálalja” a pályázati projekt leírása során!

7. Azonosuljon a pályázat kiíróinak szándékával, arról írjon és úgy, amire és ahogy kíváncsiak!

A pályázati kiírás pontos ismeretében fogalmazza meg úgy a pályázatban a mondanivalót, hogy a bírálók egyidejűleg kapjanak választ az általuk megfogalmazott kérdésekre, és közben ismerjék meg a megvalósítani kívánt célt! Ne akarja egy korábban kitalált ötletét megmagyarázni a bírálóknak úgy, hogy közben nem az ő általuk felépített logikát követi, mert az nagy valószínűséggel kudarchoz vezet!

8. Sűrítse mondanivalónkat; csináljon összegzéseket!

A pályázat bírálata során – általában – nincs annyi idő, hogy a szakmai bíráló alaposan, kétszer-háromszor elolvassa a bírálatra megkapott anyagot, megkeresve az összefüggéseket, valamint azt, hogy mindenről – ami a pályázati kiírásban kötelezően szerepelt – írt-e a pályázó.

Célravezető, ha a program részletes bemutatása során összegezve, de röviden leírja miről is fog a továbbiakban írni, majd a leírás végén szintén összegzi, hogy miről írt, így mit olvashatott a figyelmes bíráló.

9. Csak annyi helyet használjon fel, amennyi a rendelkezésére áll!

A pályázatok legtöbb esetben a kiíró által rendelkezésre bocsátott formanyomtatványon kell benyújtani! Ügyelni kell arra, hogy az egyes rovatokat úgy töltsse ki, hogy a rendelkezésre álló helyen, illetve a formanyomtatvány szerint megadott mennyiségű helyen férjen el a pályázati szöveg! Ha maximum 3 oldalban lehet megfogalmazni a pályázati program részletes leírását, akkor ne akarjon 4 oldalt írni, mert nem fogják elolvasni (sőt vannak olyan „szigorú” bírálók, akik formai hibának tekintik a leírtakat, és emiatt érdemben – tartalmában – már nem is vizsgálják a pályázatot)!

10. A program rövid leírását hagyja a végére!

A program rövid összefoglalója – a bírálók számára – az egyik legfontosabb része a pályázatnak, mivel ebben található az első lényeges, tartalmi információ, amivel találkozhatnak, és ami alapján besorolják a pályázatot a saját értékítéletük alapján a támogatandó, vagy a kevésbé támogatható ötletek közé. Törekedjen az ezen szövegrésznél leírtakkal mindenben lefedni a részletes programtervet. Ezt a rovatot a pályázati program részletes megírása után töltsse ki, mert így sikeresebben tömörítheti a már leírtakat, mint a tervezési időszakban!

11. Minden rovatot töltsön ki!

Figyeljen arra, hogy a formanyomtatvány minden rovatát töltsse ki, mert ha – véletlenül – kihagy egy fontos rubrikát (pl.: közhasznúsági fokozat), akkor a pályázatot formai hiba miatt visszadobják! Lehetőleg ellenőriztesse le a pályázatot – e tekintetben is – egy segítőkész – és figyelmes – ismerőseivel, hogy biztosra menjen!

12. Ne változtasson a megadott formanyomtatványon!

Nagyon fontos kritérium, hogy a formanyomtatvány azért formanyomtatvány, mert be kell tartani annak formaiságát, azaz a pályázó nem változtathat annak szerkezetén! Ne akarja „logikusabb” sorrendben elhelyezni a kérdéseket, és ne kockáztassa meg, hogy egy hosszabban megfogalmazott rész miatt elcsússzon a formája a nyomtatványnak! (a 300 karakter az 300 karakter!) Ilyen esetben inkább használjon pótlapot!

13. Olvashatóan és érthetően írjon! Figyeljen az internetes pályázás sajátosságaira!

Habár a pályázatok egy jelentős részét most már az Interneten keresztül kell/lehet benyújtani (ld. Mobilitás pályázatok), illetve a pályázatoknak a döntő részét leginkább számítógéppel töltik ki a pályázók, az esetlegesen kézzel írt anyagoknál (ajánlások, árajánlatok, stb.) nagyon ügyelni kell arra, hogy a kézzel írt szöveg jól olvasható legyen, különben érthetlensége miatt nem számítható bele a pályázati anyagba!

A kizárólag Interneten keresztül beadható pályázati adatlapokat célszerű időben letölteni, esetleg előre kinyomtatni és kézzel kitöltve, piszkozatot készíteni; valamint a csatolandó file-melléleteket előre elkészíteni; majd ezt követően ismételten az Internetre csatlakozva az adatlapon – a piszkozat segítségével – digitálisan is kitöltve, az előre megírt (és már ellenőrzött) melléleteket csatolva a pályázati anyagot elküldeni.

14. Írja alá a pályázatot minden helyen, ahol kéri!

Nagyon fontos, hogy egy pályázati formanyomtatványt a legtöbbször nem csak egy helyen kell aláírni, hanem a nyilatkozatoknál, a költségvetési tervnél, a csatolt melléleteknél, stb. is. Ügyeljen arra, hogy ha eredeti aláírást kérnek, akkor nem felel meg a fénymásolt aláírás! Megtörténhet, hogy több példányban kell benyújtani a pályázatot, és minden példányt eredeti aláírással kell ellátni. Ilyenkor az aláírás előtt másolja le a teljes pályázati anyagot a kért példányszámban, majd minden egyes példányt minden helyen írja alá!

Egyre több pályázat kiírója kéri (főleg EU-s pályázatok esetében), hogy a pályázat teljes dokumentációját – minden oldalát – szignózza a pályázó képviselője, vagy a projekt megvalósításáért felelős személy.

Ez azt jelenti, hogy a pályázati anyag minden lapjának alján ott kell szerepelnie a szükséges aláírásnak!

15. Ne tűnjön úgy, mintha egy nap alatt rakta volna össze a pályázati anyagot! (Sőt tartózkodjon a „rapid” pályázástól, hiszen „a hamar munka ritkán jó!”)

A pályázat megírása során fogalmazzon szabatosan, érthetően, építse fel logikusan a mondanivalóját. Ne vétsen helyesírási, vagy számolási hibát, figyeljen arra, hogy amelyik mellékletre hivatkozik, az csatolva legyen! Ellenőrizze, hogy a pályázati formanyomtatvány és mellékletei oldalszám szerinti sorba legyenek rendezve, és csak ezután fűzze le a kért formában (ha tartalomjegyzék szükséges, akkor az a pályázati fejezetcímeket, illetve a fejezetek oldalszámait pontosan tartalmazza, hiszen ilyen típusú formai hiba is okozta már – egyébként kitűnő tartalommal bíró – pályázat érvénytelenítését)!

16. Időben kezdje el megírni a szakmai részeket!

Minden pályázat megírása során egy szakmai tervezésnek kell megelőznie, amikor a pályázat megírásában, lebonyolításában szerepet vállalók megbeszélik, hogy mire kívánnak pályázni, hogyan osztják fel a feladatokat, ki mit tesz hozzá a pályázat sikeréhez!

A szakmai részeket már ebben a tervezési szakaszban célszerű papírra vetni, hogy a pályázat megírása során strukturálni tudják az információkat, és minden közölni kívánt, fontos(nak tartott) mondanivaló megjelenhessen az általában szűkre szabott helyen!

Egy profi pályázati írónak mindig a tarsolyában vannak azok az alapanyagok, amelyek segítségével könnyen össze tud állítani akár a legkülönfélébb igényeket kielégítő pályázatokat is!

17. A költségvetés illeszkedjen a szakmai részhez, támassza alá a kitűzött cél megvalósíthatóságát!

A költségvetési terv összeállításához csak akkor kezdjen hozzá, ha már a szakmai részt megírta, és pontosan tudja, hogy mit akar megvalósítani a pályázat segítségével!

A költségvetés elkészítésénél vegye számításba, hogy milyen önerővel rendelkezik, amit a projekt megvalósítása érdekében el tud különíteni (készpénz, személyes közreműködés, illetve rendelkezésre álló tárgyi eszköz használatának becsült forintértéke, támogatói, szponzori bevételek, tárgyi támogatások, stb.), majd összesítse, hogy az egyes programelemekhez, pályázati részcélokhoz milyen mértékű és típusú forrásra lenne szükség! Ha mindezen információk rendelkezésre állnak, akkor összeállíthatja a költségvetést, amely szorosan kell, hogy illeszkedjen a program szakmai tervéhez!

18. Költségvetési tervet támassza alá árajánlatokkal, árlistákkal, hogy a kiírók is lássák: reálisan tervezett!

A költségvetés tervezésénél az egyes költségelemek indoklásaként csatolni kell az árajánlatokat, a nyilvános helyről beszerezhető árlistákat, szándéknyilatkozatokat, a támogató nyilatkozatokat, ezzel is elősegítve a döntéshozók munkáját!

A jól alátámasztott költségvetéssel nagyobb az esély, hogy a kért, vagy csak minimálisan csökkentett összegű támogatásról határoznak a bírálók.

Ne felejtse el, hogy a költségvetés elkészítése csak tervezés, és ezt a bírálók is ilyen szemmel nézik, éppen ezért 10-15%-os eltérés a költségvetési sorokban általában megengedett!

19. A kötelezően csatolandó mellékleteket kötelező csatolni, tehát csatolja!

A kötelezően csatolandó mellékletek listáját a pályázat kiírói a felhívásban mindig közzéteszik. Ezeket a mellékleteket abban a sorrendben kell csatolni, ahogyan azt a pályázat kiírásában kérik, így kisebb az esélye, hogy a pályázat készítője-összeállítója kihagyjon valamit, és esetleg formai okokra hivatkozva elutasítsák a pályázatot!

20. Ellenőrizze magát számszakilag is!

A költségvetési terv elkészítésének befejezését követően számoljon át még egyszer mindent, hogy a számszaki egyezőségek biztosan meglegyenek! Legyen különös figyelemmel a bevételi és kiadási oldal egyezőségére! Ha teheti, másokkal is nézesse át a számokat: több szem többet lát!

21. Legfeljebb akkora összegre pályázzon, amekkorára lehet!

A pályázat kiírásában szereplő maximum megpályázható összeg azért van megadva, mert annál magasabb összeget nem adnak egy projekthez a döntéshozók! Ügyeljen arra, hogy ezt az összeget ne lépje túl a tervezés során, mert a magasabb igény – a legtöbb pályázat esetében – formai hibának minősül!

22. Már a pályázatírási szakaszban is legyen felkészült a beszámolót illetően!

A pályázat kiírói – sok esetben – már a pályázati kiírás során a felhívás mellett a beszámolóhoz szükséges formanyomtatványokat, elszámolási útmutatókat is a (sikeresen) pályázók rendelkezésére bocsátják. Nagyon hasznos dokumentumok ezek, hiszen alaposan elolvastva felkészülhet az elszámolásra, a beszámoló megfelelő elkészítésére, és ezek az információk gyakran segítenek a pályázat sikeres megírásában is!

23. Merjen kérdezni a kiíróktól!

A pályázat kiírói nem csak azért vannak, hogy kiírják, befogadják és elbírálják a pályázatokat! Az egyik legfontosabb feladatuk a potenciális pályázók tájékoztatása, informálása, kérdéseiknek a megválaszolása! Ne féljen kérdezni, érdeklődni! Ne essen abba a hibába, hogy: "Mi úgy gondoltuk.."; mert ezzel tönkretelheti addigi munkáját! Legyen biztos abban, hogy helyesen tudja, mit kell beírni az egyes rubrikákba, ha mégsem biztos ebben: Kérdezzen!

24. Segítse a döntéshozatalt, használjon pozitív megerősítést!

A bírálók egy-egy bírálati ciklusban több száz pályázattal találkoznak, és sok közülük – a nagy számok törvénye alapján – a hasonlóan jó, hasonlóan támogatásra méltó.

Használja ki – szervezete – szakmai és kapcsolati tőkéjét egy-egy ajánlás begyűjtéséhez, hiszen ezek az ajánlások sokat segíthetnek a pályázat kedvező(bb) megítélésében; továbbá egy jól csengő név a pályázat szakmai ajánlói között lehet, hogy ismerősen cseng majd a bíráló számára is, ami szintén a kívánt siker elérését szolgálhatja!

25. Adjon értékelési mutatókat a döntéshozó kezébe!

Figyeljen arra, hogy a pályázati célmegvalósulást az elszámolásnál általában valamilyen jól definiálható eredménymutatóval mérve kell bemutatni (példányszám, résztvevők száma, visszajelzési arány, stb.).

Ha módja van rá, maga a pályázó határozza meg a program eredményességét jelentő mutatókat, mert ezzel egyrészt nem kap „más beosztású mérőszalagot” a tevékenység méréséhez, másrészt segíti a döntéshozót abban, hogy már a beállított mérési mutatókból leszűrhesse, milyen volumenű programmal áll szemben! Ne gondolja, hogy a program „magáért beszél”, mérési mutatókat mindig használni kell!

26. Igazolja magát... és szervezetét! Használjon referenciákat!

A pályázó szervezet korábbi tevékenységének eredményeiről szóló mellékletek nagyon jó hatást válthatnak ki a döntéshozókból, ha azok kapcsolódnak a pályázati témához, vagy széles nyilvánosságot kaptak. Csatolja a pályázathoz a korábbi szervezeti eredményekhez kapcsolódó fényképeket, kiadványokat, cikkeket, honlap-hivatkozásokat, esetleg CD-t, DVD-t! Ezek a csatolmányok igazolják, valamint alátámasztják a pályázó felkészültségét a kívánt-megjelölt cél megvalósítására!

27. Fordítson elegendő figyelmet és időt a részletekre!

Kiemelten figyeljen oda arra, hogy ha „összeállt” a pályázati dokumentáció, akkor alaposan nézze át: minden a helyén legyen, minden kitöltve és minden melléklet csatolva legyen.

Ne adjon lehetőséget arra, hogy példának okáért: hiányzik egy ajánlás, és ez az utolsó pillanatban derül ki! Az ördög – aki soha nem alszik – a részletekben bújik meg!

28. Csomagoljon megfelelően! A borítékra írja rá a kért információkat!

Ha elkészítette a megfelelő példányszámú pályázati dokumentációt, akkor a kiírásnak megfelelően tegye borítékba! Általában minden példányt egyetlen borítékba, vagy csomagba kell elhelyezni, jól elkülöníthető módon, azaz pályázonként külön-külön összefűzve, de egy borítékban vagy csomagban elhelyezve!

Ne felejtse el feltüntetni a borítékon a feladó és a címzett nevét és címét, a pályázati azonosítót (a kiírásból kiderül), és lehetőleg írja rá minden esetben: „Pályázat”, ezzel elősegítve a postázók munkáját!

29. Utaljon a program jövőbeni hatásaira, fenntarthatóságára!

Bár a legtöbb pályázat projektjellegű (eseti támogatás meghatározott időtartamra), mégis a legtöbb pályázati kiíró szándéka, hogy közép, vagy hosszútávon is hatással

bíró, eredményeket felsorakoztató programok szülessenek. Feltétlenül írja le, hogy a pályázati forrás elnyerése esetén a megvalósítást követően milyen eredményekkel, milyen jövőbeni kihatással bír majd a program! Például: egy kiadvány is szolgálhatja több éven keresztül a célcsoport információs igényeit, pláne, ha az az Interneten is hozzáférhető!

30. Találjon partnereket a megvalósításhoz!

Néhány pályázat esetében kötelezően elő van írva a partnerség, mint kritérium, azaz csak akkor nyújtható be egy program, ha az több szervezet együttműködésén alapul. Partnereket keresni azonban minden pályázat esetében érdemes! (A partnerekkel való közös munka nem feltétlen jelenti a források kényszerű felosztását, gyakran a partner önkéntesekkel, tárgyi eszközökkel való hozzájárulása is jelentősen javíthatja a program eredményességét.)

31. Lelkesedéssel (és lelkesedésből) pályázzon, ne kényszerből!

Egy pályázatot nem lehet azért megírni, mert meg kell írni! Ha nagyon nem fűlik a pályázati író foga a pályázat megírásához, az látszik a végeredményen is. Csak akkor kezdje el a pályázatot írni, ha lelkesedésből, belső indíttatásból akarja megcsinálni! Hagyja szárnyalni fantáziáját és akarja, hogy ezt mások is megláthassák, és ha az ötleteket jól megfogalmazza a pályázathoz, akkor a nyeresési esélyei megnőnek!

32. Figyeljen a beadási határidőre!

Mivel a legtöbbször nem lehet személyesen benyújtani a pályázati dokumentációt, mindenekelőtt nézzen utána, hogy az elérhető postahivatalok közül melyik tart a legtovább nyitva, mert az esetek többségében úgysem lesz elég a rendelkezésre álló idő a pályázatot tökéletesen befejezni; mindig találni fog valami javítani, jobbítani valót rajta! Ügyeljen arra, hogy a beadási határidő után feladott pályázati anyagok formai hiba miatt elutasításra kerülnek!

A pályázatok tipikus hibái

1. A banki aláírás-bejelentő kartonról hiányzik a hitelesítés dátuma
- A kartont csak a bank hitelesítheti, és eredeti példányban kell benyújtani a pályázat mellékleteként, ezért arra nagyon oda kell figyelni, hogy a másolatra, amikor a banki ügyintéző aláírásával hitelesíti, akkor az aznapi dátumot írja rá, illetve, hogy írja rá az aznapi dátumot.
2. A csatolt bírósági kivonat nem a pályázó szervezet nevére lett kiállítva
- Általában figyelmetlenségből fakadó hiba, ami lehet, hogy a bírósági dolgozó által félreértett információkból fakad. Mivel nagyon sok szervezet neve hasonlóan kezdődik, vagy szinte azonos szavakból áll, ezért mindig figyelmesen el kell olvasni a kinyomtatott egyoldalas kivonat adatait. A bíróságot a tévesen kiállított okiratot – kérésre – azonnal kicserélik.

3. A forrás és költségtáblákat a pályázó nem, vagy nem megfelelően töltötte ki
 - A költségvetési táblázatok szinte minden pályázat kiírójánál más és más formátumúak, de többnyire ugyanazt az elvet követik. Nem érdemes kockáztatni a hibás kitöltést, inkább segítséget kell kérni a pályázató képviselőjétől!
4. A pályázók a létesítő okirat egyszerű másolatát nem csatolták, azt egyáltalán nem hitelesítették, vagy csak a szervezet megalakulásáról szóló jegyzőkönyvet csatolták
 - A létesítő okirat a szervezet működésének alapdokumentuma, amelyet nem helyettesít semmilyen más dokumentum! A hiba részben abból is fakad, hogy mivel a bírósági kivonat is tartalmaz minden lényeges információt, vagy a megalakulásról szóló jegyzőkönyvben rögzítették azokat, és nem tartják fontosnak az esetleg 10 oldalnál is hosszabb létesítő okirat (alapító okirat, vagy alapszabály) csatolását.
5. a hitelesítés fénymásolt vagy külön nyilatkozaton szerepel
 - A dokumentumok hitelesítésének jelentése még nem egyértelmű minden szervezet számára. A hitelesítés azt jelenti, hogy az eredeti dokumentumról készített fénymásolatot a szervezet képviselője (vagy külön kitétel esetén: a közjegyző) eredeti aláírásával – illetve amennyiben bélyegzőt is használ a szervezet, akkor bélyegzőlenyomattal is – látja el, ami az eredeti aláírás és bélyegzőlenyomat által hitelesítetté válik. Hitelesítés mindig kizárólag az eredeti dokumentum másolatán helyezhető el, külön lapon nem minősül hitelesítésnek! Amennyiben egy hitelesített dokumentum kerül lemásolásra, onnantól kezdve az a másolat csak egyszerű másolatnak minősül, nem pedig hitelesített másolatnak! A több példányban benyújtásra kerülő pályázatok eredeti példánya mellé mindig eredeti aláírással ellátott, azaz hitelesített másolat legyen mellékelve, csatolva!
6. A létesítő okirat másolatáról „A másolat az eredetivel mindenben megegyezik” hitelesítő szöveg hiányzik
 - A legtöbb pályázati mellékletet el kell látni a fenti, vagy a fentivel azonos tartalmú hitelesítő szöveggel. Mivel tartalmában kell azonosnak lenni, ezért célszerű egy ilyen feliratú bélyegzőt minden szervezetnek készíttetnie, ezzel is megkönnyítve a saját hitelesítési munkáját!
7. A pályázatot nem a szervezet képviseletére jogosult személy írja alá, vagy az aláírt név nem egyezik meg a fedlapon megjelölt személy nevével.
 - Nagyon súlyos hiba, ha a pályázatnak nincs meghatározható felelőse, mert senki nem írja alá a pályázatot! A pályázat aláírása a felelősség elismerését jelenti, mely a csatolt nyilatkozatokban foglaltak betartását és a pályázat leírtak szerinti megvalósítását biztosítja! Súlyos hiba az is, ha a pályázatért felelős személy nevében valaki más írja alá a pályázatot (elnökhelyettes, vagy egy másik szervezeti tag)! Abban az egy esetben lehetséges a pályázat aláírása más által, ha a létesítő okirat rendelkezik a teljes jogú helyettesíthetőségről, és a

szervezet első számú képviselője írásban meghatalmazta a pályázat aláíróját abban, hogy helyette és nevében teljes körűen eljárhasson a pályázat benyújtása során!

8. A pályázat határidőn túl lett benyújtva
 - A legelső formai hiba, ami kiderül. Abból ered, hogy a feladás napján a postai bélyegzőn szereplő dátum későbbi, mint a pályázati kiírásban szereplő utolsó lehetséges feladási nap. Mindig körültekintőnek kell lenni, hogy mikor zár az utolsó posta, és 1-2 órával korábban időzíteni a postára adást, mert más szervezetek is ekkor fognak sorba állni saját pályázati anyagaikkal! (Nagyon fanatikus – valamint rendszeresen időszűkétől szenvedő – pályázati írók ismerik a postavonatok indulását, és egyes településeken való megállásának idejét is, és ezekre igyekeznek feljuttatni a pályázatukat több-kevesebb sikerrel. Kockázatos vállalkozás...)
9. A pályázó eredetiben csatolandó mellékletet csak másolatban csatolt be
 - Nem sok olyan melléklet van, amit eredeti példányban kell benyújtani, viszont ezek hiánya a pályázat elutasítását jelenti. Általában ebbe a kategóriába tartozik:
 - a közjegyző által hitelesített aláírási címpéldány eredeti példánya (vagy az ezt kiváltó banki aláírási katon bank által hitelesített eredeti példánya),
 - a székhely szerinti megyei (fővárosi) bíróság által a pályázó szervezet hatályos adatairól kiállított, 30 napnál nem régebbi kivonat eredeti példánya.
10. A szervezet bírósági nyilvántartásba vétele a megadott határidőn túl történt meg
 - Több pályázat esetén a pályázat kiírói csak azon szervezeteknek biztosítanak részvételt a pályázati eljárásban, akik már egy meghatározott ideje működnek. Általában ezekben az esetekben egy lezárt gazdasági évvel kell rendelkeznie a szervezetnek, azaz legalább egy teljes év (január 1-től – december 31-ig tartó) működését be kell tudnia mutatni a bírálók felé, a döntés meghozatala érdekében. Azon szervezetek, amelyek a megadott dátum után kerültek bejegyzésre a bíróságon, nem pályázhatnak önállóan ezekre a kiírásokra. Ebben az esetben célravezető keresni egy megfelelően „idős” partnerszervezetet, amellyel közösen benyújtható a megvalósítani kívánt ötlet.
11. Nem felel meg a közhasznúsági besorolásnak a pályázó közhasznúsági fokozata
 - Egyes kiírókhoz, vagy egyes pályázati kiírásokra csak közhasznú, vagy kiemelkedően közhasznú szervezetek pályázhatnak, ezért ha nem rendelkezik közhasznú fokozattal a pályázatot beadni kívánó szervezet, akkor az NCA-hoz például nem pályázhat (csak éves működési támogatásra). Ilyenkor a közhasznú „partnertkeresés” a járható út.
12. Kötelező melléklet hiányzik a pályázati dokumentációból

- A legtöbbször figyelmetlenség miatt előforduló pályázatírási hiba. Amennyiben a kötelező mellékletek abban a sorrendben kerültek összeállításra, ahogy a kiírásban felsorolták azokat, akkor könnyedén ellenőrizhető, hogy valóban minden mellékletet csatolva lett-e (vagy a papírok rendezgetése során elkeveredett valamelyik kötelezően csatolandó melléklet). A kötelező melléklet hiánya súlyos pályázati hiba.

13. Közhasznúsági jelentés hiányos

A közhasznúsági jelentés az alábbi részekből áll:

1. Számviteli beszámoló – egyéb szervezetek közhasznú egyszerűsített beszámolója;
2. Kimutatás a költségvetési támogatás felhasználásáról;
3. A vagyon felhasználásával kapcsolatos kimutatás;
4. A cél szerinti juttatások kimutatása;
5. A központi költségvetési szervtől, az elkülönített állami pénzalaptól, a helyi önkormányzattól, a kisebbségi települési önkormányzattól, a települési önkormányzatok társulásától, az egészségbiztosítási önkormányzattól és mindezek szerveitől kapott támogatás mértékének kimutatása;
6. A vezető tisztségviselőknak nyújtott juttatások értékének, illetve összegének kimutatása;
7. A közhasznú tevékenység rövid tartalmi beszámolója.

14. A pályázathoz kapcsolódó nyilatkozat nincs aláírva

- A nyilatkozat a csatolni nem szükséges dokumentumok meglétét, az információk helyességét, a köztartozásokról szóló valós helyzet bemutatását biztosítja. Erről a nyilatkozatról az aláírás soha nem maradhat le, ugyanakkor fontos, hogy ezt a nyilatkozatot is cégszerűen kell aláírni (aláírás és bélyegzőlenyomat ha van), továbbá eredeti példánynak kell lennie!

15. Nem egyezik a tervezett források és költségek összege

- A formai hibák tipikus esete, amikor a bevételek és kiadások mérlegegyezősége nincs meg. A tervezés során a bevételekbe minden lehetséges bevételt be kell számolni, és ennek összege pontosan meg kell egyezzen a kiadási oldalon feltüntetett tételek összegével!

16. Olyan szervezet nyújtott be pályázatot, amely nem jogosult a jogszabályi rendelkezések értelmében pályázni (Pl. számos pályázati kiírás esetében kizárják a Kht.-at, valamint a közalapítványokat, mint lehetséges pályázó szervezeteket.)

- A pályázó szervezet jogállására, működési formájára való kitévelt jelenti, és súlyos formai hibának minősül a be nem tartása. A legtöbb pályázati kiírásnál általában az első oldalon található meg a pályázók körére vonatkozó szervezeti formák felsorolása. Ha ennek nem felel meg a pályázati tervek „fontolgotó” szervezet, akkor önállóan ne pályázzon, keressen olyan partner(eke)t, akikkel együttműködve a pályázat beadható!

17. A beadott pályázat nem illik a pályázatot kiíró által támogatott tevékenységek, projektek körébe
- Ezt a hibát leggyakrabban akkor követik el, amikor egy létező pályázati projektet (esetleg egy korábban már elutasított pályázati anyagot) próbálnak meg „kipofozni”, megújítani a kiírásnak megfelelően. Az erőltetett pályázati anyag csak sok fölösleges munkával jár, mert a bírálók úgyszólván kiszűrik a következtelenségeket, a belemagyarázásokat, az átvezetések miatti gondolattársításokat. Ne erőlködjön, lesz még „testhezálló” lehetőség is!
18. A pályázat szétfolyik, vagy túl rövid, kusza
- A szövegmennyiség két véglete. Amennyiben a megadott kereteket nem tölti ki a pályázó (pl. 3 oldal, vagy legfeljebb 400 karakter), akkor ebbe a tipikus hibába esett és nem lesz elég információjuk a bírálóknak a döntés meghozatalához... Az sem jó, ha túllépve a megszabott határokat, hosszabb a beadott pályázati szövegrész a megjelölt lehetőségnél, mert akkor előfordulhat, hogy nem olvassák el a pályázat vonatkozó – szakmai – részeit. Törekedjünk arra, hogy a rendelkezésre álló hely tartalmazza, értelmes, és a bíráló szempontjából hasznos információkkal legyen feltöltve.
19. A pályázatban a pályázó mellébeszél, eltitkol valamit
- Olyan tartalmi hiba, amely arról árulkodik, hogy a pályázó birtokában van olyan információnak, amely a nagyszerű ötlet és tervezés ellenére a pályázat megvalósulását veszélyeztetheti, vagy megghiúsíthatja. Amennyiben ez kiderül, akkor egyértelmű elutasítás vár a pályázatra. Célszerű ilyenkor a veszélyeket is felvázolni, és a veszély elkerülése érdekében tett lépéseket is beépíteni a pályázatba, ekkor a felelősséget és a kockázatot is tudja elemezni a bíráló.
20. A projekt céljának leírásában általánosságok vannak, konkrétumok nélkül
- A program részletes kidolgozása nem azt jelenti, hogy minél bővebben kerül bemutatásra az alapötlet, vagy hogy közhelyekkel, általánosságokkal kell gazdagítani a pályázati szöveget, hanem azt jelenti, hogy a programelemeket részletesen kidolgozva, „konkretizálva” a célokat és az elérésükhöz szükséges eszközöket, módszereket, megnevezve a résztvevőket, bemutatva a megvalósítás helyszínét, a projekt pontos időpontját, a program létrejöttének körülményeit, és a megvalósítás folyamatát készül el a végleges szövegváltozat. El kell hitetni a bírálókkal, hogy a sikeres megvalósításhoz szükséges minden információ rendelkezésre áll már a pályázat beadásakor!
21. A pályázó túl sokat akar markolni, a pályázat kivitelezhetetlennek látszik – a költségvetés irreális
- Alapvető hiba, hogy a megpályázható maximális összegből kiindulva akarja a pályázó összeállítani pályázata szakmai részét „megszerkeszteni”, nem pedig fordítva. A valóság és a reális költségvetés tervezésének lényege, hogy a pályázat (a pályázás) során először a részletes szakmai program kerül kialakításra, és ehhez vannak hozzárendelve a szükséges erőforrások. Amennyiben a pályázat megvalósíthatósága által igényelt erőforrások

túlszárnyalják a lehetőségeinket, meghaladják a megszerezhető és a pályázathoz hozzárendelhető erőforrásainkat, akkor a szakmai program karcsúsítására van szükség! Ugyanakkor ha a program eredményes, terv szerinti megvalósításához nem szükséges a maximális megpályázható összeg, akkor ne is „puffasszuk fel” a pályázatot a magasabb elérhető összeg reményében!

22. A pályázatban a pályázó akadozottan, érthetetlenül, vagy gyerekesen fogalmaz
- A pályázat szövegének végleges formába öntése egy önálló tudomány. El kell sajátítani az érthető és kellőképpen „tudományos”, ugyanakkor a szükséges információkat megfelelő módon tálaló fogalmazás módszerét, sőt a mondanivaló – bírálók szájíze szerinti – tálalását. Bármilyen jó a pályázat alapját adó ötlet, ha nem sikerül a fentiek szerint megfogalmazni...
23. A pályázó szervezet annak ellenére, hogy tudna, mégsem működik együtt másokkal
- A partnerség szellemében meghirdetett pályázatoknál nem előny, hanem kitétel az együttműködés más civil szervezettel! Az együttműködés nem azt jelenti, hogy feltüntetésre kerül a pályázatban - pl. ajánlóként - a partner szervezet, hanem tényleges közreműködést, a tervezéstől a megvalósításig terjedő munkafolyamatban való aktív részvételt kell biztosítani a másik szervezetnek! A partnerség segít optimalizálni a rendelkezésünkre álló erőforrásokat, sőt ki is egészíti azokat!

VI. A LEGGYAKRABBAN KÉRT KÖTELEZŐ MELLÉKLETEK

Az alábbiakban a hazai civil pályázatok esetében – általában – bekért kötelező mellékletek kerültek összefoglalásra. Az alábbi felsorolás jóval több melléklet típust sorakoztat fel, mint amit általában egy adott kiíróhoz be kell nyújtani, de a cél az, hogy az esetlegesen szükséges mellékletekkel kapcsolatban senkit ne érjen meglepetés – még akkor sem, ha több kiíróhoz is pályázik.

1. A pályázati kiíró által rendelkezésre bocsátott formanyomtatvány kizárólagos használata

Ez nem igazán kötelező melléklet, de ide sorolható, mivel ennek hiányában nem lesz szükség a többi mellékletre sem. Nagyon fontos, hogy ezt a dokumentumot cégszerű aláírással kell ellátni, azaz a szervezet képviselője írhatja alá, és ha használ a pályázó szervezet bélyegzőt, akkor a bélyegzőlenyomatnak is szerepelnie kell rajta!

2. A pályázó szervezet létesítő okiratának (alapító okirat, vagy alapszabály) a szervezet képviselője által hitelesített egyszerű másolata

Ez a melléklet minden pályázathoz szükséges. A létesítő okiratnak a legutolsó bírósági végzés szerinti adatokat kell tartalmaznia. Célszerű több másolattal is rendelkezni. A másolatnak minden oldalát szignózi kell! (Az elmúlt évben már történt némi enyhítés ezen melléklet esetében az NCA pályázatoknál, így évente csak egyszer kell benyújtani ezt a mellékletet, illetve csak akkor, ha valami változás történt a létesítő okiratban, ami hatással van a megkötött Támogatási Szerződésre, a pályázat megvalósítására.)

3. A nyilvántartásba vételről, illetve a közhasznú fokozat megszerzéséről hozott bírósági végzés másolata

A létesítő okirat bírósági bejegyzését igazolja a nyilvántartásba vételről szóló dokumentum, a közhasznú fokozat megszerzéséről hozott bírósági végzés hiteles másolatát akkor is célszerű csatolni, ha a pályázat kiírói ezt külön nem nevezték meg.

4. Székhely szerinti megyei (fővárosi) bíróság által a pályázó szervezet hatályos adatairól kiállított, 30 napnál nem régebbi kivonat eredeti példánya

Az egyik legfontosabb, határidősen beszerezhető melléklet. A teljes neve: Kivonat a szervezet nyilvántartási adatairól.

Ügyelni kell arra, hogy a bíróságok ügyfélszolgálatának nyitvatartási ideje általában napi 3-4 órára van beszűkítve, és rendszerint délelőtt állnak rendelkezésünkre. Levélben, írásban is lehet kérni ezt a dokumentumot, ekkor viszont számolni kell a postai átfutási idővel. Célszerű a pályázat beadási határidejét megelőzően 20-25 nappal igényelni a dokumentumot, akkor biztosan meglesz határidőre.

Nagyon fontos, hogy a pályázat benyújtásának pillanatában ez a melléklet 30 napnál ne legyen régebbi, egyéb esetben – általában – formai hibás lesz a benyújtott pályázat! A mellékletet általában eredeti példányban kell csatolni! (Ez azt jelenti, hogy ha több példányban kell benyújtani a pályázatot, az első számú példányhoz csatolva eredeti példánynak kell lennie, a másolati példányokhoz elegendő egy fénymásolat a szervezet vezetője által hitelesítve!)

5. A pályázó szervezet képviselője aláírási címpéldányának (három hónapnál nem régebbi) eredeti példánya; vagy banki aláírási karterja másolatának a számlavezető bank által hitelesített eredeti példánya

Az aláírási címpéldányt csak közjegyző készítheti el, aminek jelentős költségvonzata van: 2004. és a 2005. évben 2500-3000 forint másolatonként! Figelem! Egyes kiírók azt is kikötik, hogy három hónapnál nem lehet régebbi ez a dokumentum. Az aláírási címpéldány kötött tartalmú, célszerű jogász, vagy ügyvéd segítségét kérni az elkészítés során. Egyszerűbb a helyzet, ha a kiírónak elegendő a számlavezető bank által hitelesített banki aláírási kartern eredeti példánya, mert ez a bankoktól általában ingyenesen megszerezhető (ritka esetben ennek is van költsége, de az sem több 500-1000 forintnál példányonként).

6. A szervezet elmúlt 2-3 évi tevékenységének, eredményeinek részletes bemutatása

Egy ilyen tartalmú szerkesztett – és lehetőség szerint folyamatosan aktualizált – szöveg mindig legyen a kezünk ügyében. Szinte minden pályázathoz csatolni kell egy tájékoztató anyagot, amely a pályázó szervezetnek a pályázati programhoz kapcsolódó tevékenységét mutatja be. Mivel több típusú tevékenységre, többféle ötlet megvalósítására lehet pályázni (kiadvány, képzés, rendezvény, stb.), ezért jó, ha egy nagyon részletes anyag a rendelkezésre áll (digitális adathordozón), amiből csak ki kell másolni a kapcsolódó információkat.

7. Előző évről szóló közhasznúsági jelentés pályázó szervezet képviselője által hitelesített egyszerű másolata, vagy a számviteli jogszabályok szerinti, előző évről szóló számviteli beszámoló pályázó szervezet képviselője által hitelesített egyszerű másolata

A szervezet működését, aktivitását, tevékenységének folytatását igazoló dokumentum. A közhasznúsági jelentésnek kötött formai követelménye van, ezért elkészítéséhez mindenképp javasolt szakképzett gazdasági szakember, vagy könyvelő segítségének kérése. A legfontosabb része a számviteli mérleg és eredménykimutatás, melyet csak szakemberrel készíttessünk el. Az előző évről szóló közhasznúsági jelentés elkészítésének határideje: minden év május 31-e, ezért a május 31-e előtt benyújtásra kerülő pályázatok esetében a két évvel korábbi közhasznúsági jelentést is el kell fogadniuk a kiíróknak!

8. A pályázati cél megvalósításához szükséges és már rendelkezésre álló szerződések, együttműködési megállapodások másolata (ha van ilyen)

Több esetben a partnerségben, több szervezet együttműködésén alapuló program terveihez kell csatolni ezt a mellékletet. A megállapodások tartalma szabadon változtatható, ha az alapvető formai követelményeknek megfelel. Olyan megállapodás esetén, amihez nem kapcsolódik pénzmozgás, célszerű barter szerződést kötni, és ezt is csatolni a pályázathoz!

9. A meghívott előadók, a lebonyolításban résztvevő partnerek felkérő leveleinek és szándéknyilatkozatainak másolata

A program megvalósításában résztvevő személyek tényleges részvételi szándékát hivatott igazolni ez a melléklet. A pályázat tervezésénél ezért célszerű előre leegyeztetni, hogy kiknek a szakmai részvétele mellett szándékozza a pályázó szervezet megvalósítani a programtervet, ezen személyekkel föl kell venni a kapcsolatot, és ha vállalják a közreműködést, akkor azonnal szándéknyilatkozatot kell kérni tőlük. A nyilatkozatokat faxon – sok esetben e-mail-en – is el lehet fogadni!

10. A pályázati cél megvalósításához szükséges és már rendelkezésre álló jogerős hatósági engedélyk és hatósági nyilvántartásba bejegyző jogerős határozatok másolata (ha van ilyen)

Amennyiben az érvényes pályázat lehetősége valamilyen engedélyhez kötött (pl.: magánmunkaerő-közvetítési tevékenység, építkezés, stb.), akkor az erről szóló engedélyk másolatait feltétlen szükséges a pályázathoz csatolni. Ez igazolja, hogy a megítélt támogatás jogszerűen, és ezáltal biztosan felhasználásra kerül. A dokumentumok hiányában ugyanis a döntéshozók számára nem áll rendelkezésre minden információ a döntés meghozatalához, ezért el fogják utasítani a pályázatot!

11. A résztvevő és közreműködő szakemberek (pályázatonként más és más, pl.: kutatók, tanácsadók, trénerk, oktatók, rendezvényszervezők, stb.) szakmai önéletrajza

A sikeres és „szakszerű” megvalósítás alátámasztását szolgálják ezek a mellékletek. A megvalósításban résztvevő szakemberek szakmai hozzáértését, eddigi referenciáit, végzett tevékenységét és tapasztalatait kell bemutatni az önéletrajzokban. Ne felejtünk el aláírni az önéletrajzot, ha szándéknyilatkozat nem áll rendelkezésünkre – vagy csak e-mail-en kaptuk meg – a felkért szakembertől!

12. A pályázó nyilatkozata a köztartozásokról

Ezt a nyilatkozatot általában a pályázatok formanyomtatványának részeként a kiírók megfogalmazzák. Nagyon fontos, hogy ezt a mellékletet cégszerű aláírással kell ellátni!

13. A szervezet következő évi munkaterve és költségvetése

Ritka kötelező melléklet, azonban érdemes rá felkészülni. A melléklet azt szolgálja, hogy a döntéshozók láthassák, miként illeszkedik a szervezet éves tevékenységébe a megpályázott cél. Nem kell hosszúnak lennie, de realisan tervezettnek igen!

14. Három különböző helyről kért árajánlat a beszerzési, szolgáltatási költségekről (külső vállalkozó esetén)

Még nem gyakran kérnek be ilyen mellékletet a hazai pályázatok kiírói, ez azonban mindegyik EU-s pályázatnak kötelező melléklete, mivel a költségvetés reális tervezéséről, valamint a piaci árakról való tájékoztatást szolgálja. Elfogadható a faxon kapott ajánlat, valamint a nyilvános helyről beszerezhető (pl.: Internetről letöltött) árajánlat is.

15. A meglévő külső források igazolása, a készpénzben rendelkezésre álló önrész esetén a bank által hitelesített nyilatkozat a készpénz tényleges rendelkezésre állásáról

Ez a melléklet is a költségvetés realitását, valamint a pályázat megvalósíthatóságát támasztja alá. A tervezett önrészt ezért célszerű realisan meghatározni, mert az elszámolásnál – az esetek nagyobb részében – a teljes költségvetésről – a pályázati összegről és az önrésztől együttesen – kell elszámolni.

Ügyelni kell arra, hogy a banktól beszerzendő nyilatkozatnak van átfutási ideje. A bankok általában saját formanyomtatványt használnak a készpénz meglétének igazolására.

16. A pályázati díj befizetését igazoló csekk vagy átutalási megbízás másolata

Nagyon fontos dokumentum. A pályázati díjat csak és kizárólag a kiíró által rendelkezésre bocsátott csekken (vagy átutalással) lehet befizetni. A „rózsaszín postautalványt” már szinte egyik pályázatonál sem lehet használni, mert akkor elutasítják a pályázatot, és még a befizetett összeg visszautalását sem garantálják! Átutalásnál ügyelni kell arra, hogy időben kapjon megbízást a szervezet számlavezető bankja, mert a banki terhelési értesítőt az átutalást követően 2-3 nap múlva kaphatja kézhez.

17. Nyilvánosság biztosításának terve (kiadványok esetében terjesztési terv, programok esetén hirdetések, plakátkihelyezések, szórólapozások terve)

A pályázat sikerének és eredményének tájékoztatásával kapcsolatos kötelezettség betartását igazoló dokumentum. Ez szolgálja a pályázat kiírójának is a nyilvánosságot, a népszerűsítést.

18. Referenciák korábbi munkákról, megvalósított rendezvényekről, készült kiadványokról, stb.

A pályázat sikerét segíti elő, ha a pályázó a tevékenységére, a programjaira vonatkozóan referenciákkal rendelkezik a korábbi évekből.

Nagyon jó referencia például egy köszönőlevél egy híres szakmai, vagy közéleti személyiségtől, illetve egy korábbi programot, esetleg a szervezet tevékenységét egészében bemutató, azt méltató újságcikk. Célszerű a legelőnyösebb referenciákból több másolati példányt is magunknál tartani.

VII. A PÁLYÁZATKÉSZÍTÉS JAVASOLT MENETRENDJE

A pályázatok megírásakor az alábbi sorrend megtartása javasolt:

1. Éves tevékenységi terv, részletes programterv készítése;
2. Pályázati cél és tevékenység meghatározása;
3. Folyamatos pályázatfigyelés: a pályázató intézmények pályázati kiírásainak figyelése;
 - 3.1. Megfelelő pályázati kiírások kiválasztása;
 - 3.2. Pályázató képviselőjével a pályázati kiírás megbeszélése telefonon, vagy személyesen (megtudni, hogy az ötletünk megfelel-e a kiíró szándékának);
 - 3.3. Pályázat feltételeinek megismerése;
4. Pályázati írás teljes folyamatának tevékenységekre bontása, és felosztása a pályázati írásban résztvevő személyek között;
 - 4.1. A kötelezően csatolandó és egyéb csatolandó mellékletek beszerzése;
 - 4.2. Pályázat szöveges részének megírása;
 - 4.3. Lehetséges partnerek keresése és felkérése;
 - 4.4. Költségvetési terv elkészítése, a költségvetés indoklása;
5. A pályázat végleges formában történő megírása;
6. A szükséges dokumentumok csatolása;
7. Önellenzés elvégzése;
8. A pályázat aláírása,
9. A pályázat megfelelő példányban való sokszorosítása;
10. A kész pályázati anyag esztétikus formába öntése (összefűzés, bekötés) és becsomagolása;
11. A pályázatnak a határidő lejárta előtti postára adása, a borítékon feltüntetve a kért azonosítót.

A sikeres pályázat „Tízparancsolata”

1. Ragadja meg a figyelmet - és tartsa is meg!

A támogató szervezetek gyakran százával kapnak pályázatokat, akár minden héten! Nekik emlékezniük kell Önre!

2. Használja a támogató nyelvét!

Biztosnak kell lennie abban, hogy a használt kifejezéseken és megfogalmazásokon más is ugyanazt érti, amit Ön.

3. Legyen magabiztos!

Soha ne mondja, hogy "csinálnánk", "szeretnénk", "próbálkozunk", "lehetne"! Ne értékelje túl magát, de mindig mondja, hogy "foglaljuk", "tesszük", "megcsináljuk"! Ha Ön nem biztos magában és a tevékenységében, ők sem lesznek azok.

4. Érthetőség!

Pályázata legyen oly módon elrendezve és megszerkesztve, hogy minden "simán folyjon" benne. Ellenőriztesd a helyesírást és a nyelvezetet, idegen nyelvű pályázat esetén anyanyelvi lektorral. Ne bízzon kizárólag a számítógép helyesírás ellenőrző programjában!

5. Kezelhető méret/reális program!

Aki sokat markol, keveset fog! Ne próbáljon túl sokat kérni vagy tenni! A legjobb munka kicsi, rövidtávú, mérhető eredményt hoz és sikere nyilvánvaló. Kérjen meg másokat a "realitásvizsgálat" elvégzésére.

6. Falatka-teória!

Mindent vágjon falatnyi darabokra - olyanokra, amelyek egy darabban "lenyelhetők", és nem kell az olvasónak rágódnia rajtuk. Különösen fontos ez a stratégia és a várt eredmények leírásánál.

7. Használja a támogató kiírást!

A támogató okkal adott kiírást - szorosan kövesse hát azt. Ha a kiírás szerint csak természetvédelmi pályázatok támogathatók, ne is próbálkozzon energiahatékonysági ügyekkel. A pályázatát úgy szerkessze meg, ahogy ők kérik.

8. Lényegre, lényegre, lényegre!

Ha napenergiáról szól a pályázata, ne kezdjen el a bálnákról írni! És ne feledje a kezelhető méretet!

9. Hitelesség!

A szervezet céljai és tevékenysége, valamint a program közötti kapcsolat hitelességét hangsúlyozhatja a háttéranyagokban (pl. a szervezet bemutatásánál, a megvalósítandó program leírásánál, a tervezett tevékenység értékelésénél, vagy a más intézményektől kapott támogató levelekben), de látsszon a pályázat egészén is!

10. Teljesség!

Ha három másolatot kérnek, mellékeljen három másolatot, stb.

VIII. PÁLYÁZATÍRÁSI JÓTANÁCSOK II. – A PÁLYÁZATÍRÁS, MINT PROJEKTMENEDZSMENT

A pályázatírással, mint ismert-gyakorolt tevékenységgel foglalkozóknak ajánlott a fejezet ezen második része, amelyben az alábbi témakörök találhatóak:

- Projektmenedzsment alapismeretek
- Gantt-diagram és az emberi erőforrás-allokáció
- A pályázat tartalmi követelményei: a szakmai és a pénzügyi tervezés
- A pályázatok tipikus hibái
- A projekt zárása: a szakmai beszámoló a és pénzügyi elszámolás

Projektmenedzsment alapismeretek

A projektmenedzsment mára nagyon népszerű és szívesen használt fogalomná vált mind a pályázatok kiírói, mind pedig a megírói körében. A projekt szó tervet, feladatot jelent, a menedzsment pedig vezetést, irányítást. Így aztán nem is csoda, hogy a pályázatok megírása, megvalósítása kapcsán is éppen a projektmenedzsment lett a vezető gyakorlati módszer.

A projektszemlélet azt jelenti, hogy adott feladatot, adott határidőre, hatékony forrásfelhasználás mellett kell megvalósítani.

Egy pályázat megtervezésének kezdetén a projektmenedzsment az alábbi tevékenységet jelentheti (a példaként adott lehetséges feladatterv esetén természetesen szabadon szűkíthető és bővíthető a résztvevők száma, a feladatok jellege, illetve mérete alapján):

- Projektmenedzsment, vagy projektgazda kinevezése – ő az a személy, aki a pályázat megírásában nem vesz részt operatív szinten, hanem irányítja, koordinálja a többiek munkáját, figyel a határidők betartására, és általában szakmai felügyeletet is ellát.
- A csapat felállítása – ekkor kerül kijelölésre a pályázat megírása és megvalósítása során vezető szerepet vállaló csapattagok kijelölése. A csapat felállítása történhet a részfeladatok meghatározásával egyidőben is, de akár meg is előzheti azt.
- A projekt célkitűzéseinek részfeladatokra bontása – ebben a fázisban a pályázati alap gondolatokat fel kell „darabolni” annyi kis részfeladatra, amennyire lehetséges. Az egyes részfeladatokhoz felelősöket kell rendelni a csapatból, és a megvalósításhoz szükséges időigény meghatározása után ki kell jelölni a határidőket. (Ennek tervezésében segít a Gantt-diagram, melyről a későbbiekben még lehet olvasni.)
- Projekt-előrehaladási ellenőrzés – A projektmenedzsment heti rendszerességgel ellenőrzi a kiosztott feladatok megvalósulását, szükség esetén avatkozik bele a folyamatokba, ossza újra az erőforrásokat, stb.
- Lebonyolítás – A projekt megvalósításához közeledve ismét üljön össze a projekt-csapat, és egyeztesse az eddig elért eredményeket, még megoldandó feladatokat, a tervek szerinti megvalósulást veszélyeztető esetleges tényezőket, a tartalékok rendelkezésre állását. Célszerű kinevezni egy „problémamegoldó”-t is csapatból, aki a projekt lebonyolítása alatt felmerülő problémák azonnali megoldásán fog dolgozni.

- Értékelés, beszámoló – a projekt sikeres lebonyolítását követően a csapat értékeli a projektet, emeljék ki a sikereket, a kudarcoakat, mi az amit jól csináltak, mi az amit másképpen kellett volna, és közösen készítsék el a zárójelentést, ami a felvetett javaslatokat is tartalmazza. A zárójelentésnek a tervezési szakaszban készített projektktervhez szorosan kapcsolódnia kell.

A fenti tevékenységi felosztás egyszerűbb programoknál jól használható, azonban bonyolultabb projektek során a feladattervezés is összetettebb és komplexebb munkát igényel.

Példa egy projektmenedzsmenttel támogatott rendezvény részfeladatainak meghatározására

Egy konferencia megszervezését tervezi a Fialatok Alapítványa. Kő Pált, a kuratórium elnökét kinevezik a projekt gazdájának, aki a konferenciát kitalálta. Pál felkéri 3 munkatársát, és 2 önkéntest, hogy vegyen részt a projekt lebonyolításában, ők lesznek a csapat tagjai. A hatfős projektmenedzsment összeül és megbeszéli, hogy milyen részfeladatok merülnek fel a konferencia-szervezése során.

Az alábbi részfeladatokat határozhatják meg például:

- Helyszíneresés, technikai feltételek biztosítása (hangosítás, fénytechnika, projektor).
- Catering megszervezése (a frissítők, üdítők, kávészünet és ebéd megszervezése).
- Előadói felkérések (a potenciális előadók kiválasztása, felkérése, velük a kapcsolattartás: technikai igényeik felmérése, utazás segítése (utaztatás), asszisztensi feladatok ellátása, előadói anyagok bekérése, stb.).
- Prospektus és marketing anyagok készítése (a meghívók, a plakátok, szórólapok nyomdai elkészítése, a konferencia előadásainak anyagából kiosztásra kerülő konferenciafüzet elkészítése, egyéb információs anyagok elkészítése).
- Résztevők toborzása (hirdetések, plakátok, szórólapok kihelyezési tervének megvalósítása, kommunikációs csatornák felkutatása, a résztvevők regisztrálása, a kitézők elkészítése, a résztvevők fogadása a helyszínen, a résztvevők folyamatos tájékoztatása).
- Médiakapcsolatok (a konferencia médiában való megjelenésének megszervezése, a rendezvényt megelőzően, a rendezvény alatt, és azt követően is. Médiaanyag elkészítése a megjelenő médiumok képviselői számára, valamint a média résztvevők teljes kiszolgálása).

A részfeladatok meghatározását követően kijelölik az egyes feladatok felelőseit. Közösen megbeszélve meghatározzák a feladatokhoz szükséges erőforrás igényt: mind anyagi, tárgyi, mind pedig humán erőforrás tekintetében. Miután megvan, hogy kik dolgoznak a részfeladatokon, kijelölik a mérföldköveket, azaz a megvalósítás sikeréhez vezető út ellenőrző pontjait, és a végső határidőt. A határidő tervezésénél hagynak négy napnyi „puffer”-t, azaz olyan napokat a konferenciát megelőzően, amely az esetleges határidő-csúszásokat kiküszöböli. Ezen ismeretek birtokában elkészítik a Gantt-diagrammot.

Gantt-diagram és az emberi erőforrás-allokáció

Az időtervezés (részfeladatok időigénye, a határidők tervezése) során az egyik legáltalánosabban alkalmazott tervezési módszer a Gantt-diagram elkészítése, amely elsősre talán bonyolultnak tűnhet, de mindenki hamar elsajátíthatja a módszert, és hasznos segítségére lesz a pályázatiírás és megvalósítás során.

A Gantt-diagram egy kéttengelyes mátrix, amelynek a vízszintes tengelyén az időt, a függőleges tengelyén pedig az egyes részfeladatokat kell feltüntetni.

Az egyszerűség kedvéért vegyük például a tojásrántotta készítést, mint „projektet”. Sorba rendezve ennek a projektnek a részfeladatait, valamint hozzárendelve a megvalósításhoz szükséges határidőket az alábbi kis táblázat áll össze:

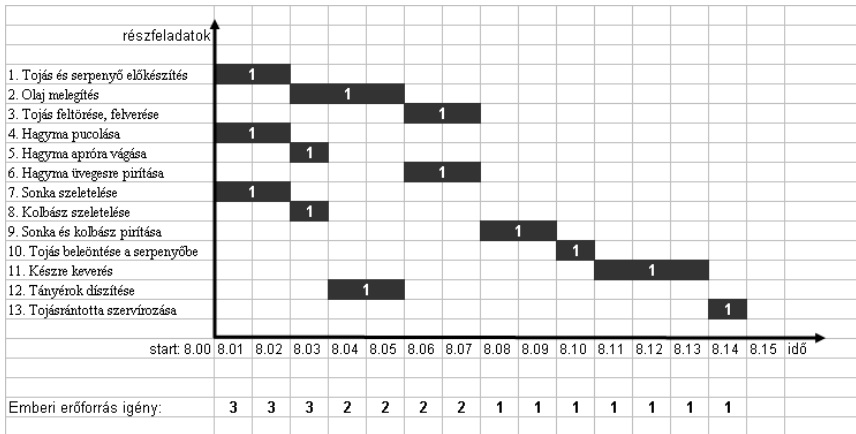
1. Tojás és serpenyő előkészítés 2 perc
2. Olaj melegítés 3 perc
3. Tojás feltörése, felverése 2 perc
4. Hagyma pucolása 2 perc
5. Hagyma apróra vágása 1 perc
6. Hagyma üvegesre pirítása 2 perc
7. Sonka szeletelése 2 perc
8. Kolbász szeletelése 1 perc
9. Sonka és kolbász pirítása 2 perc
10. Tojás beleöntése a serpenyőbe 1 perc
11. Készre keverés 3 perc
12. Tányérok díszítése 2 perc
13. Tojásrántotta szervírozása 1 perc

Fontos megfigyelni: Egyes tevékenységek csak akkor kezdhetők el, ha egy előző fázis már befejeződött (pl.: hagymát csak akkor tudjuk felaprózni, ha már meg van pucolva). Ezeknek az egymásra épülő feladatoknak a meghatározása nagyon fontos az időtervezésnél. A példaként leírt rántottakészítésben Anyu, Kislány és Nagymama is segít (tehát ők hárman adják a humán erőforrást) a „projekt sikeres lebonyolításában”.

Így megvannak a részfeladatok, a szükséges időigények, és a rendelkezésre álló emberi erőforrás. Ezen ismeretek birtokában az alábbi módon elkészíthető a Gantt-diagram:

A diagramban a fekete csíkok jelzik, hogy mennyi időigénye van az adott részfeladatnak.

A benne lévő szám azt jelenti, hogy az adott részfeladat elvégzéséhez hány ember munkájára van szükség. Oszloponként minden egyes időpontban összeadva az emberi erőforrás igényt, akkor összegződik a projekt adott időpontjára, szakaszára vonatkozó teljes emberi erőforrás igénye. Megfigyelhető, hogy a projekt kezdetén, az első három percben maximális emberi erőforrás kihasználtsággal kell dolgozni, ezt hívja a szakirodalom szűk keresztmetszetnek. Ilyenkor ugyanis, ha lebetegszik valaki, akkor – ez esetben – a tojásrántotta megvalósítása veszélybe kerülhet.



Érdeemes azonban azt is megfigyelni, hogy egyes tevékenységek (pl.: a 4.-es, 5.-ös, és 7.-es, 8.-as tevékenységek időben eltolhatók szükség esetén, mivel a rájuk épülő 9-es sorszámú tevékenység előtt van 4 perc szabad idő. Ugyanígy a 12-es tevékenység is szabadon mozgatható egy 10 perces időintervallumban. A 12-es tevékenység legelőször azért ebben az időpontban kezdhető el, mert az első három percben minden emberi erőforrás fel van használva. Ha valamely az első 3 percben ütemezett tevékenységet el-, azaz hátrateszszük, akkor a 12-es számmal jelzett tevékenység is korábban elkezdhető.

Mint látható, a Gantt-diagram nagyon jól szemlélteti a rendelkezésre álló időkeretnek és emberi erőforrás felhasználásának lehetőségeit. Ezzel a módszerrel vizsgálva a projekt megvalósulását, időben lehetséges reagálni a felmerülő problémákra, és nyomom követhető a részfeladatok sikeres elvégzése is.

A projekt eredményes megvalósulásának érdekében heti rendszerességgel célszerű a csapattagoktól, a felelősöktől projekt-előrehaladási jelentést kérni. Ez egyrészt rögzíti a projekt lebonyolítási fázisait, segíti a projekt egyes szakaszaiba való belátást, és általa ellenőrizhető a tervezett folyamat részeinek időbeni megvalósulása is. A projekt-előrehaladási jelentésnek az alábbiakat javasolt tartalmaznia:

- jelentést készítő neve
- jelentési időszak („től-ig”)
- a részfeladat megnevezése (több részfeladat esetén mindegyikre külön-külön részletezve kell elkészíteni!)
- a megvalósításban szerepet vállaló további résztvevők
- a feladat megvalósulásának jelenlegi állapota
- felmerült akadályozó tényezők
- felmerült segítő tényezők
- következő heti feladatokkal kapcsolatos megjegyzések, kérések, elvárások

A projekt-előrehaladási jelentések lefűzése ajánlott, hogy a következő hasonló típusú program megvalósítása során felidézve az eseményeket, kisebb energia-befektetéssel, hatékonyabb erőforrás-felhasználással lehessen sikereket elérni.

A projekt-értékelés

A projekt értékelése során nagyon fontos, hogy számszerűsíthető, egyértelmű mérési mutatók kerüljenek meghatározásra (pl.: résztvevők száma, elkészült kiadvány darabszáma, képzéssel töltött idő, előadások száma, támogatott rászorulóak száma, stb.). Ezek a mutatók fogják az eredményességet meghatározni, és a projekt sikerességét alátámasztani.

Általában a mutatókat előre, a pályázat benyújtásával egyidőben bekérik a pályázat kiírói, de néhány esetben ez csak az elszámolásnak képezi részét.

A leghasznosabb eljárás az, ha a tervezési időszakban már rendelkezésre állnak ezek a mutatók, és a projekt előrehaladási jelentésekben a megvalósulás ellenőrzésében támpontot nyújtanak!

A mérésnek objektívnek kell lenni, és például ha egy konferencián 100 fő helyett 150-en vettek részt, még nem biztos, hogy sikeresebbé tette a projektet, mert ezáltal lehet, hogy az 50 extra étkezés biztosítása pénzügyileg tönkretette a költségvetést!

A mérési mutatókat mindig együttesen kezeljük, és törekedjünk a tervezés szerinti mérőszámok pontos betartására!

A pályázatok tartalmi követelményei: szakmai és pénzügyi tervezés

Korábban bemutatásra került, hogy milyen formai követelményeknek kell eleget tenni ahhoz, hogy a pályázat az első rostán: a formai ellenőrzésen átessen. Ezen első akadály után jön a fekete leves: a pályázat tartalmi bírálata.

A tartalmi bírálat két fő részből tevődik össze:

- a szakmai tervezésnek, valamint
- a pénzügyi tervezésnek az ellenőrzéséből.

A szakmai és pénzügyi tervezés egymáshoz szorosan kapcsolódó tevékenységeket feltételez, így aztán nem ajánlatos, hogy más-más személy foglalkozzon a szakmai és a pénzügyi rész megírásával egy pályázat során.

Törekedni kell a projektmenedzsment rovatnál leírtak alapján a részfeladatok, illetve a résztvevők meghatározására, és az ezekhez szükséges tárgyi, emberi és anyagi erőforrások hozzárendelésére, ezek biztosítására!

A pályázatírás szakmai anyagának összeállításakor az alábbi munkamenetet követve hatékonyan és eredményesen állítható össze a pályázat ezen része:

- az ötlet rövid megfogalmazása, majd
- a pályázati cél egyes, jól körülhatárolható programelemeinek meghatározása, továbbá
- a programelemekhez koordinációs csapatvezető és csapattagok kijelölése,
- a programelemek részletes kidolgozása kiscsoportokban brainstorming* módszerrel,
- időtervezés, a szükséges időigények és az ellenőrzési mérföldkövek meghatározása,

- a szakmai résztvevők meghatározása, előadókkal, fellépőkkel, meghívottakkal való kapcsolatfelvétel, az ő javaslataik beépítése a szakmai anyagba,
- a kiscsoportok kidolgozott anyagának egységes szerkezetbe foglalása,
- a projekt részletes anyagának kidolgozása,
- a részletes anyag formábaöntése, a lényegi elemek kiemelése,
- a projekt rövid leírásának elkészítése a részletes anyag alapján, és végül
- a pályázat címének meghatározása.

* a brainstorming – vagy magyarosítva „ötletvihar” – módszer a projekt olyan szakaszaiban használható kiválóan, amikor a vélemények és az ötletek begyűjtése zajlik. Fel kell írni minden ötletet az adott kérdéssel, kérdéskörrel kapcsolatban, bármilyen örültnek is hangzik elsőre! A módszer kitűnően alkalmazható például a projekt címének kitalálása esetén. Amellett hogy hatékony információszerzési módszer, eredményesen felrázza a csapatot, és jó hangulatot teremt.

A szakmai rész elkészítése során bátran használható a pályázatiírás – fentiekben már leírt – tízparancsolata.

A részletes program kidolgozásánál érdemes használni a pályázat kiírásában szereplő kulcsszavakat, valamint az ott meghatározott kitételeknek megfeleltetni a pályázat szakmai tervezését! Meg kell válaszolni minden kérdést, és be kell mutatni a programot olyan ismérvek szerint és olyan sorrendben, ahogy az a lábjegyzetben, a pályázati útmutatóban, vagy az „elrejtett” apróbetűs szövegrészekben olvasható!

A szakmai rész tagolható a projektíró ízlése szerint, hacsak nem rendelkezik erről külön a pályázat kiírója. Az áttekinthetőséget segítik a felsorolások, számozások, valamint a leglényegesebb **kulcsszavak** félkövér betűtípussal történő kiemelése.

A szakmai rész összeállítását után célszerű a projekt pénzügyi-, vagy más szóval költségtervét elkészíteni.

Az alábbiakban egy lehetséges munkamenet olvasható:

- a szakmai anyag programelemei költségigényének felmérése, valamint
- a projekt megvalósításához szükséges emberi erőforrásigény, a tárgyi eszköz igény, és anyagi eszköz igény feltérképezése. (Itt határozható meg, hogy hány ember áll rendelkezésre, mennyi az általuk önkéntesen biztosított munka értéke, milyen tárgyi eszközöket lehet és kell felhasználni, ezek közül melyek azok, amelyek anyagi források nélkül előteremthetők, vagy együttműködő partnerektől, szponzoroktól kell használatra kölcsönkérni, továbbá ekkor van szükség létező árajánlatok és árlisták alapján a projekt pénzeszköz-igényességét is meghatározni!)
- Szükséges továbbá egy erőforrástérkép összegzése - a szükséges korrekciók megtétele;
- A pályázaton kívüli pénzeszközök megszerzésének lehetőségei – milyen szponzori lehetőségek vannak, milyen szponzori szerződések köthetők, mennyi a saját forrásáll rendelkezésre ezen célra, lehet-e jegybevételből, részvételi díjból bevételt tervezni, vannak-e potenciális adományozók a célra, stb.;

- A pályázaton igényelt pénzüsszeg meghatározása (Fontos, hogy ez az összeg soha nem lehet több annál, mint amennyit a pályázat kiírója erre maximálisan meghatároz!).

A szakmai és pénzügyi rész egyensúlyát a valóságnak megfelelően kell bemutatni! A bírálóknak azt kell látniuk, hogy a két rész – hosszas tervezés és megfontolások után – részletesen ki lett dolgozva; a leírtakat alátámasztják a szükséges és csatolt mellékletek, így a projekt megvalósíthatósága nem ütközhet (előre)látható akadályba. A reális tervezés a szakmai programterv összeállításában legalább olyan fontos, mint a pénzügyi részénél. Amennyiben „túlvállal” szakmailag a projekt(író), akkor hiába reális, és követhető a költségterv, az egyensúly hiánya miatt a pályázat kevesebb pontszámot fog kapni.

A pályázat összeállítása után – még a beadás előtt – javasoljuk egy tapasztalt, megbízható pályázatíróval, vagy akár a pályázat kiírójának valamely képviselőjével a teljes anyagot átnézetni, így az általa jelzett hibákat, buktatókat még időben lehetséges korrigálni.

A projekt zárása: szakmai beszámoló és pénzügyi elszámolás

A pályázat elnyerése még nem jelent végleges sikert. Fontos szem előtt tartani, hogy a projekt zárása, azaz a pénzek célszerű és korrekt felhasználásának igazolása még hátravan. A pályázati pénzekhez kapcsolódó projektekről alapvetően kétféleképpen kérhetik az elszámolást a döntéshozók:

- csak a megítélt pályázati összegről, vagy
- a teljes pályázati költségtervnek megfelelő összegről kell a beszámolót elkészíteni

Bármelyik eset is áll fenn, a szakmai beszámolót összhangba kell hozni a tervezett szakmai programtervvel, és a pénzügyi beszámolót a pénzügyi tervvel. Általában a döntéshozók a tervezetthez képest 10-20%-os eltérést engedélyeznek (elfogadnak) a pénzügyi elszámolás terén, a megvalósítás során fellépő esetleges korrekciók miatt. A pontos arányt a pályázat kiírói a kiírással egyidőben, vagy a támogatási szerződésben hozzák nyilvánosságra.

A szakmai beszámoló szerkezetének kialakítása során érdemes követni a pályázatban leírt logikát, tartalmat. A megvalósulást a programterv szerinti valósághoz viszonyítva kell bemutatni! Amennyiben nagyfokú eltérés volt a projektterv egy eleme és a megvalósítás között, ott feltétlenül indokolni kell az eltérés okát, le kell írni a pótlólagos megvalósítási módot, vagy a források átcsoportosításának módját! A szakmai beszámoló egyaránt tartalmazza a sikereket és a kudarcokat. A megadott szempontrendszer alapján vázolni kell a tényleges programot, majd le kell írni, hogy melyek azok a tényezők, amelyek segítették, illetve, amelyek gátolták a projekt sikerét! A beszámolóban értékelni kell mindig a saját – szervezeti – munkát is: az emberi erőforrás felhasználását, a hatékony, vagy éppen javításra szoruló tevékenységeket!

A pénzügyi beszámoló összetettebb a szakmai beszámolónál. A beszámoló elkészítését az alábbi résztevékenység egymás utáni végrehajtásával javasolt elvégezni:

- a költségterv és a tényleges kiadások összevetése, elemzése, az eltérések indoklása;
- a pénzügyi tranzakciók valóságának igazolása a kiadások és egyéb bevételek tényleges pénzmozgásához kapcsolódó bizonylatok összegyűjtése;
- a beszámoló részét képező bizonylatok hiteles másolatának elkészítése;
- a bizonylatok rendszerezése, az összefoglaló táblázat elkészítése;
- a pénzügyi beszámoló véglegesítése, hitelesítése.

A pénzügyi elszámolás legfontosabb alapidokumentumai a szigorú számadású bizonylati rendszer elemei:

- a számlák,
- a kiadási és bevételi pénztárbizonylatok, és
- a banki értesítők, és
- átvételi elismervények.

Kiegészítő bizonylatok lehetnek a saját forrás, vagy egyéb forrás felhasználását indokoló nyilatkozatok, az önkéntes munkáról szóló szerződések, az útiköltség elszámoláshoz használatos kiküldetési rendelvevények, stb.

A pénzügyi elszámolás során a fenti dokumentumok hitelesített másolatai igazolják a megítélt támogatás pontos és a célnak megfelelően történő felhasználásának igazolását. A pénzügyi bizonylati rendszer fent említett elemei kicsit közelebből is bemutatásra kerülnek az alábbiakban, az elszámolási kritériumoknak való sikeres megfelelés biztosítása érdekében.

IX. PÉNZÜGYI ISMERETEK – AZ ALAPBIZONYLATOK

A számlák

A számlák a legismertebb pénzügyi dokumentumok. Egy számla lehet készpénzes, vagy átutalással kiegyenlítendő, ettől függően némileg eltérő információkat kell tartalmaznia a befogadás érdekében.

Mindkét számlatípus kötelező részei:

- számla egyedi sorszáma;
- kiállító neve, székhelye (egyéni vállalkozónál lakcíme), adóazonosító száma (vagy adóazonosító jele);
- vevő neve, székhelye;
- a termék, vagy szolgáltatás megnevezése;
- szolgáltatás esetén az SZJ szám (szolgáltatási jegyzék szám), termék esetén a VTSZ (vámtarifika szám) feltüntetése;
- a mennyiségi egység (db, nap, raklap stb.), és a mennyiség megjelölése;
- az egységár (a termék vagy szolgáltatás ÁFA nélküli értéke, az ÁFA kulcsa, az ÁFA értéke, és az ÁFÁ-val növelt érték szerinti bontásban);
- a fizetendő végösszeg;
- a kiállító aláírása.

Csak a készpénzes számla kötelező részei:

- a fizetés módja: készpénz, rövidítve is szokták alkalmazni, ekkor elég annyit írni: KP;
- a teljesítés napja, a kiállítás dátuma, valamint a fizetés határideje; ami készpénzes számlánál általában ugyanaz az időpont, eltérés csak a teljesítés napja esetében lehet, ami időben későbbi számlakiállítás esetén fordulhat elő;
- a „FIZETVE” szó, mint a számla azonnali kiegyenlítését szolgáló jelzés feltüntetése.

Csak az átutalásos számla kötelező részei:

- a fizetés módja: átutalás;
- a teljesítés napja, a kiállítás dátuma, valamint a fizetés határideje eltérő időpontokat takarnak. Amennyiben szerződéshez kapcsolódik az átutalásos számla, úgy az abban megjelölt fizetési határidőt kell a számlán feltüntetni.
- DE: nincs „FIZETVE” felirat, illetve
- a kiállító bankszámlaszáma (amennyiben kapcsolódik szerződés a számlához, és abban fel van tüntetve a kiállító bankszámlaszáma, akkor ez) elhagyható a számlán.

A számlák befogadásához kapcsolódó bizonylatok

A kapott számla ellenőrzését követően a könyvelés számára befogadott számla ellenértéke kifizethető, illetve átutalható. A számla befogadása készpénzes és átutalásos számlák esetében eltérő lehet. Attól függően, hogy a szervezet működtet-e házipénztárat, kétféle módon készíthető elő könyvelésre a befogadott számla:

Készpénzes számlák esetén, ha a szervezet vezet házipénztárat, akkor egy kiadási pénztárbizonylat kíséretében fogadható be a számla és fizethető ki az ellenértéke. A pályázatok pénzügyi elszámolásához a záradékolt készpénzes számla, valamint kiadási pénztárbizonylat együttes másolatát kell hitelesítve csatolni!

A kiadási pénztárbizonylatok kötelező részei:

- a pénztárbizonylat egyedi sorszáma;
- a kedvezményezett neve (aki a számlát kiállította);
- a kifizetés jogcíme, megnevezése (általában a számlán szereplő termék, vagy szolgáltatás megnevezése);
- a kifizetendő összeg (forintra kerekítve!) számmal és betűvel egyaránt;
- a csatolt mellékletek száma;
- a kiállító aláírása;
- a házipénztáros aláírása (ez lehet azonos a kiállítóval);
- az utalványozó (azaz az engedélyező, legtöbb esetben a szervezet képviselője) aláírása;
- a pénz átvevő aláírása és személyi igazolványának száma (vagy útlevelezs száma);
- és persze dátum.

Készpénzes számlák esetén, ha a szervezet NEM vezet házipénztárat, akkor a készpénzes számla átvételének és kiegyenlítésének napján a számlán szereplő összeget fel kell venni a bankszámlánkról, és át kell adni a kedvezményezettnek. Ekkor nincs egyéb kíséző dokumentum a számlához, csak a banki terhelési értesítőhöz kell csatolni a záradékkal ellátott készpénzes számlát, és ezek együttes másolata képezi a pontos pénzügyi elszámolás részét.

Az átutalásos számlák kiegyenlítése a szervezet bankjánál vezetett bankszámla terhére adott átutalási megbízással történik. Átutalási megbízás csak a bankunk által rendelkezésre bocsátott nyomtatvány segítségével (vagy manapság Internetbankon keresztül) indítható.

Nem szabad elfelejteni – a nyomon követhetőség és gyors utánkereshetőség érdekében –: a közlemény rovatban feltüntetendő a kiegyenlítésre kerülő számla egyedi sorszáma!

A kiküldetési rendelvény

Az útiköltség elszámolás egyik lehetséges dokumentuma az úgynevezett belföldi (vagy külföldi) kiküldetési rendelvény. Ez a dokumentum akkor használható, ha nem céges autó használatát, hanem szervezeti tag, vagy alkalmazott saját gépjárműjével való – cél szerinti – utazását kívánja a szervezet elszámolni.

A kiküldetési rendelvény kötelező tartalmi részeit tartalmazó formanyomtatvány több non profit szervezet honlapjáról is letölthető. A kiküldetési rendelvény használata során javasolt az APEH honlapján közzétett mindenkor normák szerinti útiköltség-elszámolást (nem elfelejtendő írásban nyilatkozni arról, hogy az útiköltség elszámolásnak az APEH tárgyidőszaki üzemanyag ár és norma szerinti fogyasztás alapján történő elszámolását választotta az elszámoláshoz), ekkor ugyanis biztosan

elfogadják bizonylatként, a pénzügyi beszámoló mellékleteként. A rendelvényen a házipénztáros és az utalványozó aláírása is egyaránt rajta kell, hogy legyen!

A nyilatkozatok

A saját, illetve egyéb források felhasználásáról való elszámolás egyik lehetséges módja (amennyiben erre a pályázat kiírója engedélyt ad), a kiadások nyilatkozatokkal történő elszámolása.

Ilyen nyilatkozatok lehetnek például a barter-megállapodás keretében végzett szolgáltatások elvégzésének, vagy termékek átadásának-átvételének igazolása, vagy magánszemély részéről nyújtott szolgáltatás elismerésének igazolása. A nyilatkozatok egyes esetekben helyettesíthetik a bizonylatokat, más esetben kiegészítik azokat. Pályázati forrás terhére történő kiadások elszámolása nyilatkozatokkal általában nem megengedett, nem elfogadható!

A szerződések

A várhatóan 200.000 forintot meghaladó kifizetések esetén javasolt szerződés kötése a szolgáltatást végzővel, vagy a termék árusítójával.

A szerződések csak kiegészítő dokumentumként szolgálnak az elszámolás során, soha nem helyettesítik a számlát! A szerződések alapvetően a szerződő felek jogait és kötelezettségeit, valamint a szerződés tárgyát (általában termék vásárlása, vagy szolgáltatás nyújtása), illetve a fizetés határidejét és módját, továbbá a nem szerződésszerű teljesítés következményeit foglalják magukba. A szerződések rögzítik az elvárásokat, és a kifizetéshez szükséges elvárt teljesítést. Amennyiben a szervezettel szerződő fél szerződésszerűen teljesítette a kötelezettségét, akkor írásos teljesítésigazolás kíséretében kell befogadni tőle a számlát. Nem szabad elfelejteni, hogy ha a szerződésben a fizetési határidő is rögzítve volt, akkor az ellenérték határidőre történő kifizetése a szolgáltatást igénybevevő felelőssége, esetleges késedelmi kamatviselés terhe mellett!

X. AZ ADOMÁNYGYŰJTÉS

Az adománygyűjtés (fund rising) Magyarországon még nagyon gyermekcipőben járó forrásteremtési módszer a nonprofit szervezetek körében. Az ide vonatkozó szakirodalom megosztottan vélekedik az adománygyűjtés és a támogatás közötti viszonyról.

Az alábbiakban különválasztva jelenik meg a fenti két fogalom, mert jelen kötet szerzőinek felfogása szerint a támogatás mindig valamilyen ellenszolgáltatás, érdekérvényesítés fejében történő pénzbeli, vagy természetbeni hozzájárulást; míg az adomány érzelmi alapon, pusztán a jócselekedet, az adakozás érzéséért, ellenszolgáltatás nélkül átadott anyagi, vagy tárgyi javakat jelenti.

Éppen ezért ebben a fejezetben nem kerülnek bemutatásra például: a szponzori támogatások, vagy a szerződéshez kötött támogatások (pl. magánalapítványi pályázatok).

Az alábbiakban a figyelem az adományszerzésre lehetőségére, technikáira összpontosul.

Az adomány a vonatkozó időintervallum tekintetében alapvetően kétféle lehet:

- eseti, egyszeri alkalomra szóló (projekt-adomány), vagy
- rendszeres, tartós adomány (szervezet-finanszírozó adomány).

Az egyes adományfajták

Az eseti adomány megszerzése kis szervezettséget feltételez, felszínes, nem igazán személyközi kapcsolatokon alapul és általában gyorsan lezajló projektekhez, rendezvényekhez kapcsolódik. Az adomány mértéke ekkor – általában – kisösszegű, gyakoribb a tárgyi adományozás. Felajánlást főként nagyobb cégek, vagy a szervezetők közvetlen ismerősei adnak.

Az adománnyal – a törvényben kötelező módon megjelenő rendelkezés értelmében – a szervezetek nem számolnak el az adományozó felé.

Újabb projekt indulása esetén gyakori más, egy újabb kapcsolattartó személy megjelenése.

A rendszeres adomány egy szervezet működésének és cél szerinti tevékenységének finanszírozását is biztosíthatja, és folyamatos-rendszeres kapcsolattartást feltételez az adományozó és adományozott szervezet két állandó képviselője között. Az adomány – rendszerint – jóval nagyobb összegű, mint az eseti adományozás során, és akár egész évre szóló tevékenységi tervet képes meghatározó részben segítve finanszírozni, amelybe magánszemélyek csakúgy bekapcsolódnak, mint cégek, vagy magánalapítványok.

Az adományozott részéről komoly elszámolást igényel az adományozó felé, valamint tiszta, átlátható működést, továbbá magas szintű kapcsolatápolási képességet, illetve tevékenységet tetelez fel az adományt kapó szervezetről.

A két adományozási lehetőség közül a tartós, vagy rendszeres adományozás elérése a hatékonyabb, eredményesebb és hosszú távon kölcsönösen előnyös forma. Minden

szervezet számára az a legkívánatosabb, hogy ilyen jellegű kapcsolatokra tegyen szert, és tartós együttműködést alakítson ki az adományozókkal.

Az adomány tárgyát tekintve lehet:

- tárgyi, természetbeni, vagy
- anyagi, pénzbeli adomány.

Mindkét típusú adomány fontos és értékes lehet a szervezet működése, céljainak megvalósítása szempontjából.

Végig kell gondolni a szervezet napi működése szempontjából azt, hogy egy-egy lehetséges adományozó milyen természetbeni támogatást tud biztosítani a szervezet számára: pl. autóbérlés, hirdetési-, nyomtatási lehetőség, postaköltség fedezése, oktatóterem használata, jogi tanácsadás, stb. Sokan sokszor kizárólag pénzbeli anyagi javakkal terveznek, miközben majdnem mindent meg lehet fogalmazni-szervezni-igényelni tárgyi eszköz-biztosítás, vagy természetbeni szolgáltatás formájában is!

Az adományozó megnyeréséhez ajánlott az alábbi tervezési folyamatot végigcsinálni:

1. A szervezet cél szerinti tevékenységéhez tartozó résztevékenységek felsorolása, és az időbeni megvalósításuk meghatározása egy naptári évre, vagy más mérhető – általában rövidebb, ritkábban hosszabb – időtávra vonatkozóan

Itt külön meg kell határozni, hogy mely tevékenységek azok, amelyeket minden évben megvalósít a szervezet (pl. nyári tábor-szervezés, vagy ételosztás), és melyek, amelyek eseti alkalmakkor kerülhetnek napirendre (pl.: 10 éves fennállás-működés okán szervezett jótékonyági koncert, vagy egy nemzetközi szakmai találkozó megrendezése).

2. A résztevékenységek megvalósításához elengedhetetlen, - a rendelkezésre álló és a szükséges - emberi, tárgyi és anyagi erőforrások felsorolása

Meg kell vizsgálni, hogy a tevékenységhez milyen erőforrás-háttérrel rendelkezik a szervezet, azokat hogyan lehetséges-szükséges csoportosítani az egyes résztevékenységek sikeres végrehajtása érdekében.

3. A szervezet tagjainak, önkénteseinek összehívása, és a szükséges erőforrások megszerzési lehetőségeinek feltérképezése

Ha elkészült az éves tevékenységi terv, és ilyen módon ismert, hogy milyen erőforrásokra lesz szükség, akkor egy brainstorming keretében meg kell határozni, hogy a szervezet körül tevékenykedő személyek milyen kapcsolatrendszerrel rendelkeznek. Célszerű számításba venni, hogy az esetek döntő többségében a tárgyi – szolgáltatásokon keresztül nyújtott – adományok sokkal kisebb energia-befektetéssel megszerezhetőek, mint az anyagi adományok.

4. A potenciális adományozók rangsorolása

A rangsor olyan ismérvek alapján állítható fel, mint pl.: milyen nagy az átfedés a cég által gyártott termékek célközönsége, és az adománygyűjtő szervezet által elérni,

támogatni kívánt személyek csoportja között, vagy az adományozóknak milyenek lehetnek a szervezettel kapcsolatos korábbi élményei, emlékei, stb.

A potenciális adományozókat „a közös jövő reményéhez kapcsolódó figyelemmel és kedvességgel kell elhalmozni!”

5. Az adományozók első elérésének stratégiája

Az adományozó ugyanolyan ember, mint mindenki más, érzései vannak, szeretné megismerni a támogatottat, és fontos számára, hogy ne kívülállóként, hanem mintegy régi ismerősként kezeljék. Ehhez az adománygyűjtőnek is meg kell ismernie az adományozót, a szokásait, a hobbját, a kedvenc ételeit, stb., és persze végül „randevúra kell hívni”.

Az első „randevúra” mindig el kell vinni a személyes kapcsolatot jelentő-biztosító szervezeti tagot, vagy önkéntest, aki a kezdeti – esetlegesen – nehézkes beszélgetést be tudja lendíteni. Az első találkozó során javasolt kerülni az adományozás témáját, úgy illik (és hasznos) viselkedni, mintha egy baráti összejövetel lenne; ez az egymással való megismerkedés ideje. Ha rákérdez az adományozásra a beszélgetőpartner (a potenciális adományozó), akkor őszintén azt kell mondani: „Szeretnénk erre a témára majd akkor rátérni, amikor már eléggé ismerjük egymást, amikor Ön is, és mi is eleget tudunk egymás céljairól, tevékenységéről. Engedje meg, hogy a mai beszélgetést az ismerkedés jegyében töltsük el.” – Ezzel – vagy ehhez hasonló – fordulattal megnyerhető az első meccs, mert az adományozó azt fogja érezni, hogy partnere számára fontos az ő személye, érzései.

6. A második találkozó megszervezése

A második találkozóra alaposan fel kell készülni. A találkozó apropója lehet egy munkaebéd, egy kávézás, vagy akár egy konferencia, ahol mindkét fél részt vesz. A korábban megszerzett ismereteket felhasználva, a potenciális adományozóval már, mint „régis ismerőssel” érdemes beszélni (ha például kiderült hogy szereti az állatokat, stratégiailag jó döntés lehet egy állatmenhelyen dolgozó ismerőst elvinni a találkára; vagy ha a számítástechnika érdekli a partnert, készüljünk néhány szakmai kérdéssel, akár saját ismereteink gyarapítása céljából is.) Keresni kell a friss híreket, amelyek érdekelhetik az adományozót, ugyanakkor mindig ki kell használni a lehetőséget arra, hogy az adománygyűjtő szervezet tevékenysége is bele legyen szöve a mondanivalóba. NE akarjon csak mondani, gyakran kérdezzen is! A második találkozóra készítsen egy lehetőleg személyre szóló (vagy ennek hiányában névre szóló kísérőlevéllel ellátott) bemutatkozó anyagot, és a találkozó végeztével nyújtsa át a beszélgetőtársnak. A bemutatkozó anyagban fel kell tüntetni a tagok, az önkéntesek és támogatók nevét, a szervezet korábbi eredményeit, a jövőbeni céljait, hiszen soha nem tudni, hogy mely kapcsolódási pont vezethet el az adományozóhoz, és teheti eredményessé az adománygyűjtési törekvéseket.

7. A harmadik találkozó – a lényegre térés

Ennek az alkalomnak a hivatkozási alapja a korábban átadott bemutatkozó anyagról való beszélgetés lehet. A találkozót hasznos egy „lazább stílusú” alkalomra szervezni, ahol a kötetlen beszélgetés nem probléma senki részéről. Lehet ez egy esti koncert, egy borkóstoló, vagy egy pizza-vacsora is.

Érdeklődjön afelől, hogy mi keltette fel az adományozó-jelölt érdeklődését a bemutatkozó anyagból, hol lát közös pontot egy esetleges együttműködésre, mi az, ami részletesebben is érdekli a szervezetet illetően. Fel kell vázolni az elképzelhetőnek tartandó együttműködési lehetőségeket, és egyértelművé kell számára tenni, hogy számít a nagylelkűségére, az adományára.

Például a következőképpen: „...úgy gondolom beszélhetünk őszintén a jövőbeni együttműködésünket illetően. Tevékenységünk végzéséhez támogatokat, adományozókat keresünk, és nagyon számítunk az Ön nagylelkű felajánlására is. Nem szeretnénk azonban, ha ezt tolokodásnak, kéregetésnek éreznék, éppen ezért szeretnénk a továbbiakban is fenntartani a kapcsolatot Önnel és szervezetével. Hamarosan megkezdjük a fogyatékkal élő fiatalok nyári táborának megszervezését, és szeretnénk, ha a szakmai tanácsaival ellátná a rendezvény szervezőit, amennyiben ideje engedi. Az adományozással kapcsolatosan pedig arra kérem, hogy fontolja meg, mekkora összeggel tudna hozzájárulni az alapítványunk céljainak eléréséhez.”

A beszélgetés végén adjon át egy rövid ismertetőt arról, hogy a tervei mekkora összértékű adomány esetén valósíthatóak meg (mindezeket tételes számítások támasszák alá) (lásd 2. pont). Az ismertetőhöz célszerű csatolni egy, a szervezet nevére kiállított csekket is.

8. Kapcsolatépítés

Az adománygyűjtés egyik nagyon fontos eleme. Az adományozóval folyamatos kapcsolatban kell maradni, hogy érdeklődését ne veszítse el a szervezet iránt; tartani kell a kapcsolatot még akkor is, ha az adott – vagy az előző – évben nem volt a támogatónk! Történhet ez például rendezvényekre szóló meghívásokkal, üdvözlőlapokkal, az adomány felhasználásáról szóló tájékoztatókkal, a szervezet – vagy konkrétan a korábbi támogató segítségével elindított programsorozat, ha ilyen jellegű tevékenységről van szó – sikereiről szóló újságcikkek másolatának megküldésével, és mindenekelőtt személyes kapcsolattartás útján.

9. Köszönetnyilvánítás

Amennyiben egy adományozót sikerült megnyerni a szervezet számára, mindig lehetőséget kell teremteni az adomány megköszönésére.

A kapcsolattartás során is többször hangsúlyozni kell, mennyiben járult hozzá a kitűzött célok eléréséhez az adomány, és ezért hálával tartozik neki, az adományozónak a szervezet. A köszönet a legkönnyebb és a legeslegfontosabb része az adománygyűjtésnek. A legtöbb adománygyűjtő szervezet az adomány átvételét követően elfelejti megköszönni azt, és így elveszíti az adományozót, ezáltal a hosszú távú adomány lehetőségét is. Az adományozók körében pedig gyorsan elterjed, ha valaki elfelejti ezt az erkölcsi kötelességét. Ügyeljen arra, hogy megtartani az adományozót legalább olyan nehéz feladat, mint megnyerni! A megtartás alapvető eszköze pedig a köszönet kimondása, leírása, és a társadalmi környezet számára történő nyilvánosságra hozatala! Minél többször fog megköszönni egy adományt, annál szorosabb és hosszabb távra szóló kapcsolatot tud majd kialakítani az adományozóival!

10. Elszámolás

Az adományozót mindig kezelje úgy, mint a legszigorúbb pályázati intézményt. Az adományról minden évben készítsen pontos elszámolást, és azt akár egy újabb találkozó kapcsán adja át személyesen az adományozónak. Ahhoz, hogy hosszú távon bizalmat kapjon egy adományozótól, biztosítani kell számára, hogy az általa felajánlott összeg jó helyre, jó célra került felhasználásra, és szervezet – valamint ennek céljai, illetve akciói – érdemes arra, hogy további adományt kapjon.

Akkor lesz igazán sikeres és vélhetően hosszútávon eredményes egy adományozó megnyerése, ha ténylegesen meg kívánja ismerni az adományozó tevékenységét, igényeit, szükségleteit. Fel kell ismernie, hogy milyen belső indíttatás miatt lehet egy potenciális felajánló a szervezet támogatója.

Tudatosítania kell a lehetséges adományozóban, hogy a szervezet finanszírozásával népszerűsége tehet szert (ajánlja fel, hogy az adományozó nevének, logójának feltüntetése minden marketing anyagon: honlap, e-mail aláírásban, plakátok, szórólapok, hirdetések, kiadványok kiemelt felületein, stb. megtörténik), ezáltal ő, adományozóként javíthatja hírnevét, imázsát, azaz a társadalmi megítélését az emberek körében, ami fokozhatja a termékének, szolgáltatásának értékesítését. Hiszen a fogyasztók-vásárlók – általában – sokkal inkább szeretik megvásárolni azon cégek, vállalkozások termékeit, vagy szolgáltatásait, amelyekről tudják, hogy hajlandóak áldozni a nyereségből közhasznú célokra, vagy a társadalom rászoruló tagjainak segítésére.

Az adományozás néhány speciális formája

Az alábbiakban olyan részben egyedülálló adományserzési lehetőségek kerülnek bemutatásra, amelyeket továbbfejlesztve, kiegészítve, vagy átalakítva és testre szabva bármelyik magyarországi nonprofit szervezet hatékonyan tud alkalmazni, illetve gondolatébresztőként hasznosíthat az adománygyűjtése során.

Adományhoz kötött adományozás

Adományhoz kötött adományozás alatt azokat a felajánlásokat érti a szakirodalom, amelyeket egy adományozó akkor bocsát a rendelkezésünkre, ha egyéb adományozási forrásokból már rendelkezésre áll az adománygyűjtőnek egy meghatározott összeg. Ekkor az adományozó jó esetben ugyanakkora, vagy meghatározott százalékban legeszkíti ki a már másoktól kapott adományt.

Típusos példa erre (bár némileg kilóg a klasszikus adományozás témaköréből) a Magyarországon működő személyi jövedelemadó 1%-ának felajánlásának rendszere. A kormány arra vállal kötelezettséget, hogy ugyanakkora összegű költségvetési forrást bocsát a civil szféra rendelkezésére, amekkora összértéket képviselő 1%-os felajánlást tudnak azok a kampányuk során egy adott évben gyűjteni.

Adományhoz kötött adománygyűjtési kezdeményezés még elég ritka a nonprofit szervezeteknél hazánkban, ugyanakkor nyugaton roppant népszerű a nagyobb cégek, vállalkozások, és a civil szektor között, ami követendő példa lehet(ne) Magyarországon is.

Névadó adományozás

Az adományozás lényege ez esetben az, hogy a potenciális adományozó neve, vagy az általa képviselt cég, szervezet, intézmény neve adott időre megjelenik az adományból elkészített, fenntartott, megvalósult projekt mellett. (Névadó adományozást valósított meg pl. Győr Város Önkormányzata, aki a sétálóutca felújítása során a kovácsolt vasból készült padokat adományokból kívánta fedezni. A befolyt adományokból elkészült padok a mai napig büszkén viselik az adományozójuk nevét egy gravírozott réztáblán.

Hasonló módon újjítottak fel színházakat is nemrégiben Budapesten. Ide sorolható a Veszprémi Állatkert örökbefogadási programja is, amelynek során az adományozók „örökbe fogadhatták” az állatkert valamely lakóját egy előre meghatározott adomány fejében. Az adományozók neve megjelent az örökbe fogadott állat ketrecén, és a bejáratnál is.

Névadó adományozást valósított meg a Csalán Egyesület is, amikor a „fa örökbefogadási programját” útjára indította. Ekkor a Veszprém-Balatonalmádi között megépült kerékpárút mellé fatelepítési programot szerveztek, és az egyes fákat örökbefogadásra felajánlották. Az adományozók nevét egy gravírozott fatáblára írva elhelyezték az elültetett fák tövében.)

Mint a fentiekből is látható, a névadó adományozást egy kis fantáziával bárki megvalósíthatja!

Elkerülendő azonban az adományozó reklám-jellegű népszerűsítése, mert az már vállalkozási tevékenységnek számít (ÁFA és számlaköteles forma)!

Saját szolgáltatás adományozása

Amikor egy cég, vagy vállalkozás saját tevékenységi körébe tartozó szolgáltatását nyújtja civil szervezet részére adományként, ekkor lehet beszélni saját szolgáltatás adományozásáról. Az ilyen jellegű adományt az adományozók Magyarországon közérdekű kötelezettségvállalás formájában is elszámolhatják.

Saját szolgáltatás adományozás például: ha egy autóbérléssel foglalkozó cég adományként biztosítja egy rendezvényhez valamelyik kölcsönözhető autóját, vagy ha egy nyelviskola nyelvi képzést biztosít a civil szervezet, vagy annak kedvezményezettjei számára. A saját szolgáltatás adományozók jó kiválasztásával, és a velük hosszú távon való együttműködéssel sok civil szervezet lenne képes a működési feltételeit jelentős részben biztosítani!

Jótekonysági rendezvény

Az adományozásnak azon formája, amikor egy szervezet meghatározott célra gyűjtést rendez, és a vélt adományozókat egy számukra megszervezett rendezvényre meghívják, és amely alkalomra az adományozók belátásuk szerinti összegért vásárolhatják meg a belépőjegyet.

Egy ilyen rendezvényt nagyon színvonalasnak és vonzóknak kell tervezni. A jótekonysági rendezvényre sikerrel hívhat meg közismert fellépőket (pl.: énekeseket, együtteseket), akik a jótekonysági rendezvény érdekében saját szolgáltatás adományozását nyújtják. Az ilyen jellegű rendezvények bevételei általában többszörösen meghaladják a költségeket, hogy a zászlóra tűzött cél megvalósulhasson.

Jótekonysági rendezvény lehet: egy koncert, egy sportesemény, vagy akár egy vacsora egy kiváló, valamint közkedvelt étteremben.

A belépőjegy kibocsátása, szedése során nyugtát kell adni, és általában az így átadott összeggel kapcsolatban adókedvezmény nem érvényesíthető, mivel ellenszolgáltatást kapott az adományozó (például: vacsora, műsor, stb.).

Adományozó árverés

Az árverés az adományozásnak egy olyan egyedi formája, ahol tényleges tárgyi vagy természetbeni ellenértéket kap az adományozó. Az adományozó árverés lényege, hogy az adományozót továbbra is érzelmi alapon megközelítve próbáljuk adományozásra rábírni, ugyanakkor az árverés nyújtotta egyedülálló érzést is nyújtunk neki. Mivel árverésre nem gyakran és csak igen szűk réteg jár, ezért az adományozó(k) részére saját élményű tapasztalatokat tudunk nyújtani.

Az árverés tárgya bármi lehet, célszerű értékes tárgyakat, szolgáltatásokat árverezni, amelyeket lehetőség szerint más adományozóktól kérhetett, kapott az adománygyűjtő szervezet.

Így például árverezhet: kétszemélyes vacsorát, élményfürdő belépőt, családi mozit egy premierre, állatkerti belépőt, színház-, vagy múzeumbelépőket, sétakocsikázást, sétahajózást, lovaglást, csipkeveréssel készült terítőt, stb..., a fontos az, hogy a célközönség számára hasznos árverési tárgyakat válasszon, olyanokat, amikről feltételezi, hogy az árverésen megjelentek egyéb esetben is megvásárolnák, itt viszont ezt egy új élményhez kötöttek tehetik meg.

A fejlett gazdaságú, jóléti társadalmakban az árverés sokkal jobban beépült a köztudatba, így az adományozó árverés is jól jövedelmező adománygyűjtési forrásnak, eljárásnak számít.

Ajándékozást kiváltó adományozás

Magyarországon is nagy divatja van a cégek és vállalkozások karácsonyi, húsvéti ajándékozásának, azaz az egyes cégek a partnereiket meglepik – az ünnephez kapcsolódóan – valamilyen értékes ajándéktárggyal, esetleg szolgáltatással.

Az ajándékozást kiváltó adományozás lényege, hogy meggyőzze a cégeket arról: az ajándéktárgyak megvásárlása helyett támogassák az adománygyűjtő szervezetet azon összeggel, amelyet az ajándékvásárlásra költenének.

Az adományért cserébe vállalja fel – mondjuk – a karácsonyi üdvözlőlapok igényes elkészítését, amelyben a céggel közösen tájékoztatja az adományozó partnereit, hogy ebben az évben az ajándékozásra szánt összeget az adománygyűjtő szervezet kapta meg, továbbá, hogy mire fogják ezt a pénzt felhasználni. Nagyobb cégek esetén célszerű összefogni néhány másik civil szervezettel, akik teljesen más célokért küzdenek, így biztosítva az adomány széles társadalmi körökhöz való eljutását, eljuttatását.

Hazánkban ilyen kezdeményezést indított el évekkal ezelőtt az Inter-Európa Bank Rt., amely a mai napig folytatja az ajándékozást kiváltó adományozást.

A karácsonyi ajándékozás a magyarországi kis- és középvállalkozások körében is népszerű, így az ajándékozást kiváltó adományozás jelentős sikereket hozhat sok civil szervezetnek.

Közvetlen levélben történő megkeresés (direct mail)

Egyedi adománygyűjtési módszer, ami egy bizonyos – az akció lebonyolításához szükséges jelentékeny – alaptőkét feltételez.

A közvetlen levél ráadásul nagyon népszerű a cégek marketing tevékenységének részeként is, ezért hatékonysága – úgy tűnik – folyamatosan csökken, mára már sokakban ellenérzést vált ki, tolatásnak, zaklatásnak tartják.

Ugyanakkor azt is meg kell említeni, hogy számos civil szervezet adománygyűjtése mégis sikeresen működik ezen módszer alkalmazásával. A legjobb példa talán Magyarországon a „Szájjal és lábbal festő művészek” adománygyűjtési tevékenysége, akik karácsony táján direkt levélben keresik meg az állampolgárokat, és adományozásra kérik őket. Cserébe a levél mellékleteként küldenek a legjobb alkotásokból összeállított képeslapgyűjteményt és egy kitöltetlen csekket. Az adományozók saját értékítéletük alapján dönthetnek az adomány összegéről, és mivel kaptak az adomány fejében megelőlegezett bizalmat (képeslapokat), így a jóérzésükre hat a kampány.

A közvetlen levél akkor lehet nagyon hatékony, ha az adománygyűjtő mellékel valamilyen figyelmességet, pl.: egy rendezvény meghívót, egy zsebnaptárat, vagy mondjuk egy papír fényképtartót, a lényeg, hogy jóérzést váltson ki a potenciális adományozóból.

XI. EGY KIS MUNKAJOG

Az alapítványokkal, társadalmi szervezetekkel kapcsolatban és a közhasznú társaságoknál is gyakran merülhetnek fel munkajogi kérdések. Elképzelhető mindhárom szervezeti formánál, főként, hogyha azok nagyobb szervezetek, és szükségük van egy olyan kifejezett munkaszervezetre, ami a napi, illetve operatív működést elősegíti. A munkaszervezetben résztvevő személyek pedig gyakran munkaviszonyban állnak, valamint akár egy egyesület vezetője, egy kuratóriumot segítő szervezet vezetője, vagy akár egy közhasznú társaság ügyvezetője is állhat munkaviszonyban a nevezett szervezetekkel. Rögzíteni kell, hogy munkáltatói pozícióban a fenti három jogi személy, munkavállalói pozícióban pedig bizonyos magánszemélyek állnak. Továbbá itt még rögzítendő az is, hogy a munkajogviszony elsődlegesen az általános munkajogi szabályok szerint alakul, tehát, ezeknek a legalapvetőbb rendelkezéseit érdemes az alábbiakban megismerni.

A munkáltató, munkavállaló, a munkaszerződés és köre

A munkaviszony munkáltatói oldalán a szervezetek állnak. A szervezetek azonban magukban, mivel jogi személyek, a munkáltatói jogkört nem tudják kifejezni, valamint munkáltatói utasításokat nem tudnak tenni. Ezért általában az alapító okiratban, az alapszabályban, illetve a társasági szerződésben rögzítik, hogy kik azok a természetes személyek, akik a munkáltató nevében eljárnak. Tipikus és követendő szabályozás, hogy az alapítványoknál a kuratórium elnöke, vagy annak valamely kijelölt tagja, míg az egyesületeknél az egyesület elnöke, vagy valamely elnökségi tag, a közhasznú társaságnál pedig annak ügyvezetője gyakorolja a munkáltatói jogokat a munkavállalók felett. Felmerülhet még a kérdés, hogy ezen „csúcsvezetők” felett miként alakul a munkáltatói jogok gyakorlása. Mivel felettük senki nem áll a szervezetben, ezért a különböző szervezeti formák legfőbb testületei lehetnek a munkáltatói jogok gyakorlói, tehát az alapítványnál a kuratórium összessége, a társadalmi szervezet, egyesületi formánál a közgyűlés, a közhasznú társaságnál pedig a taggyűlés, vagy maga az alapító gyakorolhatja a nagyobb vezetők felett munkáltatói jogokat.

Mit kell tudni a munkavállalóról? A munkavállaló elsődlegesen nagykorú, cselekvőképes személy lehet, aki munkaszerződéssel látja el a feladatát. A munkaszerződésben három kötelező tartalmi elemnek mindenképpen szerepelnie kell: a feleknek meg kell állapodniuk a munkavállaló személyi alapbérében, munkakörében és a munkavégzés helyében. Fontos és ajánlott még megállapodni a munkaszerződésben, hogy a munkaviszony határozott, avagy határozatlan időtartamú lesz. Fontos továbbá – mind a munkáltatók, mind a munkavállalók oldalán –, hogy amennyiben határozott időtartamú munkaszerződést kötnek, azonban a munkavállaló az időtartam lejártát követően legalább további egy munkanapot a közvetlen vezetője tudtával tovább dolgozik, akkor a munkaviszony határozatlan idejűvé alakul át. A felek a munkaszerződés megkötésekor kiköthetnek úgynevezett próbaidőt is. A próbaidő tartama rendszerint harminc nap, azonban legfeljebb három hónap hosszúságú lehet. A próbaidő lényege az, hogy a felek megismerjék egymást és amennyiben akár a munkáltató, akár a munkavállaló nem kívánja ezt a munkaviszonyt

elmélyíteni, akkor a próbaidő időtartama alatt bármelyikük indokolás nélkül azonnali hatállyal megszüntetheti azt. E helyen kell felhívni a figyelmet arra is, hogy a munkaszerződés módosítása, akárcsak a munkaszerződés megkötése közös akarattal valósítható meg. Nincsen tehát annak helye, hogy valamelyik fél egyoldalúan átalakítsa a munkajogviszony szerkezetét. El kell még mondani, hogy a munkaviszony alanyai kötelesek egymással együttműködve eljárni és valamennyi fontos, a munkajogviszonyt érintő fontos változásról egymást tájékoztatni. Ezen szabály jelentősége az elmúlt évek során felerősödött, javasolt ezt különös súllyal figyelembe venni a működés során.

A tanulmányi szerződés

A tanulmányi szerződés népszerű jogi szerződésforma a civil szféra munkavilágában. Gyakran előfordul ugyanis, hogy a speciális szakértelmet igénylő nonprofit szerveződések, tanulmányi szerződések útján próbálják szakember-igényünket kielégíteni.

A tanulmányi szerződés lényege tehát az, hogy a munkáltató (jövőbeni) szakember szükségletét akként oldja meg, hogy a már nála dolgozó munkavállalóját iskolázza be, azért hogy további ismeretekre tegyen szert, avagy egy nem munkavállalóval köt egy olyan szerződést, miszerint az a jövőben állományába lép, és a megszerzett tudást ott kamatoztatja. A munkáltató a szerződés fejében (elsődlegesen) pénzbeni támogatást nyújt, munkaidő-kedvezményeket adhat, avagy ezek kombinációja is elképzelhető. A szerződés megszegésének lényeges szankciója az, hogy amennyiben a munkáltató szegi meg vétkezen kötelezettségeit, akkor a másik fél mentesül a későbbi munkavégzési kötelezettsége alól, vagy nem köteles az adott munkáltatónál vállalt további teljes időszakot letölteni. Amennyiben a munkavállaló szegi meg a kötelezettségét, akkor pedig kötelezhető lesz arra, hogy a már nyújtott szolgáltatásokat visszatérítse. Fontos: nem köthető tanulmányi szerződés azokban az esetekben, ha a tanulmányok elvégzésére a munkáltató kötelezte a munkavállalót, azaz így – a szerződés köntösebe bújtatva – kívánná a munkáltató biztosítani az egyébként is járó kedvezményeket.

A munkaviszony megszűnése és megszüntetése

A munkaviszony megszűnése valamilyen olyan okot jelent, amely nem közvetlenül a felek munkaviszony megszüntető akaratán alapul. Így megszűnik a munkaviszony a munkavállaló halálával, a munkáltató jogutód nélküli megszűnésével, a határozott idő lejártával, avagy szervezeti átalakulás okán. A munkaviszony megszüntetése már közvetlenül a felek szerződés megszüntető akaratán nyugszik. A munkaviszony tehát megszüntethető a munkáltató és a munkavállaló közös megegyezésével, rendes felmondással, rendkívüli felmondással, azonnali hatállyal a próbaidő alatt, avagy határozott idő esetén egy megfelelő összeg munkavállalónak történő megfizetésével. Jelen szöveg – terjedelmi korlátai miatt – elsődlegesen a rendes felmondásra, és a rendkívüli felmondásra fókuszál, felhívva a figyelmet arra, hogy a munkaviszony megszüntetésére irányuló megállapodásokat, avagy egyoldalú jognyilatkozatokat mindig írásba kell foglalni, mert az csak így válik érvényessé.

Rendes felmondásra mind a munkáltatónak, mind a munkavállalónak joga van. Jelentős eltérés van azonban a két pozícióban álló személy felmondási joga között. A munkáltató csak meghatározott indokok mellett mondhatja fel a szerződést, és köteles a felmondási idő egy része alatt a munkavállalót mentesíteni is a munkavégzés alól. A munkavállalónak a rendes felmondásnál indokolási kötelezettsége nincsen, azonban amennyiben ő kezdeményezi a munkaviszony megszüntetését, és nem mentesítik a munkavégzés alól, akkor a teljes felmondási idejét le kell dolgoznia. A rendkívüli felmondásról az mondható el, hogy ez csak speciális esetben alkalmazható, és csak olyan kiélezett helyzetekben lehet sikeres és később védhető egy esetleges bírósági munkaügyi jogvita esetén, ha a felmondásban foglalt indokok minden kétséget kizáróan fennállnak. A rendkívüli felmondás indokai csak abban a körben mozoghatnak, miszerint a munkavállaló munkavégzési kötelezettségének nagymértékben nem tesz eleget, avagy személyes magatartása miatt a munkahelyen való személyes együttműködés vele lehetetlen. Hasonló az indokok köre a munkavállalói rendkívüli felmondásnál is, amennyiben a munkáltató súlyosabb, többször, vagy állandósulva nagyfokú kötelezettségszegést követ el, illetve amikor a munkáltató magatartása miatt az együttműködés lehetetlen, akkor lehet, pontosabban szólva van helye a munkavállaló által kezdeményezendő rendkívüli felmondásnak.

Munkaidő és pihenőidő, szabadság

A munkaidő és a pihenőidő részletes szabályozása a Munka Törvénykönyvéről szóló 1992. XXII. törvényben szerepel. Itt most csak annyit: a munkaviszony gyakorlása során a munkáltatónak a megadott munkaidőt, vagy munkaidőkeretet, avagy a túlmunkára vonatkozó szabályokat a törvénynek megfelelően kell betartani. Mindenképpen érdemes az adott esetben végiggondolni, avagy munkaügyi szakemberrel, ügyvéddel átbeszélni azt, hogy munkavállalót milyen jogok és kötelezettségek illetik meg. A pihenőidőt és a szabadságot szintén a törvényes rendelkezések figyelembevételével kell kiadni; felhívva a figyelmet arra a tényre, hogy ezen szabályozás is meglehetősen összetett, ezért javasolt a vonatkozó szabályokat alkalmazásuk előtt értelmezni. A munkavállalók oldalán szintén javasolt, hogy jogaikkal kötelezettségeikkel legyenek tisztában, így a Munka Törvénykönyvét és a kapcsolódó szabályokat lehetőség szerint forgassák. Minkét fél számára előnyösebb, ha jogaikkal és kötelezettségeikkel tisztában vannak, és így a szerződéses együttműködés is egyszerűbb.

A munkáltató és a munkavállaló kártérítési felelőssége

Érdemes még említést tenni, és röviden ismertetni a Munka Törvénykönyve tételes szabályait a munkaviszonyban okozott kárfelelősségére vonatkozólag.

Amennyiben a munkáltató a munkavállalónak a munkaviszonyával összefüggésében okoz kárt, akkor a vétkességére tekintet nélkül, teljes mértékben felel az okozott kárért. Ez a felelősség azt jelenti, hogy a munkáltató csak akkor mentesülhet a felelősség alól, ha bizonyítja, hogy elháríthatatlan külső ok okozta a munkavállalója károsodását. Ettől eltérő eset az, – és ez a non profit szférában is gyakran előfordulhat – hogy tíz főnél kevesebb dolgozót foglalkoztat a munkáltató. Ekkor felelőssége csak abban az esetben áll fenn, ha vétkes, azaz neki felróható okból következett be a dolgozó oldalán a károsodás.

A munkavállaló felelőssége fő szabályként vétkességén alapul. Amennyiben a munkavállaló bizonyítottan szándékosan okozott kárt, akkor felelőssége a kár teljes összegének vonatkozásában fennáll. Amennyiben azonban a károkozás „csak” gondatlan, akkor a munkavállalót legfeljebb másfél havi átlagkeresetének megfelelő összeg tekintetében lehet kártérítésre kötelezni. Ettől eltérő a helyzet, ha valaki pénztárfelelősséggel bír, avagy leltár felelőssége áll fenn, tételesen átvett dolgok tekintetében. Ebben az esetben a munkavállaló vétkességére való tekintet nélkül felelhet, amennyiben nem bizonyítja, hogy rajta kívül való okból következett be a kár. (Az esetleges munkaügyi jogvitában a bizonyítási teher elsődlegesen azt a felet terheli, aki a kár felmerültét bizonyítani kívánja, vagy annak menthetetlenségét kívánja igazolni, a kifogásként felhozott érveket pedig a másik félnek kell bizonyítás során eszközölnie.)

Megbízási szerződés

Az alkalmazotti jogviszony mellett gyakori forma a megbízási szerződés kötése. Ez esetben a megbízó civil szervezet meghatározza a végzendő feladatot, annak díjazását bruttó módon, a díjazás felvehetőségének kritériumait, a feladat elvégzését igazoló személyét, a kifizetés módját, esetleges ütemezését.

A megbízott tevékenysége kapcsán bevételével szemben költségeket számolhat el, de csak olyanokat, amelyek közvetlenül a jövedelemszerzéssel összefüggésben merültek fel. Kifizetéskor nyilatkozni kell a költségelszámolás módjáról, amely lehet tételes, számlák alapján, vagy úgynevezett 10%-os költséghányaddal történő. Ez esetben nem kell „számlákat gyűjteni”. A megbízott kötelessé válik SZJA bevallást leadni az adott évet követően május 20-ig, akár csak egy ilyen megbízási szerződés esetén is, értéknagyságtól függetlenül.

XII. VEZETÉSELMÉLETI ISMERETEK

Általános bevezető a vezetéstudományról

Nincs egységes definíció a vezetés szó fogalmára. Egyes meghatározások a vezetés „művészetét” emelik ki, hangsúlyozva ezzel az egyedi – és egyszeri – alkotó folyamatot, míg más a mérhetőséget, a megismételhetőséget, a taníthatóságot állítja a fogalmi meghatározás középpontjába, de megtalálható a hatékonyság, a profittermelő képesség szempontjai felől közelítő szemlélet is, végül elmondható, hogy az úgynevezett leadership-tanok az „embervezetést” hangsúlyozzák, vagyis az emberi viszonyok manipulációjára helyezik a hangsúlyt.

Általában szervezeteknek nevezhetőek azok a rövidebb-hosszabb célkitűzéseket követő, stabil szerepekre (státusokra) épülő, formalizált struktúrával és eljárásbeli-működési szabályokkal rendelkező szociális képződmények, amelyeknek tagjai e keretek között tevékenykednek a szervezetek által meghatározott célkitűzések eléréseért, illetve meghatározható úgy is, mint valamely cél megvalósítására létrejött társadalmi és technikai elemekből, továbbá információból álló rendszer.

A vezetés meghatározó módon a szervezeti létformákhoz köthető jelenség, amely a konkrét környezeti feltételek között célirányosan, tudatosan (bár sokszor ad-hoc, illetve nem-rationális módon is – megvalósított tevékenység, amely a szervezet környezetét érzékeli, az azokra történő reagálást biztosítani tudja, sőt azt szükség esetén befolyásolja is).

A vezetés, mint tevékenység továbbá a szervezet, illetve a szervezeti célok meghatározásában, kialakításában, fejlesztésében, a tevékenységi folyamatok, valamint az ennek következményeként létrejövő jelenségek ellenőrzés (kontroll) alatt tartásában, továbbá a szükségesnek ítélt változtatások megvalósítási képességében ragadható meg.

Mivel a vezetés a személyközi kapcsolatokban „ölt testet”, a vezetői teljesítmény csak igen szűk tartományban értelmezhető, mint személyes (egyéni) teljesítmény. A szervezet, mint rendszer egészének – valamint lehetőség szerint a szervezet környezetének – befolyásolása, az emberi kapcsolatok száma és milyensége, a mások teljesítményére gyakorolt hatása (motivációs képesség), illetve a mások teljesítményének kölcsönös módon elfogadott-elismert definiálása (feladat-ellátottság, ellenőrzés, értékelés), továbbá ezek hatékonysága adja a vezetői hatékonyság meghatározó oldalát, végül ide sorolható a szervezeti tanulási képesség kialakítása, fejlesztése-fenntartása, mint a változó környezetre való reagálási képesség menedzselése.

Napjainkra igen jelentős mértékben megváltozott a szervezeti környezet, hiszen a harmadik évezred első éveiben a társadalmi-gazdasági mozgásokat az alábbi tényezők határozzák meg: a globalizáció, az információs és tudásalapú társadalom, illetve az ezek következtében kialakuló, valamint folyamatosan növekvő komplexitás.

A nonprofit vezetéselmélet szempontjából a legnagyobb jelentőségű a tudásalapú társadalmak és a globalizált-nemzetközi civil társadalom, valamint az önkéntesség gyakorlatának, mint a személyes érdekeken túli célokat emberi tevékenységekké formált civil szervezeti (nonprofit) szférának a szerepe.

Az itt kifejtett álláspont szerint a nonprofit szervezeti világban a vezetés kommunikáció, valamint a kommunikáció információ nélkül nem értelmezhető.

A szervezeti információs stratégia azt jelenti, hogy a munkát koordinálók-irányítók információ-ellátottsága optimalizálásra kerül, és ennek az állandó törekvésnek rendelődik alá a szervezeti kommunikáció.

A civil szervezeti világban megváltozik – jelen kötet más részében bemutatott módon – a motivációs stratégia is, hiszen az ösztönzés a részvételen alapuló technikák, valamint a közösen viselt felelősség tudatosítása irányába hat.

Az említett folyamatok a központosítás elkerülését és a működés nyilvánosságát segítik fenntartani a civil szervezetek világában.

A szervezetteléktanról

A szervezetteléktan a szervezeteken belüli folyamatok, események szervezeti előfeltételeivel, a személyek és a különböző szervezeti formák (illetve struktúrák) közötti interakciókkal, valamint a szervezeti adottságoknak és változásoknak a folyamatokban részt vevő egyénre, valamint tevékenységének eredményére gyakorolt hatásaival foglalkozik.

A szervezetekben kimondott vagy kimondatlan módon működő szabályok-normák és szimbólumok határozzák meg az úgynevezett szervezeti kultúrát, illetve ezek együttese adja a szervezeti körülmények fogalmát.

A szervezetekben tevékenykedő személyek legtöbbször úgy végzik feladataikat, hogy a szabályokat, vagy azok egy jelentős csoportját, mint identitást, mint személyes-egyéni meghatározottságot fogadják el.

De mindez fordítva is igaz, hiszen a szervezetek a már létező szabályokra (mint szervezeti identitásokra) választják ki tagjaikat. A már meglévő szervezeti identitás „szervezi-irányítja” a tagok esetében – illetve feléjük irányuló módon – a szocializációt, a beillesztést és illeszkedést, amely utóbbit nagymértékben meghatározza az adott szervezetben belüli formális, valamint informális kapcsolati rendszer is.

A szabályok határozzák meg azokat a kereteket, amelyeken belül a csoport tagjai szankciók nélkül tevékenykedhetnek. Normáknak nevezik a csoporton belül mindenki által elfogadott, a csoporttagok viselkedését előíró szabályokat, amelyek vonatkozhatnak: a teljesítményre, az erőforrás elosztásra, a külső megjelenésre, viselkedésre, illetve a nem formális közösségi szokásokra is.

A vezetéselmélet, mint tudományág a helyzeti jellemzők és az egyéni élmények, illetve viselkedések közötti interaktív kapcsolatokról meríti ismereteit, továbbá nagymértékben támaszkodik a személyiség- és a társadalomlélektan eredményeire is. A vezetéselmélet fontos gyakorlati jelentőséggel bíró és magát a vezetés gyakorlatát segítő feladatai között felsorolható például:

- A követelmények elemzése és a helyzetelemzések, különösen a jövőbeni cselekvési lehetőségekre való tekintettel;
- az egyéni képességek, készségek és motívumok, valamint a kialakult szervezetben belüli helyzet, illetve a szervezettel együttműködők és a szervezet közötti viszonyok feltárása;

- a szervezeti tevékenységet romboló jelenségekkel, hatásokkal, folyamatokkal szembeni megelőző intézkedések kidolgozása;
- az emberi erőforrás fejlesztése, a képzési igények figyelembevételével a képzések (az át-, és a továbbképzés) előkészítése, megszervezése; illetve
- a szervezeten belüli kommunikációs jelenségek és folyamatok állandó elemzése; továbbá
- a személyek, illetve a csoportok közötti konfliktusok esetén alkalmazandó konfliktuskezelő programok kidolgozása; és végül
- a szervezeti tevékenységet és struktúrát érintő újítások tervezésben és ennek hatásának megítélésében való közreműködés.

XII/1. A civil szervezet, mint társadalmi csoport

Csoportnak több olyan egymással kölcsönös interakcióban álló egyén tekinthető, akik valamilyen cél érdekében közösen cselekszenek, együttműködnek.

Érzékelés-elfogadás szempontjából a csoport akkor létezik, ha az egyének ezen együttműködő közössége csoportnak tekinti magát, továbbá normákat határoznak meg, amelyek a csoportnak – így minden egyes tagjának – a működését szabályozzák.

A motiváció fogalma felől pedig meghatározást lehet adni úgy is, hogy a csoport az egyének olyan közössége, amelybe tartozás fontos az egyének (csoporttagok) számára, illetve személyközi jellegét tekintve a csoport egy közösség, amelyben a tagok egymással kommunikálnak és egymásra kölcsönösen – bár általában nem egyenlő mértékben – hatnak.

A csoport struktúrájának jellemző vonatkozásai: mérete, összetétele, a csoporton belül kialakuló szerepek, és szabályok, illetve a csoportnormák, valamint a csoportstátusz.

Elmondható, hogy a kisebb csoportokban a tagok jobban magukénak érzik az elért eredményeket, valamint – mivel jobban átlátják a csoporton belüli folyamatokat – nagyobb a biztonság-, valamint a komfortérzetük.

A csoporttagok személyiségének, tulajdonságainak különbözősége garantál(hat)ja a felmerülő problémák megoldásának lehetőségét, hiszen minél nagyobb a személy(iség)ek közötti eltérés annál valószínűbb a szükséges képességek megléte, ugyanakkor ez a változatosság a csoportkohéziót gyengítheti, valószínűbbé téve a csoporton belüli konfliktusok lehetőségét is.

A formális csoport döntően társadalmi-gazdasági funkciókra és érdekekre épül, szervezeti keretekben működik, a tagok között a szervezeti cél szerinti munkamegosztás érvényesül, a csoport az intézményesüléssel kívülről meghatározott (gyakran hierarchikus), funkcionális szerepstruktúrával, státuszokkal és a kapcsolódó szerepekkel rendelkezik, így az elmondottak alapján a formális csoport és a szervezet között igazi különbségtétel nem tehető (bár a formális csoportot a leggyakrabban egy szervezeten belül szokás meghatározni).

A nem formalizált, azaz informális csoport elsősorban rokonszenvi választásokra, vonzásokra épül, működése szervezeti keretek között is, de ezek nélkül is lehetséges, mivel a tagok közötti kapcsolat alapját a kölcsönös érzelmi kötődés adja.

A tagok saját választásuk alapján kerülnek az informális csoportba, így ennek kialakulása spontánnak tekinthető, a kiterjedését tekintve lehet formális csoportokon belüli, csoportok közötti, ezeken felüli.

Általánosságban elmondható, hogy a formális és az informális csoportok a szervezeteken belül átfedik egymást, de a formális-informális státusz, illetve szerep, valamint ezek egymáshoz viszonyított módosulásai lehetnek egymást erősítők, gyengítők és közömbösek, sőt – a szervezeten belül, illetve a külvilág felől tekintve – akár fel is cserélődhetnek.

XII./2. A csoport és szervezeti tanulásról, a szervezetek fejlődésének kapcsolatáról, illetve a csoporttípusokról

A csoportos és szervezeti tanulás fogalma esetében elfogadott, hogy – mivel a csoport és a szervezet is létező, valós társadalmi entitás – létezik a csoporttal, illetve szervezettel kapcsolatos történéseket befogadó és tároló sajátos szervezeti memória.

A szervezeti tanulás folyamata leírható úgy is, mint fejlődési folyamat, amelyben a csoportok a fejlődés különböző szakaszain mennek keresztül. Kezdetben a csoport tagjai céltalanul hánykolódnak, keresik azonosságukat, helyüket a csoportban, illetve a követendő közös célokat próbálják meghatározni. Később egyre inkább egymás segítségére és a csoportcélok elérésére törekcsenek, törekedhetnek, majd a csoport képessé válik tagjai tudásának és képességének felhasználására; mivel a változások fokozatosan mennek végbe, a csoport (illetve szervezeti) életút egyes szakaszait nem könnyű egymástól elkülöníteni.

A csoportok alapvetően két dimenzióban fejlődnek: a csoporttagok közötti viszony, valamint a feladat- és problémamegoldó képesség vonatkozásában. A csoportok fejlődése egyben tanulási folyamat is; hiszen meg kell tanulni együtt dolgozni, egymást elfogadni, ezt a fejlődési és tanulási folyamatot a csoport érési folyamatának szokás nevezni.

A csoport szerepeket és normát, valamint értékrendszert, a szervezet specializált funkciókat, formalizált szervezeti egységeket alakít ki a tudás megszerzése, alkalmazása, továbbá tárolása céljából; a csoport és szervezeti kultúra, amely a szervezeten belüli magatartás vezérlésének mindent átható-átfogó, illetve legfontosabb eleme, de mint ilyen kevésbé szokott intézményesülni.

A szervezeti tanulás egy folyamat, amelynek eredményeképpen a szervezetben olyan tudás jön létre, amely elterjed a szervezetben, rögzül a szervezeti memóriában, így a szervezeti tagok és egységek számára tartósan elérhetővé és felhasználhatóvá válik a tevékenységhez kapcsolódóan fellépő döntésekhez és cselekvésekhez.

A csoport-életút leírásakor a kialakulás és viták, normaképzés-szabályalkotás, a teljesítés, majd az összegzés-szétválás szakaszait lehet meghatározni.

A kialakulástól a normaképzésig terjedő szakaszban – amikor a bizalmat, mint a jövőbeni kooperáció alapját teremtik meg, – a társas kapcsolatokra irányuló szerepek dominálnak, továbbá – a kölcsönös elfogadás gyakorlata mellett – gyakori a tagoknál az önmagukra irányuló szerepek jelentkezése, és csak ezt követően – a viták és a kísérletezések lezárultával – a teljesítés szakaszában kerülnek elő a motiváltság mutató feladatorientált szerepek, a közös, vagy vezetői döntések. A szétválás szakaszában – a feladatok elvégéztével – ismét előtérbe kerülnek a kapcsolatorientált szerepek.

A vezető feladatai a csoport különböző fejlődési fázisaiban:

1. fázis:

- eligazítás, tájékoztatás,
- biztosítani a megfelelő teret és időt a csoport számára,
- definiálni a határokat,
- megteremteni a biztonságérzetet,
- tisztázni a hiányzók státuszát,
- struktúrát javasolni a csoportnak.

2. fázis:

- konszenzus teremtése,
- célok megfogalmazása,
- elvárások tisztázása,
- munkamódszer kialakítása,
- szerepek kialakítása,
- légkör javítása,
- csoportépítés,
- „viharak” csendesítése,
- a határok megtartása,
- ha támadják, ne büntessen, és ne védekezzen.

3. fázis:

- közvetett irányítás, tanácsadás,
- kritikus témák felszínre hozatala,
- konfliktusok kezelése, feszültségek feldolgozása,
- kommunikáció segítése,
- nyílt légkör kialakítása,
- modell nyújtása,
- információk és források biztosítása.

4. fázis:

- segítő támogatás,
- vezetői szerep megosztása,
- háttérbevonulás,
- konzultáció,
- saját ötletek felajánlása,
- az egyének fejlődési lehetőségeinek biztosítása.

5. fázis:

- konklúziók levonása,
- ha a csoportot feloszlatják: leválás megkönnyítése, csoportkötelékek oldása,
- tapasztalatok összegzésének segítése,
- elfogadtatni a csoporttal a veszteséget,
- alkalmazkodni a változáshoz,
- információt nyújtani a tényekről,
- ne támogassa a csoport megtagadását.

A civil szervezetek vizsgálata esetében érdemes kitérni az úgynevezett autonóm munkacsoportok kérdéskörére, hiszen a társadalmi szervezetek tevékenységében való részvételt az önkéntesség, valamint a „normális” munkaviszony típusú kötődéseknél

erősebb elhivatottságérzés jellemzi, de ehhez a kérdéskörhöz sorolható a szervezetek munkáját segíteni kívánó önkéntes csoportok integrálásának a lehetősége, szüksége is. Röviden megfogalmazható: az autonóm munkacsoportok a csoporttagok magasabb rendű szükségleteinek kielégítésén keresztül próbálták motivációjukat biztosítani, valamint az autonóm munkacsoport tagjai tevékenységük kifejtése során azon hitben-tudatban látják el feladataikat, hogy érdemben befolyásolhatják a csoport céljait; illetve a feladat elvégzéséhez kapcsolódva eldönthetik, hogy külső képviselőikre saját vezetőt akarnak-e kinevezni, továbbá meghatározhatják, hol és mikor akarnak dolgozni, és döntéseket hozhatnak a munkamódszerre vonatkozóan. A fentiekben kívül igényük van arra, hogy meghatározhassák a belső munkamegosztást, megválaszthassák a csoport tagjait illetve vezetőit, valamint a lehető legtöbb esetben munkavégzésre vonatkozó döntéseket hozhassanak.

Mindezek a csoporttagokat, illetve csoportokat jellemző igények megfigyelhetőek a társadalmi szervezetekben tevékenykedő tagok, tisztviselők és önkéntesek esetében, amely oknál fogva sajátos – és a későbbiekben még részletesen tárgyalásra kerülő – „kezelést-odafigyelést” igényel a civil szervezet menedzselése.

A teamek, avagy magyarul teamek

A vezetéselmélet szakirodalmában különbséget tesznek a munkacsoportok és a teamek között. Álláspontjuk szerint a munkacsoportokat a közös erőfeszítés, az együttműködés mellett továbbra is az egyéni felelősség jellemzi, míg a teamben, mint az előbbtől eltérő szervezeti – szervezeten belüli – jelenségben ezzel szemben az egyéni mellett jelen van a közös felelősségvállalás is. A teamekben két vagy több ember együttes tevékenységének eredményeként úgynevezett kollektív termékeket hoznak létre, így teamekről csak abban az esetben lehet beszélni, ha a tagok között olyan együttműködés áll fenn, amelyben a közösen meghatározott, illetve elfogadott célok megvalósítása érdekében létrehozott munkamegosztás megfelel a tagok képességeinek.

XII/3. A csapatvezetésről és a döntésekről

A csapatvezetésről

A csapatvezetés lényege, hogy a munkafolyamat során tevékenységet kifejtő irányított szervezeti tagokat, a civil szervezet alkalmazottait, vagy önkénteseit bevonják, azokba a döntésekbe, amelyek munkájukra meghatározó befolyással vannak, de mindez persze nem azt jelenti, hogy ők hozzák a döntéseket; hanem jóval inkább azt, hogy ötleteikkel közreműköd(het)nek. A csapatvezetésről szólva nem szabad el felejteni, hogy a vezető továbbra is felelős mind a döntésekért, mind a sikeres végrehajtásért.

A csapatvezetők jellemzői, hogy erős hangsúlyt helyeznek a csapatépítésre (hogyan is lehetnének máshogyan csapatvezetők?), vallják, hogy a vezetői kompetenciájukat, hatalmukat az irányításuk alatt állókkal megosztva a saját kompetenciájuk (hatalmuk) növekszik.

A csapat olyan emberek összessége, akik az optimális siker és a célok érdekében támaszkodnak egymásra.

Csapatot kialakítani csak sok munkával lehet, hosszú időn át, ezért a vezetőnek sok dolgot kell véghezvinni, amelyet a következők foglalnak össze:

- döntse el a csapat típusát,
- adja tovább saját elképzelését,
- vonja be a tagokat a szervezet céljainak kitűzésébe,
- vonja be a tagokat a stratégia kialakításába,
- vonja be a csapat tagjait a felmerülő és megoldandó problémák megoldásába,
- vonja be a tagokat a kulcsdöntésekbe,
- vonja be a csapattagokat a folyamat ellenőrzésébe, illetve magába a csapatépítési programba.

A hatékony csapatvezetés kedvező hatással van a csapaton-szervezeten belüli információcserére, a tevékenységben részt vállalók hozzáállására, a feladat-végrehajtás során a kreativitásra, valamint a szervezeten belüli általános közhangulatra, és az egyének mindennapos közérzetére egyaránt.

A döntésekről

Megkülönböztethető az eljárási, azaz a folyamatokra vonatkozó racionalitás az eredményekre vonatkozó racionalitástól. Vagyis egy racionális igazolási folyamat eredményeképp sem feltétlenül racionális az eredmény, de megfordítva is lehetséges, miszerint egy nem racionális folyamat is hozhat racionális eredményt.

Az úgynevezett racionális választás elmélete azt feltételezi, hogy a döntési folyamatok következtetések, tehát az alternatívákat a várható következmények tükrében értelmezik, mérlegelik és a választás négy alapvető kérdés függvénye:

Az **alternatívák kérdése**: Milyen cselekedetek lehetségesek?

A **várakozások kérdése**: Milyen jövőbeni hatásai lehetnek az egyes alternatíváknak, mekkora a valószínűsége az egyes alternatívához tartozó következményeknek?

A **preferenciák kérdése**: Mennyire fontosak a döntéshozó számára az egyes alternatívákkal kapcsolatos eredmények?

A **döntéshozatal szabályának kérdése**: Hogyan kell választani az egyes alternatívák között következményeik értékeit figyelembe véve?

A döntéshozatal vizsgálata során ezeket a kérdéseket egyszerre szükséges vizsgálni.

A döntéshozatal, mint szabálykövetés

A döntéshozóknak három kérdést lehet feltenni:

A **felismerés kérdése**: Milyen típusú ez a szituáció?

Az **identitás kérdése**: Milyen típusú ember vagyok? Milyen fajta ez a szervezet?

A **szabályok kérdése**: Mit csinál egy ilyen szituációban egy olyan ember, mint én, vagy egy olyan szervezet, mint ez?

XIII. A STRESSZKEZELÉSRŐL ÉS IDŐGAZDÁLKODÁSRÓL RÖVIDEN

A stresszkezelésről

A stresszkezelő technikák között van egy elfogadott hierarchia: az egyik technika hatékonyabb, mint a másik. A viccet félretéve, hogy mikor melyiket kell alkalmazni, az a személy pillanatnyi állapotától és az adott helyzettől függ.

1. A proaktív stratégia

A legjobb technika az, hogy úgy lesz kiküszöbölve, vagy a minimumra szorítva a stressz, hogy egyszerűen megszüntetjük-kizárjuk a stresszhelyzetet, Ez a proaktív stratégia.

2. A feszültségoldó technikák

Ide tartozik a sport, a meditációs technikák, stb., bár ezek a stratégiák időigényesek, valamint a pillanatnyi stresszek kezelésére inkább a – következőkben tárgyalandó – reaktív stratégiák alkalmasak.

3. A közvetlen reaktív stratégiák

Ilyenek például a stresszhelyzetben elvégzett légzőgyakorlatok, akkor, amikor megjelennek a stresszre adott első reakcióink. Ez a technika azonnali eredményre vezet, ám hatása csak rövid ideig tart, így ahányszor megjelenik egy újabb stressz, meg kell ismételnünk.

4. A középtávú technikák

Ha a stresszkeltő tényezők hosszabb ideig fennállnak, akkor a középtávra szóló stratégiákat jó alkalmazni.

Vannak bölcsnek egyáltalán nem nevezhető stresszoldó technikák: az alkohol- és az egyéb drogok fogyasztása, a nyugtatók szedése, a dohányzás, altatószedés, a másokkal való dühösködés.

Az ezeknél bölcsőbb technikák energia- és időigényesebbek, és még ha nem is azonnali érezhető a hozadékuk, megéri ezeket alkalmazni, ugyanis sokkal tartósabb az eredményük.

A legjobb és a legtartósabb stratégia az, hogy az ember teljes egészében kiküszöböli az életéből a stresszorokat. Ehhez kell a legtöbb idő és a legnagyobb erőfeszítés. Ám mivel így teljes mértékben megszabadulunk a stressztől, megéri a befektetés.

A stresszorok fajtái

1 Idő-stressz

Ez akkor alakul ki, ha túl sok dolgot kellene elvégezni túl kevés idő alatt. Van azonban úgy is, hogy az átmeneti idő-stressz segít elvégeznünk az aktuális dolgunkat (pl.: felkészülni egy vizsgára, vagy megírni egy pályázatot).

2. Az encounter stresszorok

Ebbe a csoportba a társas érintkezés okozta stresszek tartoznak. Ha olyan kollégával, vagy főnökkel kell együtt dolgozni, akivel nem jó a viszony, vagy valamilyen aktuális konfliktus áll fent, esetleg olyan csoport (team) tagjaként kell dolgozni, amelyet megosztott egy konfliktus, és ezért meggyengült a csoportkohézió és a tagok nem bíznak egymásban, a munka sem lesz produktív, és a helyzet stresszt okoz.

Az úgynevezett **encounter stresszorok** három különböző konfliktusból származhatnak:

Szerepkonfliktusok, amelyekről általánosságban az mondható el: a csoporttagok szerepe(i) összeegyeztethetetlen(ek) egymással.

A szerepeket többnyire a csoport osztja a személyre, vagyis a csoport kezdeményezi, hogy milyen szerepet töltsön be az adott csoporttag. A tagnak el kell döntenie, hogy vállalja-e a rá ruházott szerepet, a csoportnyomás hatására kialakítja-e a számára kijelölt viselkedésmódot.

Azt, hogy egy csoporton belül milyen szerepet kell egy személynek betölteni, azt a csoport céljai döntően meghatározzák; ha a szerep összhangban van az adott személy értékeivel, hiedelmeivel, akkor szerepazonosságról, amennyiben mindez nem áll fent, akkor szerepstresszről lehet beszélni.

A szerepstressz lehet jó (ösztönző), de lehet rossz (gátló) is, ugyanakkor megállapítható, hogy a legtöbb embernek szüksége van a stresszre ahhoz, hogy optimális teljesítményt nyújtson, a stressz azonban káros is lehet, ha nem a megfelelő fajtájú vagy túlságosan erős. Az elkülöníthetőség érdekében a jótékony stresszt szerepkihívásnak, az ártalmasat pedig szereptúlterhelésnek nevezik.

Tárgyi konfliktusok, amelyekben a tagok nem értenek egyet egy adott tárgyban, illetve problémamegoldási módozatban.

Interakciós konfliktusok, amelyek során azért nem sikerül a tagoknak jól kijönniük egymással, mert kölcsönösen ellentétes viszonyban állnak.

A szervezetekben megélt encounter stresszorok a dolgozók kooperációs készségét, munkaelégedettségét és termelékenységét is érzékenyen – és persze negatív módon – érintik. A szakirodalom szerint az ilyen típusú stresszorok állnak a legtöbb szervezeti probléma mögött (A leggyakrabban azok a vezetők vannak az ilyen típusú stresszeknek kitéve, akik emberekért felelősek, szemben azokkal, akiknek valamilyen berendezésért kell felelniük.)

Az ilyen típusú stresszek okozta helyzet – ha akuttá lesz – azt eredményezheti, hogy a személyek közötti bizalom hiánya nemcsak a hatékony kommunikációt – a szervezet tagjai nem osztják meg egymással a rendelkezésükre álló információt –, hanem jó döntések meghozatalának, és a problémák megoldásának a lehetőségét is megakadályozza, valamint a további eredménnyel is járhat, hogy a résztvevők további erős stresszhelyzeteket kénytelenek átélni.

A szakirodalomban az encounter stresszorokat jelölték meg mint az úgynevezett kiegészítés (burnout) egyik fő okát. Amikor a dolgozók – vagy a civil szféra esetében az önkéntesek – arról számolnak be, hogy úgy érzik, nem léphetnek szabadon társas interakciókba másokkal, és konfliktusokat élnek át a szervezeten belüli tevékenységük során, továbbá nem képesek nyíltan beszélni a vezetőkkel, illetve úgy érzik, hogy nem

támogatják őket a velük egyenrangú pozíciót betöltő munkatársak, megbénítja őket a szervezeti bürokrácia, akkor sokkal magasabb a kiégés veszélye és tényleges előfordulása, mint amikor ezek az encounter stresszorok nincsenek jelen (és a kiégés oka a feladatvégzésbe való beleunás, belefásulás).

3. A szituációs stresszorok

Ezek a stresszorok a környezetből adódnak. Közülük a rossz munkakörülmények számítanak a legjelentősebbnek. Az egyik legtöbbet kutatott szituációs stresszor az életben bekövetkező – túl – gyors változás, főleg, ha az valamilyen negatív következménnyel jár. Statisztikailag szignifikáns kapcsolatot mutattak ki az életben bekövetkező gyors, illetve váratlan változások, valamint az érintetteknel fellépő betegségek és balesetek száma között.

4. Az anticipációs stresszorok

Ezek azok a stresszek, amelyek azokból az érzésekből keletkezhetnek, hogy bármikor valami rossz, kellemetlen esemény bekövetkezhet.

Az anticipációs stresszeknek nem kell "nagyinak" lenniük ahhoz, hogy komoly következményekkel járjanak. Szomorú és tömeges példa hazánkban a középkorúak – különösen az ötvenesek – szorongása: az, hogy ha elveszítik a munkájukat, akkor már senkinek nem fognak kelleni, nem találnak új munkát.

A stresszorok kiküszöbölése

A kiküszöbölés egyik módja, hogy a stresszhelyzetben lévő személy nem csak reagál a körülményeinkre, hanem aktívan részt vesz azok – akár lehetőség szerinti előzetes – alakításában is.

Ilyen technikák:

Az időstressz esetén: Idő-menedzsment, delegálás;

(A leadott hatáskör esetén időt kell szentelni azokra az emberekre, akik lényeges információkat tudnak, de ez kevesebb, mintha magunk végeznénk a feladat egészét. Így a delegálás dilemmája ez: az embernek dönteni kell, hogy maga végezze el a feladatot, vagy vállalja a hosszú és esetleg pontatlan visszacsatolás lehetőségét.)

Encounter stressz esetében döntően a feladatdelegálás;

Szituációs stressz fennállásakor a munka újratervezése;

Anticipációs stressz ellen pedig az életvezetésbeli prioritások (újból) felállítása, ezek jelentős mértékű áttervezése.

Röviden az időmenedzselésről

A túlzott munkaterhelés és a megfelelő kontroll hiánya az időstressz legfőbb, leginkább általánosnak nevezhető oka. Időstressz okozta kellemetlen élethelyzet áll fent, amikor az az érzés a mindennapos, hogy mindegy mennyi ideje van az embernek, egészen biztosan megtekin tennivalóval, valamint mindig többet akar belőle kiszorítani, mint amennyi abba befér.

Az időstresszorok csökkentése céljából meg kell tanulni „hatékonyabbnak lenni”, és ez azt jelenti, hogy:

- több időt kell tölteni a fontos dolgokkal, és nemcsak a sürgősökkel szabad foglalkozni;

- világosan el kell különíteni, hogy mi a fontos, és mi a sürgős;
- a végeredményre kell összpontosítani a folyamatok helyett;
- nem szabad büntudatosnak lenni, ha elhangzik a bővös hárombetűs szó: "NEM".

Néhány az időmenedzselés lehetséges csapdái közül:

- Azt csináljuk először, amit szeretünk csinálni;
- Azt csináljuk először, amivel kapcsolatban tudjuk, hogy hogyan kell megcsinálni;
- A legkönnyebb dolgot csináljuk meg először;
- Először azokat a dolgokat csináljuk meg, amelyekhez kevés idő kell;
- Azokat a dolgokat csináljuk meg először, amelyekhez rendelkezésre állnak az erőforrások;
- Azokat a dolgokat csináljuk meg először, amelyeket elsőként vettünk fel a napirendbe;
- A betervezett dolgokat csináljuk meg először a betervezetlenek előtt;
- Először a mások által követelt dolgokat csináljuk meg, mielőtt a saját magunk által szükségesnek tartott dolgokra kerülne a sor;
- A sürgős dolgokat csináljuk meg a fontosak előtt;
- Valójában tűzoltás jelleggel a krízishelyzeteket próbáljuk csak megoldani;
- Az érdekes dolgokat végezzük el az érdektelenek előtt;
- Azokat a dolgokat végezzük el, amelyek a saját személyes céljainkat segítik elő, vagy politikailag kifizetődőnek tűnnek;
- Csak akkor kezdünk el megcsinálni valamit, amikor már a nyakunkon van a határidő;
- Azokat a dolgokat csináljuk meg, amelyeket a leghamarabb be lehet fejezni;
- Annak alapján végzünk el valamit, hogy ki kérte az illető dolgot;
- Annak alapján végzünk el valamit, hogy milyen következményekkel jár, ha megcsináljuk, vagy nem csináljuk meg;
- A kis dolgokkal foglalkozunk, mielőtt a nagyokba befognánk;
- Beérkezési sorrendben vesszük sorra a feladatainkat;
- A csikorgó fogaskerek elvén végezzük a dolgainkat (azt a fogaskereket kell először megszírozni, amelyik csikorog);
- Annak alapján végzünk el a dolgunkat, hogy azok milyen következményekkel járnak a csoportra nézve.

A fenti hibák majdnem mindenkire jellemzőek, elkerülésük komoly önismeretet és önfegyelmet igényel, de a hatékony időmenedzselés nemcsak abban segít, hogy hatékonyabb legyen egy éppen folytatott tevékenység, hanem a stressz és a túlterheltség érzését is eloszlatja. A stresszkezelés és az időgazdálkodás szervezeti kultúrában való megjelenése jelentős mértékben növeli a szervezet hatékonyságát, így ezek megvalósítása az alapvető vezetői feladatok közé tartozik.

XIV. ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENT

Az ösztönzésmenedzsment tudományos megalapozása

Az ösztönzés az emberi erőforrás menedzsment egyik meghatározó jelentőségű részterülete. Az ösztönzésmenedzsment alkotóelemei az ösztönzési politika, az ösztönzési stratégia és az ösztönzési gyakorlat, megtestesülése pedig az ösztönzési rendszer.

Az ösztönzés

A motivációt a mindennapi gyakorlatban és a szakirodalomban is gyakran az ösztönzés szinonimájaként használják. Az ösztönzés és motiváció „közös” fogalommagyarázata szerint a motiváció pszichológiai megközelítésből az egyén olyan belső tudati állapota, amely arra készteti az egyént, hogy egyéni szükségletei valamint érdekei által meghatározottan viselkedjen. A vezetéselmélet szerint a motiválás vezetési tevékenység, amelynek során a vezető a szervezeti szinten elvárt teljesítmény elérésére ösztönzi munkatársait.

Fontos itt megjegyezni, hogy a nonprofit menedzsment a fenti megállapítást kibővítve módosítja, hiszen egy önkéntes esetében a pusztán egyéni érdekeken túl a sajátnak vallott közösségi érdekek játszzák a döntő szerepet.

Tehát a motiváció és az ösztönzés összefüggése azzal magyarázható, hogy az ösztönzés alapja az az elképzelés, miszerint az alkalmazottak és az önkéntesek motiváltak az iránt, hogy elkötelezzék magukat a szervezetben megvalósuló és kielégítő szintű teljesítmény irányába.

A szakirodalomban említett legfőbb különbség a két fogalom között az, hogy az ösztönzés külső, a motiváció pedig valamiféle belső dolog.

A motiváció pszichológiájának középpontjában a következő kérdés áll: Mi vezérli motívumainkat, ha nem racionális döntéseink? A válaszul megfogalmazott elméletek két csoportra oszthatóak

Az egyik oldalon a késztetésre alapuló elméletek állnak, amelyek a motivációban a belső tényezők szerepét hangsúlyozzák.

A másik oldalon az ösztönzésre alapuló elméleteket találjuk, amelyek külső események vagy tárgyak motivációs szerepét emelik ki.

Az ösztönzésmenedzsment elmélete

Az alábbiakban az ösztönzés(menedzsment) szakirodalomban található meghatározásainak ismertetése következik, amelyekből látható, hogy az ösztönzésmenedzsment túlmutat az ösztönzésen. Ennek ellenére a szakirodalomban gyakran előfordul, hogy a „menedzsment” tag elmarad, mégis többről van szó, mint ösztönzésről.

Az ösztönzés fogalmába nem csak a meglévő munkaerő-állomány minél hatékonyabb foglalkoztatásának előmozdítása tartozik, hanem a szervezet feladatainak ellátásához szükséges munkaerő megszerzése, megtartása és fejlesztése is, illetőleg a megszerzés, a megtartás és a fejlesztés elősegítése, civil szervezetek esetében az önkéntesekkel kapcsolatos szervezeti menedzsment tevékenységek is.

A következők tovább bontják az ösztönzésmenedzsment fogalmát, hiszen az előző megfogalmazáshoz képest új elemek is beemelhetők a definícióba: az ösztönzési

rendszer menedzseléséről van szó, amely nem csupán feladatok, hanem a szervezeti célok érdekében történik; az alkalmazottak – továbbá civil szervezetek esetében igen gyakran előforduló módon önkéntesek is – nem egyszerűen ellátják feladataikat, hanem teljesítményszintjüket magasan tartják; továbbá ezen a ponton megjelenik az elkötelezettség fogalma.

A szervezeten belüli ösztönzési rendszer menedzselését a szervezeti célok megvalósításához szükséges emberi erőforrás vonzása és megtartása indokolja. Az alkalmazottak – és civil szervezetek esetében az önkéntesek – megtartásához és magas teljesítményszintjük fenntartásához növelni kell motivációjukat és elkötelezettségüket. A fenti komplex fogalommagyarázat további részletezését adja az alábbi meghatározás. Itt már nemcsak ösztönzési rendszerről van szó, hanem politikáról, stratégiáról, gyakorlatról. Kifejti továbbá azt, hogy mit is jelent a magasabb teljesítményszint.

Az ösztönzésmenedzsment fő célja olyan ösztönzési politikának, stratégiának, gyakorlatnak és rendszereknek a kifejlesztése és alkalmazása, amelyek elősegítik az adott szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek megszerzése, megtartása és motiválása által.

További céljai, hogy ösztönözze a szervezetben feladatot vállalókat, a munka, vagy a munkaszerű önkéntes feladatok szakszerű elvégzésére, a szaktudás és a képességek fejlesztésére, a rugalmas munkavégzésre, és a szervezeti célok eléréséhez való minél nagyobb hozzájárulásra.

Az ösztönzésmenedzsment gyakorlata: az ösztönzési, javadalmazási és kompenzációs rendszerek

Előre kell bocsátani hogy a fejezet során tárgyalásra kerülő – az ösztönzés terén jelentkező – gyakorlati megoldások ismertetésekor azokon a pontokon, ahol a forprofit és nonprofit szektor együtt már nem tárgyalható, a figyelmet az eltérésekre, és azok lehetséges okaira hívja fel ezen szövegrész, bár sok nehézséget jelentett az, hogy a nonprofit szervezetekkel foglalkozó irodalom kevés figyelmet fordít az ösztönzés kérdéskörére, sokkal inkább a szektor jogi és pénzügyi problémáit tárgyalja.

Fogalmi tisztázás

Ösztönzési rendszer szűkebb és tágabb értelmezéséről is lehet beszélni, szűkebb értelemben javadalmazás érhető alatta.

A javadalmazási rendszer elemei a bérrendszer és a béren kívüli juttatások, amelyek együtt adják a legfontosabb anyagi ösztönzőket.

Az ösztönzés tágabb értelmezésébe az előzőeken kívül a nem anyagi ösztönzők is beletartoznak. (Az alábbiakban az ösztönzésről szintén tágabb értelemben lesz szó.)

Ezzel az állásponttal szembeállítható az a megközelítés, amely szerint a kompenzációból kell kiindulni, azon belül emelkedik ki a javadalmazási rendszer, és csak azon belül lehet beszélni ösztönzési rendszerről. A kompenzáció része minden olyan anyagi és nem anyagi jellegű ellenszolgáltatás, amelyet a munkavállalók – vagy önkéntes munkavégzők – a szervezeti tagságukért és a munkájukért kapnak.

A javadalmazási rendszer a szervezeti bevételek egy részének szervezeti tagok számára történő transzformálása, szétosztása, ami elsősorban külső motivációs tényezőként befolyásolja a munkát végzők döntéseit és viselkedését. A javadalmazási

rendszer ilyen módon történő meghatározása nem alkalmazható a nonprofit szektorban működő cégekre, hiszen azoknál, ha képződik is eredmény, azt nem oszthatják szét alkalmazottaik és a vezetők, alapító(k) között sem. (Áthidaló megoldások azonban születnek, amelyekről később esik szó.)

Az ösztönzésmenedzsment alkotóelemei az ösztönzési politika, stratégia és gyakorlat egymásra épülnek, konkrét megtestesülésük az ösztönzési rendszer, mely azon elemek összessége, amelyekkel az ösztönzés megvalósul. Az ösztönzési rendszerek funkciójukat csak abban az esetben tudják betölteni, ha hatékonyak, rugalmasak, differenciálni képesek és nem túl költségesek.

A rendszerek kiépítésének feltételei

A nem önkéntes munkavégzés, tehát a munkavállalók esetében a jól megtervezett ösztönzési rendszer kialakításához ismerni kell az adott szektor bérviszonyait.

Mind a piaci szektorban, mind a nem-piaci elvek mentén működő civil szervezetek világban egy ösztönzési rendszer akkor tud igazán működni, ha egyértelműek a célok, alkalmas a munkaerő, biztosítottak a feladat teljesítéséhez szükséges tárgyi és vezetési feltételek, és a feladat jellegéhez, valamint a feladatot végző ember személyiségéhez jól illeszkedő ösztönzési módszert alkalmaznak.

Az ösztönzési rendszer kiépítésekor, megtervezésekor figyelembe kell venni, hogy a szervezet adottságai támasztanak-e speciális igényeket az ösztönzés konkrét módszereivel szemben, valamint át kell tekinteni a szervezetet körülvevő társadalmi-gazdasági környezetet is.

Az ösztönző rendszer bevezetésének további fontos kritériumai a mások tevékenységétől független, jól elhatárolható feladat, továbbá, hogy az egyénnek legyen kellő ráhatása a saját teljesítményre. Továbbá nem elegendő a szervezeti célok ismerete, hanem fontos, hogy a célok – személyes vonatkozásaikban – reálisan teljesíthetőek legyenek.

Az ösztönző rendszerrel kapcsolatos további – egyesek szerint első számú – követelmény, hogy a jutalom legyen arányos az elvégzett munkával, valamint legyen méltányos a szervezetben végzett más munkához, illetve a más szervezetekben végzett hasonló munkákhoz viszonyítva.

A motivációs rendszer három alappillérrre kell, hogy épüljön: juttatások, szakmai kihívások, és egy olyan csapat, amelynek tagjaival nap, mint nap szívesen tölti együtt az ember az idejét, közösen tevékenykedve a közösen meghatározott célok megvalósításának érdekében.

Az ösztönzési rendszer kialakításakor figyelembe kell venni, hogy napjainkban a munkakörülmények megváltoztak – és ez igen jelentős mértékben jellemző a civil szektorra is –, virtuálissá váltak, így a munkatársak nemcsak térben, de sok esetben hozzáállás, mentalitás szempontjából is nagyon távol vannak egymástól; ezért a kapcsolódási pontjait, továbbá kompetenciáikat világosan kell definiálni, és a személyek, illetve szervezeti egységek közötti kommunikációs problémák is kiküszöbölendők.

Végül elmondható, hogy nem létezik általános érvényű ösztönzési-javadalmazási rendszer, de a megvalósítani kívánt rendszer megtervezéséhez, bevezetéséhez – és a szervezeti stratégiához való illesztéséhez – a civil szervezet számára is külső eszközök, illetve tudás igénybevétele javasolt.

Az ösztönzési rendszer kialakításakor három fő szempont mentén kell haladni, így: meg kell felelni a szervezetben – fizetésért vagy önkéntesen – feladatot ellátók preferencia-struktúrájának, a szervezeti kultúrájának és a céloknak. Amennyiben ezeket a civil szervezetek figyelembe veszik, akkor tartósan tudják növelni hatékonyságukat.

Ösztönzési eszközök, formák, típusok

Az ösztönzés eszköztárát alapvetően két típusba sorolják, az anyagi és nem anyagi ösztönzők csoportjába. Azokat az ösztönzőket, melyek a teljesítményhez kapcsolódnak, közvetlen, amelyek pedig nem kapcsolódnak a teljesítményhez, közvetett ösztönzőknek nevezzük.

A nem anyagi ösztönzők közös jellemzője, hogy az emberek nem anyagi, hanem úgynevezett magasabb rendű szükségleteire épülnek, és kapcsolódnak az értékekhez, az egyes emberek értékrendjéhez. A tevékeny ember kihasználja a munkát, a feladatot adta lehetőséget arra, hogy önmegvalósítási, önkifejezési igényét kielégítve a lehető legjobb teljesítményt nyújtsa.

A civil szektorra jellemző, hogy a munkavállalók fizetése – legfeljebb – anyagi biztonságot nyújt számukra, de különösebb hajtóerőt nem tartalmaz. Ezekben az esetekben egy már meglévő elhivatottság, személyes elvi elkötelezettség az, ami az adott szervezetben való munkavállalást-munkavégzést motiválja.

A civil szervezeteknél az immateriális eszközöket tekintve pszichés-morális motivátorok állnak – mind a munkavállalók, mind az önkéntes munkavégzők, segítők esetében – a középpontban, például: a döntési önállóság, a hivatással, a munkahellyel vagy a szervezeti célokkal való azonosulás lehetőségei, az elismerés, illetve a kihívást jelentő feladatok, a személyes szakmai fejlődés lehetősége.

Az adott szervezet működtetése során a hétköznapi (vagy annak tűnő) motivációs eszközökről sem szabad megfeledkezni, úgy mint a gesztusértékű 'köszönöm', továbbá a bizalom, a nyílt kommunikáció, mint lehetőség az emberi kapcsolatok kialakítására, és nem utolsósorban az őszinteség.

Bár Magyarországon a munkavállalók esetében kétségtelenül a bér a meghatározó, tágabb értelemben mindaz felhasználható az ösztönzésnél, ami érzelmileg motiválhatja a dolgozókat, így például a kellemesebb munkakörülmények, vagy a vezetés „minősége”.

A piaci szférában lefolytatott vizsgálatok azt mutatják, hogy a versenyképes fizetések és juttatások csak átmenetileg jelentenek ösztönző és megtartó erőt, valójában egyre inkább bebizonyosodik, hogy a munka minősége és a munkahely támogató attitűdje a legerőteljesebb befolyásolója a munkával való elégedettségnek, a munkáltató iránti elkötelezettségnek és megtartásnak, így hosszútávon megfordulhat az a helyzet, amely szerint a forprofit szervezetek menedzsmentje felől „érkezik” a tudástöbblet a nonprofit menedzsment elmélete, illetve gyakorlata felé, és a jövőben ez utóbbi is jelentősebb mértékben termékenyítő hatással lehet az előbbire.

Az anyagi ösztönzés legszélesebb körben a bérezésen keresztül - azaz közvetlenül a teljesítményhez kötődően történik. Első lépésként meghatározzák a teljesítendő feladatot, a teljesítménykövetelményt; majd megállapítják a feladat teljesítése esetén kifizetendő összeget, végül rögzítik azokat a szabályokat, melyek a nem teljesítés vagy a túlteljesítés esetén érvénybe lépnek.

Az ösztönzési rendszerek fő típusait az különbözteti meg egymástól, hogy mi alapján fizet bért a dolgozóknak a szervezet. A bérrendszerek hagyományos alapja a senioritás illetve az érdem, újabban alkalmazzák az egyéni, csoportos vagy a szervezeti-vállalati alapú teljesítményalapú ösztönzést. A tudásbázisú szervezetekben vagy munkakörökben a bérezés alapja egyre inkább a szakértelem, kompetencia, és elmondható, hogy a teljesítménybérezés klasszikus formája ma már jobbra a múlté, a módszer helyét átvették a különböző időbérformák: a havibér, órabér. De azt is el kell mondani, hogy ezek mögött ugyanúgy megvannak a teljesítménykövetelmények, mint a teljesítménybérek esetében, valamint visszaszorulóban van az egyéni, és terjed a csoportelszámolás. A csoportbérezéssel lehetővé válik, hogy a csoport minden tagja motivált legyen akkor is, ha nem a saját munkáját kell elvégeznie.

Vannak a csoportos bérezésnek veszélyei is, amelyekkel számolni kell: konfliktusok és társas „lógások” alakulhatnak ki, csökkenhet a személyes hozzájárulás érzése. Ehhez hasonló problémák az önkéntesek csoportos munkavégzése esetében is elő szoktak fordulni – persze nem a „lógásokra”, illetve a bérezési kérdésekre kell gondolni, hanem –: a csoportos feladatellátás okozta csoporton belüli személyközi konfliktusokra, valamint a személyes értékelés hiányából fakadó motiváció-, és elkötelezettségbeli csökkenésre érdemes gondolni.

A bérek egy részét a profitorientált cégek gazdasági eredményüktől függően fizetik ki, különböző mozgóbérrészeket kapnak az alkalmazottak: prémiumot, jutalmat, bónuszt, részvényt. Itt meg kell említeni, hogy a nonprofit szektorban működő szervezetek leginkább abban különböznek a profitorientált vállalatoktól, hogy az alapítók és az alkalmazottak között nem oszthatják fel a profitot, így természetesen nem is alkalmazhatják azon ösztönző eszközöket, amelyek a forprofit vállalatokban megjelennek.

A juttatási rendszerek kialakításakor egy újabb, a szociális szempont kerül előtérbe: gondoskodni a munkavállalók jólétéről, szociális biztonságáról, vállalaton kívülre is kiterjeszhető ellátásáról, egyfajta társadalmi-szociális felelősségérzet alapján.

A béren kívüli juttatások a közvetett javadalmazás azon elemei, melyeket a munkáltató a béren és a kiegészítésein kívül nyújt a dolgozóknak. Ezek nem a teljesítményhez, hanem a tagsághoz, szervezeten belüli pozícióhoz kapcsolódnak.

A béren kívüli juttatási rendszer lehet olyan, amely a munkahelyi szociálpolitika keretében biztosított valamennyi juttatásra kiterjed, vagy azok egy meghatározott csoportjára vonatkozik. Választhat belőle a teljes személyi állomány vagy annak csak egy része, illetve a dolgozók rendelkezésére álló keret lehet egységes vagy különböző. A béren kívüli juttatási rendszer fő fajtái: a magánnyugdíjpénztári munkáltatói hozzájárulás, munkaruha-hozzájárulás, üdülés pénzügyi támogatása; továbbá egyéb személyes szükségletek kielégítése: vállalati gépkocsi, illetve telefonhasználat, egyéb juttatások.

Összegzésképpen elmondható, hogy a civil szervezeten belül kialakítandó ösztönzési rendszer megtervezésekor és kiépítésekor a feladatot végző ember(ek) személyiségéhez jól illeszkedő ösztönzési módszer alkalmazása szükséges. Ezen felismerés fontosságára kíván – mintegy búcsúgondolatként és végső összegezőként – a jelen fejezet rávilágítani, ennek a megállapításnak kiemelt hangsúlyt adni: minden esetben első az ember...és csak utána a „szervezet” és az „elmélet”.

XV. AZ ÖNKÉNTESÉGRŐL

Sikeres önkéntes programok szervezéséhez szükséges lépések

A szervezetek életében egyre jelentősebb szerepet játszanak az önkéntesek. Ez azon szervezeteknél is megfigyelhető, amelyek anyagilag jobb helyzetben vannak, így a munkát elsősorban fizetett munkatársak végzik.

Az önkéntesek nem csupán anyagi értelemben jelentenek erőforrást a szervezet számára, de a kapcsolataikon keresztül további lehetőségeket jelenthetnek.

Nem mellékes, hogy az önkéntes egyfajta „független szemként” is értelmezhető a szervezetben, aki másképpen tud visszajelzést adni a programok minőségéről, mint a fizetett munkatársak, persze ezen jelzéseket kell tudni meghallani. Az önkéntes megjelenése hitelt adhat a szervezet számára, ugyanis a környezet számára fontos jelzés, hogy egy szervezet munkájának és az általa szolgált célok segítésére hányan áldoznak önként a szabadidejükből.

Magyarországon számos szervezet aránylag későn ébredt rá az önkéntességben rejlő jelentős erőforrásokra. A civil szervezetek közül sokan még mindig nem készültek fel arra, hogy miképp tudnak sikeresen önkéntesekkel együttműködni. Ez a rövid összefoglaló segítséget kíván nyújtani az önkéntes programok szervezéséhez, mivel számos szervezet számára ez az elkövetkezendő időszak egyik nagy szervezeti-szakmai kihívása.

Tiszta kell lenni azzal, hogy másképp működik az önkéntesek szervezése olyan szervezetekben, ahol mindenki önkéntes, így az önkénteseknek maguknak kell a munkájukat megszervezni, és más a helyzet olyan szervezetek esetében, ahol már fizetett stáb dolgozik, és ők szervezik a további bekapcsolódók tevékenységét. Mindezekkel együtt megállapítható, hogy a sikeres önkéntes programhoz egy pár alapvető fogás következetes alkalmazását meg kell tanulni.

A sikeres önkéntes program 12 fő összetevője:

1. Tervezés, szükségletfelmérés
2. Önkéntes tevékenység meghatározása, leírása
3. Önkéntesek toborzása / PR
4. Kiválasztás / Tájékoztató beszélgetés az önkéntesekkel
5. Az önkéntesek bevezetése a szervezetbe / megállapodás, szerződés az önkéntessel
6. Képzés, közös tervezés
7. Önkéntesek és alkalmazottak kapcsolata
8. Koordináció
9. Motiváció, ellenőrzés
10. Értékelés
11. Elismerés, köszönetnyilvánítás
12. Dokumentáció

Tervezés, szükségletfelmérés

Mint minden szervezés, az önkéntes program szervezése is tervezéssel kezdődik. Végig kell gondolni, hogy mi (és ki) a célja a programnak, megvalósítható-e, és, ha

igen, hogyan, továbbá van-e hasonló profilú másik szervezet által megvalósítás alatt álló akció?

Elengedhetetlen már ebben a fázisban meghatározni a módszereket, a „hogyan” válaszait. Rendkívül fontos a programhoz szükséges emberi és anyagi erőforrások reális felmérése, a hiányzó erőforrások előteremtéséhez lehetséges módozatok feltérképezése.

Önkéntes tevékenység meghatározása, leírása

Amennyiben meghatározásra kerültek az önkéntes program céljai, a program elemei, annak létrejöttéhez szükséges feladatok és erőforrások, akkor eldönthető, hogy szükséges-e önkéntesek bevonása a programba, és hogy a szervezet meglévő önkéntes bázisa elegendő-e, vagy kiegészítésre szorul. Ebben a fázisban kell nagyon pontosan meghatározni és leírni(!), hogy milyen tevékenységre szeretnénk önkénteseket bevonni a program megvalósításába.

Természetesen, ez minden szervezet minden programja esetében változhat, bár vannak teljesen önkéntes alapon működő szervezetek. Ebben az esetben is szükséges a fenti lépések megtétele, hiszen valaki(k)nek koordinálnia kell, felelősséget kell vállalnia az egész programért, akár fizetett alkalmazott, akár önkéntes.

Akár hosszú távú önkéntes program megvalósítása, akár sok egymást követő, de rövid távú program a cél, hasznos az úgynevezett önkéntesekre vonatkozó szervezeti irányelveket megfogalmazni. Ez a dokumentum tartalmazza a szervezet alapelveit az önkéntesekkel való együttműködésre vonatkozóan.

Önkéntesek toborzása

Minderről a legfrappánsabban a Máthé Orsolya és Kosztolányi István szerkesztésében Budapesten 1997-ben megjelent kézikönyvben lehet olvasni, így itt álljon most e tárgyban egy hosszabb idézet:

„Mielőtt rátérünk a toborzás témájára, tisztázni kell egy fontos kérdést, mégpedig a fejlődés és a növekedés különbségét. A fejlődés minőségi változások sorozata, míg a növekedés közvetlenül mennyiségi változásokat jelent. Tekintsünk el a mélyebb filozófiai fejtegetésektől (mikor melyikük változik át a másikba), és alkalmazzuk ezt a civil szervezetek emberi tényezőire.

Nem mindig a növekedés a problémák legjobb megoldása. Lehetséges, hogy a meglévő “emberi erőforrás” is nagyszerűen be tudja tölteni a szervezet küldetését, csak átszervezésre, képzésre van szükség. Új emberek toborzása és bevonása mindig energiaigényes, és nagyon alaposan kell mérlegelni, valóban erre van-e szüksége a szervezetnek, megéri-e a befektetett energiát.

A kérdés eldöntéséhez szükség van a szervezet “törzs” tagjaira, vezetőire, mindazokra, akik ismerik a csoport belső életét, és fontosnak érzik a munkáját. Szükség van emellett legalább egy külső, pártatlan emberre is, aki elfogultság nélkül, csupán szakmai szempontok alapján képes segíteni a csoportot abban, hogy közelebb jussanak a fenti kérdésre adott őszinte válaszhoz.”

Kiválasztás / Tájékoztató beszélgetés az önkéntesekkel

A kiválasztás fázisánál ismét figyelembe kell venni az adott önkéntes program sajátosságait. A kiválasztás szempontjait már a toborzás tervezésével egy időben meg

kell határozni. (Kit, milyen tevékenységre, mennyi időre, milyen speciális ismeretekkel, készségekkel, attitűddel keres a szervezet a feladat ellátásához, a program megvalósításához?).

A kiválasztásnál és a tájékoztató beszélgetésnél nem állásinterjú készül. Figyelembe kell venni, hogy az önkéntesnek is megvannak a maga motivációi, hogy miért szeretne részt venni a programban. Ezek feltérképezése kulcsfontosságú a motiváció folyamatos fenntartása, az önkéntesek megtartása végett.

Az önkéntesek bevezetése a szervezetbe /megállapodás, szerződés

A szervezethez újonnan érkező önkéntes jó esetben ismeri a szervezet tevékenységi körét, annak céljait, de ez nem mindig törvényszerű. Az önkéntes biztonságérzetéhez alapvetően hozzátartozik, hogy ismerje a szervezetnek legalább az önkéntes programhoz közvetlenül kapcsolódó részeit, céljait, tevékenységeit, működési és egyéb operatív alapelveit, és kényelmesen mozogjon a szervezet rá vonatkozó ügyeiben.

Szükséges tehát az önkéntes bevezetése a szervezetbe. Ide tartozik az imént említetteken felül a kollégák, más önkéntesek bemutatása, az ő feladataik és felelősségeik megismertetése, a tevékenység helyszínének, eszközeinek és azok használatának bemutatása.

A sokszor felmerülő kérdésre, hogy „számonkérhető-e az önkéntes”, a válasz: igen, számonkérhető. Ennek legjobb keretet egy szerződés, megállapodás adhat, amely lehet szóbeli vagy írásbeli. Természetesen ez is nagyban függ az önkéntes tevékenység jellegétől, azonban az általánosan megállapítható, hogy a közhiedelemmel ellentétben az önkéntesek nem riadnak vissza a megállapodástól, sőt a felmérések szerint azt egyfajta biztonságos keretnek tartják. Attól függően, hogy mit kíván meg az adott tevékenység, fontos, hogy meghatározásra kerüljön a tevékenység tartalma, az azzal járó feladatok és felelősségek, a tevékenység időtartama, a költségtérítés módja, az ellenőrzés és visszajelzés formája és gyakorisága, valamint minden olyan konkrétum, amely a tevékenység során fontos szerepet játszik. A szerződés tartalmi elemeire a közérdekű önkéntes tevékenységről szóló törvény pontos felsorolást közöl.

Képzés, közös tervezés

Az önkéntesek képzése az adott program jellegétől függően mást és mást jelenthet. Egy speciális ismereteket megkívánó tevékenység esetében természetesen elengedhetetlen, hogy az önkéntes megfelelő képzést kapjon: ez történhet a szervezeten belül és kívül is.

Vannak azonban olyan tevékenységek, amelyek elvégzéséhez nem kell külön képzést tartani, elegendő, ha az önkéntes-koordinátor felkészíti az önkénteseket az adott feladat elvégzésére. Ebben a fázisban arra is nyílnak lehetőségek, hogy az önkéntesek és az önkéntes-koordinátor közösen tervezzék meg az elvégzendő feladat módját és lépéseit.

Önkéntesek és alkalmazottak kapcsolata

Az önkéntesek és a fizetett alkalmazottak kapcsolatát gyakran „misztikus” konfliktusok övezik, amelyek leginkább a szerepek tisztázatlanságából adódnak, ezért a már korábban említett önkéntességre vonatkozó szervezeti irányelvekben jó előre le kell fektetni az idevonatkozó elveket, megelőzendő a bizonytalanságot.

Ezzel párhuzamosan az önkéntes-koordinátornak is figyelnie kell a felelőségek és feladatok megfelelő arányára. Szükséges biztosítani olyan fórumot is, ahol a felmerülő kérdéseket tisztázni és az esetleges konfliktusokat kezelni lehet. A gördülékeny együttműködéshez szükséges, hogy ne csak az önkéntes tudja, hogy az alkalmazott mit csinál, hanem viszont is. Nagyon fontos, hogy az alkalmazottak köre fogadja el, és tartsa szükségesnek az önkéntesek jelenlétét.

Koordináció

A sikeres önkéntes program működtetéséhez elengedhetetlen a hatékony koordináció. Az önkéntes-koordinátor szerepe sokrétű, és gyakorlatilag meghatározza a program milyenségét. Az ő jelenléte folyamatos a program során, annak megtervezésében, megvalósításában és értékelésében is meghatározó szerepe van.

A koordinátor az önkéntes menedzsmint kulcsfigurája, ezért fontos, hogy ő adja ki a feladatot, kérdéseivel, észrevételeivel hozzá fordulhat az önkéntes, emellett híd szerepet is betölt a szervezet és az önkéntesek között.

Motiváció, ellenőrzés

Az önkéntes programok során leggyakoribb problémát az önkéntesek megtartása és motiválása jelenti. Téved, aki azt hiszi, hogy van egy varázsszó, amely minden önkéntesre hat, és amelytől mindenki lelkes, továbbá motivált lesz és marad. A titok abban rejlik, hogy minden egyes önkéntes azt kapja a tevékenységvégzés közben, után vagy mellett, amit ő elvár.

Mint tudjuk, az önkéntes nem „ingyen” dolgozik. Számos felmérés készült arra vonatkozóan, hogy ki miért vállal önkéntes tevékenységet. Ez természetesen nem anyagi eredetű (bár vannak erre is esetek: pl. ha valakit a későbbi fizetett alkalmazottá válás motivál, vagy hosszú távon a karrierjéhez, munkájához kívánja hasznosítani önkéntessége során szerzett tapasztalatait), azonban minden önkéntes meg tudja fogalmazni, hogy számára miért éri meg, mit kap a tevékenység végzése során. A folyamatos visszajelzést nem szabad elhanyagolni. Az önkéntes kapjon alkalmat arra, hogy jelezzen nekünk az őt érintő kérdésekben, valamint az önkéntes koordinátor is adjon folyamatos visszajelzést az önkéntes számára.

Értékelés

Az önkéntes program valamint az önkéntes tevékenységének értékelésére rengeteg módszer és eszköz létezik. Az értékelés módja is az önkéntes program jellegétől függ, lehet folyamatos vagy periodikus, írásos vagy szóbeli, csoportos vagy személyes stb.

A fentiek közül akármelyik is kerül alkalmazásra, lényeges, hogy az önkéntest nem szabad, nem érdemes kihagyni az értékelés folyamatából, mert ekkor nemcsak a saját produkcióját és a program sikerességét értékeli, hanem az önkéntes program egészét is, beleértve a koordinátor munkáját, így ez a szervezet számára is lehetőséget biztosít a folyamatos fejlődésre.

Elismerés, köszönetnyilvánítás

Az önkéntesek elismerése, jutalmazása és a köszönetnyilvánítás is fontos a motiváció fenntartásában, nem szabad azonban összekeverni vele. Számos formája és eszköze lehet: csoportos, egyéni, nyilvános vagy négy szemközti. Itt is annak az

arany szabálynak kell érvényesülnie, hogy a programmal és az önkéntes tevékenységével releváns formát kell választani.

Dokumentáció

Az önkéntes program dokumentációja sokban hozzájárul a sikerességhez. Részint rögzíti a lezajlott program tanulságait, amelyek a későbbi munkában jelentenek nagy segítséget, részint egy igényesen elkészített dokumentáció jó ajánlólevél az önkéntes későbbi karrierje során is. Ugyanezt a dokumentációt lehet felhasználni a támogatók felé írt köszönetnyilvánító levelekben, illetve a pályázati (és egyéb) beszámolók elkészítésekor.

A dokumentáció tartalmazza az önkéntes program tervezési, megvalósulási és értékelési szakaszainak legfőbb pontjait, az értékelés eredményeit, a sikereket és a változtatásra szoruló elemeket, továbbá archiválja a programmal kapcsolatos megjelenéseket (pl.: újságcikkek), valamint néhány fotót a megvalósulásról.

XVI. A KÖZÉRDEKŰ ÖNKÉNTES TEVÉKENYSÉGRŐL SZÓLÓ 2005. ÉVI LXXXVIII. TÖRVÉNY ELŐKÉSZÍTÉSE, TARTALMA ÉS VÁRHATÓ HATÁSA

Előzmények

Több európai országhoz hasonlóan hazánkban is a 2001-es Önkéntesek Nemzetközi Éve kertében merült fel – széles körben – először az önkéntes tevékenységek szabályozásának gondolata – és mára már a környező országok közül Csehország, Lengyelország, Románia is elfogadott önkéntes törvénnyel rendelkezik.

A jelzett időszakban a civil szakemberekből és jogászokból álló szakértői csoport a meglévő törvények módosításán keresztül képzelte el a változtatások végrehajtását, de az eltelt idő, valamint a környező országok példái is azt igazolták, hogy az önkéntesség fontosságát és elismertségét támasztja alá, ha arról egy önálló törvény kerül elfogadásra. Az elmúlt években sokan tették fel a kérdést, hogy „vajon miért is van szükség az önkéntes tevékenység jogi szabályozására?”, ugyanis Magyarországon már korábban is sok százezer ember önkénteskedett rendszeresen. A kérdésre a legfrappánsabb válasz talán az lehetett, hogy ezt a sok százezer ember által nap, mint nap végzett tevékenységet a magyar jogrendszer – az önkéntes véradókon, illetve az önkéntes tűzoltókon kívül – egyáltalán nem említette.

A törvény megalkotásának a célja az volt, hogy rendezett és átlátható jogi keretek között végezhető tevékenységgé váljon az önkéntesség, amivel kapcsolatban mind az önkéntes, mind a tevékenységet szervező, vagy befogadó szervezet, és nem utolsósorban az önkéntes segítségét igénybevevő számára is egyértelművé váljanak a felelősségi körök, jogosultságok, kötelezettségek, valamint az állam bizonyos kedvezmények adásával ösztönözni tudja a hazai önkéntesség fejlődését.

Ezen alapvetés mentén 2003 tavaszán született meg az első önálló tervezet, majd az Esélyegyenlőségi Minisztérium Civil Kapcsolatok Főosztálya végül 2003 novemberében adott megbízást – immár hivatalosan is – az Önkéntes Központ Alapítványnak (ÖKA) a tervezet társadalmi vitájának lebonyolítására és a civil szervezetek által elfogadott, állami kodifikációs munkára bocsájtható tervezet elkészítésére.

A tervezet különböző városokban rendezett fórumokon került megvitatásra, így a szervezetek észrevételeit figyelembe véve alakult ki az a változat, melyet 2004. február végén az ÖKA eljuttatott az Esélyegyenlőségi Minisztérium Civil Kapcsolatok Főosztálya számára.

A törvény végleges tartalma a 2005. év első félében lebonyolított egyeztetés folyamán alakult ki, és ezen kormányzati kodifikációs munka során számos olyan szempont is bekerült a tervezetbe, amely nem a civil előkészítést koordinálók elképzeléseit tükrözte, de a civil szektor szempontjából az a legfontosabb, hogy a törvény minden olyan lényegi elemet tartalmaz, amelyet a civil szervezetek képviselői korábban fontosnak ítélték. A következőkben a 2005. október 1-től hatályos törvény legfontosabb elemei kerülnek bemutatásra.

A törvény tartalma:

A közérdekű önkéntes tevékenység fogalma

Közérdekű önkéntes tevékenység a fogadó szervezetnél a törvényben meghatározott tevékenységi körben ellenszolgáltatás nélkül végzett munka, kivéve, ha a személy a tevékenységet maga vagy közeli hozzátartozója javára végzi, a tevékenység jogszabályi kötelezésen, jogerős bírósági határozaton, illetve hatósági kötelezésen alapul, a felek úgy állapodnak meg, hogy azt más jogviszony keretében végzik, így különösen polgári jogi jogviszonyban, társadalmi szervezet, közhasznú társaság, illetve egyház tagjaként, alapítvány, közalapítvány kezelő szervének tagjaként vagy egyházi személyként.

Az önkéntes jogviszony keletkezése

A közérdekű önkéntes tevékenység önkéntes jogviszony keretében végezhető, amely a fogadó szervezet és az önkéntes között megkötött önkéntes szerződéssel jön létre. Alapvetően szóbeli megállapodás, amit a törvényben meghatározott esetekben kell írásba foglalni.

Az önkéntes jogviszony alanyai:

Az önkéntes

Önkéntes lehet bármely cselekvőképes, korlátozottan cselekvőképes vagy 10. életévét betöltött, kiskorúsága miatt cselekvőképtelen személy.

Korlátozottan cselekvőképes önkéntes esetén az önkéntes jogviszony létesítéséhez a törvényes képviselő beleegyezése szükséges.

Kiskorúsága miatt cselekvőképtelen önkéntes esetén az önkéntes szerződést a törvényes képviselő köti meg.

A fogadó szervezet

Az állami, önkormányzati szervek, kisebbségi önkormányzatok a közhasznú, kiemelkedően közhasznú szervezetek és az egyházi jogi személyek közérdekű tevékenységük keretében foglalkoztathatnak önkéntest;

Profitorientált szervezetek, személyek (pl. szociális, egészségügyi vállalkozás) önkéntest csak az általuk nyújtott közszolgáltatásokkal kapcsolatban, illetve bizonyos ezekhez kapcsolódó többlétszolgáltatások (pl. hospice, iskolai tábor) körében foglalkoztathatnak.

Önkéntesnek biztosítható juttatások:

A fogadó szervezet által biztosított munkaruházat, védőfelszerelés;

Utazás, szállás, étkezés költsége;

Védőoltás, szűrővizsgálat és más betegségmegelőző szolgáltatás;

Az önkéntes részére biztosított – az önkéntes tevékenység ellátása érdekében szükséges – iskolarendszeren kívüli képzés költségei;

Az önkéntes tulajdonát képező, vagy használatában lévő eszköz – közérdekű önkéntes tevékenység ellátása érdekében történő – működtetéséhez szükséges feltételeknek az

önkéntes részére történő biztosítása, illetve ezek bizonylattal igazolt költségének megtérítése;

Az önkéntesnek a közérdekű önkéntes tevékenység során bekövetkező halála, testi sérülése, egészségkárosodása esetére kötött élet-, illetve balesetbiztosítás, illetve annak díja, valamint az önkéntes által okozott kár megtérítésére kötött felelősségbiztosítás, illetve annak díja;

Az önkéntesnek biztosított napidíj, ha annak egy hónapra számított összege nem haladja meg a kötelező legkisebb munkabér mindenkori havi összegének húsz százalékát,

Az önkéntesnek nyújtott jutalom, feltéve, hogy annak éves összege nem haladja meg a kötelező legkisebb munkabér mindenkori havi összegének húsz százalékát.

Az önkéntes jogviszony fontosabb szabályai:

A tizennyolc év alatti és a gondokság miatt korlátozottan cselekvőképes önkénteseket fokozottan védi.

Főszabályként a jogviszony azonnali hatállyal felmondható.

Az önkéntes által harmadik személynek okozott kárért a fogadó szervezet felel.

Amennyiben a közérdekű önkéntes tevékenység során az önkéntes kár szenved, azt a fogadó szervezet csak akkor nem köteles megtéríteni, ha a kárt működési körén kívül eső elháríthatatlan ok vagy az önkéntes elháríthatatlan magatartása okozta.

Az önkéntessel kötendő szerződés tartalma:

a közérdekű önkéntes tevékenység tartalma,

a közérdekű önkéntes tevékenység ellátásának helye,

a közérdekű önkéntes tevékenységre fordítandó idő és a pihenőidő,

azon juttatások, amelyek az önkéntesnek biztosítanak, és rendelkezni kell azokról az önkéntes szerződés megszűnésének esetére.

Az önkéntes jogviszonnyal kapcsolatos adminisztratív kötelezettségek:

A törvény melléklete szerinti adatlapon be kell jelentkezni a fogadó szervezetek – Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztériumnál vezetett – nyilvántartásába. Cím: 1373 Budapest, Pf.609 (Fontos, hogy nem az egyes önkénteseket kell bejelenteni.)

Nyilvántartás vezetése az önkéntesekről annak érdekében, hogy a foglalkoztatás legalitása bizonyítható legyen.

Megfelelő esetekben az önkéntes szerződést írásba kell foglalni.

A bejelentéshez mellékelni kell:

Közhasznú, kiemelkedően közhasznú szervezet esetében a hatályos létesítő okirat másolatát és a szervezet nyilvántartásba vételére illetékes bíróság harminc napnál nem régebbi igazolását a szervezet adatairól (hatályos kivonat, cégkivonat); egyházi jogi személy esetén a nyilvántartásba vételre illetékes bíróság harminc napnál nem régebbi igazolását az egyházi jogi személy adatairól.

A fogadó szervezet az általa foglalkoztatott önkéntesekről nyilvántartást vezet, amely tartalmazza:

az önkéntes nevét, születési helyét és idejét, anyja nevét (a továbbiakban: személyazonosító adat), valamint, ha az önkéntes nem magyar állampolgár, az állampolgárságát,

az önkéntes lakóhelyét, ennek hiányában tartózkodási, illetve szálláshelyét, korlátozottan cselekvőképes és kiskorúsága miatt cselekvőképtelen önkéntes esetén a törvényes képviselő személyazonosító adatait és lakóhelyét, ennek hiányában tartózkodási helyét,

a szerződésben meghatározott információkat,

a közérdekű önkéntes tevékenység megkezdésének időpontját,

határozott időre kötött önkéntes szerződés esetén azt az időpontot, amikor a szerződés hatálya megszűnik,

tizennyolcadik életévét be nem töltött önkéntes esetén a közérdekű önkéntes tevékenységre fordított idővel kapcsolatos adatokat,

az önkéntesnek nyújtott juttatásokat.

Az önkéntes jogviszony előnyei:

Fokozott biztonságot és „legalitást” nyújt a fogadó szervezetnek és az önkéntesnek, egyértelműen elhatárolja az önkéntességet a feketemunkától.

A tevékenység átláthatóbb a potenciális önkéntesek számára.

Az önkéntesek fokozottabb jogvédelemben részesülnek, mint ha polgári vagy tagsági jogviszonyban végeznék tevékenységüket.

Az önkéntes baleseti egészségügyi szolgáltatásra jogosult.

A közérdekű önkéntes tevékenység ellátásához szükséges költségtérítés-jellegű juttatások és a jutalom adómentesen adható, viszont költségként elszámolható.

A törvény várható hatása

Az önkéntes törvény hatása több tekintetben is kiemelkedő. Az első és talán legfontosabb hatás, ami már most – az elfogadást követő pár hónapban – érezhető, hogy megnőtt az érdeklődés az önkéntesség iránt. A civil szervezetek mellett immáron olyan állami és önkormányzati fenntartású intézmények is érdeklődnek az önkéntesek fogadása iránt, amelyek korábban e terület felé soha nem nyitották meg kapuikat.

Fontos, hogy az önkéntességet mindenki megfelelően kezelje, és ne próbáljanak a szervezetekben és intézményekben fizetett munkatársakat felváltani önkéntesekkel, ennek kivédésére szerencsére a törvényben kellő garanciák vannak lefektetve. A fogadó szervezetek alapvető érdeke, hogy tisztában legyenek a törvény adta lehetőségekkel, ugyanis így kellőképpen tisztázott körülmények között tudják a segíteni szándékozó embereket fogadni, mely minden oldal számára kedvező hatással lehet. A szervezeteknek természetesen a törvény átolvasásán túl sokkal többet kell tenniük a segíteni kívánó emberek megfelelő felkészítéséért. (Ezen feladatokról az ÖKA – képzési programja révén – további információt tud nyújtani az érdeklődő szervezetek számára.)

A törvény közvetett hatása kétségtelven az lehet, hogy nő a szervezetek fogadó kapacitása és felkészültsége, mely egyre több jól működő önkéntes programot

eredményez. E programok automatikusan hozzájárulnak az önkéntesség megítélésének javulásához, és nem utolsó sorban az önkéntesek számának növekedéséhez, tehát elmondható, hogy nő a lakosság különböző csoportjaiban a hajlandóság az önkéntes tevékenység vállalására, mint ahogy a rendszeresen önkéntes tevékenységet vállalók magas száma, aránya minden fejlett országban megfigyelhető, hiszen a társadalmi fejlődés következményeképpen pozitív attitűd alakul ki a közösségi ügyek ilyen formában történő megoldása iránt. Nem mellékes, hogy a helyi, vagy országos szinten jelentkező problémákhoz hogyan viszonyul a lakosság. A passzív befogadó megközelítést egyre inkább az aktív, megoldásokat kereső attitűdnek kell felváltania, természetesen hangsúlyozva azt, hogy az önkéntesség sok esetben kiegészítő jellegű, és számtalan helyen nem válthatja ki a fizetett munkavállalók által elvégzett feladatokat.

A törvény adta lehetőségek kihasználása elsősorban a fogadó szervezeteken múlik, mindazonáltal a folyamatok pozitív befolyásolása a mindenkori kormány alapvető érdeke kell, hogy legyen, és a törvény elfogadása csupán egy folyamat kezdte. Zárásképpen elmondható, hogy szükséges lenne egy – az önkéntességre vonatkozó – kormányzati stratégiára, amelyben pontosan megfogalmazott formában meg kellene jelennie az állami segítségnyújtás, illetve felelősségvállalás (pl. ösztönző rendelkezések, új finanszírozási modellek, kísérleti programok indítása) formáinak, tehát annak a gyakorlatnak, amellyel az állam – a jövőben – érdemben próbálná támogatni a társadalom felől „érkező” önkéntes kezdeményezéseket, akciókat.

XVII. KOMMUNIKÁCIÓ, MARKETING, PR A CIVIL SZERVEZETEKBE

Kommunikáció-elmélet

A társadalmi kommunikáció rendszere

A társadalmak egészének, illetve nagyobb csoportjainak, a világnézeti, a politikai, a jogi, az erkölcsi stb. nézetei, továbbá az ezeknek megfelelő, ezeket leképező intézmények, illetve szervezetek összességében tapasztalható kommunikatív megnyilvánulási formák alkotják a társadalmi kommunikációt, valamint ennek szervezeti rendszerét, amelyen belül megkülönböztethetők, fellelhetőek a politikai, a szociálpolitikai, a gazdaságpolitikai, a kulturális, ezeken felül természetesen a gazdasági (for, és non profit egyaránt) vagy marketingkommunikáció jelenségei-akciói is.

A public relations (PR) definíciója

A public relations (mint menedzsment funkció) fogalmi meghatározásának kísérlete esetében mind az elméleti, mind a gyakorlati szakember szembesül(het) azzal, hogy annak közel kétezer használatos definíciója létezik, de a civil szervezetekhez kapcsolható kommunikáció vizsgálatához – a vizsgálatot egyszerűsítve – azokat a definíciókat lehet és szükséges felhasználni, amelyek a szervezet és külső (közvéleménycsoportjai) illetve belső környezete közti kétirányú, kölcsönös és interaktív kommunikációs kapcsolat tervezését, szervezését, valamint irányítását állítják a középpontba; a megértés, elfogadás és együttműködés létrehozásához-fenntartásához; továbbá magában foglalja a problémák és a vitatott kérdések, koncepciók ügyeinek kezelését is. A PR mindezekben felül támogatja a menedzsmentet abban a törekvésében, hogy a közvéleményről tájékozott legyen és a megszerzett ismeretek fényében arra reagálhasson, nonprofit szervezetek esetében segít megfogalmazni-hangsúlyozni a menedzsment közérdekkel szembeni felelősségét.

Zárásképpen megfogalmazható, hogy a public relations az a menedzsment funkció, amely kölcsönösen előnyös kapcsolatokat azonosít, létesít és tart fenn egy szervezet, valamint azok között a különböző vélemény- és érdekcsoportok között, amelyektől ezen szervezetnek – illetve szervezeti tevékenységnek – a sikere vagy a kudarca függ.

A civil kommunikáció és a public relations közös szakterületei

A definíciók alapján tehát megállapítható, hogy a szervezet public relations tevékenysége külső és belső környezetével folytatott kommunikációján alapszik. Ez igaz a civil szervezetek kommunikációjára is. A public relations szakterületei közül az alább felsoroltak kerülnek előtérbe a civil kommunikációs folyamatokban:

Vezetői információs rendszer és menedzsment-kommunikáció

A szervezet vezetésének kommunikációs szakmai támogatása érdekében folytatott tevékenységek között megkülönböztethető a menedzsment-tanácsadás, a vezetők

különböző kommunikációs szerepeinek szakmai segítése, valamint előkészítése és szervezése.

Szervezeti egységek közötti kommunikáció

Magában foglalja a szervezeti egységek közötti informális kapcsolattartással, információáramlással kapcsolatos szakmai tennivalókat. A formális kapcsolattartás keretében egyfelől a szervezet eredményeit, problémáit, vezetői állásfoglalásait és döntéseit, terveit és elvárásait közvetíti az egyes szervezeti egységek felé, másfelől pedig a szervezeti egységek törekvéseit, problémáit és szükségleteit közvetíti a menedzsment számára.

Alkalmazottak, illetve önkéntesek tájékoztatása

A szervezet belső információs rendszerén belüli – a dolgozók és önkéntesek felé történő, ezen csoportok közötti, illetve a csoporttagok, mint egyének felé irányuló – tájékoztatást jelenti, amelynek a feladatai leképezhetőek – többek között – a munkaértekezletek, vállalati fórum típusú rendezvények, valamint a belső hírlevelek szervezésével.

Személyes kapcsolatok

Hivatalos (formális) és magánjellegű (informális) kapcsolatok az egyének – esetleg csoportok, szervezeti egységek – szintjén, amelyek a kapcsolatszervezés keretében ezek kialakítását, fejlesztését és javítását célozzák.

Munkaerő toborzás és beillesztés

A humánpolitikai feladatkör támogatása céljából az új belépők alapozó tájékoztatását szolgáló prezentációs eszközök szervezését jelenti.

Válságkezelés

A szervezet normális működésétől valamilyen belső vagy külső okból történő eltérés – és ennek sajátos kommunikációs követelményei – által determinált szakmai tevékenységkört jelenti.

Szervezeti public relations

A szervezet hírnevének tudatos formálása megkülönböztetve ezt a vezető személyes hírnevének építésétől, illetve a szervezet belső kommunikációs, valamint külső marketing vagy közügy aspektusú szakmai feladataitól.

Szakmai kapcsolatok

A szervezet szakterületéhez kapcsolódó tudományos, oktatási, szakmai és gazdasági, továbbá érdekképviseleti szervezetekben betöltött szervezeti képvisellel, illetve a vállalt szerepekkel kapcsolatos kommunikáció, valamint kapcsolatfejlesztés szervezése értendő alatta.

Médiakapcsolatok

A nyomtatott és elektronikus sajtó intézményeivel és munkatársaival fenntartott kapcsolatok szervezése a szervezet publicitása érdekében.

Public Affairs és lobbitevékenység

A jogalkotók, a kormány, illetve a kormányzati szervek (közigazgatás), az önkormányzatok (államigazgatás) és az érdekképviseleti szervek közötti információcsere – saját szervezeti célokat leginkább szolgáló – szervezése.

A „lobbizás” a public affairs egyik területe. A törvényhozói, jogszabály-alkotói és végrehajtói hatalom képviselőinek szabályozott és legitim keretek között történő tájékoztatása, valamint lehetőség szerinti meggyőzése a szervezet érdekeinek megfelelően.

Támogatás

Olyan tevékenység, amely a szervezet kedvező környezeti megítélésének erősítését szolgálja a szervezet társadalmi felelősségének és érzékenységének, anyagi és erkölcsi elkötelezettségének támogatás formájában történő demonstrálásával.

Issue management

A társadalom egészét, illetve csoportjait foglalkoztató, a szervezetet potenciálisan érintő „makrokérdések” kezelése és az ezekhez fűződő kommunikáció szervezése.

A civil szervezetek public relations modellje

Ezen esetben kommunikáció menedzselését alapvetően a civil-szervezeti kultúra és célrendszer határozza meg.

A civil kommunikáció szempontjából a – szakirodalom szerinti – úgynevezett közvélemény tájékoztatási illetve a kétirányú szimmetrikus modellek a relevánsak, mert ezek segítségével lehetséges leginkább jellemezni a civilek kommunikációs tevékenységét.

Közvélemény-tájékoztatási modell

Azon szervezetek, amelyek ezt a modellt választják, a kedvező információk terjesztésére törekednek. A terjesztett információk nem feltétlenül célozzák a befogadók meggyőzését, viszont súlyt helyeznek azok valóságtartalmára, ezt a fajta kommunikációt egyirányúság jellemzi, visszacsatolás nincs vagy esetleges.

Kétirányú szimmetrikus modell

A szervezet célja – a kívüljár felé, a környezetével kapcsolatban – a kölcsönös alkalmazkodás és az optimális kompromisszum elérése hosszú távon.

Ezen szervezeti kommunikációs modell – mint ahogyan az ezt alkalmazó szervezeteknek is – célja, hogy a szervezet és közvéleménycsoportjai megismerjék egymás álláspontját és a lehető legátfogóbb módon, illetve legmagasabb szinten alkalmazkodjanak egymáshoz, ezért alapvetően a környezetével kialakítható-kialakított dialógusra, ennek folyamatos finomítására-fejlesztésére épít; olyan módon, hogy az érdekek kölcsönös figyelembevételét-beszámítását alapelveként elfogadva, a szervezet saját magatartásának változ(tat)ását is – és nemcsak a közvélemény megismerését, esetlegesen ennek formálását – tekinti az elérendő célnak.

A civil kommunikáció dimenziói

A tervezhetőség érdekében meghatározó szereplői alapján meg kell különböztetni a civil kommunikáció különböző dimenzióit, amely felsorolás szintjén az alábbiakból áll:

- a társadalmi-politikai-gazdasági környezet,
- a célcsoport,
- a szakmai környezet,
- a civil szervezeti világ, valamint
- a saját tagság, mint „belső” környezet.

A civil kommunikáció célja

A civil szervezet által irányított kommunikációs folyamatok során a cél az, hogy a képviselt, illetve „megcélzott” társadalmi réteg a leghatékonyabb módon férjen hozzá azokhoz az információkhoz, szolgáltatásokhoz, amelyek az érdekeit szolgálják. Ez a kommunikációs tevékenység – az alábbiak szerint – tovább bontható a célok megvalósítására irányuló – leginkább szükséges – eszközök kiválasztása érdekében, ilyen formán elmondható, hogy a civil kommunikáció céljai: A kapcsolattartás, mint a teljeskörű információszolgáltatás megvalósítása, valamint a visszacsatolás biztosítása, továbbá a saját arculat kialakítása.

A kapcsolattartás felosztható a szervezeten belüli (pl. ernyőszervezetek esetében tagszervezetek, vagy monostruktúrájú szervezeten belül elkülönült szervezeti egységek közötti) kapcsolatokra, vagy a szervezeten kívüli kapcsolatok körére (többek között: társadalmi támogatók, gazdasági támogatók, médiatámogatók, szakmai szervezetek).

A civil kommunikáció lehetséges eszközei

A márka stratégia: a márka és imázs

Az imázs-image szó jelentése: arculat, jó hírnév, valakinek vagy valaminek a jó híre, a róla alkotott kedvező kép.

A márka (brand) az a név, kifejezés, szimbólum, rajz vagy mindezek kombinációja, amellyel egy szervezet kommunikál a célcsoportja (a külvilág) felé.

A márkakommunikáció eszközei:

Jól kiépített márkakommunikációval elérhető az, hogy egy tudatosan formált kép alakuljon ki a szervezetről a célcsoport tagjaiban, s egyúttal elkerülhetővé váljon a részinformációkon alapuló, általában hátrányosan torz kép kialakulása.

Az arculat

A szervezetek médiahirdetéseiben, írásos anyagaiban, valamint egyéb kiadványiban használt egyéni, másoktól megkülönböztethető stílus az arculat. Ez kiterjed a szervezet által használt nyomtatványokra, levélpapírokra, borítékokra, dossziéokra, bélyegzőlenyomatokra, gépjárművekre, ruházatra, molinóra, matricára, weboldalra, természetesen akkor, ha ezt az anyagi körülmények engedik, de mindenképpen javasolt a saját szervezeti arculat – a felsoroltakhoz képest – legalább részleges spektrumon történő megjelenítése.

A logó

A márka és image kialakítása egy olyan logó megtervezésével kezdődik, amely a továbbiak folyamán a szervezetet minden lehetséges fórumon megjeleníteni, képviselni fogja; így a logó a szervezet márkajele, jól megkülönböztethető szimbólum alakjában, és további – mondhatni elsődleges – célja, hogy a nagyközönség könnyen felismerhesse.

Javasolt – akár belső, akár külső – pályázat keretében meghirdetni a tervezést, mivel így egy belső kommunikáció is megindítható a tagok, vagy külső a célközönség felé, valamint esetleg egy állandó grafikus is „szerezhető, és elkötelezetté tehető” a szervezet irányába.

A logók népszerűsítik a márkanévet, és vizuális kapcsolatot tartanak fent a weboldalon, vagy a dokumentumokon, hiszen a logó egy egyedi, grafikus kép, amely az érdeklődők, illetve a partnerek figyelmét felkelt(het)i, akár az interneten, akár nyomtatott formában látják. A saját és egyedi logó az első és legfontosabb eszköze annak a törekvésnek, hogy a szervezet kiépítse identitását. Az egyedi vizuális megjelenés kialakítása elengedhetetlen, mert ez közvetlenül hozzájárul(hat) a közismertséghez.

Szlogen

Egyre több civil szervezet alkalmazza sikeresen a szlogen vagy szalagcím módszerét a szervezet nevének terjesztésére. A szlogen meghatározásának folyamata során is érdemes a szervezeten belül egy pályázatot – a szlogen-fejlesztés-kialakítás tárgyában – meghirdetni, amely során a legeredményesebb belső, de nem feltétlenül a nyertes pályázó – mert a végül kiválasztott ötlet származhat egy külső pályázatból-pályázótól (szakértőtől, támogatótól) – valamilyen nyereségben részesül.

A küldetés (misszió)

A kommunikációjának kialakításánál fontos megfogalmazni a szervezet önmeghatározásának üzenet formájú módjaként a küldetését, misszióját – figyelembe véve a szervezetről és céljairól kialakítandó képet –, amelyet minden szervezeti tag, tagszervezet, alkalmazott, vagy önkéntes magáénak érez(het), továbbá saját küldetésének tekint.

További arculati kiegészítők

Mind a piaci, mind a civil szférában a szervezetek többsége partnereivel folyamatosan kapcsolatot tart, amelyet általában különböző nyomtatvány küldésével tesz meg, ezért lényeges az, hogy milyen formátumban jelennek meg a civil szervezet által kiküldött információk. Ennek érdekében egy – az arculathoz illő – könnyen beazonosítható formátumot célszerű létrehozni, amely sugallja a szervezet „filozófiáját”, mivel a logó kiválasztásával az is meghatározásra került, hogy milyen lesz a további, a jövőbeni arculati elemek stílusa.

Promóció

A promóció azokat a kommunikációs eszközöket foglalja magában, amelyek valamilyen üzenetet juttatnak el a célközönséghez, a partnerekhez. Az civil szférában az alábbi eszközök használhatóak:

- Reklámozás
- Public relation (PR)
- Személyes kommunikáció

Reklámozás

A reklámozás általában a szervezet, a termék, a szolgáltatás vagy az ötlet ismertté tételének leghatásosabb eszköze. A reklámkampány nem csak a piaci szférában fontos, hanem a civil szféra társadalmi nyilvánosságának egyik leghatásosabb eszköze, hiszen a közérdekű célokat megvalósító akciókat úgynevezett társadalmi célú hirdetések formájában ingyenesen el lehet juttatni a nagyközönség felé!

A nyomtatott (*hir*)lap kiválóan alkalmas olyan információk közlésére is, amelyek bővebb magyarázatot igényelnek, jellegéből adódóan azonban a visszacsatolás biztosítására nem sok lehetőséget kínál.

Az *évkönyv* elsősorban reprezentatív célokat szolgál. Minden évben „jelentést készít” a szervezet a tevékenységéről, azt bemutatva, archiválva.

A *plakát* bevált kommunikációs forma, bár a plakátok hatása a telekommunikációs korszakban erősen gyengült, az úgynevezett óriásplakát, vagy cityposzter bevett – de általában igen drága – hirdetési-tájékoztatási forma.

Az *ad-hoc kiadványok* olyan események alkalmával jutnak szerephez, amelyek nem előreláthatóak, illetve nem ismétlődnek rendszeresen.

Egyéb eszközök lehetnek még: a *hirdetőfal*, a *hangosbemondó*. Mind a hirdetőfal, mind a hangosbemondó egyaránt hagyományos eszköze a lokális jellegű kommunikációnak (bár az utóbbi használata komoly technikai adottságokat feltételez), jelentős hátrányuk, hogy ezek által nem lehet gyorsan széles körhöz információt eljuttatni, de igen hatékony kommunikációs eszközök a célzott rövid üzenetek meghatározott közönséghez történő azonnali célba juttatására.

Az *internet* a legfiatalabb, leggyorsabban terjedő tömegmédiium, amely minden eddiginél nagyobb tempóban és radikálisabban alakítja át az emberek életmódját, szabadidő-töltési szokásait, magánjellegű, közösségi és üzleti kommunikációját. Az internethez való hozzáférés és a világháló nyújtotta információk és lehetőségek igénybevétele összetett társadalmi és gazdasági kérdés. Ez a tény befolyásolja az internetnek, mint médiumnak a marketing- és marketingkommunikációs célokra való felhasználását is. A világhálón keresztül lefolytatott kommunikáció előnyei közé sorolható még annak olcsósága, illetve a sokrétűsége.

Az adott civil szervezetnek érdemes kialakítani egy saját *saját weboldalt, honlapot*, amely önállóan, vagy aloldalaként is működhet. A célnak az elérése érdekében egy „lendület” formátumú, könnyen átlátható és „formálható”, valamint informatív honlapot érdemes kialakítani, továbbá ahhoz, hogy a célcsoportot folyamatosan tájékoztatni lehessen, az oldal állandó felelősének célszerű heti rendszerességgel

frissíteni ezt, ezáltal sugározva a naprakészséget (továbbá az intenzív szervezeti munkát).

A honlap formavilágát tekintve javasolt egy modern, letisztult hatás elérése, természetesen tükrözve a már meghatározott arculati elemeinket is, ahol az érdeklődő minden információt megkaphat a szervezetről. Lényeges továbbá: a weboldal egyfajta interaktív felület is legyen, hogy a látogatók kéréssel is fordulhassanak a szervezethez és hasznos, új információt is kaphassanak a szervezet által elért eredményeiről; illetve ne csak kaphassanak, hanem adhassanak is híreket az aktualitásokról, vagy a legújabb lehetőségekről (pl.: ösztöndíjak, pályázatok, stb.). Másrészt fontos, hogy a szervezet megtudhassa a látogatóktól, hogy miként vélekednek a szervezet tevékenységéről és „honnan” jutottak el a weboldalra, továbbá az érdeklődők adatainak megismerésével-megszerzésével egy állandó kommunikáció kialakítására is sor kerülhet, hiszen a rendszeresen szerkesztett hírekből hírlevél is küldhető a regisztrált felhasználóknak.

Az *Internetről, mint a civil szervezetek számára is elérhető-betölthető médiafelületről* elmondható, hogy szakmai honlapokkal történő kapcsolattartás feltétlenül szükséges, továbbá érdemes – többek között a www.lap.hu (startlap) internetes weboldalcsalád – egy különböző témaköröket feldolgozó, bár elsődlegesen kereskedelmi célból létrejött – linkgyűjteményre is bejelentkezni, amelyre a linkajánlás és felkerülés ingyenes, és amelynek hatására könnyedén pár hét alatt több weboldalra felkerülhet ingyenesen a szervezeti link.

Public Relations (PR)

A PR jelentősen eltérő értelmezésével lehet találkozni a szakirodalomban és a gyakorlatban egyaránt. Vannak, akik csak alapvetően a médiaszakemberekkel (az újságírókkal, riporterekkel) kialakított jó kapcsolatokra gondolnak, míg vannak, akik ezt jóval tágabb körben értelmezik.

Jelen írás álláspontja szerint a PR-feladat más: a civil szervezettel kapcsolatos bizalmat hivatott megteremteni és mindezt hosszútávon fenntartani. A PR-nek egyfajta irányítási funkciója is van, hiszen meghatározza az egyének és a szervezetek közötti kölcsönös előnyökön alapuló kommunikációs kapcsolatok kialakításának, illetve fenntarthatóságának szakmai lehetőségét.

A fentiek alapján tehát nem kizárólag a célcsoportban – az adott szervezetről – kialakítandó pozitív vélemény elérése a cél, hanem szélesebb körben is – akarva-akaratlanul – érezteti hatását minden szervezet, és ennek „tudatában” kell, hogy legyen, ezen adottságát a saját javára fordítva.

Fontos meghatározni, hogy a kialakítandó képet, azt az üzenetet, ami a külvilág számára eljuttatandó, hogyan lehet közvetíteni. Ehhez végiggondolt rendszer kiépítése: fórumok, konzultációs lehetőségek, kérdőívek, valamint a személyes találkozásokkal is (ki)alakított szervezeti stratégia, továbbá a partnerek felé magunkról rendszeresen elküldött konzisztens információk szükségese.

A szakmai rendezvények megvalósításához el kellett készíteni az olyan a szervezetet bemutató, illetve szakmai prezentációkat, amelyek hűen tükrözik a szervezet működését, továbbá arculatát, és amelyből pontos információkat kaphatnak az érdeklődők.

(Az *ad-hoc rendezvények* az eseti nyomtatott kiadványokhoz hasonlóan alkalmi kommunikációs célok elérésére szolgálnak. Formájukat tekintve igen változatosak lehetnek, pl. tüntetések, díjátadások, gyűlések stb.)

Itt fontos megjegyezni, hogy a személyes kommunikáció alkalmazása azokban az esetekben indokolt leginkább, amelyek azonnali visszacsatolást igényelnek. Mivel a civil szervezeti működés – ezen belül különösen a szakmai-, vagy érdekképviseleti tevékenység – maga is azon alapul, hogy a tevékenységet kifejtő személyek maguk is a csoportok tagjai, a személyes kommunikáció egyik alapvető eleme a kommunikációnak, és nem elhanyagolandó azon kedvező „peremfeltétel”, hogy a civil tevékenység körülményei – általában – elég kötetlenek ahhoz, hogy a tagok személyes kommunikáció révén érintkezzenek egymással.

Belső kommunikáció

A szervezet menedzsmentjének – tagjainak egyéni információelméleti felkészültségétől függetlenül – szüksége van a kommunikációs szakmai útmutatásra és a gyakorlati feladatok megosztására, ha ugyanis a vezetés a kommunikáció szervezésével tölti az idejét, annak a szervezeti irányító tevékenység lát(hat)ja a kárát.

A szervezeten belüli tájékoztató rendszer többszintű, megkülönböztethető horizontális és vertikális, valamint formális és informális információáramlás.

A szervezeti egységek közötti kommunikáció szervezéséhez tartozik minden, a szervezeten belüli és az informatikai bázisú kapcsolatokat meghaladó, a szervezeti egységek közötti informális kapcsolattartással és információáramlással (pletyka) kapcsolatos szakmai tennivaló, a szervezeti kultúrával, a munkatársak, az önkéntesek lojalitásával és közérzetével, a szervezeti egységek (tagszervezetek) esetleges rivalizálásával kapcsolatos kommunikációs folyamatok analízisével. A formális kapcsolattartás területén a szervezet eredményeit, problémáit, a vezető állásfoglalásait és döntéseit, továbbá terveit illetve elvárásait közvetíti a munkatársak és az egyes szervezeti egységek felé. Azonban ez a tevékenység kétirányú kell, hogy legyen: ugyanezeket a már felsorolt folyamatokat a szervezeti egységek felől is közvetíteni kell a szervezet vezetői számára.

Érdekes a civil szervezetben egy tagot kijelölni, akinek a feladatkörébe tartozik a különböző kommunikációs szerepköröknek segítése, előkészítése, szervezése is (üdvözlő szövegek vagy egy fontos körlevél megírása, látogatások szervezése, rendezvények forgatókönyvének elkészítése, stb.), akinek ugyancsak a feladata a kommunikáció szakmai feltételeinek biztosítása (pl.: kommunikációs háttéranyagok tartalmi meghatározása, sajtóanyagok elkészítése, fotók, dekorációs elemek előkészítése, stb.).

A belső kommunikációs rendszer akkor működik igazán hatékonyan, ha már az első pillanattól kezdve sikerül megfelelően kommunikálni egy új tagtárral, kollégával, vagy önkéntessel.

Ennek megvalósításakor kiemelten fontos az, hogy az újonnan belépő személyt már az alapos, minden igényt kielégítő tájékoztatást lehetővé tévő "fogadó dosszié" várja. Bár ez a forma nem szintiszta PR, inkább a szervezet humánpolitikai tevékenységének támogatása, mégis sokat mutathat az adott szervezet szervezeti kultúrájáról.

A civil szervezet tagjainak munkáját illető elvárások formálásakor tekintettel kell lenni arra, hogy feladataikat önkéntesen vállalják, anyagi ellenszolgáltatást – általában – nem kapnak tevékenységükért.

A szakmai, illetve érdekképviseleti munkában résztvevők nem feltétlenül rendelkeznek a szükséges ismeretekkel. Márpedig a civil szektorban, pontosabban szólva magukban a szervezetekben alkalmazottként, tisztséget vállaló tagként, vagy önkéntesként vállalt munka olykor komoly felkészültséget kíván, elég, ha a szakterületekre gondolunk: gazdálkodás, jog, kommunikáció, rendezvényszervezés, pályázatírás, tárgyalás-érveléstechnika stb., így annak érdekében, hogy vállalt feladataikat megfelelően elláthassák, lehetővé kell tenni számukra ezeknek az ismereteknek a megszerzését, majd folyamatos frissítését. Ebben egyrészt a szervezet tagjaitól, másrészt külső – együttműködő – szervezetektől várhatnak segítséget (és ennek az igénynek a kezelése már nagyban érinti a motiváció, illetve a nonprofit ösztönzőmenedzsment később tárgyalandó témáit).

A fellépő belső igények miatt – valamint a szervezeti kultúra fejlesztése miatt is – a civil szervezetnek meg kell oldania a munkája során felhalmozódott tudás folyamatos összegzését, továbbadását, így ezen a ponton fontos kiemelni, hogy nem csak külső képzésben lehet gondolkodni, hanem érdemes belső tréningeket tartani, amelyek a szakmai felkészítéssel túl „a csapatban gondolkodást”, a köznyelvben már elhíresült teammunkát is nagy hatékonysággal támogatják.

Az utóbbi megjegyzés azért is kiemelendő, mert a civil szervezet tudásának megőrzését és továbbadását megnehezíti a cserélődés, a fluktuáció – amely döntően az önkéntes munkát végzők viszonylag gyors cserélődését jelenti –, ezért a tudás átadásának menedzselésére olyan rugalmas és könnyen kezelhető rendszert kell létrehozni, amelynek folyamatos működtetésével-használatával hosszú távon is „tanuló szervezettel” válik a civil szervezet.

Minden jól működő szervezet feladatának érzi, hogy minél több információt kapjon „vevőitől”, hogy mi az, amivel elégedettek voltak és mi az, amiben véleményük szerint még fejlesztésre szorul a tevékenysége, ez az úgynevezett visszacsatolás. Ajánlott folyamatosan mérni a „vevők” elégedettségét, kialakult véleményét és ezeket rendszeresen össze kell vetni az előző időszak információival. A tevékenység során ellenőrizni kell, miként változott a szervezetről kialakult véleménye a külső környezetnek, milyen irányban mozdult el a korábban kialakított kép. A kommunikációval folyamatosan ellenőrizni lehet, hogy az előzetesen kitűzött célokat elérte-e a szervezet, és ha nem, akkor melyik irányba érdemes módosítani tevékenységét.

A vezetői kommunikáció, mint a vezetés tartalmi és formai egysége

Vezetés tartalmi és formai követelményrendszerét az alábbi két csoportosítás foglalja össze.

A vezetői tájékoztatás tartalmával kapcsolatosan megszívlelendők:

- A tájékoztatás céljai legyenek világosak!
- A tájékoztatás legyen őszinte!
- A vezető érvei legyenek közérthetőek!

- A tájékoztatón a vezető sorolja fel az általa már megismert ellenérveket is, majd az ellenérveket súlyozva, tárgyyszerűen cáfolja!
- A vezető a tájékoztatás során sorolja fel a várt eredményeket és ezek elérési időpontját, valamint érzékeltesse az elérés ismert kockázatát!
- A vezető mindig hangsúlyosan emelje ki a már meghozott, illetve a meghozandó áldozatot!
- Legvégül megfelelő mennyiségű időt biztosítson a kérdésfeltevésre és a hozzászólásra, valamint adjon a kérdésekre egyértelmű válaszokat!

A vezetői tájékoztatás formai követelményeivel kapcsolatosan megszívlelendők:

- A tájékoztatás irányuljon egyértelműen a meghatározott célközönségre!
- A vezető mondanivalójának középpontjában a célközönség és a téma, ne a tájékoztató – tehát saját – személye álljon!
- A gondolatmenet logikája legyen könnyen követhető; a közölt szöveg mindig legyen egyértelmű, közérthető, valamint a demonstrációs alátámasztás szemléletes!
- A tájékoztató írásos anyaga egységes, könnyen azonosítható külső jegyekkel jelenjen meg!
- A tájékoztatás, tájékoztató időpontja igazodjon az elérendő célhoz és a tájékoztatottak preferenciáihoz, és a tájékoztatási mód, „csatorna” illeszkedjék a célközönség sajátosságaihoz és a téma tartalmához.

A fentiek figyelmen kívül hagyása csökkenti a tájékoztató munka hatékonyságát, ugyanakkor lehetővé teszi az úgynevezett rebound hatást, a visszájára fordulást, ami a tájékoztató tevékenység teljes kudarcát jelenti.

XVIII. TÁRGYALÁSTECHNIKA

A tárgyalás is, mint minden kommunikációs helyzet két síkon zajlik, tartalmi és érzelmi (kapcsolati) síkon. A hitelesség azon múlik, hogy ez a két sík összhangban van-e. Ügyelni kell arra, hogy a nem szándékolt üzenetek megerősítsék a direkt közlést! Ez az elfogadottság alapfeltétele.

Kölcsönös megelégedettséggel szolgáló megállapodás csak egyenrangú felek között jöhet létre. Az egyenrangúság kialakításában és fenntartásában aktív szerepet kell vállalni.

Ellenvetések kezelése

Az ellenvetések eredményes kezeléséhez

- pozitív hozzáállás,
- szakmai tudás,
- határozottság szükséges.

A partner minden, számára fontos információt meg akar tudni a témával kapcsolatban, hogy később dönteni tudjon. Emellett előzetes élményekkel, tapasztalatokkal, feltevésekkel rendelkezhet. Összességében tehát bizonytalan helyzetben van, és ez a bizonytalanság jelentkezhet ellenvetések és kérdések formájában.

A felmerült kérdéseket meg kell válaszolni, az ellenvetések kezelésének alapja pedig a személyes hozzáállás (partner személye és kérdései irányában meglévő nyitottság), valamint a témában való jártasság, illetve a szakmai felkészültség, továbbá a határozottság, mint a meggyőzőképesség alapja. Amikor a partner ellenvetéseket mond, csupán szeretet minden, a számára fontos dologban tisztán látni, szeretné megelőzni a lehetőséget egy esetleges későbbi csalódásnak.

A konfliktusokban előforduló magatartások

Az elkerülés

Lényege: Nem erőltetem a saját célomat, de nem kooperálok a másik céljának elérése érdekében sem.

Mikor célszerű az elkerülés technikáját használni?

- ha nem jelentős kérdésekről van szó,
- ha a „költségek” (energia ráfordítás) nagyobbak, mint a nyereség,
- ha kicsi az esély, hogy sikerrel lehet kikerülni a szituációból,
- ha az időnyereséggel jár,
- ha mások hatékonyabban tudják feloldani a konfliktust.

Az elkerülés gyakorlatának hátránya, hogy:

- erősödhet a konfliktus,
- a szereplők fizikailag is elhagyják a konfliktus színterét (munkahely, család), kivonulnak onnan,

- a konfliktusok elkerülői tagadhatják a konfliktusok létezését, lelki értelemben elnyomva ennek a ténytudásból fakadó, illetve azzal kapcsolatos tudást, érzést.

Alkalmazkodás

Lényege: A saját cél háttérbe szorítása, viszont kooperációs készség a másik céljának elérése érdekében.

Előnye:

- Különösen hasznos, ha az adott kérdés mások számára fontosabb.

Hátránya:

- A saját célok, álláspontok nagymértékű, vagy teljes feladása, illetve
- a félelem attól, hogy a konfliktus az embereket eltávolítja egymástól.

Versengés

Lényege: A versengő erőteljesen törekszik saját céljának elérésére, és nem kevésbé van tekintettel a másik céljára.

Előnye:

- A győzelem jelenti a sikert, a feladat teljesítését,
- a legjobb megoldás lehet válsághelyzet megoldásában, továbbá
- gyors, költségtakarékos döntéseket hoz magában.

Hátránya:

- Az egyéni célok, vélemények érvényesítése, akár a másik fél rovására is, továbbá a felfogás, hogy ez: („csak”) egy játszma, amit meg kell nyerni, és
- a kudarcotól való félelem, a „vesztes vagyok” hiedelme.

Együtműködés

Lényege: Elfogadni a másik fél érdekeit, miközben érvényt kíván szerezni a saját érdekeinek is.

Előnye, hogy:

- a résztvevő felek mindegyikének kielégítheti az érdekeit,
- lehetőség van a különböző megoldások, alternatívák feltárására,
- a konfliktus forrása egyértelművé tehető,
- mások nézőpontjának tisztelete, mint állandó érték megjelenik,
- a kapcsolatok erősítésére irányuló törekvés folyamatossá lesz,
- siker esetén elkötelezettség fennáll az adott – közösen kialakított – megoldás iránt.

Hátránya:

- Reflexió nélkül megváltozó elvi álláspontok és cselekvési-végrehajtási gyakorlatok.

Kompromisszum

Lényege: A kompromisszumot kereső enged a saját érdekeiből, de ugyanezt várja el a másik féltől is.

Előnye:

- Fenntarthatóak a személyközi kapcsolatok,
- folyamatos egymás szempontjainak a figyelembe vétele,
- állandó a törekvés a mindenki által tisztességesnek tartott megoldás keresésére,
- a hit, hogy mindenki nyerhet a közös ügyön,
- a mindenki számára megvalósítható megoldás keresése, mint szervezeti, vagy csoporton belüli cél,
- időnyereség.

Hátránya:

- Mindenki veszíthet az ügyön,
- ami az egyik félnek veszteség, a másiknak nyereség,
- hosszú távon a kompromisszum magában hordja az újabb konfliktus veszélyét, mert egyik fél sem elégedett teljes mértékben az eredménnyel.

1. SZÁMÚ FÜGGELÉK A PÁLYÁZATI INFORMÁCIÓKRÓL

A forráselosztás-újraelosztás hazai – az állami és a nem-állami szervezetek együttműködésére alapuló – gyakorlata előfeltételez egy olyan – a szervezetekben meglévő – tudást (a szervezeti kultúra részeként), amely biztosítja a civil szervezet érdemi szakmai részvételét mind a pályázás, mind a pályázatátás folyamataiban.

Ilyen módon feltételezi továbbá a társadalmi szervezetek közötti eredményes kooperációt, továbbá a rendelkezésre álló állami és egyéb források mindenkori szűkössége miatt elkerülhetetlenül meglévő rivalizálási potenciált – a versenyben való részvételnek megfelelni tudást, ami nem jelent mást, mint a forrás megszerzésének valós képességét –, és nem utolsósorban a párbeszédkészséget (és képességet) az állami (önkormányzati) szervekkel, hivatalokkal, piaci szereplőkkel és magánszemélyekkel, mint támogatókkal, adományozókkal, továbbá más nonprofit szervezetekkel, valamint a szervezeti világok mögött létező társadalmi csoportokkal.

Forráselosztó szervezetek, a pályázatok kiírói – civil szemmel

Rohamosan fejlődő világunkban, az Internet nyújtotta előnyök és hátrányok ismeretében az információ megszerzése szinte már akadálymentesnek mondható. Mégis az állítható, hogy korlátozott hozzáféréssel bírunk, mert a strukturálatlan információáradatban gyakran maradnak „a szűrkezőnőben” olyan ismeretek, amelyek akár szakmai, akár pénzügyi téren fontosak lennének a civil szféra számára.

A civil szervezetek számára is egyre több információ, ismeretanyag és forrás áll rendelkezésre, ám szinte minden ötödik civil szervezet tud egy olyan újabb információs forrásról, amelyről mások még sosem hallottak.

Az alábbi rövid összesítés a fellelhető és feltehetően érdeklődésre számot tartó forráselosztó szervezeteket bemutatására vállalkozik.

A lista a teljesség igénye nélkül készült, célzottan azért, hogy ezektől a szervezetektől, intézményektől kiindulva mindenki saját maga építhesse fel a számára, szervezetének legkedvezőbb forráselosztó listát.

NCA – a Nemzeti Civil Alapprogram (www.nca.hu)

Az Országgyűlés a civil szervezetek átlátható, költségvetési forrásautomatizmusra épülő, pártpolitikától mentes forrásainak biztosítása érdekében Nemzeti Civil Alapprogramot hozott létre. Az NCA 2004 óta működik regionális és országos szinten a civilek első számú forráselosztó intézményeként. Az NCA 11 kollégiumon (7 regionális és 4 országos szintű) keresztül biztosítja a civilek működéséhez, szakmai programjaihoz való támogatásszerzési lehetőséget.

Alapprogram Miniszteri Titkársága

Cím: 1051 Budapest, V. kerület, Vigadó u. 6.

E-mail: nca@icsszem.hu

Telefon: 061/270-24-51

Alapprogram Tanácsa

Cím: 1051 Budapest, V. kerület, Vigadó u. 6., E-mail: nca.tanacs@icsszem.hu

NCA közép-dunántúli regionális kollégiuma

Cím: 2800 Tatabánya, Pf: 423, E-mail: nca.kozepdunantul@icsszem.hu

NCA országos hatókörű civil szervezetek támogatásának kollégiuma

Cím: 1139 Budapest, XIII. kerület, Váci út 71., E-mail: nca.orszagos@icsszem.hu

NCA civil szolgáltató, fejlesztő és információs kollégiuma

Cím: 1139 Budapest, XIII. kerület, Váci út 71., E-mail: nca.civilszolgáltato@icsszem.hu

NCA civil önszerveződés, szakmai és területi együttműködés kollégiuma

Cím: 1139 Budapest, XIII. kerület, Váci út 71., E-mail: nca.egyuttmukodes@icsszem.hu

NCA nemzetközi civil kapcsolatok és európai integráció kollégiuma

Cím: 1139 Budapest, XIII. kerület, Váci út 71., E-mail: nca.nemzetkozi@icsszem.hu

További pályázati és információs lehetőségek az Interneten

Az Internet világában az alábbi linkeket érdemes naponta látogatni a fent említett regionális pályázati forráselosztó szervezetek oldalain túl:

A Pályázatfigyelő honlapja (www.pafi.hu)

Ezen az oldalon naprakészen megtalálhatóak a PAFI által folyamatosan figyelt minisztériumi, NCA-s, és a Mobilitás által meghirdetett pályázatok is, de találkozhatunk országos működési körű és jelentőségű alapítványok, és egyéb szervezetek, intézmények pályázati felhívásaival is.

Az Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium Civil Kapcsolatok Főosztálya (www.civil.info.hu)

Az oldal Magyarország jelenlegi civil politikáját hivatott képviselni. Megtalálhatók hírek, információk, kapcsolatok a civil szektort érintően, valamint a honlapon is megismerhető számos pályázati kiírás.

Itt kell még megemlíteni az ifjúsági ellátórendszer elemeit. A Mobilitás az Ifjúsági-, Családügyi-, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium (ICsSzEM) tevékenységéhez illeszkedve foglalkozik forráselosztással, mind a hazai, mind a nemzetközi profilú ifjúsági-, gyermek- és sportesemények, szakmai programok támogatása révén, az európai uniós ifjúsági forrásokat is kezelve.

A Gyermek és Ifjúsági Alapprogram (GyIA), amely az országosan meghirdetésre kerülő pályázatokat kezeli, és ennek regionális testületeiként működnek a Regionális Ifjúsági Tanácsok (RIT-ek), amelyek területi-statisztikai regionális elv szerint lettek 1999-ben kialakítva. A RIT-ek döntéseinek végrehajtásáért, valamint a régióban működő szervezetekkel való kapcsolattartásért a Regionális Ifjúsági Szolgáltató Irodák (RISZI-k) felelnek.

SANSZ – Az Alapítványok honlapja (www.sansz.org)

A Sansz honlapján nagyon részletes formában találhatóak meg a pályázati lehetőségek, minden aktuális pályázatról, napi frissítéssel.

Magyar Soros Alapítvány: (www.soros.hu)

Az Alapítvány 20 éve folyamatosan foglalkozik – többek között – a civil szervezetek pályázati úton történő támogatásával. Az általuk kiírt pályázatok határideje miatt célszerű hetente látogatni az oldalt.

Az Ökotárs Alapítvány (www.okotars.hu)

Elsősorban környezetvédelmi témákban támogatják a civilek és a többi szektor együttműködését – különösen a civil mozgalom és az önkormányzatok közös akcióit. Pályázataikat a partnerség jegyében hirdetik meg.

Unió pályázatok civileknek (www.cipp.hu)

A honlap a Civil Információ Pályázat Partnerkeresés nevet viseli, és ennek megfelelően rendkívül széles skálán mozgó információs bázisként funkcionál. A pályázatiírással szemben a települések honlapjai, a civil ágazatokhoz kapcsolódó információk és EU-s civil információk is megtalálhatók rajta. Az egyik legjobban használható információs oldal.

PHARE programiroda (www.phareoffice.hu)

Az Oktatási Minisztérium Phare Programirodája a halmozottan hátrányos helyzetű és kiemelten a roma társadalmi csoportok életkörülményeinek és társadalmi beilleszkedésének javítását célul tűző szervezeteket támogatja pályázati úton.

A lap - csoport kapcsolódó linkgyűjteményei

(www.palyazat.lap.hu; www.palyazatiras.lap.hu; www.nonprofit.lap.hu; www.alapitvany.lap.hu; www.egyesulet.lap.hu)

A laptársaság tagjaként működő oldalak több száz linket és hivatkozást tartalmaznak a fenti témákban. Érdemes saját linklistát összeállítani az oldalakon található információkból.

Civil Háló (www.civilhalo.hu)

Az oldal nem kifejezetten a pályázatiírással foglalkozik, de számos információ olvasható rajta a civil szektort illetően. A portálként működő oldal naprakész hírekkel, információkkal és programajánlásokkal várja az érdeklődőket.

Civil Porta (www.civilporta.hu)

A honlap adatbázisában számos civil szervezet megtalálható, továbbá a weblap saját pályázatfigyelő rendszerrel is rendelkezik.

Ezeket – legalább ezeket – a pályázati lehetőségeket, illetve kapcsolódó információs forrásokat ismerve, a honlapokat látogatva a nonprofit szervezetek működéséhez, tevékenységéhez számos forrás-kiegészítő pályázatot lehet találni.

„Jó szerencsét!”

2. SZÁMÚ FÜGGELÉK AZ IRATOKRÓL, IRATMINTÁKRÓL

A civil szervezetek működéséhez kapcsolódó iratmintákat lehet adni, azonban azok csak a teljesség igénye nélkül születhetnének meg. Éppen ezért azt az eljárást követi a kötet, hogy:

- a.) a főbb iratokra vonatkozóan utalásokat tesz;
- b.) az iratminták fellelhetőségére, helyükre vonatkozóan is javaslatot ad;
- c.) valamint a legszükségesebb, alapítvány és egyesület bejegyzéséhez és adatai módosításához szükséges, jogszabályból kiemelt mintákat megadja.

Az egyes főbb iratok

Rögzíthető, hogy az alapítványt alapító okirattal, az egyesületet alapszabállyal, a közhasznú társaságot pedig vagy társasági szerződéssel, vagy egyszemélyes alapító esetén alapító okirattal hozzák létre. Amennyiben pedig ezen okiratok módosítására van szükség, akkor ezen okiratok módosításai, és – gyakran egyidejűleg – a módosításokkal egységes szerkezetbe foglalt újabb létesítő okiratok készülnek el. Ezen legfőbb státútumokhoz gyakran kapcsolódik szervezeti és működési szabályzat is, valamint a bejegyzéshez, illetve a módosítások átvezetéséhez is kiegészítő iratok szükségesek, mint például a bejegyzési-változásbejegyzési kérelmek (ezekről alább még szó lesz), továbbá kiegészítő nyilatkozatok, befogadó nyilatkozatok, tagjegyzékek, aláírási címpéldányok stb.

Ismételve a fenti álláspontot: az iratminták a teljesség igényével természetesen nem készülhetnek el, mivel minden egyes alapítvány, egyesület, vagy közhasznú társaság valamiben eltér, mert alapítói köre és annak szándékai is eltérnek, ezért a dokumentumokat mindig egyéniesíteni kell!

Ezeket a legfőbb dokumentumokat a jogszabályok ismeretében gyakran jogi szakember bevonásával javasolt - még az iratminták figyelembevétele mellett is – elkészíteni.

Az alapításhoz, módosításhoz kapcsolódó iratokon túl a napi működés során létrejövő egyes iratokról gyakorlati tanácsként megemlítendőek a következők:

Érdemes az alapító tagoknak figyelemmel lenni arra, hogy a fentebb már ismertetett szabályok szerint (például a közhasznú társaság taggyűlésénél írtak) a legfőbb szerv üléseinek jegyzőkönyve meghatározott formaiságokat kíván meg.

Az ülések jegyzőkönyveiben javasolt és szükséges rögzíteni az ülésen megjelentek számát, a határozatképességet, az ülés levezető elnökének, jegyzőkönyvvezetőjének és hitelesítőjének (hitelesítőinek) nevét, valamint az ülés jegyzőkönyvéhez jelenléti ívet is kell csatolni.

Az ülések jegyzőkönyvét érdemes áttekinthetően, a napirendi pontokra megbontottan megírni, a szavazási procedúrákat külön rögzíteni a javaslat ismertetett szövegével és a határozatot igenlők, ellenzők és tartózkodók számával.

A felszólalók, a résztvevők legfontosabb indítványait rögzíteni kell.

Ez hasonlóan vonatkozik a felügyelő bizottság és esetleges egyéb testületi szervek jegyzőkönyveire is.

Természetesen az ülés jegyzőkönyve formaiságát sem lehet a teljesség igényével megadni, azonban az előbb írtakat érdemes figyelembe venni. Amennyiben a helyzet megkívánja, hasznos lehet még bármilyen típusú jegyzőkönyvnél, vagy egyéb iratnál

az, ha az azt aláírók minden oldalt aláírásukkal, de legalábbis kézjegyükkel (szignó) látnak el. Az ügyvezető a saját maga működési körében a saját döntéseiről vezetett iratokat (például ügyvezetői határozattár) szintén vezetheti a könnyebb áttekinthetőség végett az előbbi szabályok szerint.

A közhasznú szervezetként működő civil szervezeteknél a fenti formalitások betartása viszont különösen fontos. Maga a közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. törvény ír elő szigorú nyilvántartási kötelezettséget a legfőbb és a vezető szervek döntéseinek nyilvántartásával kapcsolatosan. Ezen döntéstárakat nevezik általában határozatok tárában. A határozatok tárában, vagy a határozatok könyvében úgy kell bevezetni a döntéseket a közhasznú szervezetek esetében, hogy azok a gyűlésen-ülésen hozott döntés hatályát és tartalmát is tartalmazzák, továbbá személy szerint fel kell tüntetni a döntést támogatókat, illetve az azt ellenzőket, továbbá azokat, akik a döntéshozatal során tartózkodtak.

A határozatokat érdemes emelkedő sorszámmal feltüntetni és a sorszám mellett a határozat időpontját is rögzíteni, majd azt így elhelyezni a határozatgyűjteményben.

Az egyes támogatási szerződéseknél (amelyek elsődlegesen alapítványoknál fordulnak elő) érdemes különösen arra figyelni, hogy a támogatás tartalma, mikéntje, annak nyújtásának pontos időpontja ezekben meg határozva a szerződésben, másrésztől hogy a támogatással kapcsolatos támogatott általi egyes esetleges kötelezettségek is megfelelően legyenek kimunkálva. Mindez a támogatási szerződéseknél a későbbi jogvita elkerülését szolgálja.

Iratminták fellelhetősége

Egyes iratminták – amelyek természetesen absztrakt módon vannak meghatározva, azonban segítséget adhatnak a non-profit világban való eligazodáshoz és okirat szerkesztéshez – fellelhetők Magyarországon könyv alakú iratmintatárakban, illetve egyes szolgáltatók jogszabálygyűjteményük adatbázisában, vagy ahhoz kapcsolódóan jelentetik meg digitális, gyakran szerkeszthető formátumban az erre vonatkozó anyagokat. Egyes iratmintákat, tájékoztatókat a civil szervezetekkel kapcsolatosan az Interneten is találhatunk, mint pl. a www.birosag.hu, vagy a www.nonprofit.hu oldalakon.

Az alapítvány és az egyesület nyilvántartásba vétele iránti (bejegyzési) és a nyilvántartott adatokban bekövetkezett változások nyilvántartásba vétele iránti (változásbejegyzési) kérelme

A jelen rész bevezetőjében ígértéknek megfelelően itt alapítvány és egyesület bejegyzési és változásbejegyzési kérelmének mintáját adja meg a kötet a vonatkozó jogszabályok nyomán. A közhasznú társaságra vonatkozó kérelmeket azért nem mutatja be, mert mint korábban írtuk, a közhasznú társaság alapításánál a jogi képviselő kötelező, így ezen kérelmeket is nyilvánvalóan a megbízott jogi képviselő készíti el és tölti ki megfelelő szakmai tapasztalattal.

Az alapítványok ügyviteli nyilvántartásának szabályait az 12/1990 (VI.13.) IM rendelet, míg a társadalmi szervezetek ügyviteli nyilvántartási szabályait a 6/1989 (VI.8.) IM rendelet tartalmazza. A minták tehát a következők, amelyek a www.birosag.hu oldalon a letölthető nyomtatványok között is megtalálhatók:

I. AZ ALAPÍTVÁNY

Az alapítvány nyilvántartásba vétele iránti kérelem

I.	<p>1. az alapítvány neve:</p> <p>2. az alapítvány székhelye: (irányítószám; község, város; kerület; utca, út, tér stb.; házszám; lépcsőház; emelet; ajtó)</p> <p>3. az alapítvány képviselőjének neve: ¹ <input type="checkbox"/></p> <p>4. az alapítvány képviselőjének lakóhelye: (irányítószám; község, város; kerület; utca, út, tér stb.; házszám; lépcsőház; emelet; ajtó) ¹ <input type="checkbox"/></p> <p>5. az alapítvány célja: ¹ <input type="checkbox"/></p> <p>6. az alapítvány típusa (alapítvány vagy közalapítvány):</p> <p>7. az alapítvány vagyonfelhasználási módja: ¹ <input type="checkbox"/></p> <p>8. nyílt vagy zárt alapítvány:</p> <p>9. a kezelő szerve, illetőleg a kezelő szervezet tagjainak neve és lakóhelye: (név; irányítószám; község, város; kerület; utca út, tér stb.; házszám; lépcsőház; emelet; ajtó) ¹ <input type="checkbox"/></p> <p>10. az alapító okirat kelte: <input type="checkbox"/><input type="checkbox"/><input type="checkbox"/><input type="checkbox"/> (év, hó, nap)</p> <p>.....</p>
II.	<p>1. az alapítói jogok gyakorlására kijelölés esetén</p> <p>a) az alapítói jogok gyakorlására kijelölt személy neve, lakóhelye (székhelye): (név; irányítószám; község; város; kerület; utca, út, tér stb.; házszám; lépcsőház; emelet; ajtó) ¹ <input type="checkbox"/></p> <p>.....</p> <p>b) a kijelölés feltétele:</p> <p>c) a kijelölés feltételének bekövetkezésének <input type="checkbox"/><input type="checkbox"/><input type="checkbox"/><input type="checkbox"/> (év, hó, nap) időpontja:</p> <p>2. az alapítvány szervezeti egysége jogi személlyé nyilvánítása esetén</p> <p>a) a jogi személy szervezeti egység neve: ¹ <input type="checkbox"/></p> <p>.....</p> <p>b) a jogi személy szervezeti egység székhelye: (irányítószám; község, város; kerület; utca, út, tér stb.; házszám; lépcsőház; emelet; ajtó) ¹ <input type="checkbox"/></p> <p>.....</p> <p>c) a jogi személy szervezeti egység ügyintéző és képviseleti szervének neve: ¹ <input type="checkbox"/></p> <p>.....</p> <p>3. közhasznú jogállás megszerzése esetén a közhasznúsági fokozat:</p> <p>.....</p>

III.	A kérelemhez csatolandó iratok: az alapítvány alapító okirata	² □□
1.	az alapítvány képviselő szerve (szervezete) tagjainak a tagság elfogadására és a	² □□
2.	jogszabályban meghatározott követelményekre vonatkozó nyilatkozata igazolás az alapítvány céljára rendelt vagyron rendelkezésre bocsátásáról	² □□
3.	a székhelyhasználat jogcímét igazoló okirat másolata	² □□
4.	szükség szerint a felügyelő szerv tagjainak a tagság elfogadására és a	² □□
5.	jogszabályban meghatározott követelményekre vonatkozó nyilatkozata egyéb csatolt iratok	² □□
6.	szükség szerint csatolt pótlapok	² □□
7.		
IV.	Az alapítvány csoportba sorolása a tájékoztató alapján:	³ □□

Kérem a Tisztelt Bíróságot, hogy az alapítványt nyilvántartásba venni szíveskedjék.

....., 200..... év hó nap.

.....
az alapítvány alapítója vagy képviselője (kérelmező)

¹ Amennyiben további adatot kíván a nyilvántartásba bejegyezni, a folytatást jelezze X-szel!

² Írja be a csatolt iratok számát!

³ Írja be a tájékoztatóból választott, a társadalmi szervezetet leginkább jellemző tevékenységnek megfelelő számot!

Pótlap
az alapítvány nyilvántartásba vétele iránti kérelemhez

.../.../...¹

.....
.....
.....

.../.../...¹

.....
.....
.....

.../.../...¹

.....
.....
.....

.../.../...¹

.....
.....
.....

.../.../...¹

.....
.....
.....

.../.../...¹

.....
.....
.....

.../.../...¹

.....
.....
.....

Írja be annak a rovatnak a betűjelét, amelyre a folytatás vonatkozik (pl. alapítvány képviselőjének neve esetén: „I/3.”,¹ ekkor a harmadik hely üresen marad; jogi személy szervezeti egység neve esetén: „II/2/a.”).

**Az alapítvány nyilvántartott adataiban bekövetkezett változás nyilvántartásba vétele
iránti kérelem**

I.	1.	az alapítvány nyilvántartási száma:	
	2.	az alapítvány nyilvántartásba vételéről szóló határozat száma, jogerőre emelkedésének napja:	□□□□ □□ □□ (év, hó, nap)
	3.	az alapítvány neve:	
	4.	az alapítvány székhelye: (irányítószám; község, város; kerület; utca, út, tér stb.; házsám; lépcsőház; emelet; ajtó)	
II. ¹	1.	az alapítvány neve:	² □□□□ □□ □□ (év, hó, nap)
	2.	az alapítvány székhelye: (irányítószám; község, város; kerület; utca; út, tér stb.; házsám; lépcsőház; emelet; ajtó)	² □□□□ □□ □□ (év, hó, nap)
	3.	az alapítvány képviselőjének neve:	² □□□□ □□ □□ (év, hó, nap) ³ □ ⁴ □
	4.	az alapítvány képviselőjének lakóhelye: (irányítószám; község, város; kerület; utca, út, tér stb.; házsám; lépcsőház; emelet; ajtó)	² □□□□ □□ □□ (év, hó, nap) ³ □ ⁴ □
	5.	az alapítvány célja:	² □□□□ □□ □□ (év, hó, nap) ³ □ ⁴ □
	6.	az alapító okirat módosításának időpontja:	² □□□□ □□ □□ (év, hó, nap)
	7.	az alapítvány kezelő szerve, illetőleg kezelő szervezete tagjainak	
	a)	neve:	² □□□□ □□ □□ (év, hó, nap) ³ □ ⁴ □
	b)	székhelye (lakóhelye): (irányítószám; község, város; kerület; utca, út, tér stb.; házsám; lépcsőház; emelet; ajtó)	² □□□□ □□ □□ (év, hó, nap) ³ □ ⁴ □
	8.	az alapítói jogok gyakorlására kijelölés esetén	
	a)	az alapítói jogok gyakorlására kijelölt személy neve:	² □□□□ □□ □□ (év, hó, nap) ³ □ ⁴ □
	b)	az alapítói jogok gyakorlására kijelölt személy lakóhelye (székhelye): (név; irányítószám; község, város; kerület; utca, út, tér stb.; házsám; lépcsőház; emelet; ajtó)	² □□□□ □□ □□ (év, hó, nap) ³ □ ⁴ □
	c)	a kijelölés feltétele:	³ □ ⁴ □
	d)	a kijelölés feltétele bekövetkezésének időpontja:	² □□□□ □□ □□ (év, hó, nap)
9.	a közhasznú jogállás megszerzése esetén		
a)	a közhasznú jogállás megszerzésének időpontja:	² □□□□ □□ □□ (év, hó, nap)	
b)	a közhasznúsági fokozat:		
c)	a közhasznú jogállás módosításának, törlésének időpontja:	² □□□□ □□ □□ (év, hó, nap) ⁴ □	

	10. az alapítvány szervezeti egysége jogi személlyé nyilvánítása esetén	
a)	a jogi személy szervezeti egység neve: ² □□□□ □□ □□ (év, hó, nap) ³ □ ⁴ □	
b)	a jogi személy szervezeti egység székhelye: (irányítószám; község, város, kerület; utca, út, tér stb.; házszám; lépcsőház; emelet; ² □□□□ □□ □□ (év, hó, nap) ³ □ ⁴ □ ajtó)	
c)	a jogi személy szervezeti egység ügyintéző és képviselői szervének neve: ² □□□□ □□ □□ (év, hó, nap) ³ □ ⁴ □	
	11. az alapítvány csoportba sorolása a tájékoztató ² □□□□ □□ □□ (év, hó, nap) ⁵ □ alapján:	
	12. az alapítvány megszűnésének időpontja: ² □□□□ □□ □□ (év, hó, nap)	
	13. az alapítvány jogutódjának	
a)	neve: ³ □	
b)	székhelye: (irányítószám; község, város, kerület; utca, út, tér stb.; házszám; lépcsőház; emelet; ajtó) ³ □	
III.	A kérelemhez csatolt iratok:	
1.	az alapítvány alapító okiratának a módosításokkal egységes szerkezetbe foglalt szövege	⁶ □
2.	az alapítvány ügyintéző és képviselői szerve tagjának a tagság elfogadására és a jogszabályban meghatározott követelményekre vonatkozó nyilatkozata	⁶ □
3.	a székhelyhasználat jogcímét igazoló okirat másolata	⁶ □
4.	szükség szerint a felügyelő szerv tagjainak a tagság elfogadására és a jogszabályban meghatározott követelményekre vonatkozó nyilatkozata	⁶ □
5.	a közhasznú jogállásra vonatkozó határozat	⁶ □
6.	egyéb csatolt iratok	⁶ □
7.	szükség szerint csatolt pótlapok	⁶ □

Kérem a Tisztelt Bíróságot, hogy az alapítvány nyilvántartásában a bekövetkezett változást átvezetni sziveskedjék.

....., 200..... év hó nap.

.....
az alapítvány alapítója vagy képviselője (kérelmező)

¹ E pontban csak azt a rovatot kérjük kitölteni, amelyet a változás érint!

² Ide írja be a változás időpontját!

³ Amennyiben további adatot kíván a nyilvántartásba bejegyezni, a folytatást jelezze X-szel!

⁴ „T”-vel jelezze, ha az adat törlését kéri; „Ú”-val jelezze, ha új adat nyilvántartásba vételét kéri; „V”-vel jelezze, ha az adat változásának nyilvántartásba vételét kéri! [Pl. – szervezeti egység jogi személlyé nyilvánítása: „Ú” (új adat), – szervezeti egység jogi személyiségének megszűnése: „T” (törlés), – a nyilvántartásba bejegyzett jogi személy szervezeti egységek mellett egy új bejegyzését kéri: „V” (változás).]

⁵ Írja be a tájékoztatóból választott, az alapítványt leginkább jellemző tevékenységnek megfelelő számot!

⁶ Írja be a csatolt iratok számát!

Pótlap
az alapítvány nyilvántartott adataiban bekövetkezett változás nyilvántartásba vétele
iránti kérelemhez

II/.../...¹

.....
.....
.....

II/.../...¹

.....
.....
.....

II/.../...¹

.....
.....
.....

II/.../...¹

.....
.....
.....

II/.../...¹

.....
.....
.....

II/.../...¹

.....
.....
.....

II/.../...¹

.....
.....
.....

¹ Írja be annak a rovatnak a betűjelét, amelyre a folytatás vonatkozik (pl. alapítvány képviselőjének neve esetén: „II/3.”, ekkor a harmadik hely üresen marad; jogi személy szervezeti egység neve esetén: „II/10/a.”).

Tájékoztató

• Az alapítvány az alapító okiratban meghatározott célja alapján a következő tevékenységeket folytathatja:

- 1. kulturális tevékenység (pl. helyi tömegkommunikáció, művészeti tevékenység, kulturális örökség megőrzése, népművészet, hagyományörzés, kisebbségi, nemzetiségi kultúra ápolása),
- 2. sporttevékenység (pl. sportélet támogatása),
- 3. szabadidős és hobbitevékenység (pl. öregdiákok, gyűjtőtevékenység),
- 4. foglalkozási csoportokat összefogó (pl. egy szakma fejlesztését elősegítő) tevékenység,
- 5. oktatási tevékenység (pl. ismeretterjesztés, támogatás),
- 6. kutatási tevékenység (pl. természettudomány, társadalomtudomány),
- 7. egészségügyi tevékenység (pl. mentális és szenvedélybetegségek kezelése, lelkeséglynyújtás),
- 8. szociális tevékenység (pl. családvédelem, egészségkárosultak támogatása, idősek támogatása),
- 9. polgári védelmi, tűzoltási tevékenység,
- 10. környezetvédelmi tevékenység (pl. természeti környezet védelme, épített környezet védelme, állatvédelem),
- 11. településfejlesztési tevékenység,
- 12. jogvédő tevékenység (pl. állampolgári jogok védelme, fogyasztói jogvédelem),
- 13. közbiztonság-védelmi tevékenység (pl. bűnözők társadalmi rehabilitációja),
- 14. nemzetközi tevékenység (pl. nemzetközi kulturális, baráti és cserekapcsolatok),
- 15. politikai tevékenység,
- 16. egyéb.

II. A TÁRSADALMI SZERVEZET

A társadalmi szervezet nyilvántartásba vétele iránti kérelem

I.	1.	a társadalmi szervezet neve:	
	2.	a társadalmi szervezet székhelye: (irányítószám; község, város; kerület; utca, út, tér stb.; házsám; lépcsőház; emelet; ajtó)	
	3.	a társadalmi szervezet képviselőjének neve:	¹ —
	4.	a társadalmi szervezet képviselőjének lakóhelye: (irányítószám; község, város; kerület; utca, út, tér stb.; házsám; lépcsőház; emelet; ajtó)	¹ —
	5.	a társadalmi szervezet célja	—
	6.	az alapszabály kelte: _____ (év, hó, nap)	
	7.	a társadalmi szervezet szervezeti egysége jogi személlyé nyilvánítása esetén	
	a)	a jogi személy szervezeti egység neve	¹ —
	b)	a jogi személy szervezeti egység székhelye: (irányítószám; község, város; kerület; utca, út, tér stb.; házsám; lépcsőház; emelet; ajtó)	
	c)	a jogi személy szervezeti egység ügyintéző és képviselői szervének neve:	¹ —
8.	közhasznú jogállás megszerzése esetén a közhasznúsági fokozat:		
9.	a társadalmi szervezetek szövetsége nyilvántartásba vétele esetén		
a)	a társadalmi szervezetek szövetségét létrehozó társadalmi szervezetek neve:	¹ —	
b)	a társadalmi szervezetek szövetségét létrehozó társadalmi szervezetek székhelye: (irányítószám; község, város; kerület; utca, út, tér stb.; házsám; lépcsőház; emelet; ajtó)	¹ —	
c)	a társadalmi szervezetek szövetségét létrehozó társadalmi szervezetek nyilvántartási száma:	¹ —	
II.	A kérelemhez csatolandó iratok:		
	1.	a társadalmi szervezet alakuló ülésének jegyzőkönyve	² —
	2.	a társadalmi szervezet alakuló ülésének jelenléti íve a tagok nevével, lakóhelyével és aláírásával	² —
	3.	a társadalmi szervezet alapszabálya	² —
	4.	a társadalmi szervezet ügyintéző és képviselői szerve tagjainak a tagság elfogadására és a jogszabályban meghatározott követelményekre vonatkozó nyilatkozata	² —
	5.	a székhelyhasználat jogcímét igazoló okirat másolata	² —
	6.	szükség szerint a felügyelő szerv tagjainak a tagság elfogadására és a jogszabályban meghatározott követelményekre vonatkozó nyilatkozata	² —
	7.	egyéb csatolt iratok	² —
	8.	szükség szerint csatolt pótlapok	² —
III.	A társadalmi szervezet csoportba sorolása a tájékoztató alapján:		³ —

Kérem a Tisztelt Bíróságot, hogy a társadalmi szervezetet nyilvántartásba venni szíveskedjék.

....., 200..... év hó nap.

.....
a társadalmi szervezet képviselője (kérelmező)

¹ Amennyiben további adatot kíván a nyilvántartásba bejegyezni, a folytatást jelezze X-szel!

² Írja be a csatolt iratok számát!

³ Írja be a tájékoztatóból választott, a társadalmi szervezetet leginkább jellemző tevékenységnek megfelelő számot!

Pótlap
a társadalmi szervezet nyilvántartásba vétele iránti kérelemhez

V/.../...¹

.....
.....
.....

V/.../...¹

.....
.....
.....

V/.../...¹

.....
.....
.....

V/.../...¹

.....
.....
.....

V/.../...¹

.....
.....
.....

V/.../...¹

.....
.....
.....

V/.../...¹

.....
.....
.....

¹ Írja be annak a rovatnak a betűjelét, amelyre a folytatás vonatkozik (pl. társadalmi szervezet képviselőjének neve esetén: „I/3.”, ekkor a harmadik hely üresen marad; jogi személy szervezeti egység neve esetén: „I/7/a.”).

A társadalmi szervezet nyilvántartott adataiban bekövetkezett változás nyilvántartásba vétele iránti kérelem

I.	<p>1. a társadalmi szervezet nyilvántartási száma:</p> <p>2. a társadalmi szervezet nyilvántartásba vételéről szóló határozat száma, jogerőre emelkedésének napja: _____(év, hó, nap)</p> <p>3. a társadalmi szervezet neve:</p> <p>4. a társadalmi szervezet székhelye: (irányítószám; község, város; kerület; utca, út, tér stb.; házszám; lépcsőház; emelet; ajtó)</p>
II. ¹	<p>1. a társadalmi szervezet neve: _____² (év, hó, nap)</p> <p>2. a társadalmi szervezet székhelye: (irányítószám; község, város; kerület; utca; út, tér stb.; házszám; lépcsőház; emelet; ajtó) _____² (év, hó, nap)</p> <p>3. a társadalmi szervezet képviselőjének neve: _____² (év, hó, nap) ³ - ⁴ -</p> <p>4. a társadalmi szervezet képviselőjének lakóhelye: (irányítószám; község, város; kerület; utca, út, tér stb.; házszám; lépcsőház; emelet; ajtó) _____² (év, hó, nap) ³ - ⁴ -</p> <p>5. a társadalmi szervezet célja: _____² (év, hó, nap) ³ - ⁴ -</p> <p>6. az alapszabály módosításának időpontja: _____² (év, hó, nap)</p> <p>7. közhasznú jogállás megszerzése esetén a közhasznúsági fokozat:</p> <p>8. a társadalmi szervezet szervezeti egysége jogi személylyé nyilvánítása esetén</p> <p>a) a jogi személy szervezeti egység neve: _____² (év, hó, nap) ³ - ⁴ -</p> <p>b) a jogi személy szervezeti egység székhelye: (irányítószám; község, város; kerület; utca, út, tér stb.; házszám; lépcsőház; emelet; ajtó) _____² (év, hó, nap) ³ - ⁴ -</p> <p>c) a jogi személy szervezeti egység ügyintéző és képviselői szervének neve: _____² (év, hó, nap) ³ - ⁴ -</p> <p>9. a társadalmi szervezetek szövetségét érintő változás esetén</p> <p>a) a társadalmi szervezetek szövetségét létrehozó társadalmi szervezetek neve: _____² (év, hó, nap) ³ -</p> <p>b) a társadalmi szervezetek szövetségét létrehozó társadalmi szervezetek székhelye: (irányítószám; község, város; kerület; utca, út, tér stb.; házszám; lépcsőház; emelet; ajtó) _____² (év, hó, nap) ³ -</p> <p>c) a társadalmi szervezetek szövetségét létrehozó társadalmi szervezetek nyilvántartási száma: _____² (év, hó, nap) ³ -</p> <p>10. a társadalmi szervezet csoportba sorolása a tájékoztató alapján: _____² (év, hó, nap) ⁵ -</p> <p>11. a társadalmi szervezet megszűnésének időpontja: _____² (év, hó, nap)</p> <p>12. megszűnés esetében a társadalmi szervezet vagyonának jogutódja</p> <p>a) neve: _____³ -</p> <p>b) székhelye: (irányítószám; község, város; kerület; utca, út, tér stb.; házszám; lépcsőház; emelet; ajtó) _____³ -</p>

III.	A kérelemhez csatolandó iratok:	
1.	a társadalmi szervezet alapszabályának a módosításokkal egységes szerkezetbe foglalt szövege	6
2.	a társadalmi szervezet legfőbb szerve ülésének jegyzőkönyve	6
3.	a társadalmi szervezet legfőbb szerve ülésének jelenléti íve a tagok nevével, lakóhelyével, aláírásával	6
4.	a társadalmi szervezet ügyintéző és képviseleti szerve tagjainak a tagság elfogadására és a jogszabályban meghatározott követelményekre vonatkozó nyilatkozata	6
5.	a székhelyhasználat jogcímét igazoló okirat másolata	6
6.	szükség szerint a felügyelő szerv tagjainak a tagság elfogadására és a jogszabályban meghatározott követelményekre vonatkozó nyilatkozata	6
7.	egyéb csatolt iratok	6
8.	szükség szerint csatolt pótlapok	6

Kérem a Tisztelt Bíróságot, hogy a társadalmi szervezet nyilvántartásában a bekevetkezett változást átvezetni szíveskedjék.

....., 200..... év hó nap.

.....
a társadalmi szervezet képviselője (kérelmező)

¹ E pontban csak azt a rovatot kérjük kitölteni, amelyet a változás érint!

² Ide írja be a változás időpontját!

³ Amennyiben további adatot kíván a nyilvántartásba bejegyezni, a folytatást jelezze X-szel!

⁴ „T”-vel jelezze, ha az adat törlését kéri; „Ú”-val jelezze, ha új adat nyilvántartásba vételét kéri; „V”-vel jelezze, ha az adat változásának nyilvántartásba vételét kéri! [Pl. – szervezeti egység jogi személlyé nyilváníttása: „Ú” (új adat), – szervezeti egység jogi személyiségének megszűnése: „T” (törlés), – a nyilvántartásba bejegyzett jogi személy szervezeti egységei mellett egy új bejegyzését kéri: „V” (változás).]

⁵ Írja be a tájékoztatóból választott, a társadalmi szervezetet leginkább jellemző tevékenységnek megfelelő számot!

⁶ Írja be a csatolt iratok számát!

Pótlap
a társadalmi szervezet nyilvántartott adataiban bekövetkezett változás nyilvántartásba
vétele iránti kérelemhez

II/.../...¹

.....
.....
.....

II/.../...¹

.....
.....
.....

II/.../...¹

.....
.....
.....

II/.../...¹

.....
.....
.....

II/.../...¹

.....
.....
.....

II/.../...¹

.....
.....
.....

II/.../...¹

.....
.....
.....

¹ Írja be annak a rovatnak a betűjelét, amelyre a folytatás vonatkozik (pl. társadalmi szervezet képviselőjének neve esetén: „II/3.”, ekkor a harmadik hely üresen marad; jogi személy szervezeti egység neve esetén: „II/7/a.”).

Tájékoztató

• A társadalmi szervezet az alapszabályában meghatározott célja alapján a következő tevékenységeket folytathatja:

- 1. kulturális tevékenység (pl. művészeti tevékenység, kulturális örökség megőrzése, népművészet, hagyományőrzés, kisebbségi, nemzetiségi kultúra ápolása),
 - 2. sporttevékenység (pl. sportélet támogatása),
 - 3. szabadidős és hobbitevékenység (pl. öregdiákok, gyűjtőtevékenység),
 - 4. oktatási tevékenység (pl. ismeretterjesztés, támogatás),
 - 5. kutatási tevékenység (pl. természettudomány, társadalomtudomány),
 - 6. egészségügyi tevékenység (pl. mentális és szenvedélybetegségek kezelése, lelkeséglynyújtás),
 - 7. szociális tevékenység (pl. családvédelem, egészségkárosultak támogatása, idősek támogatása),
 - 8. polgári védelmi, tűzoltási tevékenység,
 - 9. környezetvédelmi tevékenység (pl. természeti környezet védelme, épített környezet védelme, állatvédelem),
 - 10. településfejlesztési tevékenység,
 - 11. jogvédő tevékenység (pl. állampolgári jogok védelme, fogyasztói jogvédelem),
 - 12. nemzetközi tevékenység (pl. nemzetközi kulturális, baráti és cserekapcsolatok),
 - 13. szakmai, gazdasági érdek-képviselési tevékenység (pl. munkavállalói érdekképviselés, szakmai érdekképviselés),
 - 14. politikai tevékenység,
15. egyéb.

3. SZÁMÚ FÜGGELÉK A CIVILEKRŐL – ÉS PARTNEREIKRŐL – AZ INTERNETEN

A Magyar Országgyűlés Civil Irodája honlapja (<http://www.parlament.hu/civil/>)

Az oldal a Parlament mellett működő információs irodát mutatja be, elsősorban a civilek parlamenti kapcsolódásaival (jogsabályok, törvények véleményezése, változása országos civil rendezvények, stb.) foglalkozik. Érdemes regisztrálni!

A Miniszterelnöki Hivatal Civil Kapcsolatok Főosztályának információs honlapja:

<http://www.civil.info.hu>

A Nonprofit Kutatócsoport oldala

Ezen az oldalon adatbázisban található a hazánkban fellelhető nonprofit szakirodalom bibliográfiája, illetve egyes tanulmányok közvetlenül is letölthetőek.

<http://www.nonprofitkutatas.hu>

Alapítványok Tanácsa - Council on Foundations

Konferenciák, szolgáltatások, kiadványok, alapítványi pályázatok, adományozók és gyakran feltett kérdések oldala.

<http://www.cof.org>

Nonprofit Hálózat a Közép és Kelet Európában működő nonprofit szervezetek támogatására

Szervezeti információk és linkek / Nemzetközi tréningprogram / pályázati lehetőségek / könyvtár / eseménymutató / oktatás támogatás / PR kommunikáció támogatás / adománygyűjtés támogatás / hírlevél /hálózatok, kapcsolatok.

<http://www.ngonet.org>

Fund Raiser Cyberzine

Adományszervezőknek friss híreket és ötleteket nyújtó online újság.

<http://www.fundraiser.com>

Nemzetközi Civil Társadalom Központ

A közép-kelet Európai nonprofit szervezetek fejlődését és a nyugati nonprofit szektorral való szorosabb együttműködését elősegíteni szándékozó központ.

<http://www.friends-partners.org/~ccsi/>

Nemzetközi anyagok civil oktatásról és a civil társadalomról

<http://www.civnet.org>

Voluntary Organizations Initiative in Central & Eastern Europe/Eurasia

Amerikai információs hálózat, amelynek célja a Közép-Kelet Európai nonprofit szektor hasznos technikai információkkal való ellátása.

<http://www.voiceinternational.org>

Interaktív adatbázis nonprofit szervezeteknek

The Interactive Database for Nonprofit Organizations

<http://www.ebase.org>

Amerikai kormányzati információs honlap nonprofit szervezeteknek

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

Charity Commission

Civil szervezetek angliai és walesi felügyeleti szervének honlapja

<http://www.charity-commission.gov.uk>

Nonprofit Sector Research Fund

A nonprofit szektor kutatását támogató alap

<http://www.nonprofitresearch.org>

Önkéntes Központ Alapítvány

Elméleti és gyakorlati szempontok alapján is figyelemre méltó civil honlap.

www.onkentes.hu

FORRÁSOK

Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, KJK Kerszöv, 2000

Kézikönyv az önkéntességről, Budapest, 1997, Máthé Orsolya, Kosztolányi István (szerk.)

Komor Levente: Gazdaságpszichológia –egyetemi jegyzet, SzIE GTK, 2005

Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia, 2002, Edge 2000 Kft

Dr. Németh Márta: A Public Relations elmélete, Külkereskedelmi Főiskola, Budapest, 1998

Dr. Poór József –Dr. Karoliny Mártonné: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, 2001

Sándor Imre: A marketingkommunikáció kézikönyve, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Marketing tanszék, Marketingkommunikáció alapítvány, Budapest, 1997

Sikeres önkéntes programok a gyakorlatban, Budapest, Önkéntes Központ Alapítvány, 2005

Szeles Péter: Public Relations a gyakorlatban, Geomédia Szakkönyvek, Budapest, 1999

www.nca.hu

www.cipp.hu