

Nonprofit 1x1

Kulcsár Mária
Nagy Myrtil
Szarka Krisztina
Szép Attila
Tóth Károly
Tuba Lajos

Kulcsár Mária, Nagy Myrtil, Szarka Krisztina,
Szép Attila, Tóth Károly, Tuba Lajos

Nonprofit 1x1

Útikalauz kezdő civil szervezetek számára



Információs Központ
Lilium Aurum Könyvkiadó
2002

Illusztráció
Balázs Gy Géza

Lektorok
Göncz Kinga
Kapitány Ákos

A kötet megjelenését támogatta:
Charles Stewart Mott Foundation, USA

© Információs Központ, 2002

© Kulcsár Mária, Nagy Myrtil, Szarka Krisztina, Szép Attila, Tóth Károly, Tuba Lajos, 2002

© Illustration: Balázs Gy Géza, 2002

ISBN 80-8062-113-6

Tartalom

Bevezető (Tóth Károly)	7
Harmadik szektor (Szép Attila, Nagy Myrtil)	9
A civil társadalom és a nonprofit szektor	10
A szlovákiai magyar nonprofit szektor	12
A szervezet megalakulása (Nagy Myrtil, Tóth Károly)	15
Az első lépések	16
Bejegyeztetés, jogi formák	18
A szervezet belső dokumentumai	22
A szervezet fejlődése	26
Csapatépítés, vezetés és irányítás (Kulcsár Mária)	31
Mi az a csapat?	32
A vezetés feladatai	34
Hatékony kommunikáció (Kulcsár Mária)	39
A kommunikáció jelentősége	40
PR – a kapcsolatszervezés művészete	44
Önkéntesség (Kulcsár Mária)	49
Az önkéntesség szerepe a civil szervezetekben	50
Munka az önkéntesekkel	51
Stratégiai tervezés és marketing (Nagy Myrtil)	53
Nonprofit szervezetek stratégiai tervezése	54
A szervezet környezetének elemzése	60
Civil szervezetek marketingje	64
Adománygyűjtés (Nagy Myrtil)	69
Az adománygyűjtés alapelvei	70
Gazdasági szervezetek adományozása	72
Magánszemélyek adakozása	76
Rendezvényi forrásteremtés	78
Alapítványi adománygyűjtés	80

Projektumírás	84
A projektum költségvetése	86
Elszámolás és jelentésírás	90
Gazdálkodás és könyvvitel (Tóth Károly, Szarka Krisztina)	95
A civil szervezetek gazdálkodása	96
A könyvvitel vezetése	100
Szektoron belüli és szektorok közötti együttműködés (Szép Attila, Tuba Lajos)	107
Szektorok közötti együttműködés	108
A vidékfejlesztés alapjai	110
Európai Unió – előcsatlakozási alapok (Szép Attila)	113
Az Európai Unió célja és alapeszméje	114
Az EU és Szlovákia	116
Mellékletek	119
1. A dél-szlovákiai nonprofit szektor a számok tükrében	120
2. Bejegyeztetési javaslat	123
3. Alapszabályok (minta)	124
4. Stratégiai terv (munkafüzet)	127
5. SWOT koordináta-rendszer	138
6. Részletes költségvetés	139
7. Összesített költségvetés	142
8. Forrásköltségvetés	143
9. Időszakos pénzügyi jelentés	144
10. A projektum elszámolása	145
11. Társulási törvény (Polgári társulás)	146
12. Alapítványi törvény	150
13. Jótékonyági alapokról szóló törvény	158
14. Közhasznú szervezetekről szóló törvény	164
Felhasznált és ajánlott irodalom	173
Jegyzetek	177

Bevezető

Napjainkban nagyon sok kulturális, érdekvédelmi, jótékonyági, szociális, környezetvédelmi, kistérségi és vidékfejlesztési szervezet, társulás, alapítvány, egyesület, klub – tehát nonprofit intézmény működik és alakul meg. Öntevékeny és önkéntes szerveződések ezek. Létezésük, tevékenységük ma már megköveteli, hogy megfelelő szinten, felkészültséggel, ismeretekkel és tapasztalatokkal végezzék munkájukat. A galántai Információs Központ „tankönyve” ebben kíván segíteni. Első ízben születik ilyen tankönyvszerű útikalauz a szlovákiai magyar szervezetek számára. A kötet a szervezet megalakulásától, mindennapi gondjain és teendőin keresztül, egészen a megszűntéig kíséri nyomon az intézmény életét. Olyan kézikönyv, amelyet még a legjobban működő szervezeteknek is naponta kell lapozniuk, hiszen a jól szervezett tevékenység, a hosszú távú stratégiai tervezés, a működő belső és külső kommunikáció, a csapatmunka, az adománygyűjtés, a megfelelő gazdálkodás mind a szervezet küldetése teljesítése felé vezető utat segítik. Elsődleges célja viszont, hogy a fiatal, vagy éppen megalakulni kívánó szervezeteknek nyújtson segítséget hatékony működésükhöz.

Az Információs Központ Nagy Myrtil és Kulcsár Mária kezdeményezésére több mint két éve Kassán indította útjára azt a képzési programot, amely egy nyolc hónapon át tartó tréningorozat keretében próbálta segíteni a megalakulni kívánó vagy már létező szervezetek munkáját. A program címe *„A civil szervezetek felkészítése a hatékony működésre”* volt. A rendkívül nagy érdeklődésnek köszönhetően a képzés Rimaszombatban, Komáromban és Érsekújvárott is megvalósult, ahol több mint 150 résztvevőnek 75 szervezetből nyújtott, reméljük, hasznos ismereteket. A képzéseken több mint 40 olyan érdeklődő is részt vett, akik közül sokan már megalapították saját szervezetüket. A tréningcsomag folyamatosan fejlődött, mert a megvalósítás során derült ki, hogy milyen speciális ismeretanyagra van szükségük a Dél-Szlovákiában működő civil szervezeteknek (vidékfejlesztés, Európai Unió és előcsatlakozási alapok, a Csemadok szervezetek számára kialakított speciális csomag), de az igények növekedésével új témák is kerültek a tréningcsomagba. A képzés ma is változik, minden alkalommal a helyi vagy regionális igényekhez igazítjuk.

A programot azóta nagyon sok speciális képzés és utóképzés követte – csak a 2001-es esztendőben 54 egész napos tréninget valósítottunk meg, tehát gyakorlatilag minden héten egyet. A két év során 18–20 új tréneret készítettünk fel e munkára, akik a kisebb régiókban képzéseken és konzultációkon keresztül segítik a civil szervezetek munkáját. Öt regionális információs központot hoztunk létre (Kassa, Losonc, Komárom, Galánta, Pozsony), melyekben állandó alkalmazottak koordinálják a képzésekkel, konzultációkkal kapcsolatos munkát, és gyakorlatilag a nap huszonnégy órájában a szervezetek rendelkezésére állnak. A civil szervezetek képviselői naponta keresik fel az irodáinkat, gyakorlati tanácsokat kérve, források és kapcsolatok után kutatva. A képzéseken részt vett szervezeteket közös programokba is megpróbáljuk bevonni, hogy olyan kapcsolatokra, gyakorlati tapasztalatokra tegyenek szert, amelyeket a későbbi munkájukban hasznosíthatnak. Napjainkban olyan kézikönyvtárakat alakítunk ki az irodáinkban, amelyekben a nonprofit szektorral kapcsolatos minden fontos magyar, szlovák és angol nyelvű irodalom megtalálható lesz. Az interneten információs adatbázisok segítik a szervezetek munkáját (www.foruminst.sk, www.celodin.org, www.rozhodni.sk), amelyek mindenki számára elérhetők.

A program megvalósítása során szerzett tapasztalatok vezettek e könyv megszületéséhez, és azok írták, akik a kezdetektől részt vettek a programban. Gyakorlatilag két év megfeszített munkájának gyümölcse,

amely magába foglalja nemcsak a tréningeken szerzett tapasztalatokat, de azt a tárgyi tudást is, mely munkatársaink folyamatos művelődésének és gyakorlati tapasztalatainak köszönhető. Mindezt megpróbáltuk mindenki számára könnyen érthető módon összefoglalni ebben a könyvben.

Az Útikalauzzal egyidőben jelenik meg „*A szlovákiai magyar szervezetek adattára*” c. kötet is, melyet Nagy Myrtil, az Információs Központ igazgatója szerkesztett, és amely több mint 650 szlovákiai magyar szervezet adatait tartalmazza, kiegészítve a Szlovákiában, illetve Szlovákiából elérhető adományozó intézmények programjaival és elérhetőségi adataival. A kötetben nagyon részletes adománygyűjtési útmutató is található, amely a pályázásban próbál segíteni a szervezeteknek. A két kötet kiegészíti, de nem helyettesíti egymást. Mindkettőre szükség van ahhoz, hogy hatékonyabbá tegyük munkánkat és megfelelő partneri kapcsolatokat szerezzünk.

A szerzők nevében szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik részt vettek a képzéseinken és érdeklődésükkel, kérdéseikkel segítettek e kötet megszületését. Ugyanígy köszönet jár azoknak a hazai, magyarországi és külföldi nonprofit szervezeteknek, alapítványoknak, amelyek szakmai tapasztalataikkal, tanácsaikkal és nem utolsósorban anyagi támogatásaikkal segítettek a programunkat. Külön köszönet jár Scsaurszki Tamásnak, Dušan Ondrušeknek és Benedek Lászlónak, akik szakmai tanácsaikkal a kezdetektől egyengették az Információs Központ útját. Göncz Kingának és Kapitány Ákosnak a kötet szakmai előkészítésében nyújtott segítségükért. Köszönjük továbbá a Charles Stewart Mott Foundation, a Nadácia pre podporu občianskych aktivít (NPOA), a Tvoja zem, a NIOK, a CELODIN, a Vidiecky parlament és a PDCS szervezeteknek és alapítványoknak a támogatásukat és együttműködésüket, mely nélkül aligha született volna meg ez a könyv.

Harmadik szektor

1 x 1

Alapfogalmak

civil társadalom – polgári társadalom és intézményei

liberalizmus – szabadelvűség

demokrácia – népuralom, újkori értelmezésében szabad és titkos általános választójogra épülő politikai rendszer

jogállam – az alapvető emberi jogokat és szabadságokat intézményesen biztosító államforma

a civil társadalom intézményei – a független igazságszolgáltatás, a politikai pártok versenyére épülő politikai rendszer, a közjogi méltóságokat ellenőrző intézmények, a társulási, gyülekezési, lelkiismereti jogok, az akadémiai szabadság

civil kurázi – a polgárok demokratikus intézményekbe vetett bizalmán alapuló jogérvényesítő magatartása

nonprofit szektor – államtól független, nem haszonelvű, politikai tevékenységet nem folytató, önkéntesek munkájára igényt tartó szervezetek összessége

A civil társadalom és a nonprofit szektor

1989 óta több olyan kifejezéssel kellett megismerkednünk, melyekkel addig egyáltalán nem, vagy csak negatív összefüggésekben találkoztunk. Így fedeztük fel újra a civil társadalom, polgári társadalom, liberális demokrácia, jogállamiság fogalmakat is. Ezek a társadalmi-gazdasági átalakulás kezdetén, a 90-es évek elején, csupán szakmai körökben, politikai koncepciókban és elképzelésekben jelentek meg. Mára egyre inkább megtöltődnek valós és kézzelfogható tartalommal.

A civil társadalom kifejezéssel először **Adam Ferguson** 18. századi liberális gondolkodónál találkozhatunk. Nála egyrészt a vérségi kapcsolatokra épülő családtól és klántól, tehát a magánszférától elkülönülő, másrészt az államtól ugyancsak független egyéni kezdeményezések sokaságát jelentette.

John Locke szerint a civil társadalom–állam kapcsolatban a civil társadalom az elsődleges, ugyanis a polgárok azok, akik igényeiknek megfelelően létrehozzák és működtetik az államot.

Ennek a felfogásnak az ellentétéként a német filozófusok megfogalmazásában a hangsúly nem az egyénen, hanem a közösségen volt. **Hegel** számára a civil társadalom, mely ugyan elkülönült a családtól és az államtól, a szabad piaccal és annak intézményeivel függött elsősorban össze. Ő használja először ebben az összefüggésben a burzsoá társadalom kifejezést. Gondolati rendszerében a civil társadalom intézményeinek feladata az állam akarátának társadalmi gyakorlattá való átültetése.

A Hegel munkásságából kiinduló **Karl Marx** számára a civil társadalom és a burzsoá társadalom megegyezik, és egyértelműen negatív felhangot kap.

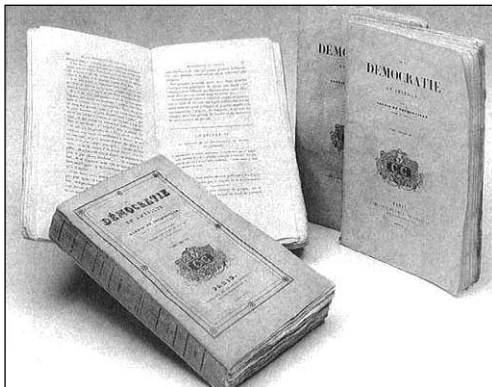
Térségünkben a liberalizmus térhódításával és a 19. század második felében felgyorsuló gazdasági és társadalmi modernizációval indul meg a polgárosodás, a civil társadalom eszméjének társadalmi valósággá válása. Ez a folyamat folytatódott több kényszerű megszakítás után 1989-ben.

A civil társadalomról alkotott felfogások

A civil vagy polgári társadalom kifejezés nálunk és a többi volt közép-kelet-európai kommunista országban is a 70-es 80-as évek disszidensirodalmában elsősorban az állammal szembeni független szerveződések és kezdeményezések, a hivatalos ideológiától eltérő politikai szembenállást, az uralkodó kommunista elit által megkövetelt kulturális normáktól való elfordulást jelentette.

A civil társadalom eszméjének alapvetően két koncepciója ismert:

1. Az angolszász koncepció elsősorban a 17–19. századi skót, angol és francia liberális gondolkodók munkáiban teljesedett ki. Ezen klasszikusok egyik legismertebb képviselője a francia **Alexis**



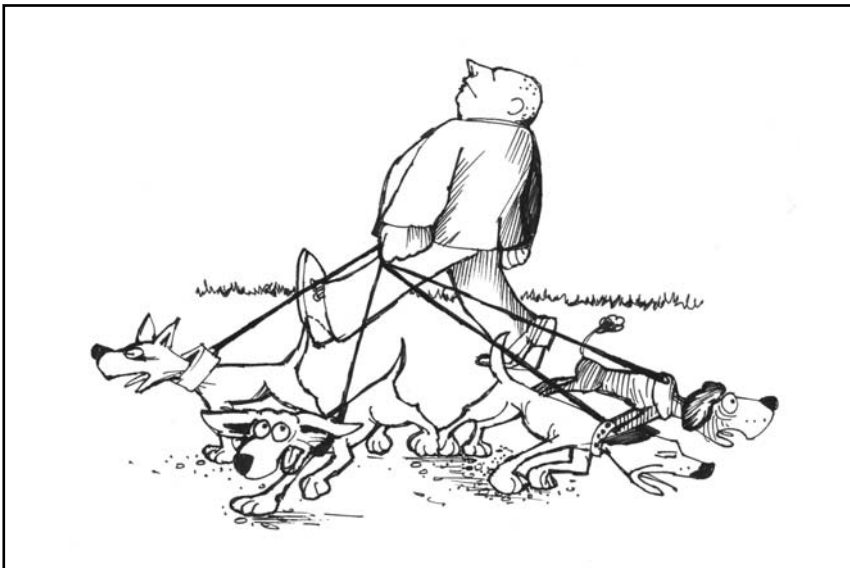
de Tocqueville. Az amerikai demokráciáról írt meghatározó művében nagyon pontos leírást ad a civil társadalomról, illetve a civil társadalom eszméjéről. Szerinte ez a polgárok önálló kezdeményezéseit, önszerveződéseit jelenti, vagyis a civil társadalom a demokratikus állam keretein belül, de attól elkülönülve és azt ellenőrizve, egy sokszínű, független és autonóm intézményrendszerben ölt testet. Ezek:

- a független igazságszolgáltatás, melynek legfontosabb feladata a jogállam, valamint a személyi szabadságjogok védelme,
- a politikai pártok versenyére épülő politikai rendszer, mely az általános választójogra és a periodikus, szabad és titkos választások intézményére épül,
- a közjogi méltóságokat ellenőrző intézmények, mint például a szabad és független médiák,
- a társulási, gyülekezési, lelkiismereti jogok, az akadémiai szabadság.

2. A kelet-európai koncepció a kommunista rendszer idején keletkezett. Meghatározó eleme az autoritatív (vagy totalitárius) államtól való elkülönülés. Ebben az esetben a civil társadalom eszméje az államtól független és attól elkülönülő intézményeket jelenti. Ez a koncepció a legteljesebb mértékben a 80-as évek Lengyelországában vált társadalmi valósággá, ahol gyakorlatilag az állam mellett egy párhuzamos civil intézményrendszer és közélet működött. Ez nem csupán a független Szolidaritás szakszervezetet jelentette, hanem írókat és művészeket is, akik elutasítottak mindenfajta hivatalos szerepvállalást.

A civil társadalom modernebb definícióját **Eduard Schils** adta, aki a civil társadalom három alapvető összetevőjét fogalmazta meg:

- Önálló és működésükben autonóm gazdasági, vallási, politikai intézmények, melyek egyrészt elkülönülnek az államtól, másrészt a családtól, a magánszférától.
- A társadalomnak az államtól való elkülönülését biztosító és védő jogi intézmények, normák összessége.



Meghatározás

Lester A. Salamon definíciója szerint nonprofit szervezetek azok, amelyek:

- **valamilyen mértékben formálisan is intézményesültek** – tehát rendelkeznek belső struktúrával és autonóm döntéshozatali szervekkel,
- **intézményileg függetlenek az államtól** – ami természetesen nem jelenti azt, hogy nem fogadnak el állami segítséget, juttatásokat, pénzt,
- **nem haszonelvűek** – tehát a gazdasági tevékenységből származó hasznót a szervezet küldetésének, céljának az elérésére használják fel,
- **autonómak** – tehát döntéseiket belső rendszabályaiknak értelmében hozzák meg, döntéshozatalukban független szervezetek,
- **az önkéntesség szerepet játszik a szervezet életében** – működésükben, programjaik megvalósításában valamilyen formában részt vesznek önkéntesek, illetve felhasználják az önkéntesek munkáját,
- **nem vallásosak** – tehát nem kongregációk, templomi közösségek, melyeknek célja vallási szertartások biztosítása,
- **politikailag függetlenek** – tehát nem indítanak jelölteket választásokon, nem vesznek részt választási kampányban és nem támogatnak jelölteket.

1 x 1

Szótár

alap – fond – fund
 alapítvány – nadácia – foundation
 civil kurázi – občianska statočnosť – civil virtue
 civil társadalom – občianska spoločnosť – civil society
 civil társadalom intézményei – inštitúcie občianskej spoločnosti – institutions of civil society
 demokrácia – demokracia – democracy
 egyházi szervezet – cirkevná organizácia – religious organization
 egyesület – spolok – association
 emberi jogok védelme – ochrana ľudských práv – human rights protection
 érdekvédelem – ochrana záujmov – protection of interests
 jogállam – právny štát – rule of law
 környezetvédelem – ochrana životného prostredia – environmental protection
 közéleti kérdések – veci verejné, veřejné otázky – public policy
 kultúra – kultúra – culture
 liberalizmus – liberalizmus – liberalism
 művelődés – vzdelávanie – education
 nonprofit szektor – neziskový sektor – nonprofit sector
 szociális segítségnyújtás – sociálna starostlivosť – social services
 társulás – združenie – association

Gyakorlat

Mindenki írjon le öt kifejezést (mind-egyiket egy külön papírcédulára), amely eszünkbe jut a civil társadalom elnevezés kapcsán. Ezek után hasonlítsuk össze és értelmezzük a fogalmakat!

- Civil értékek, magatartás- és viselkedésformák összessége, melyet civil virtusként, illetve kurázsként is ismerünk.

A nonprofit szektor vizsgálata és értelmezése

A nonprofit szektor egyik legsajátosabb vonása a szektor megnevezésére használt kifejezések sokasága.

Minden megnevezés és meghatározás a szektor egy jellegzetességét emeli ki és tartja meghatározónak. Így pl. az Amerikai Egyesült Államokban nonprofit szektorról, illetve nem adóköteles szervezetekről beszélnek, Kelet-Európában viszont nem állami intézményekről.

Vannak azonban a nonprofit szervezeteknek olyan vonásaik is, amelyek közősek, s melyek segítségével meghatározható, hogy mit is jelent a nonprofit szektor.

A nonprofit szektornak a modern társadalomban betöltött szerepét elsősorban a piac és az állam hiányosságai, illetve a sajátos társadalmi igények határozzák meg. Elmondható, hogy a szektor országoként eltérő megnevezése elsősorban a nonprofit szervezeteknek az adott társadalomban betöltött szerepére, súlyára, történelmi gyökereire és tradícióira vezethető vissza.

A szlovákiai magyar nonprofit szektor

A szlovákiai magyar nonprofit szektor története 1918-ban kezdődik, Csehszlovákia létrejöttével. Ami a szektor szellemi, társadalmi és intézményi gyökereit, előzményeit illeti, azokat – ugyanúgy, mint Közép-Európa más területein – a koraközépkorban kialakult jótékonyági intézményekben kell keresni.

A szektor igazi fellendülése és fejlődése térségünkben a 19. század második felében beinduló gazdasági modernizációval, iparosodással és az ezzel együtt járó polgárosodással kezdődött. Ekkor alakult ki a hagyományos jótékonyági intézmények mellett működő, a polgárság által létrehozott és működtetett szektor. Sportegyletek, olvasóköri, irodalmi egyesületek, de segélyegyletek és más érdekképviseleti, művelődési intézmények egész sora jött létre.

Az **első világháború** után létrejövő Csehszlovákiához került magyarok egy nyelvileg, gazdaságilag és politikailag idegen közegben találták magukat. Rendkívül mélyreható következményekkel járt a magyar nyelvű felsőoktatási intézmények megszűnése (átköltözése Magyarországra), illetve cseh vagy szlovák tannyelvűvé válása és a magyar kisebbség számának csökkenése. Az oktatásban és jótékonyágban korábban jelentős szerepet játszó egyházak gazdasági súlya csökkent, de a kisebbségi magyar társadalomban játszott közösség-szervező szerepük továbbra is megmaradt.

Mindezek ellenére a két világháború közötti időszakra jellemző a vitalitás és alulról építkezés. Az új társadalmi elit hatalmas energiával igyekezett újratemetni, feléleszteni a szükséges intézményrendszert. A kisebbségi közélet egy további fontos jellemzője volt a társadalmi élet politizáltsága, a politika és a civil intézmények közötti összefonódás.

A Szlovák Állam idején egy lélekszámban jelentősen kisebb magyar közösség próbált meg működtetni egy alapvetően helyi kezdeményezésekre épülő intézményrendszert. Egyik törekvésük a magyar házak rendszerének kiépítése volt.

A **második világháborút** és a jogfosztottságot követően a szlovákiai magyarság merőben új társadalmi, gazdasági és politikai közegbe került. A Csemadok adott intézményi keretet a magyar kisebbség kulturális, társadalmi és politikai életének. A Csemadok társadalmi és érdekvédelmi szerepvállalása 1968-ban a csehszlovák reformtörekvések idején volt a legjelentősebb. A kulturális aktivitások egyetlen intézményes keretét a színházak, múzeumok és a sajtó mellett továbbra is szinte kizárólag a Csemadok jelentette. A magyar sajtót és könyvkiadást egy meglehetősen kiterjedt laphálózat és egy kisebbségi magyar könyvkiadó alkotta. Az 1968-as normalizációt követően az 1989-es rendszerváltásig a demokratikus, a rendszert bíráló civil kezdeményezéseket a hivatalos kisebbségi intézményeken kívül álló független értelmiségiek szervezték.

Az **1989-es rendszerváltás** jelentős változásokat hozott a magyar kisebbség életében. Megalakultak a magyar politikai pártok és a civil társadalom más fontos intézményei. Létrejöhettek az első alapítványok, független médiák és könyvkiadók, valamint a kulturális élet szervezésében és az érdekvédelemben szerepet vállaló civil szerveződések, nonprofit szervezetek. A Csemadok kulturális és társadalmi életben játszott meghatározó szerepe továbbra is megmaradt.

1993-tól az önálló Szlovákia megalakulása után a kedvezőtlen politikai és gazdasági körülmények hatására jelentősen lecsökkentek a Csemadok lehetőségei.

1995-ben minimalizálták, majd 1996-ban teljesen megvonták a Csemadok állami támogatását. A rendkívül kedvezőtlen politikai viszonyok következtében a magyar civil szféra nehéz helyzetbe került. Viszont megnőtt más források, támogatások jelentősége. A szlovákiai magyar szektor számára meghatározó szerepük a magyarországi alapítványoknak volt. A Szlovákiában működő más külföldi források, melyek az állami támogatás alternatívájává válhattak volna, a szlovákiai magyar szektor számára túl nagy kihívást jelentettek. Olyan igényeket támasztottak velük szemben, melyeknek nehéz volt megfelelni. Programjaik a demokrácia megerősítésére és a polgári kezdeményezések támogatására irányultak, a magyar szervezetek, amelyek túlnyomórészt kulturális tevékenységet folytattak, kirekesztődtek ezekből a lehetőségekből.

Az 1998-as választások megnyitották az utat az európai integráció előtt. A magyar civil szervezetek számára ez egyben jelentős kihívásokat is jelent, hiszen a többi szlovákiai nonprofit szervezet nagy részéhez és a környező országokhoz hasonlóan be kell rendezkednie az új finanszírozási feltételekre. Ez azt jelenti, hogy elsősorban saját piaci lehetőségeikre, a belső adományforrásokra és az EU tagságra való felkészülést segítő pénzügyi alapokra kell támaszkodniuk.

A szlovákiai magyar civil szervezetekről bővebben olvashat az 1. sz. mellékletben.

Feladat

Melyik ország társadalmi rendszerét írta le klasszikus művében Alexis de Tocqueville?

- a/ Nagy Péter Oroszországa.
- b/ Poroszország.
- c/ Amerikai Egyesült Államok.

Mit jelent a civil kurázsi?

- a/ Bertold Brecht híres drámájának főhőse.
- b/ Jellegzetes ciprusi bárányhúsból készült fűszeres étel.
- c/ A polgárok demokratikus intézményekbe vetett bizalmán alapuló jogérvényesítő magatartása.

Mi a nonprofit szektor?

- a/ Gyakorlatozásra elkülönített katonai terület.
- b/ Az államtól intézményileg független, nem haszonelvű, politikai tevékenységet nem folytató, önkéntesek munkájára igényt tartó szervezetek összessége.
- c/ Felszámolás előtt álló gazdasági szubjektumok összessége.



Alexis de Tocqueville

A szervezet megalakulása

1 x 2

Alapfogalmak

küldetés (misszió) – a küldetés pontos és tömör kinyilatkoztatása annak, hogy mi a szervezet feladata és milyen célokat követ

jövőkép (vízió) – azt az állapotot írja le, ahova a szervezet el szeretne jutni

civil szervezet – emberek csoportja, olyan intézmény, amely egy közös cél elérése érdekében jön létre (lásd még nonprofit szervezet)

nonprofit szervezet – szervezet, mely nem fejt ki üzleti tevékenységet és bevételeit nem osztja fel a tagok között, hanem a küldetése teljesítésére használja fel

Szótár

küldetés – poslanie – mission

jövőkép – vízia – vision

civil szervezet – mimovládna organizácia – non-governmental organisation

Szabályok, intelmek

Ügyeljünk arra, hogy ne általánosságokban fogalmazzuk meg a küldetésünket. Legyünk konkrétak céljaink meghatározásakor.

Az általánosságok nem ragadják meg azt a specifikumot, azt az egyedit, ami csak ránk jellemző. A céloknak, küldetésnek, jövőképnek nagyon konkrétnek kell lennie, szinte sugározni kell, hogy ezek mi (és nem más) vagyunk.

Egy frappáns megnevezés mások számára is fontos, hiszen ez által lehet majd megjegyezni a szóban forgó szervezetet.

Az első lépések

Szervezetek azért alakulnak, mert néhány ember felismer egy problémát, és azt orvosolni akarja. Ez szabja meg a céljaikat, és általában addig léteznek, amíg az adott problémát meg nem oldották. Minden szerveződés bizonyos igények kielégítésére jön létre.

A kezdet minden esetben ugyanaz: egy kis közösség valamilyen cél, elképzelés mentén „társul”, hogy ezt a célt elérje, illetve megvalósítsa.

Adott egy baráti társaság, amely összejár. Eleinte csak állandóan beszélgető, vitatkozó emberekről van szó, akik örülnek, ha valakivel, valakikkel megbeszélhetik a problémáikat. Egyre rendszeresebben találkoznak, megfogalmazznak bizonyos célokat, vagy csak azt, hogy mit kellene tenni ahhoz, hogy szűkebb környezetük jobb legyen. Ezek után elgondolkodnak azon, hogy mit tehetnének, ötleteket gyűjtenek, megoldásokat keresnek.

Egy idő után nevet adnak a társaságnak, rendszeressé teszik a találkozóikat, közös tevékenységbe kezdenek.

Ezekből a spontán társaságokból nem mindig alakul ki szervezeti forma, a legtöbbször nem is igénylik, sőt viszolyognak minden szervezettebb kerettől. Egy szervezet, egyesület működhet úgy is, hogy nincs semmilyen jogi formája. Énekkarok, klubok, társaságok évekig dolgozhatnak úgy, hogy ez a kérdés fel sem merül. Ugyanakkor minél hivatásszerűbben működnek, annál inkább jelentkezik annak az igénye, hogy a tevékenységükhöz valamilyen külső anyagi forrásokat szerezzenek.

És ezen a ponton egy váratlan akadályba ütköznek: az adományozó intézmények, szervezetek csak önálló jogi személyekkel tárgyalnak. A Jogalanyiség bizalmat kelt, mert felelősségre vonható és szervezeti struktúrát feltételez.

Küldetés, jövőkép

A szervezet küldetését mindig az első lépésben kell megfogalmazni. Hiszen éppen ez a tudat tartja össze az embereket, segít megtervezni a jövőt, a munkát. A küldetésben fogalmazzuk meg a szervezet legfőbb feladatát, mindazt, amit felvállalunk.

A jövőkép az az ideális állapot, amelyet munkánkkal el szeretnénk érni.

A küldetés és jövőkép szabja majd meg szervezetünk egész életét, ezért rendkívül fontosak számunkra.

A rövid, tényszerű és világos küldetés és jövőkép önmagunk számára a biztos azonosulást, mások számára a biztos beazonosítást jelenti. Ezek vagyunk mi, azok vagytok ti.

Szervezeti keretek, alternatívák

Ha egy társaság eljut arra a pontra, hogy meghatározza önmaga szervezeti formáját, nagyon sok lehetőség közül választhat. Működhet **baráti társaságként, egyletként, klubként, kapcsolódhat más, már létező szervezethez** (pl. Csemadok, kultúrház stb.), vagy **önálló életet kezd**.

Egy szervezet önállósulása sok munkával, feladatokkal és felelősséggel jár. Először is jogi formát kell választania, mely az általa megfogalmazott küldetésnek leginkább megfelel, be kell magát jegyeztetnie, ki kell alakítania szervezeti struktúráját, meg kell a munkáját terveznie, kommunikálnia kell a környezetével, be kell biztosítania emberi és anyagi erőforrásait, programokat kell megvalósítania, melyek segítik céljai elérésében, gazdálkodnia kell forrásaival (emberi, anyagi, technikai). Végül, de nem utolsó sorban, folyamatosan fejlődnie kell, hogy célcsoportja növekvő igényeit kielégíthesse.

Bármit is tesz, szervezetté az teszi, hogy bizonyos szervezeti kritériumokat teljesít.

Ezek a következők lehetnek:

- Vannak céljai, küldetésstudata.
- Meghatározza azokat az eszközöket, amelyekkel céljait elérheti.
- A társaságnak van egy meglehetősen állandó tagsága és belső struktúrája.
- Valamilyen formában megjelenik a közösség előtt.
- Van neve, amelyen megszólítható.
- Van címe, ahol megtalálható.
- Van vezetője, aki elérhető.
- Rendelkezik anyagi eszközökkel, gazdálkodik.



Gyakorlat

Kérdezd meg magadtól és a többiektől:

Kik vagyunk?

- mi jellemző ránk?
- mi a legfontosabb ebből?
- mi állandó ebből?

Milyen területen tevékenykedünk?

- milyen társadalmi hiányt próbálunk pótolni?
- milyen társadalmi csoporthoz szólnunk?

Mit teszünk?

- mit is csinálunk mi konkrétan?
- mi ebből a kulcsfontosságú?

Hogyan tesszük?

- milyen értékeket követünk?
- milyen eszközökkel tesszük?

Milyen a filozófiánk?

Milyenek vagyunk?

- miben vagyunk mi mások?
- mitől vagyunk mi mások?

1. Fogalmazd meg két mondatban a szervezeted küldetését.
2. Minden munkatársadnak adj egy lehetőséget arra, hogy leírja a szervezet általa legfontosabbnak vélt szerepét. A szervezet küldetésének ezekből a gondolatokból kell kialakulnia. A végtermék egy olyan nyilatkozat, amelyet mindenki elfogad, amely világosan kifejezi, hogy miért létezik a szervezet és mi a feladata.

Hibák, negatív példák

Sokan csak azért alapítanak szervezetet, hogy úgymond „pénzt szerezzenek” valamelyik alapítványtól. Mivel nincs küldetésük, céljaik és jövőképük, előbb-utóbb személyi konfliktusok ütik fel fejüket, és a szervezet szétesik.

1 x 3

Törvények

Zákon č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov

Zákon o nadáciách č. 34/2002 Z.z.

Zákon NR SR č. 35/2002 Z.z., č. 213/1997 Z.z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby

Zákon NR SR č. 147/1997 Z.z. o neinvestičných fondoch

Obč. zákonník § 20i/2 – jogi személyek társulása

A törvények teljes szövegét lásd a mellékletben

Alapfogalmak

alapítvány

bejegyeztetés

jogi személyek társulása

jótekonysági alap

közhasznú szervezet

polgári társulás

éves jelentés

Hibák, negatív példák

A bejegyeztetésnél sok szervezet nem tartja fontosnak az azonosító számot megszerezni. Nem szabad megfelelkezni róla, hogy minden hivatalos érintkezésnél azonnal kéri a szervezet azonosító számát (IČO).

Gyakorlat

Próbáljuk meg meghatározni a szervezet küldetését és céljait önmagunk számára, illetve az alapszabály szempontjából

Bejegyeztetés, jogi formák

A társuláshoz, egyesüléshez való jog az alapvető emberi és szabadságjogokhoz tartozik. Ez azt jelenti, hogy mindennemű engedélyeztetés nélkül, bárki alapíthat szervezetet.

Itt is érvényes az a szabadelvű jelszó, hogy jogaink nem azért vannak, mert azokat mások adják, hanem mert létezőnk.

A rendszerváltás óta Szlovákiában a civil szervezetet nem engedélyezik, hanem bejegyzik. Tudomásul veszik a létezését, és a bejegyzés aktusa törvényben megszabott jogokkal és kötelességekkel ruházza fel a szervezetet.

Amikor a szervezet úgy dönt, hogy bejegyezteti magát, tevékenységének, küldetésének megfelelő jogi formát választ.

Jogi formák

A szlovákiai jogrend több lehetőséget is kínál, ezek közül a legjellemzőbbek a következők:

Polgári társulás

A polgári társulás olyan érdekszervezet, amelyben a tagok (fizikai és jogi személyek) azért társulnak, hogy képviseljék közös érdekeiket, vagy közhasznú munkát fejtsenek ki. A tagok általában fizikai személyek, de jogi személyek is beléphetnek a polgári társulásba.

Alapítvány

Az alapítványok alapját nem személyek (polgárok, részvényesek, tagok) képezik, hanem anyagi eszközök, az alaptőke, amely közhasznú célokat szolgál.

Közhasznú szervezet

A közhasznú szervezet **nem vállalkozási céllal nyújt szolgáltatásokat.**

A közhasznú szervezetek sokban hasonlítanak a polgári társulásokhoz, de tevékenységi körüket a törvény szigorúan szabályozza.

Jótekonysági alapok

Az alap hasonlóan az alapítványhoz célirányosan csoportosít pénzforrást, de mindig valamilyen egyszeri meghatározott célra.

Jogi személyek társulása

Nonprofit szervezetek közös céljaik elérése érdekében létrehozhatnak egy új jogi személyiséggel bíró szervezetet, amelyet jogi személyek társulásának nevezünk. Olyankor születnek ilyen szervezetek, amikor az alapítók különböző tevékenységeket fejtenek ki, ezeket nem kívánják feladni, vagy megszüntetni, ezért közösen egy új intézményt alapítanak.

Előnye, hogy nem keverednek össze az egyes tevékenységi formák, nem kell átalakítani az alapító szervezeteket, ugyanakkor ele-

ve meghatározott vagyont ruházhatnak át az új szervezetre, így az azonnal elkezdheti a munkát. Más esetekben az alapítók a saját infrastruktúrájukat állítják az új szervezet szolgálatába.

Ha a törvényeknek megfelelően alakul meg a szervezet, azt az illetékes állami vagy önkormányzati szervnek be kell jegyeznie.

A bejegyzést csak a törvényben megszabott esetekben lehet megtagadni (pl. ha a szervezet nyíltan fajgyűlölet szítására alakul stb.). A bejegyző szerv elutasító döntése ellen a bíróságon lehet fellebbezni.

A bejegyző szervek általában gördülékenyen végzik a dolgukat, és csak formai okok miatt szokták javításra, pontosításra visszaküldeni a bejegyeztetési kérelmet. Ilyen esetben gyorsan ki kell javítani a hibákat, és visszaküldeni az indítványunkat. Amennyiben a hivatalos szerv a törvényben megszabott határidőn belül nem válaszol indítványunkra, a szervezet automatikusan bejegyzettnek tekinthető.

A bejegyeztetés illetékekkel jár, és ez az illeték, sajnos, szinte félszázévente növekszik. A bejegyeztetés előtt mindig érdeklődjünk róla az illetékes szerveknél.

A vonatkozó törvények általában megszabják azt a minimumot, amit az alapszabálynak, alapító nyilatkozatnak, alapító szerződésnek stb. tartalmaznia kell. A mellékletben közölt minta-dokumentumok ezeket a minimális követelményeket tartalmazzák.

Természetesen a dokumentumba más belső szabályozás is bekerülhet, a bejegyeztetéskor azonban inkább tartózkodjunk ettől, mert bonyolíthatja a bejegyzés folyamatát.

Problémát jelenthet magyar szervezetek esetében a megnevezés kérdése. Az illetékes szervek kötelesek olyan néven bejegyezni a szervezetet, amilyen nevet ön maga számára meghatároz, de a hivatalnokok nem mindig veszik ezt figyelembe. Ezért érdemes eleve több nyelven megfogalmazni a megnevezést (szlovák, ma-

Mi kell a bejegyeztetéshez?

A polgári társulás bejegyzéséhez a következőkre van szükség:

- az alapszabályra (*Stanovy*) – két példányban
 - a bejegyzés indítványára (*Návrh na zápis do registra občianskych združení*)
 - 1000 Sk értékű okmánybélyegre
- A bejegyeztetéshez szükséges dokumentumokat (minták!) lásd a mellékletben. (2. és 3. sz. melléklet.)

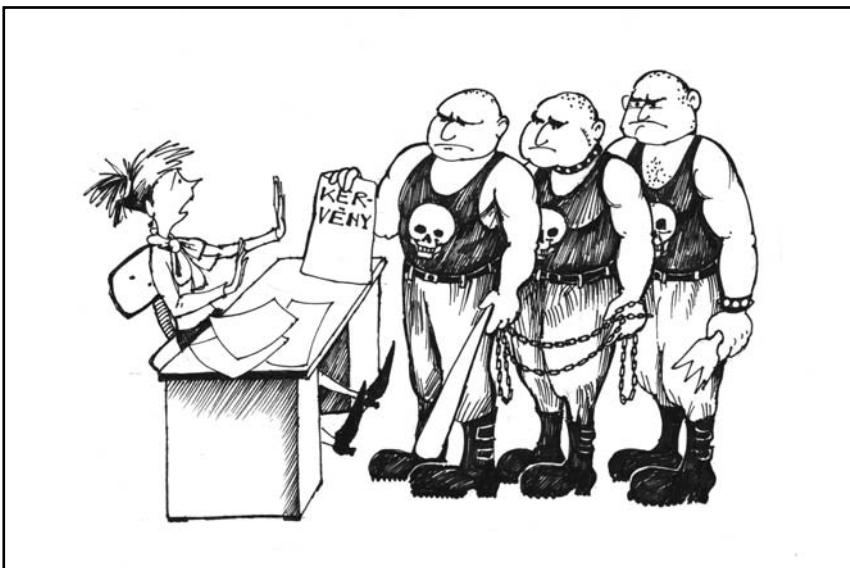
A fentieket elküldjük (az alapszabályt két példányban, mert az egyiket a minisztérium megtartja magának, a másikat pedig, amennyiben bejegyezte, lepecsételve visszaküldi a szervezet jogi képviselőjének) az alábbi címre: **Ministerstvo vnútra SR, Sekcia verejnej správy, Drieňová 22, 812 72 Bratislava.**

Amennyiben a dokumentumok a törvény által előírtaknak megfelelnek, a minisztérium köteles a kézbesítés után értesíteni a jogi képviselőt, hogy az iktatás eljárását megkezdte, az eredményről pedig 10 napon belül értesíteni köteles a szervezetet.

Ha a minisztérium nem dönt időben (az indítvány postázásától számított negyven napon belül), és nem értesíti a szervezet jogi képviselőjét a bejegyzés indítványának elvetéséről, azt jelenti, hogy a szervezet a 41. napon bejegyeztetik. A jogi megbízott kérésére a minisztérium köteles elküldeni a lepecsételt alapszabályt.

Amennyiben az indítvány nem tartalmazza a szükséges adatokat, a minisztérium köteles erről az előkészítő bizottságot (alapítókat) 5 napon belül értesíteni. Ugyanez történik, ha az alapszabály nem felel meg a törvényben előírtaknak.

Azokat az eseteket, amikor a belügyminisztérium megtagadhatja a bejegyzést, a törvény pontosan meghatározza.



1 x 3

Szótár

adóazonosító szám – daňové identifikačné číslo (DIČ)
alapító – zakladateľ
alapító okirat – zakladacia listina
alapító szerződés – zakladacia zmluva
alapítvány – nadácia
alapítványi okirat – nadačná listina
alapszabály – stanovy, štatút
alaptőke – základné imanie
bejegyzés – registrácia
bejegyzési indítvány – návrh na zápis do registra
elnök – predseda
elnökség – predsedníctvo
előkészítő bizottság – prípravný výbor
ellenőrző bizottság – dozorná rada
fizikai személy – fyzická osoba
gondnok – správca
hitelesítés – overenie
igazgató – riaditeľ
illeték – poplatok
jogi személy – právnická osoba
jogi személyek társulása – záujmové združenie právnických osôb
jótékonyági alap – neinvestičný fond
közhasznú szervezet – nezisková organizácia poskytujúca verejnoprospešné služby
közgyűlés – valné zhromaždenie
kuratórium – správna rada
meghatalmazott személy – splnomocnenec
polgári társulás – občianske združenie
szervezeti azonosító szám – identifikačné číslo organizácie (IČO)
tag – člen
tagság – členstvo
éves jelentés – výročná správa – annual report

Fontos

Az alapszabály minden változásáról (pl. címváltozás, névváltozás stb.) a bejegyző szervet (minisztérium, kerületi hivatal) írásban értesíteni kell. Ugyanez érvényes a statutáris képviselő személyének megváltozása esetében is.

gyar, angol), és így bejegyeztetni a szervezetet, ebben az esetben ugyanis mind a három megnevezés hivatalos névnek számít majd.

Mi kell a megalakuláshoz a polgári társulás és az alapítvány esetében?

	Polgári társulás (PT)	Alapítvány
1. Alakulás	alakuló ülés, az alapszabály megfogalmazása	alapítványi okirat elfogadása és közjegyzői hitelesítése
2. Bejegyeztető szerv	előkészítő bizottság és a meghatalmazott személy	gondnok
3. Bejegyzési okirat	a belügyminisztérium pecsétjével ellátott alapszabály	a belügyminisztérium pecsétjével ellátott alapítványi okirat
4. Alakuló közgyűlés	a PT szerveinek megválasztása	nincs
5. Azonosító szám (IČO)	illetékes kerületi statisztikai hivatal	illetékes kerületi statisztikai hivatal
6. Adószám (DIČ)	illetékes járási adóhivatal	illetékes járási adóhivatal

A tisztségviselők névsorát, legfőképp a statutáris képviselő (elnök vagy igazgató) adatait mindig tudatni kell a hivatalos szervekkel, hogy tudják, a későbbiekben kivel tarthatják a kapcsolatot.

A jogi formák összehasonlítása

	Polgári társulás	Alapítvány	Közhasznú szervezet	Jótékonyági alap	Jogi személyek társulása
Jellemzői	polgárok (ezek között lehet jogi személy) társulása valamilyen cél vagy tevékenység érdekében	pénzeszközök és vagyon közhasznú célra történő társítása	közhasznú szolgáltatásokat nyújtó szervezet	egy konkrét probléma megoldására létrehozott vagyon	közhasznú cél érdekében társult jogi személyek önálló szervezete
Bejegyző szerv	belügyminisztérium	belügyminisztérium	kerületi hivatal	kerületi hivatal	kerületi hivatal
Alapítók	min. 3 személy, akik közül legalább egy betöltötte a 18. életévét (a tagok között lehet jogi személy is)	egy vagy több fizikai vagy jogi személy	egy vagy több fizikai vagy jogi személy, illetve az állam	egy vagy több fizikai vagy jogi személy	legalább két jogi személy
A bejegyzéshez szükséges dokumentumok	bejegyzési indítvány, alapszabály 2 példányban	bejegyzési indítvány, alapítványi okirat, a vagyoni betétről szóló nyilatkozatok (részletesen lásd a törvényt), a gondnok erkölcsi bizonyítványa	bejegyzési indítvány, alapítói okirat vagy alapítói szerződés, alapszabály	bejegyzési indítvány, alapítói okirat vagy szerződés, alapszabály, a vagyoni betétről szóló nyilatkozatok (részletesen lásd a törvényt), a gondnok erkölcsi bizonyítványa	bejegyzési indítvány, alapítói szerződés, alapszabály
Aláírások hitelesítése	nem	igen	igen	igen	igen
Illetékek	1 000 Sk	1 000 Sk	1 000 Sk	1 000 Sk	2 000 Sk
Alaptőke	nincs	200 000 Sk	nincs	2 000 Sk	nincs
Döntéshozó szerv	közgyűlés, elnökség	kuratórium	kuratórium	kuratórium	közgyűlés
Vezető	elnök vagy igazgató	gondnok	igazgató	gondnok	elnök vagy igazgató
Hiteles számvizsgálat	nem kötelező	kötelező	nem kötelező	kötelező	nem kötelező
Éves jelentés	nem szükséges	kötelező	kötelező	kötelező	nem szükséges
Vállalkozás	lehetséges	lehetséges, a törvény által megszabott módon	nem	nem	lehetséges

1 x 4

Alapfogalmak

alapszabály

működési szabályzat

gazdasági szabályzat

jegyzőkönyv

feljegyzés

emlékeztető

hivatalos iratok

Szótár

működési szabályzat – organizačný poriadok

gazdasági szabályzat – hospodársky poriadok

jegyzőkönyv – zápisnica

feljegyzés – zápis

emlékeztető – záznam

hivatalos irat – úradný dokument

A szervezet belső dokumentumai a polgári társulás esetében

Minden szervezet belső életét a tagok közötti viszonyrendszer határozza meg. Soha nem szabad elfelejteni, hogy egy szervezet élete a benne résztvevők tevékenységétől függ. Ezt azonban szabályozni kell, hiszen a tisztázatlan szabályrendszer belső konfliktusokhoz, a szervezet felbomlásához, megszűnéséhez is vezethet. A nézeteltérések előre lefektetett szabályrendszerrel elkerülhetők, vagy legalábbis mérsékelhetők. Problémák természetesen mindig lesznek, de nem mindegy, hogy hogyan kezeljük azokat, megteremtjük-e a fórumokat, amelyeken ezek megbeszélhetők, tisztázhatók. Olykor komoly konfliktusokat is el lehet kerülni, ha időben és megfelelő módon alakítjuk ki a szabályokat.

A szervezet működésének alapfeltétele, hogy legyen egy világos, átlátható, mindenki számára elfogadható szabályrendszere. Ezt a legcélszerűbb írásban rögzíteni, és mindenki rendelkezésére bocsátani.

Mint minden, a szervezet belső viszonyai is változnak, a szabályoknak követniük kell ezeket a változásokat. Tehát egy szervezet belső szabályrendszere változtatható, a követelményekhez igazítható.

A civil szervezetek belső viszonyrendszerét azok a dokumentumok szabályozzák, amelyeket a szervezet maga alkot meg, és amelyek egyfajta alkotmányként és belső szabályozóként működnek.

Ezek a következők:

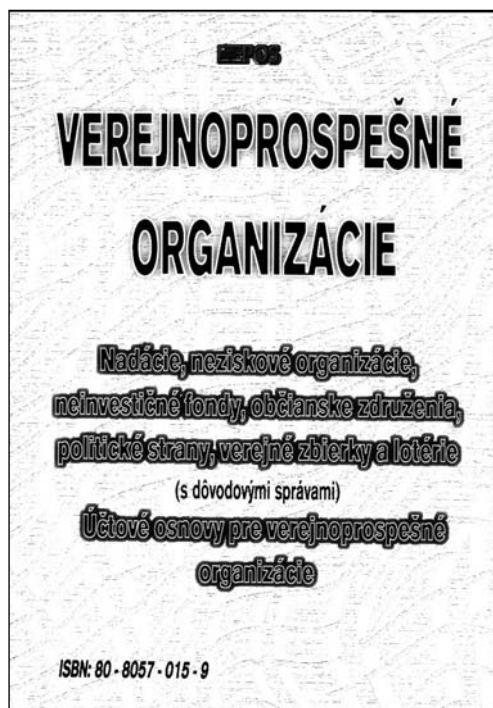
- alapszabály,
- működési szabályzat,
- gazdasági szabályzat,
- jegyzőkönyvek,
- feljegyzések, emlékeztetők,
- hivatalos iratok.

Természetesen lehetséges más dokumentumok használata is, de a fent felsoroltak nélkül nehéz elképzelni egy szervezet hatékony működését.

Nézzük meg ezeket a dokumentumokat:

Alapszabály (lásd a 3. sz. mellékletet)

A szervezet legfontosabb dokumentuma. Ez tartalmazza a szervezet megnevezését, székhelyét, céljait, szerveit, az egyes szervek hatáskörét. Szabályozza a belső ellenőrzési mechanizmusokat, de azt is, hogy egy szervezet hogyan léphet más szervezettel kapcsolatba, esetleg hogyan egyesülhet vele, illetve a szervezet hogyan szüntethető meg. Az alapszabály megszabja a szervezet gazdálkodásának kereteit és a vagyonkezelés módját is.



Alapszabály nélkül nem lehet bejegyeztetni egyetlen szervezetet sem. A törvény értelmében a jogi eljárások esetében az alapszabály a mérvadó mindenki, pl. a bíróság számára.

Az alapszabályt a szervezet belső alkotmányának is nevezzük. Az alapszabálynak ebből következően erős legitimitással kell rendelkeznie. Ezt úgy érjük el, hogy az alapszabályt mindig a közgyűlés, tehát a szervezet tagjai hagyják jóvá, illetve csak a közgyűlés módosíthatja azt. A legtöbb esetben a közgyűlés nem egyszerű többséggel, hanem minősített többséggel hagyja jóvá és módosítja. Ez kétharmados, vagy háromnegyedes többségi szavazást jelent. Így védhető ki az, hogy különböző csoportok a maguk érdekeinek megfelelően alakítsák az alapszabályt.

Az alapszabályt ma már szinte minden adományoztó kéri az egyes projektumokhoz mellékletként. Az adományozók ebből tudják meg, hogy ki illetékes velük szerződést kötni, mennyire demokratikus egy szervezet stb.

Az alapszabály minden módosításáról kötelezően tájékoztatni kell azt az intézményt, amely a szervezetet bejegyezte. A módosítás akkor lép hatályba, ha a bejegyző szerv azt írásban tudomásul vette.

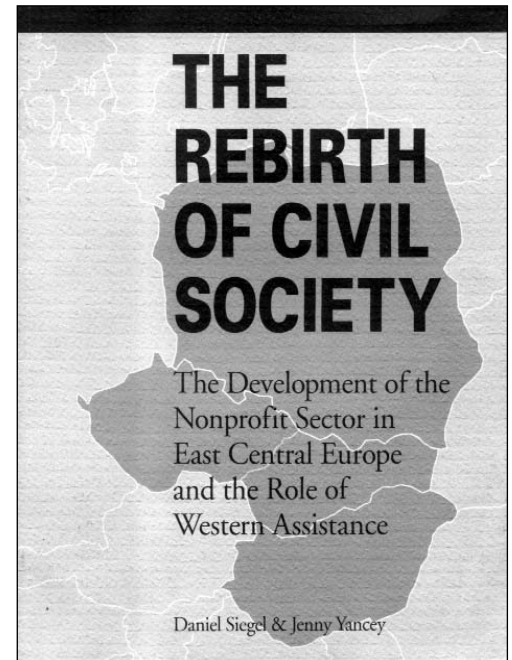
Működési szabályzat

Az a dokumentum, amelyben részletezni lehet az alapszabály megkövetelte köteleességeket és jogköröket. Úgyszintén a közgyűlés jóváhagyása szükséges hozzá, de itt már elég az egyszerű többségű megerősítés is.

A működési szabályzatnak összhangban kell lennie az alapszabállyal, és nem helyettesítheti azt.

A működési szabályzatban lehet megszabni:

- az aláírási jogokat,
- a belső munkamegosztást (pl. az elnökségen belül),



Szabályok, intelmek

– Az alapszabály eredeti példányát nagyon biztonságos helyen őrzük. Készítsünk belőle hitelesített másolatokat, és ezeket használjuk jogi és gazdasági ügyletekben. Ha elveszne, a belügyminisztériumtól lehet kérni hiteles másolatot.

– Az alapszabályból egy fénymásolatot adjunk minden tagnak, hiszen ebből a dokumentumból derül ki számukra, hogy milyen jogokkal és köteleességekkel rendelkeznek, illetve, hogy milyen a szervezet belső élete és tagolódása. Ez erősíti a bizalmat a szervezeten belül.

– A működési szabályzatban ne szabályozzunk időszakos, alkalmi ügyeket. Ezt jegyzőkönyvezett döntésekkel kell megtenni, különben a szervezet működése nehézkes lesz, hiszen a működési szabályzat minden módosításához határozatképes közgyűlés kell.

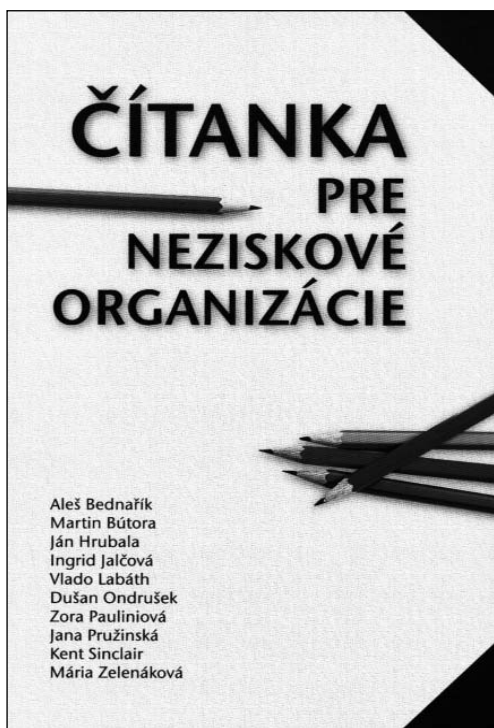
– A működési szabályzatot szintén mindenkinek meg kell kapnia.

1 x 4

– A szervezet egyes szerveinek (közgyűlés, elnökség, ellenőrző bizottság, etikai bizottság stb.) üléseiről mindig készítsünk jegyzőkönyvet.

Ily módon elkerülhetők a későbbi félreértések, visszakéreshetők a döntések.

– A jegyzőkönyv legyen pontos, mert a leírtak kapcsán is félreértések keletkezhetnek. A jegyzőkönyvet minden résztvevőnek oda kell adni.



Hibák, negatív példák

A túlbonyolított alapszabály megnehezíti a szervezet működését. A részletkérdéseket a megfelelő belső szabályzatokban rögzítsük.

- a belső döntési mechanizmusokat (pl. hogy milyen kérdésekben dönt az elnökség egyszerű vagy minősített többséggel stb.),
- az egyes szervek működési rendjét (hányszor üléseznek, hogyan kell összehívni azokat stb.),
- a munkáltatói és munkavállalói jogköröket a vonatkozó törvényeknek megfelelően,
- a belső ellenőrzés részletkérdéseit stb.

Működési szabályzatot általában a nagyobb szervezetek készítenek.

A működési szabályzatot peres kérdésekben a bíróság kikérheti a szervezettől.

Gazdasági szabályzat

Az alapszabály a szervezet gazdálkodásának és vagyongazdálkodásának csak a kereteit határozza meg. A gazdasági szabályzatot jelentősebb vagyon vagy nagyobb anyagi eszközök esetén érdemes megalkotni.

A gazdasági szabályzat lényegében ugyanolyan dokumentum, mint a működési szabályzat, de kizárólag csak a gazdasági élettel kapcsolatos viszonyokat szabályozza. (Az a megoldás is elfogadható, ha ezeket a kérdéseket a működési szabályzatban rögzítjük. Kisebb szervezetek esetében célszerűbb ezt tenni.)

A gazdasági szabályzatban mindenképpen szabályozzuk a következőket:

- a szervezet pénzügyeiért felelős személyeket és hatáskörüket,
- gazdasági aláírási jogok (pl. a banki átutalások, készpénzfelvétel, stb.),
- gazdasági szerződések megkötése,
- készpénzhasználatot (ki, milyen összegek felett rendelkezhet stb.),
- ki, milyen összeget utalhat át bankon keresztül, illetve nagyobb összegek esetén kinek a jóváhagyása, ellenjegyzése szükséges még stb.,
- gépkocsi használatát, az útiköltség-térítés mértékét,
- bérsávokat, honoráriumokat,
- a működési költségek felső határát,
- a gazdasági ellenőrzés kritériumait (pl. hogy az ellenőrzés a gazdálkodás egészére, vagy csak a számvitelre terjed ki stb.),
- és minden más kérdést, ami a szervezet működése közben felmerül.

A gazdasági szabályzatot peres kérdésekben a bíróság kikérheti a szervezettől.

Jegyzőkönyv

A jegyzőkönyvben rögzítjük a szervezet legfontosabb döntéseit.

A jegyzőkönyvnek minden esetben tartalmaznia kell a következőket:

- az ülés időpontját és helyszínét,
- a résztvevők, igazoltan hiányzók és a távolmaradók nevét,

- a napirendet,
- a beterjesztéseket,
- a határozatokat, döntéseket a szavazási arányokkal együtt,
- a feladatot végrehajtó személy vagy szerv nevét, a teljesítés határidejét,
- a jegyzőkönyvvezető nevét,
- a jegyzőkönyvet jóváhagyó személy nevét és aláírását,
- mellékletként a Jelenléti ívet.

A jegyzőkönyv tartalmazhatja a hozzászólásokat is, de az ilyen jegyzőkönyvek elkészítése nagyon igényes feladat.

Feljegyzések, emlékeztetők

Egy civil szervezet életében nagyon sok munkamegbeszélés van (pl. szakmai megbeszélések, szervezési kérdésekkel kapcsolatos megbeszélések stb.). Az ilyenekről célszerű feljegyzést vagy emlékeztetőt készíteni. Ezek abban különböznek a jegyzőkönyvtől, hogy csak a legfontosabb információkat tartalmazzák, azokat, amelyek a munkavégzéssel kapcsolatosak. Hitelesítésük nem fontos, csak arra szolgálnak, hogy a megegyezésekről és elvégzendő feladatokról ne feledkezzünk meg.

Az emlékeztetőkben érdemes lejegyezni olyan ötleteket is, amelyeket nem tudunk azonnal megvalósítani, de a későbbiekben vagy más projektumokban felhasználhatók.

A feljegyzéseket, emlékeztetőket mindenkihez el kell juttatni. Ezzel segíthetjük munkatársainkat, hogy feladataikat időben teljesítsék.

Hivatalos iratok

Külön szólnunk a szervezet ún. hivatalos dokumentumairól. Hivatalos iratok alatt értjük azokat a dokumentumokat, amelyek a más intézményekkel, szervezetekkel való érintkezés során születnek. Ilyenek lehetnek:

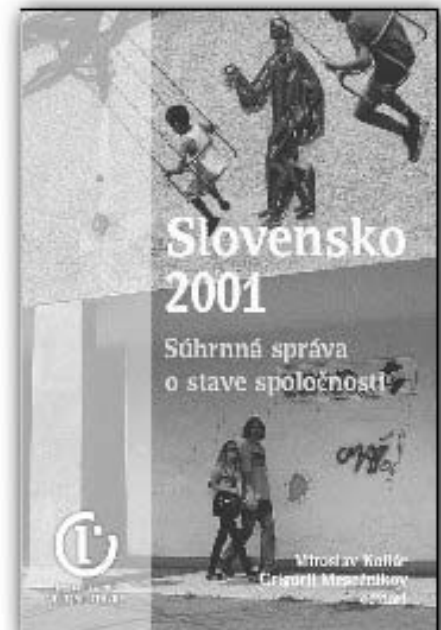
- a bejegyeztetésről szóló okirat(ok),
- az identifikációs számról szóló okirat (IČO),
- szerződések (bank-, telefon-, munka-, grant- stb.),
- könyvviteli számlák,
- levelek, faxok.

Olyan dokumentumok ezek, amelyekre szinte naponta szükség van. Érdemes hivatalos másolatot készíttetni a legfontosabbakról, és az eredeti példányokat biztonságos helyen őrizni.

Minden elküldött levélről és faxról készítsünk másolatot, amelyet archiválunk. Sőt az elküldött e-maileket is dokumentáljuk.

Nyelvhelyesség

- Sok esetben „alapszabályzatnak” nevezik az alapszabályt. Tartózkodjunk ennek használatától, helyesebb, magyarosabb és szebb az „alapszabály”.
- A működési szabályzatot „működési rendnek” is nevezik, mindkét kifejezés elfogadható.
- A gazdasági szabályzatot „gazdálkodási rendnek” is nevezik, mindkét kifejezés elfogadható.



1 x 5

Alapfogalmak

szerepek halmozása – a vezetői és beosztott szerepkörök nincsenek élesen elhatárolva, programtól, projektumtól függ, hogy ki miért felel: aki az egyik programban vezető, a másikon beosztott. Mindenki párhuzamosan több szerepet is betölt

cserélődő szerepek modellje – megegyezésszerű alapon egy bizonyos időre megszabott szerepek

partnerség – két vagy több szervezet a saját munkáján túl, egy meghatározott közös program megvalósításában együtt vesz részt

konzorcium – két vagy több szervezet hosszú távú együttműködése, nem programhoz kötött, hanem egy távolabbi cél elérésére szolgáló együttműködési forma

Szótár

jogi képviselő – štatutárny zástupca – statutory representative
 bejegyzés – registrácia – registration
 jogi forma – právna forma – legal status
 hosszú távú tervezés – dlhodobé plánovanie – long-term planning
 irányító testület – vedenie – leadership
 vezető – líder – leader
 igazgató – riaditeľ – manager
 munkatársak – spolupracovníci – staff
 részleg – oddelenie – department
 kihelyezett iroda – regionálna kancelária – regional office
 partnerség – partnerstvo – partnership
 konzorcium – konzorcium – consortium

A szervezet fejlődése

A szervezetnek is megvan a maga élete. Megalakul, fejlődik, résztvevők elé kerül, akadályokat kell leküzdenie, és végül megszűnik. Életének fázisai között az adott szervezettől függően különböző idő telik el. A következőkben számba vesszük a szervezet fejlődésének egyes állomásait és életének ciklusait.

1. Szervezetlen csoport

Ismeretőjegyek:

A szervezet életének kiindulópontja, amikor szervezetről még nem beszélhetünk, tulajdonképpen az előkészítési szakasz. Baráti társaság, amely egy erős egyéniség, személyiség körül csoportosul. Közös az érdeklődési körük, azonos eszméket vallanak, ugyanazok az elgondolások hajtják őket, és végül rájönnek, hogy ugyanazt szeretnék elérni, megtalálják a közös célt. A pénz ezen a szinten még nem kerül szóba, a csoporton belül nincsenek egyéni feladatok, felelősségre vonás és érdek. Az összetartozás érzését erősíti a meggyőződés, hogy ők mások, mint a környezetük, változást akarnak. Jellemzői az idealizmus és önkéntesség.

A változás jelei:

Ha a csoport tudatosítja az alábbi hiányosságait és korrigálni kívánja azokat, azt jelenti, hogy éretté vált fejlődésének következő szakaszára:

- eddigi tevékenysége túl rapszodikus – rendszeresen kéne találkozni,
- tevékenysége szervezetlen – meg kéne fogalmazni a feladatokat,
- személyi konfliktusok ütnek fel fejüket – el kéne osztani a szerepeket,
- senki nem felel semmiért – el kéne osztani a hatásköröket.

2. Szervezett csoport

Ismeretőjegyek:

Tisztázódnak a csoporton belüli formális és nem formális szerepek. Megtörténik a szerepek szétosztása – mindenki úgy érzi, hogy a feladata nagyon fontos a szervezet szempontjából, de a többiek szerepét is el tudja látni. A szerepek elosztása magával hozza a felelősség megfogalmazását is.

Kialakul egy hierarchia, amely a kezdetektől létezhet, vagy folyamatosan alakulhat ki. A civil szervezetekben gyakori:

- a szerepek halmozása,
- cserélődő szerepek modellje.

Ennek a szintnek nagyon fontos további mutatója, hogy megfogalmazódik a szervezet **küldetése**. Ez mérőföldő a szervezet életé-

ben, mivel a pontosan megfogalmazott küldetés megelőz egy szét-szórt cselekvéssorozatot. A küldetés megfogalmazása lehetővé teszi a **hosszú távú tervezést**, megszabja a konkrét lépéseket a szervezet céljának elérése érdekében.

A változás jelei:

A szervezet újra egy keresztút elé érkezett (vagy továbbfejlődik, vagy ezen a szinten marad):

- állandó iroda, vagy helyiség, ahol megtalálhatók vagyunk a nyilvánosság és tagjaink számára,
- infrastrukturális háttér kialakítása (számítógép, telefon, internetkapcsolat, fénymásoló, irodai berendezés stb.)
- az íratlan szabályok kialakulása,
- anyagi háttér biztosítása.

3. Bejegyzett szervezet

Ismertetőjegyek:

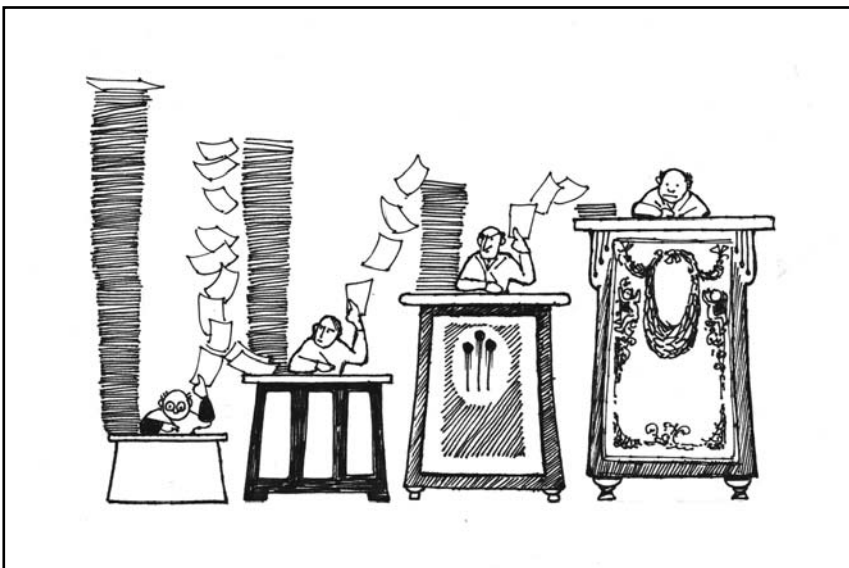
Ahhoz, hogy a szervezet az előző stádiumban megfogalmazott hiányosságain változtatni tudjon, anyagi források után kell néznie. Ekkor tudatosítja, hogy a jogalanyiség bizalmat kelt:

- a potenciális adományozónál,
- pl. egy terem bérlésénél,
- a szervezet új tagjainál.

Ha alapítványnál kíván pályázni, meg kell adnia székhelyét, azonosító számát, bankszámlaszámát, jogi képviselője nevét, pecséttel kell rendelkeznie. Ezt csak egy bejegyzett szervezet tudja teljesíteni.

Tehát el kell döntenie a szervezetnek, hogy:

- milyen **jogi forma** felel meg leginkább a tevékenységének,
- ki lesz a **jogi képviselője** (statutáris képviselő),
- megfogalmazza a **bejegyzéshez szükséges dokumentumokat**,
- megszabja a struktúráját (az alapszabály).



Törvények

Öt igazság a szervezet életében:

1. Dinamikus fejlődés – a céloknak megfelelő szervezeti felépítés, megfelelő programok és megfelelő emberek a szervezet számára mindig a dinamikus fejlődést jelentik.
2. Krízisek – minden dinamikus minőségi fejlődést krízisek követnek. A krízisek természetesek. Általában a magasabb szervezeti szakaszba lépés előtt állnak be, amikor új célt kell kitűzni, és e cél elérésének módjait meghatározni.
3. Keresztutak – a fejlődés velejárói. Ha eljut a szervezet az adott fejlődési szakaszának utolsó pontjára, választania kell, hogy merre megy tovább. Mérlegelnie kell, hogy milyen irány lesz számára a legmegfelelőbb.
4. Stagnálás – a virágzást követő hervadás nem feltétlenül jelenti az összeomlást is. A kiegyensúlyozott időszak után általában minőségi visszaesés következik, amely nagyon jó alkalom arra, hogy a szervezet kicsit megpihenjen, és lendületet vegyen.
5. Visszaesés – az alacsonyabb szintre való visszaesés hasznos is lehet. A szervezet olyan szintre kerül, amelyen már egykor állt, ezt az állapotot tanulságként is felfoghatja, és az előtte álló akadályokat játszva veszi majd.

1 x 5

Figyelem!

A szervezet mindig mozgásban van. Haladhat folyamatosan az itt leírt szakaszoknak megfelelően, de az is előfordul, hogy a körülmények arra kényszerítik, hogy visszalépjen. Nem minden szervezet jut el egészen az ötödik szintre, mert tevékenységének, küldetésének teljes mértékben megfelel az elért szint.

A bejegyzés nemcsak kifelé, de a szervezet életében is lényeges változásokat eredményez. Megváltozik a belső hierarchia. Ed-dig mind egyformák voltunk, és most a kollégánk, akit vezetőnek jelöltünk, kezdi komolyan venni a feladatát. Nem mindenki tudatosítja a szervezetben, hogy tőlük eltérően neki már komoly (esetleg jogi következményekkel is járó) felelősség nyomja a vállát.

A változás jelei:

A szervezetek nagy része a bejegyzés után is önkéntes alapon működik, nincs fizetett alkalmazottja. A sok munka annyira leköt egye-seket, hogy sokszor a foglalkozásuk és családjuk rovására megy. Szívesen foglalkoznának csak a szervezettel, de ehhez meg kéne őket fizetni. Itt az ideje, hogy legyen a szervezetnek állandó alkalmazottja, és ez lehetőleg szakértője legyen az adott területnek. A források gyarapodásával a könyvelés is bonyolultabbá válik, egy könyvelő – nem feltétlenül alkalmazottként – elengedhetetlenné válik.

4. Szakosodott szervezet**Ismertetőjegyek:**

A szakosodás általában minőségi javulást hoz a szervezet életében.

Kifelé irányuló szakmaiság – a munkatársak fokozatosan rájön-nek, hogy művelődniük kell, szemináriumokon, tréningeken, iskolá-zásokon vesznek részt – a szervezet szakmailag magasabb szintre jut.

Befelé irányuló szakmaiság – sok olyan dolgot kezdenek el, ami eddig nem volt fontos, de mivel a szervezet fejlődik, már szükség van postakönyvre, archiválni kell a dokumentumokat, telefonüze-neteket kell átvenni és átadni, rendszeres munkamegbeszéléseket kell beiktatni, éves jelentést kell készíteni, szebb, aprólékosabb in-formációs anyagokat kell kiadni. Ajánlatos ebben a fázisban belső működési, gazdasági szabályzatot alkotni, pontos munkaköri leírást készíteni.

A változás jelei:

Kialakul a szervezetben a belső hierarchia. Van már irányító testü-let, vezető vagy igazgató, vannak a napi vezetésért és munkavég-zéséért felelős munkatársak. A célcsoport részéről egyre növek-szenek az igények és elvárások. A szervezet saját maga is felfedez olyan problémákat, melyek leküzdését kulcsfontosságúnak találja küldetése teljesítése szempontjából. Ekkor fogalmazódik meg a szervezetben a belső tagolódás igénye.

5. Tagolódott szervezet**Ismertetőjegyek:**

A szervezet küldetése teljesítése érdekében megfelelő módokat keres működése, kapacitásainak hatékonyabbá tétele szempont-

Cowinner of the 1992 Grawemeyer Award
for Ideas Improving World Order

**Samuel P.
Huntington**

**THE
THIRD
WAVE**

**DEMOCRATIZATION IN THE
LATE TWENTIETH CENTURY**

jából. Életének ebben a szakaszában már olyan célok teljesítésére képes, melyeket a kezdetekben megálmodott, de időnek kellett eltelnie ahhoz, hogy a baráti társaságból egy működő, küldetéssel, jövőképpel rendelkező szervezetté váljék. Most már a testületen túlmutató célokat is vállalni tud. Kapcsolatokat épített ki hasonló társaságokkal, adománygyűjtése során kapcsolatba került gazdasági szervezetekkel és az állami szektorral is együttműködött. Környezetéből már kapott közös projektumokban való együttműködésre invitáló kéréseket, vagy saját maga indítványozta ezeket.

Ebben a szakaszban a szervezet vertikálisan és horizontálisan is tagozódhat.

A vertikális tagozódás, amikor saját magát osztja több részre azzal a céllal, hogy hatékonyabban lássa el a kitűzött részcélokat:

- a) Szakosodott részlegeket hoz létre, melyek egy bizonyos tevékenységi kört töltenek be. Tulajdonképpen intézményesen ismétlődik meg a szerepek elosztásának folyamata.
- b) Kihelyezett irodákat, leányszervezeteket hoz létre – tevékenységét a régió, ország több pontjára is kiterjeszti.

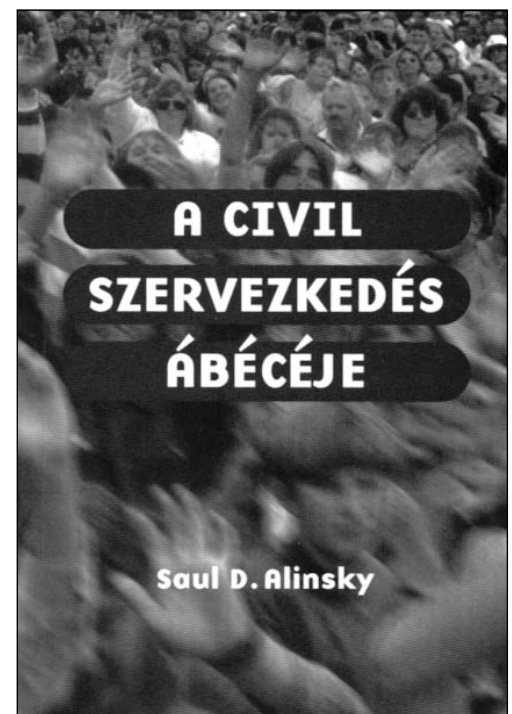
Horizontális tagolódás, amikor más szervezetekkel vállal fel közös célokat, melyeket együttműködésben próbál megvalósítani. Ennek formái:

- a) **Partnerség**
- b) **Konzorcium**
- c) **Közös szervezet** – két vagy több hasonló küldetéssel rendelkező szervezet egybeolvad. A cél érdekében, közös megegyezés alapján, egy szervezatként teljesítik közösen megalkotott küldetésüket.

A horizontális tagolódás bármely formáját választjuk is, rendkívül fontos, hogy az együttműködés szabályait szerződésben fogalmazzuk meg. Nem minden együttműködés tart örökké. Gyakori, hogy egy idő után konfliktusok jelentkeznek, hiszen a megszokott munkastílust meg kell változtatni, ami nem mindenkinek felel meg.

Hibák, negatív példák

A harmadik szektorban gyakori a „túlságosan karizmatikus vezető” példája. Ez olyan ember, akinek mindig sikerül az „ügy” érdekében összehoznia az embereket. Szervezetet alapít, lelkesedése áttérjed a többiekre is. A feladatok halmozódásával azonban nem hajlandó a szerepek elosztására. Mindent egyedül akar csinálni. Munkatársai úgy érzik, nem bízik meg bennük eléggé sokszor így is van, egy idő után kezdik feleslegesnek érezni magukat. Lassan elmaradoznak. Az ilyen vezető mindig a többieket hibáztatja tehetetlenségükért, és aldozatnak állítja be magát. Új szervezetet alapít, ahol szóról szóra ugyanazokat a hibákat követi el.



Csapatépítés, vezetés és irányítás

1 x 6

Alapfogalmak

csapat – olyan emberi közösség, ahol nem csak a munka elvégzése a cél, hanem az is, hogy a csapatban dolgozó emberek jól érezzék magukat, fejlődjenek, tudásban és emberiekben gyarapodjanak, közösséget alkossanak

csapatszellem – a csapat tagjai közötti bizalom, támogatás, összetartás, amely minden tagot segít

kooperáció – együttműködés

szinergikus effektus – a csapat összmunkában nyújtott teljesítménye meghaladja az egyes tagok teljesítményének összegét

csapatmunka – magas szintű együttműködéssel és összetartással végzett munka

Hibák, negatív példák

Ne tévesszük össze a „csapatszellemet” a „csordaszellemmel”. A bölógató, vélemény- és akaratnélküli társaság nem csapat. A csapaton belül mindenki megtartja egyéniségét, szabadon elmondhatja a véleményét. Sokszor azt hisszük, hogy a jó csapatban nincsenek viták és ellentétek. Vannak, a csapat azonban igyekszik olyan megoldásokat keresni, amivel mindenki elégedett lehet.

Szabályok, intelmek

- Egy hatékony csapatban a tagok kiegészítik egymást
- A csapat legfőbb erőforrása mindig az ember.
- Az emberek sokkal nagyobb teljesítményre képesek, ha jól érzik magukat.

Mi az a csapat?

A csapat olyan emberek közössége, akik egy közös cél eléréseért szerveződnek és dolgoznak együtt.

A csapaton belül minden tag tisztában van azzal, hogy egyedül nem képes végrehajtani a kítűzött feladatokat, és a többiek is számítanak tudására, tapasztalataira, ezért a legjobb teljesítményt igyekszik nyújtani és segíti társait a munkában. A csapatban valódi összmunka valósul meg, amely megsokszorozza az emberek kedvét és erejét, teljesítményét, így közösen sokkal többre képesek, mint külön-külön. Ezt nevezi a szaknyelv „szinergikus effektusnak”.

A kezdő szervezetekben is nagyon sok a munka, de legtöbbször nincsenek anyagi eszközök arra, hogy alkalmazottakat fizessenek. Az ilyen nehézségek leküzdésében segíthet a csapatmunka, amely lehetővé teszi a rendelkezésre álló emberi erőforrások maximális kiaknázását, a hatékony munkát.

Gyakran keverjük a csapatot a csoporttal.

Világossá válik a kettő közti különbség, ha összehasonlítjuk egy jól működő és egy átlagos csapat munkáját:

	Jól működő csapat	Átlagos csapat
Mi a feladata?	Meg akar valósítani egy közös célt.	Ei kell végeznie egy munkafeladatot.
Kik alkotják?	A cél iránt elkötelezett, érdeklődő emberek.	Munkavállalók.
Hogyan válnak taggá?	Önkéntes alapon, ill. a vezető keresi a motivált személyeket.	A munkaadó kritériumai alapján.
Hogyan alakul ki a munkastilus?	Erősen befolyásolja a tagok képessége és hozzáállása.	Kizárólag a vezetés dönt róla.
Milyen a beosztottak és a vezetés viszonya?	Kollegiális partneri viszony, a felelősség és jog összhangban van.	Alá-fölrendelt viszony.
Miért dolgoznak a tagok?	A közös célokért.	A fizetésükért.
Hogyan mérhetik a tagok saját eredményességüket?	A cél elérésével, személyes fejlődésükkel, a többi tag megbecsülésével.	A ranglétrán való előrehaladással – előléptetések.
Milyen a tagok közötti viszony?	Nyílt és baráti – kölcsönösen támogatják egymást.	Változó, de általában nem lépi túl a munkahelyi kereteket.
Hogyan viszonyulnak a tagok a többletmunkához?	A lehetőségeikhez mérten szívesen vállalnak ilyet.	Csak a juttatás mértékében (bérezés, szabadság) vagy kényszerből hajlandók ilyet vállalni.
Hogyan oldják meg a problémákat?	Közösen keresik a mindenki számára elfogadható megoldást.	A vezetés a munka szerint dönt és rendezi a problémát.

A csapat élete

A csapat folyamatosan fejlődik. Ennek a fejlődésnek vannak általános szakaszai:

Megalakulás – ekkor találkoznak először a csapattagok. Az első találkozókon veszik fel egymással a kapcsolatot, fogalmazzák meg a célokat, kezdik el a közös munkát.

Érlelődés – ebben a szakaszban kerülnek felszínre az erősségek, gyengeségek, problémák és konfliktusok. Fontos, hogy a felmerülő problémákra a csapat közösen találjon megoldást, a félreértések tisztázódjanak. A csapat tagjai felismerik képessé-

geiket és hiányosságait, társaik értékeit. Amíg mindez nem zajlik le, a csapat nem léphet sikeresen tovább.

Játékszabályok kialakulása – ha a csapat tagjai túljutottak az érlelődés szakaszán, képesek felállítani azokat a játékszabályokat, melyek a jövőben segítik munkájukat. Ezek az íratlan szabályok segítenek majd a váratlanul felmerülő problémák rugalmas és hatékony megoldásában. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a jövőben már nem lesznek nézeteltérések vagy viták.

Közös munka – ebben a szakaszban nyújtja a csapat a legjobb teljesítményt és végzi el a munka zömét. Itt már mindenki tisztában van saját képességeivel és korlátjaival, segíti és támogatja a többiek munkáját, megfelelő felelősséggel viseltetik saját feladata iránt – ez a valódi csapatmunka.

Feloszlás – ha a csapat elérte célját, általában feloszlik. De a közös sikerélmény, a kialakult emberi kapcsolatok új feladatok felvállalására ösztönözhetik a csapat tagjait.

Mivel minden csapat egyedi jelenség, ezért a fent leírt szakaszok sem vonatkoznak egyformán minden csapatra. Előfordulhat az is, hogy valamelyik teljesen kimarad a csapat életéből. A szakaszok időben is sokféleképpen alakulhatnak – valamelyik olyan sebesen leperreg, hogy a tagok észre sem veszik, a másik sokáig elhúzódhat.

Milyen tényezők befolyásolják a csapat hatékonyságát?

A csapat hatékonyságát általában három tényező befolyásolja:

A szinergikus effektus – a csapatban dolgozó emberek teljesítménye több mint az egyéni teljesítmények összessége. A csapat nem csak feladatait végzi el gyorsan és jól, de hatékonyan reagál a külső fenyegetésekre, és rugalmasan kezeli a felmerülő problémákat.

A csapat nagysága – A csapat nagyságát a feladat határozza meg. Kevés ember nem győz elvégezni minden feladatot, sok embert már nehéz irányítani, ezért a csapat nagyságának van egy alsó és felső határa. Egy működőképes csapat felállításához legalább négy emberre van szükség – ez az alsó határ. Tíz embernél többet már nehéz irányítani, nincs mód az emberi kapcsolatok építésére, akadozik az információáramlás.

A vezetés – a vezetés meghatározó a csapat életében, sikereiben, hatékony működésében. Irányítja a munkát, figyel az emberekre, felismeri igényeiket, hatással van az emberi kapcsolatokra.

Feladat

Mi a csapatszellem?

- a/ Ez lebeg a tömegsír felett.
- b/ Közösségi érzés, amely összetartja, és nagyobb teljesítményre serkenti a csapatokat.
- c/ A focicsapat szurkolóit lázba hozó jelenség, amiből tömegverekedések alakulnak ki.

Mi a kooperáció?

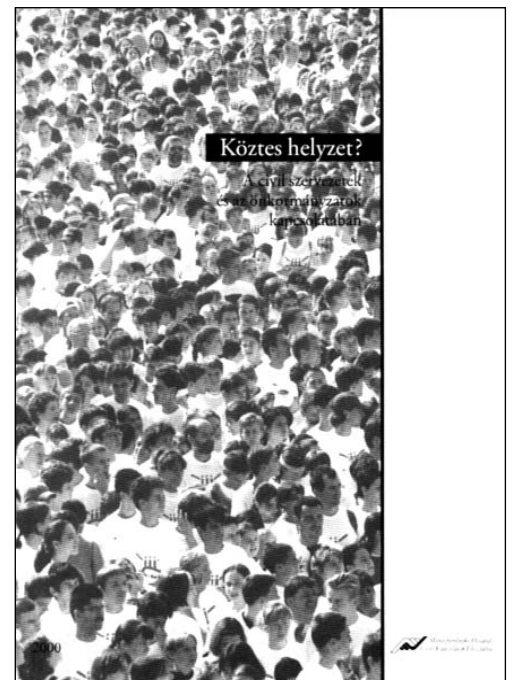
- a/ Nagyon bonyolult műtét.
- b/ Dalművek rögtönzéses dalbetéte.
- c/ Együttműködés.

Mi a szinergikus effektus?

- a/ A csapat összmunkában nyújtott teljesítménye meghaladja az egyes tagok teljesítményének összegét.
- b/ Szimfonikus zenekar túlzott hangosítása.
- c/ Művileg előállított energia.

Szótár

csapat – tím – team



1 x 7

Alapfogalmak

vezetés**menedzser****felelősség**

hierarchia – egy csoporton belüli rangsor, amelyet az egyének képességei, adottságai alapján alakít ki a csoport

karizmatikus erő – a személyiségből sugárzó erő, amely bizalmat kelt, engedelmességre, követésre készíteti az embereket

domináns személy – vezető típusú, erős akaratú személyiség, keresi a felelősséget, céltudatos, kitartó, mindig saját maga akar dönteni, nem szereti alárendelni magát mások akaratának, nehezen köt kompromisszumot

szubmisszív személy – követő típusú ember, aki fél a felelősségtől, nehezen dönt, bizonytalan, kitér a konfliktusok elől, fél a problémáktól

delegáló vezetési stílus**direktív vezetési stílus****támogató vezetési stílus****csapatszellemű vezetési stílus****szituációs vezetés****participatív vezetés**

A vezetés feladatai

A vezetés vállán nyugszik a munka és a csapat sikerének felelőssége. A vezetés feladata, hogy:

- meghatározza a célokat,
- megtervezze a célhoz vezető utat,
- elossza a munkát,
- biztosítsa a munkavégzéshez szükséges háttérrel és feltételeket,
- ellenőrizze a munkavégzést,
- kezelje a problémákat,
- képviselje a szervezet érdekeit kifelé,
- figyelemmel kísérje és segítse az embereket,
- értékelje az elvégzett munkát,
- biztosítsa a jó munkahelyi légkört.

Ezek csak a legalapvetőbb feladatok. A fentiekén kívül még sok más feladat adódhat, amit a helyzet, a pillanatnyi körülmények szülnek. Ebből is láthatjuk, hogy a vezetőnek rendkívül rátermettnek és felkészültnek kell lennie. Fontos tehát szem előtt tartanunk a vezető személyiségét is, nem csupán a tárgyi tudását vagy tapasztalatait.

Vezető és menedzser

Az eddigiekből nyilvánvaló, hogy a vezetés bonyolult feladat. Egy tízfős csapatot még képes egyetlen ember irányítani, de ez egy nagyobb szervezetnél már képtelenség. Ilyenkor már tagolódik a vezetés, és megjelenik egy új funkció – a menedzser.

A vezető és a menedzser munkája kiegészíti egymást.

MENEDZSER – Irányítás	VEZETŐ – vezetés
Rövid és középtávú tervezés.	Stratégiai tervezés és jövőkép.
A gazdálkodás irányítása és ellenőrzése.	Anyagi háttér biztosítása.
Szervezet struktúrájának építése és karbantartása.	Az emberek motiválása és a szervezet struktúrájának fejlesztése.
A munkatársak irányítása.	A munkatársak ösztönzése.
Tervezett, feltételezett eredmények.	Újítás, eredeti megoldások.

A vezetés lélektana

Nem létezik általános recept arra, hogy milyen a jó vezető. Személyisége mindenképpen erősen befolyásolja munkatársai viselkedését. A jó és a rossz példa egyaránt ragadós. Fontos, hogy erős egyéniség legyen, aki képes elviselni a ránehezedő felelősséget, mert ha a vezető összeroppan, akkor veszélybe kerül az egész szervezet vagy csapat munkája, sikere.

Milyen tulajdonságok szükségesek ahhoz, hogy valaki el tudja látni a vezetés feladatait és valóban jó vezető legyen? Legyen határozott, céltudatos, józan gondolkodású, kreatív, türelmes, kitartó, tisztelje mások véleményét, legyen jó emberismerő, legyen képes vállalni a felelősséget.

Ilyen feltételeknek csak érett személyiség képes eleget tenni. Az ember személyisége élete során fejlődik. Az egyes fejlődési állomások ugyanúgy követik egymást, mint például a biológiai növekedés, de nem kötődnek életkorhoz.

A közösségeken belül természetes folyamat a rangsor kialakítása, a vezető kiválasztása.

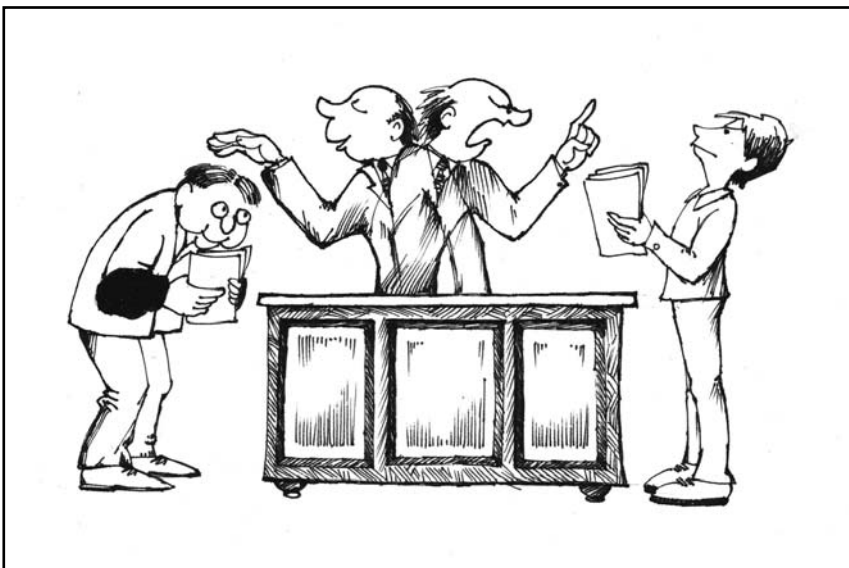
A szakemberek még nem tudtak egyértelmű választ adni arra, mi határozza meg a vezető spontán kiválasztását. Sokan az ún. karizmának tulajdonítják ezt. Tény, hogy a rátermett vezetőben mindig van egy bizonyos **karizmatikus erő**, amely erősen befolyásolja a csapatot. A csapat önként követi, megbízik döntéseiben, átengedi neki a tervezés felelősségét.

A vezetők bírnak egy másik fontos jellemvonással is, amelyet szaknyelven **dominanciának** nevezünk. A beosztottak követők, akik a domináns emberek mögé sorakoznak és önként követik őket. Ők az ún. **szubmisszív** típusú emberek. Mindenkiben jelen van mindkét jellemvonás, csak a belső arányok változóak.

Vezetési stílusok és stratégiák

A vezetés akkor működik hatékonyan, ha nemcsak a munkát irányítja megfelelően, de rugalmasan és gyorsan reagál a körülményekre, hatékonyan megoldja a problémákat, biztosítani tudja a kellemes munkahelyi légkört, fejlődőképes. A hatékonyságra törekvő vezetés nem ragaszkodhat mereven egyfajta vezetési stílushoz. Mindig tudnia kell megválasztani azt a vezetési stílust, amellyel az adott helyzetben a legjobb eredményt érheti el.

A vezetési stílusokat sokféle szempont szerint osztályozhatjuk. Mi most csak egyfajta osztályozási módot vizsgálunk meg. Ennél a fő szempont, hogy a vezetés mekkora hangsúlyt fektet a közvetlen irányításra (direktivitás), és mennyire támogatja a beosztottakat, mint embereket. Ha ezt egy koordinátarendszer segítségével lerajzoljuk, négy vezetési stílust tudunk megkülönböztetni.



Szabályok, intelmek

– A vezető gondoskodik róla, hogy az emberek **jó dolgokat csináljanak**.

A menedzser gondoskodik róla, hogy az emberek **jól csinálják a dolgokat**.

– A személyiségfejlődés nem kötődik életkorhoz: van fiatal, aki már kiforrott és érett egyéniség, és vannak öregek, akik egész életüket hároméves gyermekként élték le.

– Az érett személyiségű ember tisztában van saját értékeivel és hiányosságaival, saját jogaival és kötelességeivel. Felismeri és elismeri mások értékeit, tiszteli mások jogait, képes meghallgatni mások véleményét, de önállóan tud dönteni, és döntéseiért vállalja a felelősséget. Az ilyen személy remekül dolgozhat vezetőként, hiszen képes kezelni a felmerülő problémákat, tisztelni tudja beosztottjait, hatékony munkát és jó hangulatot tud teremteni a munkahelyen.

– A vezetésnek mindenképpen szem előtt kell tartania, hogy embereket vezet, akik addig nyújtanak jó teljesítményt és dolgoznak megbízhatóan, amíg:

- bízhatnak vezetőikben,
- világos számukra a saját feladataik,
- objektíven értékelik teljesítményüket,
- érzik személyük és munkájuk fontosságát,
- bíznak saját képességeikben és azokat szabadon kihasználhatják, fejleszthetik,
- a többiekkel való kapcsolatuk harmonikus és pozitív.

1 x 7

Szótár

menedzser – manažér – manager
 vezetés – vedenie – leadership
 igazgatás – riadenie – management

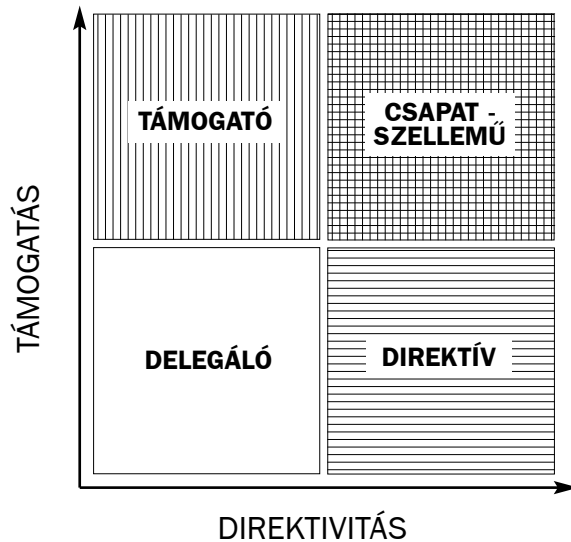
Vezetői feladatkörök

- A csoportmunka és a közreműködés elősegítése.
- A szervezeti politika kialakítása és megvalósítása.
- A célkitűzések és célok megvalósítása.
- A változás elősegítése.
- Hatékony időgazdálkodás.
- Új támogató kapcsolatok alakítása.
- Személyi ügyek kezelése és a dolgozók továbbképzése.
- Személyzeti problémák.
- Pénzügyi irányítás.
- Az adminisztráció megszervezése.
- A vezetők vezetése.

Mit kell vezetni?

Tegyük különbséget a következő vezetési területek között:

- a szervezet egészének vezetése: meghatározni és figyelemmel kísérni a hosszú és közép távú célokat, valamint kialakítani a szervezeti politikát,
- a dolgozók és a források napi irányítása: a szervezeti munka – amit a szervezet végez, és ahogyan végzi,
- egy csapat, osztály vagy projektum vezetése,
- az egyes emberek munkájának irányítása.



- **Delegáló** az a vezetési stílus, amelyben a vezetés szinte nem jelenik meg. Nem irányítja közvetlenül a beosztottakat (nem „dirigál”), de nem is dajkálgatja őket. Ez a vezetési stílus helytálló például egy kutatócsoport esetében, ahol mindenki tudatában van saját feladatának.
- **Támogató** az a vezetési stílus, melynél a vezető nem állít túl szigorú szakmai követelményeket, de segíti a beosztottat munkája végzésében. Ez a stílus remekül működik tehetséges, de még tapasztalatlan beosztottaknál.
- **Csapat-szellemű** vezetési stílus – mint a nevéből is adódik – csak valódi csapatoknál alkalmazható. Itt a vezetés rendkívül szigorúan ellenőriz, sokat követel, de maga is maximálisan törekszik a munkatársakkal, mindent megtesz azért, hogy a munka jól haladjon.
- **Direktív** vezetési stílusnál a vezető teljes mértékben kezében tartja a gyeplőt. Néha erre is szükség van, például vészhelyzetben, amikor nagyon gyorsan kell dönteni és végrehajtani.

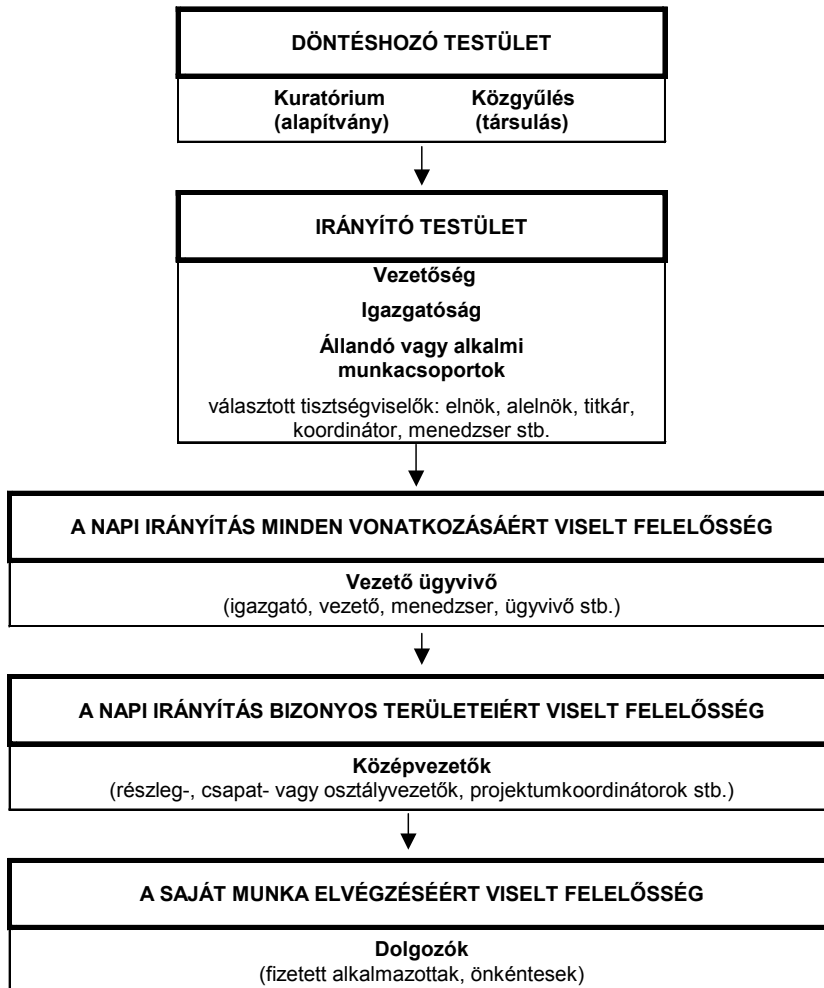
Hatékony vezetési stratégia az ún. **szituációs vezetés**. Ennél a módszernél három alapvető tényező figyelembevételével választjuk ki a legjobb vezetési stílust. A három tényező:

- 1. a helyzet** – az összes körülmény, a munka fontossága, a rendelkezésre álló idő, zavaró tényezők stb.,
- 2. a beosztott személye** – képességei, felkészültsége, tapasztalatai, erősségei, gyengéi stb.,
- 3. a vezető személye** – képességei, szakmai felkészültsége, tapasztalata stb.

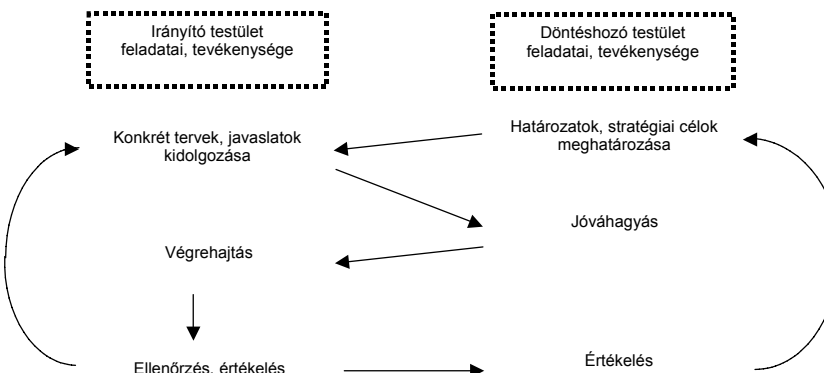
A kezdő civil szervezetek számára ajánlott az ún. **participatív vezetés** (résztvevő-vezetés). Ennél a vezetés minél szélesebb területen vonja be a munkatársakat a fontos döntésekbe, megosztja velük a felelősséget. Ezzel jobban tudja ösztönözni az embereket a kitűzött célok megvalósítására, kisebb ellenőrzés mellett is hatékonyabb munkát mutat fel. További jellemzője ennek a vezetési stí-

lusnak, hogy mindig egyforma hangsúlyt fektet a feladatok elvégzésére és az emberi viszonyokra.

Ki vezet?



Jogok és felelősségek



A vezetéshez szükséges információ

Mindenkinek, aki felelős egy civil szervezet működtetéséért – akár munkatárs, akár az irányító testület tagja –, nagyon alapos információkra van szüksége a vezetésről és a szervezetről egyaránt. A jó szándék önmagában nem elég.

Amit a testületi tagoknak tudniuk kell!

Az irányító testületi tagok gyakran nagyon keveset tudnak a szervezetről, amelyért felelősek. Ahhoz, hogy hatékonyan irányíthassanak, hozzá kell férniük a következő információkhoz:

1. Háttér-információk:

- az éppen aktuális brosrák és egyéb szóróanyagok,
- a legújabb éves jelentés,
- a legfrissebb hírlevél,
- egy rövid szervezettörténet,
- az alapszabály vagy főbb pontjainak összefoglalója.

2. A szervezeti politika és a szervezeti tevékenységek.

3. Struktúrák és eljárások.

4. Személyzeti ügyek.

Hibák, negatív példák

A vezetés nem hanyagolhatja el egyetlen feladatát sem, de kérhet segítséget az elvégzésükhöz. Gyakran találkozunk azzal, hogy a vezető minden feladatot kisajátít magának, mindent egyedül akar elvégezni, és végül belefullad a sok munkába.

A vezetők a rájuk nehezedő nagy felelősség hatására gyakran esnek abba a hibába, hogy mindent ellenőrizni akarnak. Ezzel akaratlanul is azt sugallják a beosztottnak, hogy megbízhatatlanok, és ők idővel valóban azzá is válnak.

Hatékony kommunikáció

1 x 8

Alapfogalmak

verbális kommunikáció – minden, amit a szavakkal fejezünk ki – a nyelv, szavak, mondszerkezet

non-verbális kommunikáció – minden, amit nem a nyelv segítségével közlünk: a hangsúly, hangszín, hanglejtés, arckifejezés, testtartás, hangerő, de még az öltözködés is

empátia (beleérző képesség) – amelynek segítségével bele tudjuk élni magunkat mások helyzetébe

kódolás – az a jelenség, amikor a beszélő nem egyenesen közli mondanivalóját, hanem más szavakkal, „rejtjelezve” mondja azt

dekódolás – a rejtjelezett közlések pontos megfejtése, amikor a puszt szavak mellett más körülményeket is figyelembe véve értelmezzük a hallottakat

közléssorompók – olyan közlésformák, amelyek formájuk miatt a hallgatóból ellenállást váltanak ki, valamilyen formában megakadályozzák a beszélgetés folytatását

én-üzenet – olyan megfogalmazás, amelynél szigorúan csak azt mondjuk el, mit érzünk, hogyan hat ránk a másik viselkedése, miért okoz nekünk problémát az adott helyzet

te-üzenet – a másik személyről alkotott képünk közlése

én-határ – az ember saját értékeivel, lehetőségeivel, képességeivel, hibáival, fogyatékoságaival, kötelességeivel, jogaival körülhatárolt terület, amelyen belül a személy szabadon mozoghat

A kommunikáció jelentősége

Egy civil szervezet esetében sokkal fontosabb kérdés a kommunikáció, mint azt általában tudatosítjuk.

Munkánk minden fázisában hasznos eszköz számunkra:

- kommunikálunk a munkatársainkkal, környezetünkkel,
- konzultáción elmagyarázzuk pályázatunkat az adományozó képviselőjének,
- önkénteseket toborozunk és irányítunk stb.

Ha a **szervezetten belül nem működik jól a kommunikáció**, annak egy sor kellemetlen és veszélyes következménye lehet. Lelassul és akadozik a munka. Viták, veszekedések törhetnek ki, irigység, féltékenységi és más kellemetlen jelenségek üthetik fel fejüket az emberek között. Ilyen körülmények között képtelenség dolgozni.

Azt már ugye nem kell külön leírni, milyen katasztrofális következményei vannak, ha a szervezet nem tud a külvilággal kommunikálni – nem tud támogatókat és önkénteseket szerezni, hamis képet nyújt saját magáról környezetének.



A kommunikáció rendkívül bonyolult folyamat, amit általában ösztönösen végzünk. Ha elhanyagoljuk bizonyos összetevőit, akkor a kommunikáció hatástalanná válik.

A közlés fogadását az értelmezés követi, vagyis a vevő saját nyelvére fordítva értelmezi a hallottakat.

Ezek után a közlés valamiféle reakciót vált ki belőle – egyetértés, helyeslés, tiltakozás, félelem stb.

A reakciót a vevő megfogalmazza – ezt a megfogalmazást sok körülmény befolyásolhatja: a két beszélgető közötti viszony, a pillanatnyi erőviszonyok, a helyzet és közlés fontossága stb. Ezeknek megfelelően fogalmazódik meg a válasz.

A vevőből adó lesz – kimondja válaszát, visszacsatolást ad.

A másik fél vevőként meghallgatja a közlést, és értelmezi... és újra indul az egész folyamat előlről.

Ezt a folyamatot általában nem tudatosítjuk, olyan természetesen és olyan gyorsan zajlik. Csak akkor gondolkodunk el, amikor valamilyen körülmény különösen fontossá teszi a kommunikáció sikerességét (egyetemi felvételi, leánykérés és hasonló).

Éppen ezért követünk el sokszor hibákat.

Verbális és non-verbális kommunikáció

Az előbeszédnek két fontos összetevője van:

- **a digitális vagy verbális** – ezek a szavak,
- **az analóg vagy non-verbális** – ezek az egyéb kísérők (gesztikuláció stb.).

Meglepő módon a **non-verbális összetevők sokkal erősebben hatnak a hallgatóra**, mint maguk a szavak. Kutatások szerint a közlés hitelességét 90%-ban a non-verbális kommunikáció alapján ítéli meg a hallgató. Nagyon könnyű tehát leleplezni, ha valaki nem őszinte.

Megfogalmazás és értelmezés (aktív figyelem)

Nem könnyű mindig megérteni azt, amit a partner mondani akar, hiszen egy teljesen más világ az ő világa, és sokszor szinte alig ismerjük egymást. Nagy baj, ha a hallgató saját személyét helyettesíti be partnere képébe, és így hallgatja annak mondanivalóját. Ahhoz, hogy ezeket az akadályokat leküzdjük, bele kell élnünk magunkat a másik fél helyzetébe. Ez nagyon nehéz, de arra mindenképpen törekednünk kell, hogy háttérbe szorítsuk saját szubjektív véleményünket a világról, és valóban csak arra figyeljünk, amit a másik mond.

Kódolás – dekódolás

A közlő fél, a külső körülményektől függően fogalmazza meg közlését, válaszát. Ezek hatására előfordul, hogy **akaratlanul is rejtjelezi** a mondanivalóját (például akkor, ha kellemetlen dolgot kell mondania egy számára fontos személynek, akivel nem akar konfliktusba kerülni).

A **kódolás** veszélyes jelenség, mert megtörténhet, hogy a másik fél szó szerint érti a hallottakat, és teljesen félremagyarázza a közlést. Hogy ezt a hibát elkerüljük, meg kell tanulnunk **dekódolni** a hallottakat. Ez a gyakorlatban annyit jelent, hogy nem „két füllel”, hanem „négy füllel” hallgatjuk a hozzánk szólót. A „fülek” mind másra figyelnek:



Példa a dekódolásra

Kollégám az órájára néz és hangosan megjegyzi:

– Már hat óra van!

Mit „hall” a négy fül?

- A közlés tartalma: kollégám megállapította, hogy délután hat óra van.

- A közlő érzései: nagyon fáradt és nyúzott, láttam, hogy egész nap megállás nélkül dolgozott.

- A közlő igénye: pihenésre van szüksége, haza szeretne menni.

- A közlő felhívása: beleegyezést vár tőlem, hogy menjen haza nyugodtan, ma már nincs szükségem a segítségére.

Az értelmezés után így hangzik: „Fáradt vagyok, és ha nincs már rám szükség, akkor haza szeretnék menni pihenni.”

Mivel soha nem lehetünk teljesen biztosak, hogy helyesen dekódoltunk, ezért érdemes egy rövid kérdéssel visszacsatolni a hallottakat:

„Fáradtnak érzed magad, haza szeretnél már menni?”

Ezzel a visszakérdezés arra is bátorítja a másik felet, hogy ne kódolja fölöslegesen mondanivalóját, beszéljen nyíltan.

Szabályok, intelmek

A hatékony kommunikáció alapja a hitelesség – ne gondoljunk ügyes fogásokra cselekre, manipulációra, épp ellenkezőleg – teljes őszinteségre, nyíltságra és tudatosságra.

Az én-üzenettel képesek vagyunk rávenni a másik felet is, hogy segítsen a problémák megoldásában, érdemes tehát gyakorolni, még akkor is, ha eleinte nehézkesen megy.

1 x 8

Gyakorlat

Ha elképzeljük, hogy nekünk mondják az alábbiakat, vajon melyiket kellemesebb hallgatni, melyik forma milyen érzést vált ki belőlünk?

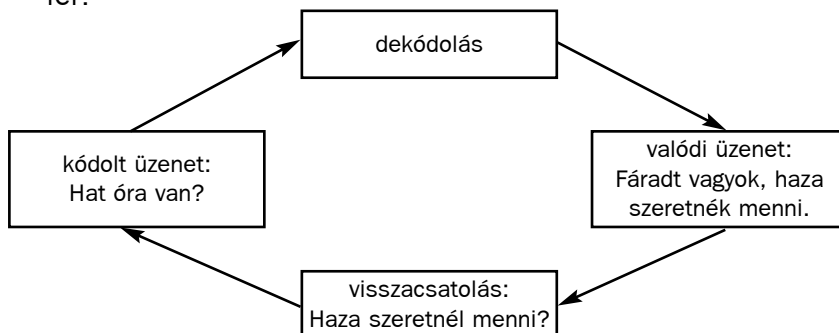
1. Hogy te milyen trehány vagy! Örökké széthagyod a papírjaidat az asztalomon, és nekem kell utánad elpakolnom!

2. Zavar, ha itt maradnak a te dolgaid is az asztalon, mert nehezebben találok meg a saját fontos irataimat.

3. Teljesen rosszul látod a dolgot! Nem az emberek számát kell emelni, hanem rendesebben kellene dolgozni – neked is!

4. Sajnos nincs pénzünk több embert megfizetni, így a te javaslatodat nem tudom támogatni. Amíg lesz elég anyagi eszköz több alkalmazottra, addig magunk között kell elosztanunk a többletmunkát, és mindenkinek kicsit többet kell vállalnia.

- az első fül a hallottak tartalmi részét hallgatja – mit mond?
- a második fül az érzelmi háttérre figyel – hogyan mondja, mit érez?
- a harmadik fül a vonatkozásokat figyeli – mire vonatkozik valójában a közlése, mit igényel?
- a negyedik fül a rejtett felhívásra figyel – mit vár tőlem, mire hív fel?



Közléssorompók

A kommunikációban gyakran találkozunk olyan közlésekkel, amelyek valósággal megfagyaszthatják a beszélgetést – ezek az úgynevezett **közléssorompók**.

Gyakorlatilag ugyanúgy működnek, mint a valódi sorompók – lecsapódnak és **megakadályozzák a továbbjutást**.

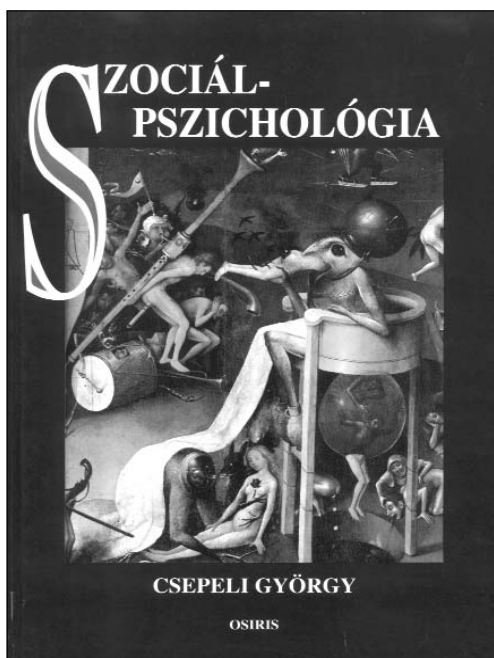
Ez azzal magyarázható, hogy ezek a közlések kellemetlen érzéseket váltanak ki a hallgatóban, elveszik a kedvét a válaszadástól.

Mivel akaratlanul is nagyon gyakran használjuk ezeket, jó, ha felsoroljuk a legfőbb csoportokat, amelyeket lehetőleg kerülnünk kell egy-egy probléma megbeszélésénél:

- utasítás, rendelet, parancs,
- figyelmeztetés, fenyegetőzés, ígérek,
- megintés, moralizálás, leszidás,
- tanácsok osztogatása,
- „előadások”, kioktatás, logikus argumentumok felsorakoztatása,
- ítélezés, kritizálás, egyet nem értés kifejezése, okolás,
- jutalmazás, egyetértés kifejezése,
- megbélyegzés, megszégyenítés, kinevetés,
- interpretáció, analizálás, diagnosztizálás,
- ismételt megerősítés, szimpatizálás, vigasztalás, felkarolás,
- „szondázás”, kérdezősködés, kihallgatás,
- menekülés, humorizálás, bagatellizálás.

Problémák megfogalmazása

A mindennapi életben leggyakrabban a problémák megoldásánál ütközünk a helytelen kommunikáció okozta falakba. A problémák megoldása mindig azzal kezdődik, hogy megfogalmazzuk azokat. Egy jó megfogalmazás, amelyet az érintett felek megértenek, már fél siker.

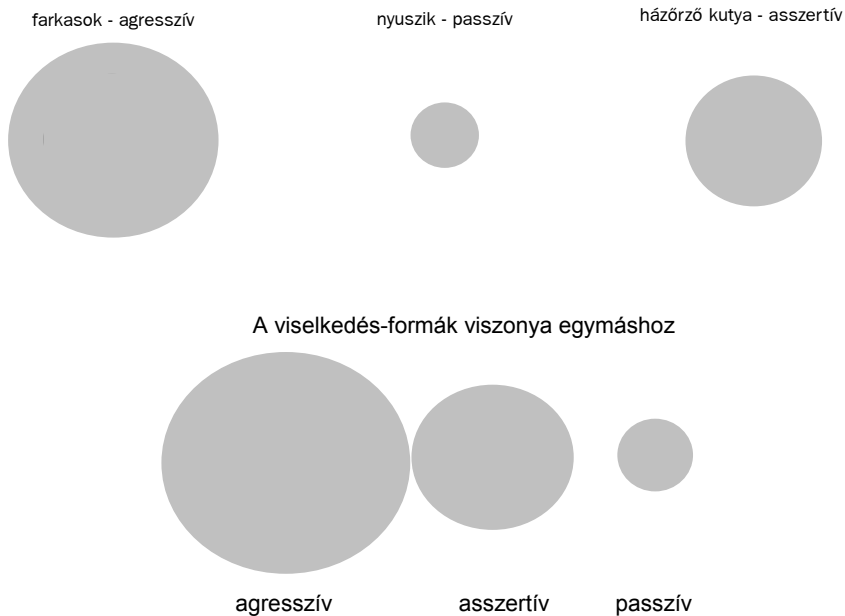


A problémákat nehéz úgy szavakba foglalni, hogy mindenki megértse, ugyanakkor senkit se sértsen és ne érintsen kellemetlenül. Az ilyen megfogalmazás leghatékonyabb módja az „**én-üzenet**” használata. Azon túl, hogy így nem sértjük meg a másik felet, megértést és együttérzést váltunk ki benne, ami könnyíti az adott helyzet megoldását („Én úgy gondolom...”).

A megfogalmazás másik lehetséges módja a „**te-üzenet**”, amely mindig arról szól, milyen a másik. Mivel ezzel ítélkezünk felette és sértjük az érzéseit, akaratlanul is ellenállást váltunk ki belőle. Ezek után már nem számíthatunk a segítségére („Te ezt nem jól látod...”).

Érdekesség

A kommunikáció szerves része mindennapi viselkedésünknek, ezért érdekes foglalkoznunk a viselkedéssel is.



Alapvető viselkedésmódok:

Aggresszív viselkedés – amikor valaki nincs tisztában saját én-határaival (vagy nem veszi azokat figyelembe) és túllépi azokat mások rovására. Vélt vagy valós jogait akkor is érvényesíti, ha azzal másokat korlátoz vagy károsít – elnyomóvá válik.

Passzív viselkedés – amikor valaki saját személyét alábecsüli, nem használja ki lehetőségeit, nem védi jogait. Enged a fellépő nyomásnak, áldozattá válik.

Asszertív viselkedés – amikor a személy tisztában van saját én-határaival, és ezeknek megfelelően viselkedik. Saját jogait megvédi és érvényesíti, de közben tekintettel van másokra – „Élni, és élni hagyni.”

A hatékony és hiteles kommunikáció alapfeltétele, hogy a személy valóban tisztában legyen saját képességeivel, hátrányaival, kötelességeivel és jogaival, és ezeknek megfelelően viselkedjen partnereivel. Így nem sérti mások személyiségét és a kommunikáció valóban eredményes lehet.

Hibák, negatív példák

Akik megismerik a non-verbális kommunikáció hatását, azt hiszik, hogy elegendő azt elsajátítani, és bármit el tudnak majd érni a partnerekkel. Ez azonban a másik ember félrevezetése, amely előbb-utóbb lelepleződik.

Nagyon sokan azt hiszik, hogy elég „én”-nel kezdeni a mondatot, és már nem sértő a másik számára. De mégis, hogyan hangzik a következő: „Én azt hiszem, hogy lusta, felelőtlen fráter vagy, szerintem nem érdemled meg, hogy rád nézzek!”



1 x 9

Alapfogalmak

PR (public relations) – kapcsolatszervezés – a szervezet minden kapcsolatának rendszere és azoknak tudatos építése, fejlesztése

belső PR – a szervezeten belüli kapcsolatok összessége – a munkatársak, önkéntesek, szakemberek, vezetés és beosztott közötti kapcsolatok rendszere

külső PR – a szervezet kapcsolatrendszere környezetével

médiakampány – előre megtervezett program, amelyben a tömegtájékoztatási eszközök segítségével mozgósítunk széles tömegeket

szóvivő – a szervezetet a nyilvánosság előtt képviselő személy, aki a szervezet nevében nyilatkozik

médiák (tömegtájékoztatási eszközök) – információt terjesztő eszközök, melyek különböző formában egyszerre széles tömegekhez szólnak

információ

léghőri zavarok

image – arculat

belső kép

külső kép

PR – a kapcsolatszervezés művészete

Mi az a kapcsolatszervezés?

Tudatos munka, amellyel a szervezet saját külső és belső kapcsolatait építi, irányítja. A kapcsolatszervezést másképpen PR-nak [pi:'a:] is nevezzük, mely kifejezés az amerikai szakterminológiából származik és szó szerinti fordítása: kapcsolat a nyilvánossággal (public relations).

Munkánk során létfontosságú a hatékony kommunikáció, és ezzel együtt a tudatos kapcsolatépítés is. Kapcsolataink révén:

- információkat adunk saját magunkról – például az adományozóknak,
- információkat gyűjtünk – célcsoportunkról, a partnerekről,
- felkeltjük mások érdeklődését – például az önkéntesekét vagy a célcsoporttét a szolgáltatásaink iránt,
- befolyásoljuk a környezetünket – támogatókat szerzünk, szélesebb tömegeket mozgósítunk céljaink érdekében.

A szervezetünknek másokkal is tartania kell a kapcsolatot pl.:

- partnereinkkel,
- önkénteseinkkel,
- célcsoportunkkal,
- támogatóinkkal, adományozóinkkal,
- konkurenciáinkkal,
- hivatalos szervekkel – önkormányzat, belügyminisztérium,
- jelenlegi és leendő munkatársainkkal,
- érdekelt nyilvánosságunkkal,
- leendő partnereinkkel stb.

Ezért fontos, hogy tudatosan is figyeljünk a kapcsolatszervezésre.

A PR-t két nagy csoportra osztjuk:

belső PR – magába foglalja a szervezeten belüli kapcsolatok összességét – a munkatársak, önkéntesek, szakemberek, vezetés és beosztott közötti kapcsolattartást. Bár ez mellékesnek tűnhet, de legtöbbször ez okozza a problémákat. Éppen azért, mert olyan természetes, hogy rendszeresen találkozunk, nem figyelünk az információk cseréjére, áramoltatására. Idővel kiderülhet, hogy a szervezetben dolgozók nem tudják, mit csinál a másik, mi zajlik a programokon belül, kikkel dolgozunk együtt, milyen tervek születnek a jövőre nézve. A legkevesebb, hogy rendszertelenné és zavarossá válik a munka, de mellette még megjelenik az irigység, féltékenység, bizonytalanság, bizalmatlanság, és mindez mérgezi a munkaléghőrt.

külső PR – magába foglalja a szervezet kapcsolatát a környezetével. Tehát mindennel és mindenkivel, aki nem tagja a szervezetnek, de valamilyen módon kapcsolatban áll vele (pl. a célcsoport, adományozók, támogatók, partnerek, sajtó, de még a

konkurencia is). A külső PR segít programjaink megvalósításában, az adománygyűjtésben, a célcsoport megszólításában, növelheti szervezetünk erkölcsi támogatását stb.

Természetesen nem minden szervezet dolgozik olyan programokkal vagy rendelkezik olyan kiterjedt kapcsolatrendszerrel, hogy szakembert kellene alkalmaznia a PR területén. De mindenképpen szenteljünk figyelmet a nyilvánossággal való kapcsolatoknak, mert ez hosszú távon segítheti szervezetünk sikerességét.

Kapcsolat a médiával

A külső PR egyik fontos része a médiával való kapcsolattartás.

A média olyan csatorna, amely segítségével sokaknak tudunk tájékoztatást nyújtani.

A sajtó írott formában tájékoztat. A többi médiához képest viszonylag hosszú az átfutási ideje (amíg egy hír a szerkesztőtől az olvasóig eljut), viszont tartósan jelen van az emberek között – viszalapozzák, újraolvassák, átgondolják. Így alkalmas nagyobb mennyiségű és bonyolultabb információ közlésére is.

A rádió talán a legfürgébb valamennyi média között. Mivel az információk csak szóban hangzanak el, érthetően és velősen kell fogalmazni, hogy a hallgató fel tudja dolgozni a hallottakat. Sok emberhez eljut, de a hallgatók az információk zömét nem jegyzi meg.

A televízió, bár nagyon csábító eszköz, hiszen szinte személyesen jelenhetünk meg az emberek előtt, nem alkalmas arra, hogy sok és összetett információt közöljünk. A nézők általában a képre koncentrálnak, jóval kevesebb figyelmet szentelve a szövegnek, feladata inkább a figyelemfelkeltés.

Mindegyik médiaeszköznél felléphetnek ún. **légköri zavarok**. Ez abból adódik, hogy a közlő és az információt befogadó nincs térben és időben kapcsolatban egymással, így torzulások léphetnek fel. Ezek lehetnek annyira erősek is, hogy az eredeti információ felismerhetetlenné válik.



Szabályok, intelmek

Mi kell a jó PR-hoz? Tudnunk kell, hogy:

- milyen helyzetben is van a szervezetünk, hogyan működik, képes-e sikeres PR munkára?
- milyen a környezetünk és hogyan viszonyul hozzánk?
- mik a céljaink?
- ki lehet a PR célcsoportja?
- milyen eszközöket használhatunk?

A médiával való tartós együttműködés előfeltétele a kölcsönösség – ne akarjuk csak használni vagy kihasználni a médiát.

A kapcsolatnak mindenképpen folyamatosnak és megbízhatónak kell lennie, különben a média is hanyagolni fog bennünket – talán éppen akkor, amikor a legnagyobb szükség lenne rá.

A kampány tervezésénél ne becsüljük túl képességeinket. Nem csak pénz kérdése a sikeres kampány, de felkészült emberek és hatékony összmunka is kell hozzá.

Szótár

PR (kapcsolatszervezés) – vztahy s verejnostou – public relations
 médiakampány – médiálna kampaň – media campaign
 szóvivő – hovorca – speaker
 sajtótájékoztató – tlačová konferencia – press conference
 imázs – imidž – image

1 x 9

Hibák, negatív példák

Ha szervezetünk még nem jutott abba a fázisba, hogy valódi PR tevékenységet fejtsen ki (és azt még a helyzet sem indokolja), akkor fölösleges az értékes emberi erőforrásokat ezzel lekötöni.

Súlyos hiba, ha egy szervezet eltér küldetésétől, jövőképétől pillanatnyi előnyök reményében. Ez nem csak az arculatát rontja, de belső konfliktusokhoz is vezethet.

A média-célcsoport

A médián keresztül megcélzott célcsoport nem okvetlenül egyezik meg valódi célcsoportunkkal. Ha például egy gyermekotthon kis lakóinak szeretnénk karácsonyi ajándékot gyűjteni, akkor kampányunk célcsoportját a régió játék- és élelmiszerkereskedői képezik, holott valódi célcsoportunk, akiken segíteni szeretnénk, az árva gyerekek.

Minél pontosabban behatároljuk ezt a csoportot, minél alaposabban ismerjük őket, annál biztosabb, hogy információink célba is találhatnak.

Visszatérve az előző példához: ha alaposan megismerjük a játékkereskedők szokásait (milyen újságokat vásárolnak, mikor figyelik a rádiót, televíziót stb.), megfelelő helyen és időben tudjuk megjelentetni felhívásainkat, sok ajándék kerül a fa alá.

Az információk időzítése

Nagyon fontos az információk időzítése: a célcsoportnak megfelelő időben kell értesülnie a hírekről, hogy reagálni tudjon. Egy rendezvényre invitáló újságcikk hiába jelenik meg az akció reggelén – a közönség már megtervezte aznapi programját, és valószínűleg nem fog eljönni. Ha viszont csak hetekkel előtte beszélünk a rendezvényről a rádióban, a közönség elfelejti, mikor és hol lesz az.

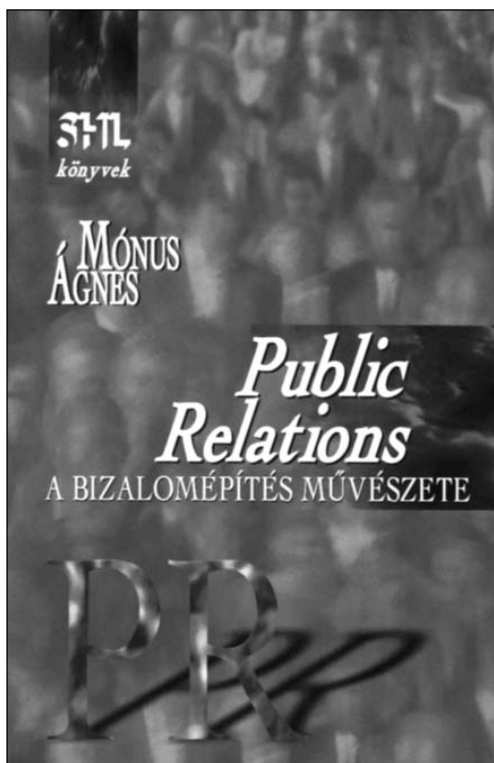
Médiastratégia megalkotásához vezető lépések

Ha már elszántuk magunkat egy médiakampány elindítására, be kell tartanunk bizonyos lépéseket, hogy megfelelő médiastratégiát tudjunk kialakítani. Először is válaszoljunk a következő kérdésekre:

- Miért akarunk a médiával dolgozni? – elemezzük saját helyzetünket, céljainkat, a médiával való együttműködés lehetőségeit,
- Mik a céljaink a médiával? – határozzuk meg pontosan, miben és hogyan segíthet nekünk a média,
- Milyen helyzetben vagyunk? – milyen a médiával való kapcsolatunk, milyenek a képességeink,
- Milyen módon érhetjük el céljainkat? – válasszuk ki az eszközöket.

Ezek után nekiláthatunk a kampány konkrét tervének elkészítéséhez:

- **A fő gondolat megalkotása** – válasszunk szlogent, rövid jelmondatot, amely végigkíséri a médiában a kampányt és tartalmazza mondanivalónkat.
- **Az ütemterv elkészítése** – pontosan meg kell terveznünk, mikor milyen médiában jelenünk majd meg. Ehhez az ütemtervhez igazodva időben tudjuk majd a sajtóanyagokat eljuttatni a megfelelő helyekre.
- **A média kiválasztása** – válasszuk ki a konkrét médiát és határozzuk meg, mikor, hogyan vesszük fel velük a kapcsolatot.
- **A téma pontos behatárolása, az érvek felsorakoztatása** – a kampány során egységes képet kell nyújtunk céljainkról, így előre meg kell egyeznünk abban is, milyen érvekkel támasztjuk majd alá felhívásunkat.



A szóvivő

Általános gyakorlat, hogy a szervezet vezetője jelenik meg a médiában, de kiválaszthatunk erre egy másik személyt is, aki a szóvivő szerepét tölti be. Ennek a személynek teljesítenie kell bizonyos elvárásokat:

- szakmailag felkészültnek kell lennie – nem beszélhet a levegőbe,
- kommunikatívnak és magabiztosnak kell lennie – de nem erőszakosnak,
- világosan és érthetően kell fogalmaznia – és sokszor nagyon gyorsan kell reagálnia,
- jellemével, fellépésével közvetítenie kell a szervezet küldetését.

Arculat – a szervezet képe

Mi az arculat (imázs)?

A szervezet képe – **az a kép, amit a szervezet közvetít saját magáról a nyilvánosság felé.** Belső és külső képről szoktunk beszélni.

A szervezet **belső képe** tulajdonképpen maga a szervezet. Olyan konkrét összetevők határozzák meg, mint pl.:

- az ott dolgozó emberek,
- a szervezet céljai,
- a szervezet küldetése, jövőképe és értékei,
- a szervezetben zajló programok,
- a célcsoport,
- a szervezet vezetése,
- a szervezet munkastílusa stb.

A szervezet **külső képe** lényegében a belső kép kivetítése. Ezt látja a nyilvánosság, ezzel azonosít bennünket. Sokan hiszik, hogy elegendő csupán a külső képet tetszetősen kialakítani, az majd eltakarja a hiányosságokat. Ha a külső és belső kép nincs teljes összhangban, azt a környezetünk is érzékeli, ellentmondásba keveredünk, és hitelünket veszítjük.

A külső képet szinte minden közvetítheti a nyilvánosság felé:

- a szervezetben dolgozó emberek,
- nyilatkozatok, cikkek, interjúk,
- a rendezvényeink, programjaink,
- nyomtatványok, plakátok, meghívók,
- az iroda,
- fejléces papír, névjegyek,
- faliújság, információs tábla,
- pályázatok, elszámolások,
- jelentések,
- publikációk.

Játék

Dolgozzátok ki a szervezetetek PR kampányát a következő lépések alapján:

1. Elemezzétek a szervezet adottságait – milyen a belső felépítés, mennyire működtök hatékonyan, milyenek az emberi erőforrásaitok, milyen a szervezet finanszírozása?
2. Elemezzétek a szervezet tevékenységét – mik a céljai, kik a célcsoport tagjai, milyen programokat valósít meg?
3. Elemezzétek a szervezet környezetét – kikkel áll kapcsolatban, kik a partnerei, milyen a szűkebb régió, amelyben működik, milyen a helyzete ebben a környezetben, mennyire ismerik az emberek, milyen a nyilvánosság véleménye?
4. Válasszátok ki, kik lehetnének a lehetséges adományozók – ők lesznek a PR kampány célcsoportja. Minél pontosabban határoljátok körül ezt a réteget, és írjátok le jellemző tulajdonságait, szokásait.
5. Az előzőekben felírtak alapján válasszátok ki az eszközöket, amelyeket sikeresen használhatok a kampány során – döntsétek el, segítségül hívjátok-e a médiákat.
6. Állítsátok fel a pontos kampánytervet – írjátok le az egyes módszereket és lépéseket, készítsétek ütemtervet. Minden feladat mellé állítsatok felelőst és határidőt! Válasszátok ki a kampány koordinátorát is.
7. Határozzátok meg, milyen szempontok szerint értékelitek majd a kampány sikerességét – milyen mérhető mutatók alapján értékelitek majd a sikert és a hibákat (befolyt összeg, visszajelzések száma stb.).

Önkéntesség

1 x 10

Alapfogalmak

önkéntes

önkéntesség

szociális igény – mindenki a társadalomban bizonyos feladatra, szerepre vágyik, amellyel erősítheti saját pozitív képét, érezheti, hogy tartozik valahová, hogy személye mások számára is fontos

önkéntes koordinátor – összekötőként szolgál a szervezet és az önkéntesek között, feladata, hogy az egész programot összefogja és kézben tartsa

önkéntes toborzás – az önkéntesek megszólítása, történhet közvetlenül, személyes kapcsolatok, felhívások útján, vagy közvetve, közvetítőiroda segítségével

Szótár

önkéntes – dobrovolník

önkéntesség – dobrovolníctvo

Szabályok, intelmek

Hogyan motiválhatjuk önkénteseket?

- egyenrangúként kezeljük,
- bemutatjuk őket a szervezetben dolgozóknak és a többi önkéntesnek,
- elismerjük munkájukat,
- meghallgatjuk véleményüket és észrevételeiket,
- változatos munkát biztosítunk számukra,
- meghívjuk őket rendezvényeinkre,

Az önkéntesség szerepe a civil szervezetben

Ki is az önkéntes? Olyan személy, **aki önként, saját meggyőződéséből mások javára cselekszik anyagi ellenszolgáltatás igénye nélkül**. Magyarán: olyan ember, aki hajlandó másokért cselekedni akkor is, ha nincs belőle közvetlen anyagi haszna.

Miért dolgozik akkor az önkéntes? Az embernek nemcsak biológiai szükségletei vannak, mint az evés-ivás, alvás, de ezen túl ún. **szociális igényei** is. Az önkéntes munka során ezt az igényt tudja kielégíteni.

Ezen túl még más indokok is vezethetnek valakit arra, hogy önkéntes munkát vállaljon: baráti közösséget, új emberi kapcsolatokat keres, lelkiismereti kérdések mozgósítják, új értékeket keres az életében, hasznosnak szeretné magát érezni abban a közösségben, ahol él, a szabadidejét szeretné kitölteni.

Mi az önkéntes szerepe a szervezetben?

Az önkéntesek, bár nem okvetlen tagjai a szervezetnek, mégis meghatározóak annak életében. Már az is sokat jelent, hogy vannak-e egyáltalán önkéntesek egy szervezetben. Az önkéntesek rendszeres munkája, jelenléte a szervezet életében egyfajta bizonyítvány, amely azt igazolja, hogy a szervezet valóban működik, valóban az emberekért van (nem pusztán önmagáért), hogy megbízható. Az önkéntesség ezen túl a civil szektor egyik jellemzője is. Ezért kér a legtöbb komoly adományozó kimutatást arról, hogy a szervezet hány önkéntessel dolgozik együtt rendszeresen.

Az önkéntesség nálunk

Szlovákiában, mint mindenütt Európában, az önkéntesség gyökerei messzire nyúlnak. A második világháború végéig rengeteg társadalmi szervezet működött teljesen önkéntes alapon ugyanúgy, ahogyan más demokratikus országokban.

A szocializmus ideje alatt sajnos az önkéntesség kultúráját alapjaiban lerombolták a kötelező „önkéntes” társadalmi munkák – gondoljunk csak a munkaszombatokra. Az önkéntes szerveződések munkája szinte lehetetlen volt – nem érdemnek számított, hanem egyenesen bűn volt ilyen dolgokat szervezni, vagy részt venni bennük.

Így, sajnos, felnőtt több generáció, akiknek ez a fogalom semmit sem jelent. Valószínűleg ennek is köszönhető, hogy Szlovákiában az önkéntesség aránya elég alacsony, nem jellemző, hogy a civil szervezetek széles önkéntes táborral dolgoznának.

Egy 1995-ben készült felmérés szerint a lakosságnak csupán a 15%-a végez önkéntes munkát, ami elég elszomorító. Viszont ígéretes mutató, hogy a megkérdezetteknek több mint a fele vállalna ilyen munkát, ha valaki megkérné őket, ha tudnák, hol és hogyan fogjanak hozzá. Vannak tehát ezen a területen kiaknázatlan erőforrások, amelyekkel érdemes egy szervezetnek foglalkoznia, hogy tevékenysége hatékonyabb és gyümölcsözőbb legyen.

Bárkiből lehet önkéntes. Minden ember rendelkezik olyan tudással, tapasztalattal, amit a civil szervezetek kamatoztatni tudnak. Csak meg kell találni minden önkéntesnek a megfelelő helyet és feladatot.

Munka az önkéntesekkel

Mindig a helyzet, a feladat nagysága és a munka milyensége dönti el, szükség van-e önkéntesek bevonására. Ha igen, a szervezetnek fel kell készülnie erre. Mindenképpen meg kell teremtenie az alapvető feltételeket ahhoz, hogy eredményesen tudja foglalkoztatni az önkénteseket.

Melyek ezek a feltételek?

- kialakult jövőkép, amellyel a szervezet teljesen azonosul is – azaz programjait a jövőképhez igazodva alakítja és működteti,
- konkrét hosszú és rövid távú tervek – amelyeken belül pontosan meg lehet határozni az önkéntesek helyét, feladatait, szerepét,
- kialakult szervezeti struktúra – a szervezeten belül megfelelő munkamegosztásnak kell lennie, tisztázottak a felelősségek és a jogok,
- állandó székhely – bármilyen kis helyiség, iroda, ahol mindig meg lehet találni a szervezetet,
- megbízható technikai háttér – kapcsolati lehetőségek – fax, telefon, internet, egyéb irodai eszközök – fénymásoló, számítógép stb.,
- konkrét tervek az önkéntesekkel való együttműködésre – pontosan meg kell határozni, mikor, mennyi önkéntesre lesz szükség, mi lesz a feladatuk stb.,
- megfelelő továbbképzési háttér – szükség esetén az önkénteseket segíteni kell munkájukban, fel kell őket készíteni a rájuk váró feladatokra.

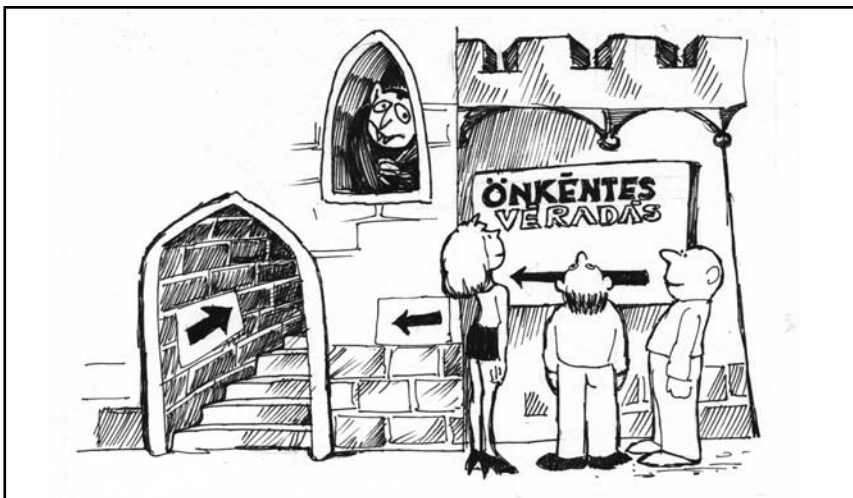
Milyen feladatokat bízhatunk az önkéntesekre?

Ne essünk abba a tévedésbe, hogy az önkéntes nem végezhet igényes és felelősségteljes munkát, mert nem köti szerződéses viszony a szervezethez. Minden önként jelentkező a legjobb szándékkal közeledik hozzánk. A munka elosztásánál tehát a fő szempont a képesség, tudás és hajlandóság legyen.

Bármilyen munkát is végezzen az önkéntes, becsüljük azt meg, és éreztessük vele, hogy a legkisebb segítség is sokat jelent szervezetünk számára.

Végül, de nem utolsó sorban: az önkéntesek közül kikerülhetnek olyan emberek is, akik később munkatársainkká válnak.

Fontos személy az önkéntes programban az **önkéntes koordinátor**, aki segíti az önkéntesek munkáját, és a szervezet számára is hatékonyabbá teszi az önkéntesekkel való együttműködést és kommunikációt.



- küldünk nekik ünnepi üdvözlőlapot.
- továbbképzési lehetőségeket biztosítunk számukra.

Hogyan jutalmazzuk az önkénteseket?

- minden egyes alkalommal köszönjük meg a segítségüket,
- az embert is értékeljük, ne csak a munkáját,
- tanuljuk meg a nevüket,
- tartunk önkéntes napot,
- említsük meg nevüket különböző kiadványainkban, és küldünk tiszteletpéldányt nekik,
- adjunk oklevelet, emléklapot.

Az önkéntes programterv

Programtervezés

- **Munkaterv és munkaköri leírások készítése** – minden önkéntes számára készítsünk munkaköri leírást!
- **Az önkéntesek toborzása**
- **Interjú és párosítás** – a jelentkezőkkel ismertetjük az elvárásokat, feladatokat, majd képességük szerint kiosztjuk a nekik legjobban megfelelő feladatot.
- **Felkészítés és továbbképzés** – amennyiben a feladat különleges felkészülést igényel, nekünk kell azt biztosítanunk az önkéntes számára.
- **Ellenőrzés, motiválás** – rendszeresen ellenőrizzük az önkénteseink munkáját. Így időben kiderülhetnek a hiányosságok vagy az elkövetett hibák. Ne feledkezzünk meg az önkéntesek motivációjáról.
- **Értékelés, elismerés és elbocsátás** – a munka befejeztével fontos, hogy az önkéntesek visszacsatolást kapjanak. Ha egy önkéntes minden igyekezte ellenére sem képes ellátni a felvállalt feladatot, akkor vagy új feladatot kell számára találnunk, vagy tapintatosan meg kell tőle válnunk.

Stratégiai tervezés és marketing

1 x 1 1

Alapfogalmak

stratégiai terv – írott dokumentum, mely vizsgálja a szervezet jelenlegi helyzetét és jövőbeli lehetőségeit, felvázolja azokat a lépéseket, amelyeket a vezetésnek kell megtennie, hogy a szervezet betöltse küldetését (min. 1 évre készül, de lehet 5 éves is)

szervezeti célok – a stratégiai tervben megfogalmazott, a szervezetre, mint egészre vonatkozó tervek

programcélok – a stratégiai tervben megfogalmazott állapothoz való eljutást segítő célok

stratégiák – az egyes programcélok, szervezeti célok megvalósításának módjai

részcélok – az egyes programcélok stratégiáinak megvalósításához vezető utak

kulcsfeladatok – a feltárt problémák megoldására szolgáló feladatok

kommunikációs terv – a tervünk célcsoportjához való eljuttatás módja

portfólió – „ami a tarsolyunkban van”, azon programok, projektek, eredmények, amelyekkel szervezetünk rendelkezik

szerep – a munkatársak szervezetben, projektumban, csapatban betöltött szerepe, ami lehet állandó, de lehet váltakozó is (a vezető egyben programkoordinátor és önkéntes is)

illetékességi jogkörök – az egyes feladatok elvégzéséért vállalt fele-

Nonprofit szervezetek stratégiai tervezése

Ahhoz, hogy a szervezet hatékonyan működjék, betöltse küldetését, teljesítse kitűzött céljait és tevékenységét, lépéseit pontosan meg kell terveznie. A szervezet jövőjének tervezését nevezzük stratégiai tervezésnek és e tervezés eredményét **stratégiai tervnek**.

A stratégiai tervezés nemcsak azt mutatja meg, hogy a szervezet a közeljövőben hova fog eljutni, hanem azt is, hogy hogyan jut el oda.

Hogy minél jobban megértsük a stratégiai tervezés összetett problémáját, nézzük meg a melléklet Stratégiai terv munkafüzetét, mely végigvezet bennünket a stratégiai tervezés útján (4. sz. melléklet.).

A stratégiai tervezés célja és feladata:

1. Pontosán meghatározza a szervezet célját és azokat a lépéseket (célokat, programcélokat, stratégiákat, részcélokat, kulcsfeladatokat), melyek elvezetnek hozzá.
2. Pontosán meghatározza a szervezet küldetését, jövőképét és értékeit.
3. Tartalmazza ezek **kommunikációjának tervét**.
4. Növeli a szervezetben dolgozók elhivatottságát a szervezet iránt.
5. Megmutatja a szervezet **portfóliója** kihasználásának leghatékonyabb módját.
6. Segít emelni a szervezetben dolgozók teljesítményét.
7. Fejleszti a szervezet alkalmazkodóképességét a változó feltételekhez.
8. Kialakítja és erősíti a csapatmunkát.
9. Elosztja a **szerepeket** és **kompetenciákat** a szervezeten belül.
10. Kialakítja a maximálisan tudatos **döntéshozatalt**.
11. Iránytűt ad a szervezet kezébe.

Mikor készíthet egy szervezet stratégiai tervet:

1. Ha a szervezet döntéshozatala, vezetése teljesen független.
2. Ha a kulcs emberek (pl. közgyűlés, munkatársak, kliensek) szükségesnek tartják a tervezést.
3. Ha a mindennapi vezetéssel nincsenek gondjaink.
4. Ha túl sok mindent csinálunk és már nincs áttekintésünk.
5. Ha a szolgáltatásaink iránti igény egyre nő, de nincsenek forrásaink ezek kielégítésére.
6. Ha nem vagyunk biztosak a jövőnkben.
7. Ha a szervezetben megfelelő a légkör a jövő megtervezéséhez.

Ki vegyen részt a tervezési folyamatban?

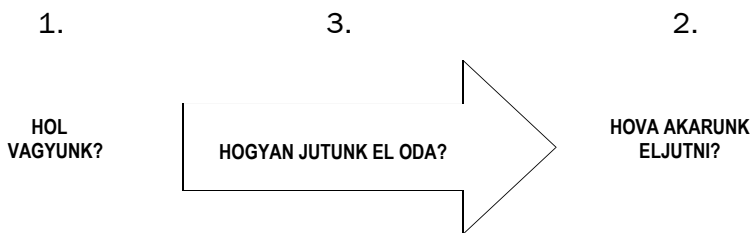
Minél színesebb a tervezői csapat, annál több szempont kerül a tervbe, de ne legyünk túl sokan, mert ez lassítja a folyamatot. El-

engedhetetlen, hogy a csapat fontosnak tartsa a stratégiai tervet, azonosuljon ennek céljával és minden tervezési találkozón jelen legyen. Egy független konzultáns, vagy facilitátor megkönnyítheti a tervezés folyamatát.

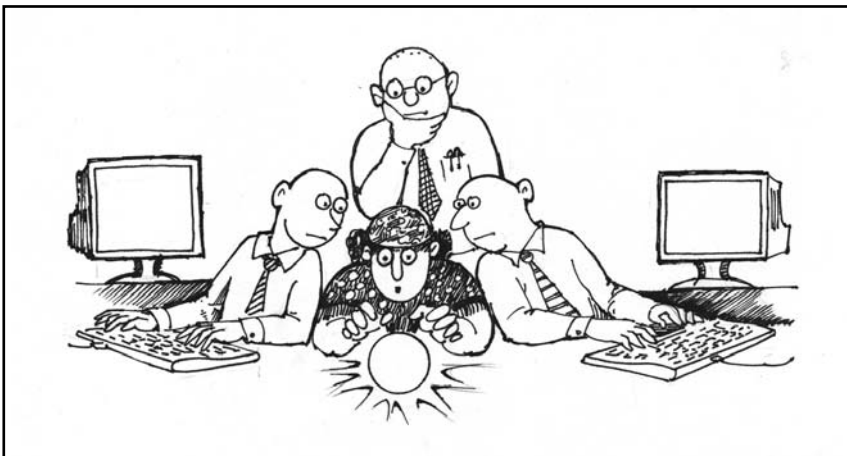
Milyen hosszú legyen a tervezési folyamat?

A tervezői csapatban általában mindenki tudni szeretné, hogy mennyire lesz hosszadalmas ez a folyamat. Ez függ attól, hogy mennyire vagyunk hatékonyak, készült-e már stratégiai tervünk a múltban. Általában három-öt hónapra van szükség a terv megalkotásához. A stratégiai tervezés koordinátora ügyel arra, hogy a folyamat ne legyen túl hosszú, mert a csapat időközben elvesztheti érdeklődését.

Minden tervezés négy fő elemből áll. Ha tervezni kezdünk, először is azt kell megnéznünk, hogy mivel rendelkezünk – ezek a **be-meneteli adottságok** (források, „nyersanyag”, munkatársak, önkéntesek, technikai felszerelés stb.). Csak ezek után gondolkodhatunk el azon, hogy hova szeretnénk eljutni, és ehhez milyen **tevékenységeket** kell elvégeznünk, mit kell tennünk. Tervezésünknek mindenképpen van valamilyen **eredménye**, és ennek az eredménynek **hatása** van azokra, akik a terv célcsoportját képezik. A stratégiai tervezés is pontosan ezt a filozófiát követi. A következő ábra is ezt szemlélteti.



A kérdésekre adott válaszok sorrendje nagyon fontos. Nagyon sok szervezet nekilát a jövő felvázolásának anélkül, hogy átgondolná, hol is vannak jelenleg, és hova szeretnének eljutni.



lösségek, nem feltétlenül a felelős végzi el a feladatot, viszont a megvalósítás eredményéért ő felel

döntéshozatal – a szervezet vezetősége, igazgatótanácsa, kuratóriuma, mely a fontosabb döntéseket hagyja jóvá

értékek – a szervezet által képviselt értékek, amelyeket szerveztünk a nyilvánosság előtt képvisel

jövőkép – azt az állapotot írja le, ahova a szervezet el szeretne jutni

küldetés – pontos és tömör kinyilatkoztatása annak, hogy mi a szervezet feladata, és milyen célért jött létre

stratégiai tervezési folyamat – az a folyamat, mely eredményeként létrejön a stratégiai terv a tervezésen való közös megegyezéstől a kész, írásos dokumentum megszületéséig

szervezeti tervek – a szervezet egészére vonatkozó tervek, ilyen például a szervezetben dolgozó önkéntesek személyes fejlődésének terve

a szervezet belső környezete – minden, ami a szervezetet jelenti, lehetnek ezek a programok, projektek, munkatársak, technikai felszerelés, anyagi eszközök stb.

a szervezet külső környezete – minden, ami a szervezetet körülveszi, pl. a célcsoportja, donorai, politikai, gazdasági, technológiai, társadalmi változások és folyamatok stb.

1 x 1 1

Szótár

stratégiai tervezés – strategické plánovanie – strategic planning
 stratégiai terv – strategický plán – strategic plan
 tervezői csapat – plánovací tím – planning team
 konzultáns – konzultant – consultant
 facilitátor – facilitátor – facilitator
 eredmény – výsledok, výstup – outputs
 hatás – dopad – outcomes
 értékek – hodnoty – values
 jövőkép – vízia – vision
 küldetés – poslanie – mission
 összefoglalás – zhrnutie – executive summary
 vezetőségi jóváhagyás – schválenie vedenia – board authorization
 a szervezet leírása – opis organizácie – organizational description
 célok és stratégiák – ciele a stratégie – goals and strategies
 akcióterv készítés – akčné plánovanie – action planning
 tervezési folyamat – plánovací proces – planning process
 környezetelemzési adatok – analýza prostredia – environmental analysis
 feladat – úloha – goals, issues
 a vezetés feladatai – úlohy vedenia – goals for board
 munkatársak terve – plán spolupracovníkov – staffing plan
 működési költségvetés – operačný rozpočet – operating budget
 pénzügyi jelentések – finančné správy – financial reports
 folyamatos figyelés – monitoring – monitoring
 az értékelés terve – plán hodnotenia – evaluation plan
 kommunikációs terv – komunikačný plán – communication plan

1. Hol vagyunk?

Ez a kérdés a jelen állapot felmérésére irányul. A kérdést megválaszolni a szervezet elemzése segít.

2. Hova akarunk eljutni?

Ennél a kérdésnél a jövőre összpontosítunk. Megalkotjuk, át-gondoljuk, keressük, megvitatjuk az:

- **értékeket**, amelyeken a döntéseink nyugszanak majd,
- **jövőképet** – „végcél”, ahova el szeretnénk jutni,
- **küldetést** – a szervezet útja, irányvonala, létezésének célja,
- **... és egyéb szempontok sorát**, melyek az adott értékekből, jövőképből, küldetésből adódnak.

3. Hogyan jutunk el oda?

Ha már ismerjük a saját lehetőségeinket, a célcsoport igényeit is felmértük, és teljesen világos a képünk a jövőnkkel kapcsolatban, elkezdhetünk foglalkozni a kívánt eredmények elérésével.

A stratégiai tervezés öt lépése

A civil szervezetek stratégiai tervezésével sok szakember foglalkozott már (Bryan W. Barry, John M. Bryson, Carter McNamara stb.). Ebben a fejezetben megpróbáltunk összeállítani egy olyan egyszerű folyamatot, mely a kezdő civil szervezetek számára a leghatékonyabb lehet.

A stratégiai tervünket a következő öt lépés segítségével készíthetjük el:

- 1. a tervezés előkészítése,**
- 2. a szervezet belső és külső környezetének elemzése,**
- 3. a stratégiák megalkotása,**
- 4. a stratégiai terv kidolgozása,**
- 5. a stratégiai terv megvalósítása, ellenőrzése, értékelése.**

1. LÉPÉS: A FOLYAMAT ELINDÍTÁSA – A TERVEZÉS ELŐKÉSZÍTÉSE

Ez a lépés két részből áll:

- a) a tervezés egész folyamatának a megtervezéséből,
- b) küldetésünk, jövőképünk, értékeink meg-, ill. újrafogalmazásából (5. sz. melléklet, Munkafüzet 4. pont).

Határozzuk el, hogy kezdjük-e a stratégiai tervezést. Beszéljük meg, hogy miért tartjuk szükségesnek, mérlegeljük a várható eredményeket és veszélyeket.

Döntsük el, hogy szükségünk van-e konzultánsra! Egy független konzultáns, vagy facilitátor megkönnyítheti a tervezés folyamatát. Ha szükségét érezzük, beszéljük meg, hogy mit várunk tőle.

Egyezzzünk meg a tervezés folyamatában! Milyen időszakra szóljon, milyen módszerekkel dolgozzunk, milyen eredményeket várunk, hol fogunk tervezni, mennyi idő alatt készülünk el.

Alkossuk meg a tervezői csapatot! Válasszuk ki a csapat egyes tagjait, határozzuk meg feladatukat. Ne felejtsük el, hogy minél színesebb körből választjuk a tervezői csapatot, annál több nézőpont fogja magát képviseltetni, de ne legyünk túl sokan, mert ez lassítja a folyamatot. Határozzuk meg azt is, hogy ki fogja a tervezést koordinálni. Milyen más személyt hívunk még meg a tervezéshez, és miért?

Ez az első lépés az alapkőve a stratégiai tervnek. Próbáljuk meg összefoglalni a kulcspontokat, amelyekről ebben az első lépésben döntöttünk.

Alkossuk meg vagy fogalmazzuk újra küldetésünket, jövőképünket és értékeinket.

Ha még nincs a szervezetünknek pontosan megfogalmazott küldetése, jövőképe, akkor itt az ideje, hogy ezeket megfogalmazzuk. Gondolkodjunk el azon is, hogy szervezetünk milyen értékeket követ.

Küldetésnyilatkozatunk arra a kérdésre válaszol, hogy miért létezik a szervezetünk. Nagyon tömör, egy-két mondatos kinyilatkozása annak, hogy a szervezetünk milyen programokat valósít meg, milyen céllal, mindezt kinek, és miért teszi.

A jövőképünk arra a kérdésre válaszol, hogy szervezetünk hova szeretne eljutni. Egy ideális, óhajtott állapotot ír le.

Értékeinket az elsődleges belső szervezeti kultúránk jelenti, ezekkel érzük el céljainkat.

2. LÉPÉS: A SZERVEZET BELSŐ ÉS KÜLSŐ KÖRNYEZETÉNEK ELEMZÉSE

Ebben a lépésben az előző fejezetben található ábra első kérdésére, a „Hol vagyunk?”-ra keressük a választ.

A második lépés feladata aprólékosan kielemezni a szervezetet és környezetét, amelyben dolgozik, hogy a tervezésnél mindenki egyforma információkkal rendelkezzen. Ezek az információk mutatják meg számunkra, hogy milyen kulcsfeladatokat kell elvégeznünk ahhoz, hogy a stratégiai tervünk kivitelezésénél tiszta lappal indulhassunk, ne legyenek akadályok az út elején. Elemzésünket azért is fontos aprólékosan és körültekintően végezni, mivel ezekre az eredményekre épül majd a tervünk.

A szervezet elemzését a Munkafüzet C. mellékletébe írjuk és a továbbiakban részletesen foglalkozunk vele (Lásd 4. sz. melléklet.).

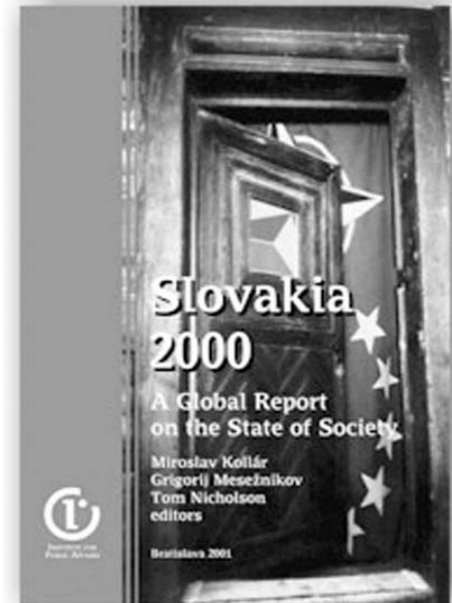
3. LÉPÉS: A STRATÉGIÁK MEGALKOTÁSA

Az első két lépés megtétele után már képesek vagyunk a stratégia megalkotására.

Többlépcsős folyamat ez is:

a) szervezeti és programcélok megalkotása (4. sz. melléklet, Munkafüzet 5. pont),

szervezeti célok – organizačné plány – organizational plans
programcélok – programové plány – program plans
megvalósítási stratégiák – realizačné stratégie – realization plans



Szabályok, intelmek

Ne fogjunk hozzá a stratégiai tervezéshez, ha:

- a vele kapcsolatos kiadások az eredményhez képest túl nagyok,
- a megérzés vagy tapogatózás van előtérbe helyezve a szervezetünkben,
- ránk dől a ház,
- ha rajtad kívül ez senkit nem érdekel, senki nem tartja fontosnak,
- a szervezet nem képes és nincs benne akarat létrehozni egy jó tervet,
- a véghezvitele valószínűtlen.

A stratégiai tervezés különbözik a mindennapi tervezési feladatoktól, a hosszú távú problémákat oldja meg. Általában 3–5 évre szoktunk tervezni, de fiatal szervezetek esetében szólhat a terv rövidebb időszakra is.

1 x 1 1

Szabályok, intelmek

Vigyázzunk a lépések sorrendjére, melyek logikai sorrendben követik egymást. Minden lépés az előző lépés eredményeire épül. Vigyázzunk arra, hogy ne hagyjuk ki az első lépést, mert ez a jövőben bonyodal-makhoz vezet.

Ha a szervezetünk még nem érett arra, hogy önállóan készítse el stratégiai tervét, hívjunk facilitátort vagy konzultánst, aki tapasztalataival, tanácsaival és független szemléletmódjával mederben tudja tartani a tervezési folyamatot.

Gyakorlat

Gyakorlatként nézzük meg a stratégiai terv munkafüzetet a mellékletben és gondolkodjunk el az egyes lépésein. Ha úgy gondoljuk, hogy szervezetünk érett a stratégiai tervezésre, beszél-jük meg közösen, hogy miben segíthet nekünk egy ilyen terv.

SZOCIÁLIS FÖLDPROGRAMOK MAGYARORSZÁGON

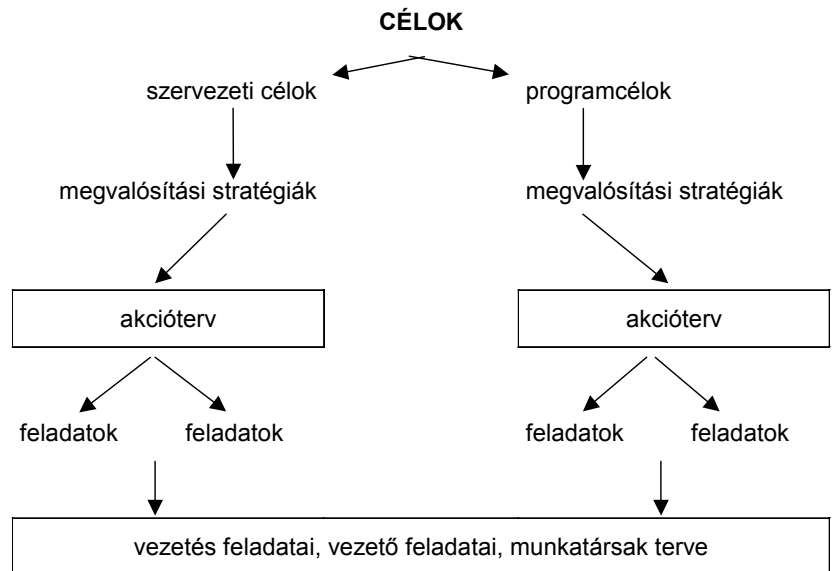
Egy aktív szociálpolitikai modell
eredményei - 1992-2000



- b) az egyes célok megvalósítását segítő stratégiák megalkotása (4. sz. melléklet, Munkafüzet 5. pont),
- c) az egyes feladatok, felelősei és határidők meghatározása (4. sz. melléklet, Munkafüzet A. pont),
- d) a vezetés és vezető feladatainak meghatározása (4. sz. melléklet, Munkafüzet D. pont),
- e) munkatársak tervének összeállítása (4. sz. melléklet, Munkafüzet E. pont)
- f) az adott időszak költségvetésének elkészítése 4. sz. melléklet, Munkafüzet F. pont),
- g) a stratégiai terv monitoringjának terve (4. sz. melléklet, Munkafüzet H. pont) ,
- h) a stratégiai terv kommunikációs tervének kidolgozása (4. sz. melléklet, Munkafüzet I. pont).

Ez a lépés igényli a legtöbb időt. Bonyolult, összetett feladat, mely a legjobban veszi igénybe a tervező csapatot. Érdemes nagy gondot szentelni ennek a lépésnek, mivel kulcsfontosságú a jövőnk részletes megtervezése szempontjából.

A következő ábra az egyes feladatok hierarchiáját mutatja:



4. LÉPÉS: A STRATÉGIAI TERV KIDOLGOZÁSA

Ebben a lépésben az stratégiai terv megalkotására, írásos kidolgozására és a szervezet tagjaival való elfogadtatására összpontosítunk. Ezt azonban az első javaslat kidolgozása és a tervező csapat kritikus megítélése előzi meg. Csak ezután következik a terv fejlesztése, folyamatos értékelése és a végső változat elkészítése.

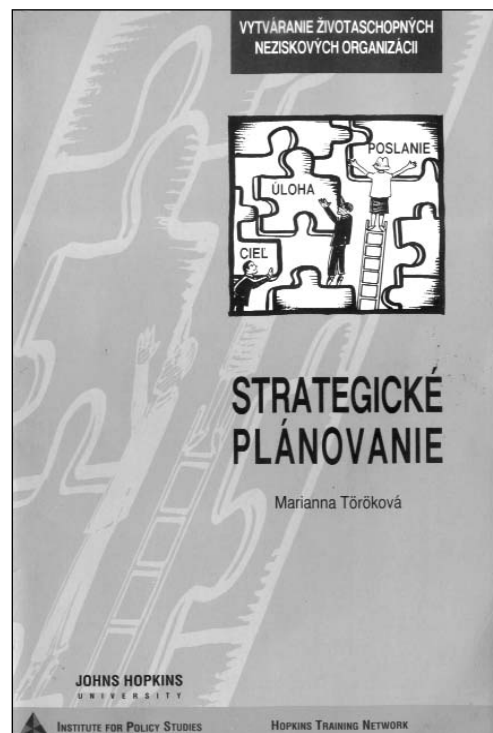
Ezzel a lépéssel megválasztottuk a „Hogyan jutunk oda” kérdést. Közösen megalkottuk a stratégiai tervet, mely nemcsak a

szervezet jövőbeni képét vázolja, hanem azt is, hogyan akarjuk ezt a jövőt elérni, kivel és mennyiért.

5. LÉPÉS: A STRATÉGIAI TERV MEGVALÓSÍTÁSA, ELLENŐRZÉSE, ÉRTÉKELÉSE

A terv leírásával és jóváhagyásával a munka nem ért véget. Ellenkezőleg, csak most kezdődik. A következő feladat a stratégiai terv kivitelezése. Mivel a negyedik lépésben már kidolgoztuk, miből fogjuk tudni azt, hogy sikeresek vagyunk, nincs nehéz dolgunk. Minden terv elkészítését az egyes lépések megvalósítása követi, melyek eredményeit értékelnünk kell. A siker kulcsa a folyamatos értékelés.

A terv minden egyes változtatásáról készített leírást csatoljuk a tervhez.



Feladat

Gondolkodjunk el közösen a következő kérdéseken:

1. Hol vagyunk? Vagyis szervezeteünk fejlődésének milyen szakaszában van, milyen utat tett meg a kezdetektől mostanáig, hogyan nézett ki a kezdetekben, milyen ma, milyen sikereink és kudarcaink voltak eddig, ezekből mit tanultunk, milyen hatásuk volt szervezetünkre?
2. Hova szeretnénk eljutni? Milyen a jövőképünk, mit szeretnénk elérni, mi az a cél, amit el kell érünk ahhoz, hogy elmondhassuk, elégedettek vagyunk?
3. Hogyan jutunk oda? Mit kell tennünk azért, hogy elérjük céljainkat, milyen tevékenységeket kell kifejtenuk, hogy lépésről lépésre megközelítsük a jövőképünket?
4. Mit teszünk ma céljaink elérése érdekében? Az, amit jelenleg követünk, tényleg elvezet bennünket a jövőképünkhöz? Ha nem, miért tesszük mégis, fontos egyáltalán, hogy ezt a tevékenységet folytassuk?



1 x 12

Alapfogalmak

az érdekelt nyilvánosság elemzése

– elemzési módszer, mely számba veszi azokat a csoportokat, melyekre a szervezet tevékenységével hatással van, és amelyek a szervezet-re lehetnek hatással

STEP-analízis – azokat a szervezettel körülvevő tényezőket elemzi, melyekre a szervezet közvetlenül nincs hatással, de viszont nagymértékben meghatározzák a szervezet működését

portfolióelemzés – programjaink elemzése értékességük és kihasználtságuk alapján

SWOT-elemzés – olyan szervezetfejlesztés során alkalmazott döntéstechnika, melynek célja nyitott, kreatív módszerű helyzetfeltárás a belső szervezeti működés erős és gyenge pontjainak felmérése, a külső fejlesztési lehetőségek feltárása, valamint az adott kérdés megvalósítása során felmerülő veszélyek mérlegelése érdekében

Szótár

erősségek – silné stránky – strengths
gyengeségek – slabé stránky – weaknesses

lehetőségek – možnosti – opportunities
veszélyek, fenyegetések – ohrozenia – threats

érdekelt nyilvánosság – zainteresovaná verejnosť – stakeholders

A szervezet környezetének elemzése – Hol vagyunk?

Ahhoz, hogy egy szervezet azon kezdjen el gondolkodni, hogy hová szeretne eljutni, elsősorban azt kell megvizsgálnia, hol van jelenleg.

Jelen állapotunk meghatározásához tudnunk kell, hogy szervezetünknek mik az **erősségei**, hol vannak a **gyenge pontjai**, milyen **lehetőségei** vannak és milyen **veszélyek, fenyegetések** akadályozhatják abban, hogy elérje célját, kik azok, akik miatt a szervezet létezik és nekik milyen igényeik vannak, ki mindenki van hatással a szervezetre, programjaink segítenek-e küldetésünk betöltésében. Ezen kérdések megválaszolásához nyújtanak segítséget a következő módszerek:

- az **érdekelt nyilvánosság elemzése** (4. sz. melléklet, Munkafüzet C./1. pont),
- a **STEP elemzés** (4. sz. melléklet, Munkafüzet C./2. pont),
- a **portfolióelemzés** (4. sz. melléklet, Munkafüzet C./3. pont),
- **SWOT analízis** vagy elemzés (4. sz. melléklet, Munkafüzet C./4. pont),

Kinek vagyunk fontosak? – Az érdekelt nyilvánosság elemzése

Elgondolkodtál már azon, hogy kinek fontos a szervezeted?

A szervezet jövője azoktól az emberektől és intézményektől függ, akik érdeklődnek tevékenysége iránt. Mivel a motivációjuk különböző forrásokból táplálkozik, és más-más környezetből valók, különböző érdekekkel, ezért a szervezet terveinek elkészítésekor figyelembe kell venni az ő véleményüket is. Az amerikai terminológiában „stakeholders”-nek nevezik őket. Az érdekelt nyilvánosság meghatározásakor nagyon körültekintőnek kell lenni. Minden nonprofit szervezetnek van **célcsoportja**, de ez a célcsoport is több részből áll.

Elsődleges célcsoportunkat mindenképpen azok képezik, akik miatt a szervezet létrejött, és akik érdekében programokat valósít meg. Célcsoportunkba tartozik saját szervezetünk is, hiszen az, amit csinálunk nekünk is fontos. Van másodlagos célcsoportunk is, ezt azok alkotják, akikre az elsődleges célcsoportunkon keresztül hatással vagyunk (pl. elsődleges célcsoportunkat a gyerekek képezik, de rajtuk keresztül elérjük a szülőket is). De közvetve másokra is hatással lehetünk, és ránk is hatással vannak például a támogatóink, akik igényeit teljesítenünk kell. Egyszerűen az érdekelt nyilvánosságunk egy szélesebb közönség, melynek igényei vannak, és nekünk pontosan fel kell mérnünk ezeket az igényeket. Amikor összeállítottuk az érdekelt nyilvánosság listáját, állítsuk fel a fontossági sorrendet és mérjük fel igényeiket.

A világ, amely körülvesz minket – STEP-analízis

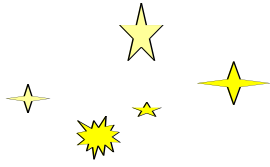

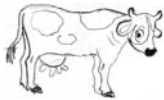

A STEP-analízis a szervezet külső környezetét elemzi. Azokat a tényezőket veszi számba, melyekre a szervezetnek nincs közvetlen hatása, de nagymértékben meghatározzák a működését.

S	social	társadalmi tényezők
T	technological	műszaki fejlettség
E	economical	gazdasági tényezők
P	political	politikai tényezők

Mi van a tarsolyunkban? – A portfólió elemzése

A szervezet elemzésének következő módszere a portfólióelemzés. Ez az elemzés a következő kérdésekre válaszol: Mit csinálunk éppen most? A helyes dolgot csináljuk-e?

A portfólió elemzése egy kicsit más szempontok alapján segít értékelni a futó programokat. Kritikusnak kell lenni, és meg kell határozni, hogy mennyire felelnek meg a szervezet küldetésének, segítenek-e a céljai elérésében. Segítségként Philip Kotler klasszikus táblázatát használjuk:

nagy értékesség/saját lehetőségek	Csillag programok: Ebbe a részbe kell beírni a szervezet „csillagjait”. Ezek azok a programok, melyek nagy mértékben segítik a szervezet küldetését, képesek növekedni, szélesedni, dinamikusak, sikeresek és mindenki szereti őket. 	Kérdőjel programok: Olyan programokról van szó, amelyek sikeréről még nincs konkrét visszacsatolásunk. Értékesek, de saját részvételünk az igények kielégítésében alacsony. Ezekből a programokból még lehetnek „csillagok”, de ez eddig még nem dőlt el. 
	„Fejős tehén” program: Ebbe a részbe írjuk azokat a programokat, amelyek a pénzt hozzák a konyhára. Ezek megbízható, anyagilag jól támogatott, rizikómentes és hasznos programok. Mivel értékességük viszonylag alacsony, feltehetően a jövőben nem lesz rájuk igény. 	„Döglött kutya” program: A kutyák olyan programok, termékek, melyek kihasználtsága alacsony és lehetőségeik kicsik. Ezek sok pénzt nyelnek el, fárasztóak, nem érezzük biztosnak a jövőjüket, nem hoznak semmi hasznot a szervezetnek. 
kicsi	magas	alacsony
	kihasználtság/saját részvétel	

Az elemzés elvégzése után, a kulcsfeladatok kitűzésénél a következő kérdésekre adott válaszok segítenek:

- Van esélyük a „kérdőjeleknek”, hogy tényleg „csillagokká” váljanak?
- Nem lenne jobb megválni a „döglött kutyáktól”, és inkább a „csillagokra” és a „kérdőjelekre” összpontosítani?
- Van egyáltalán „csillagunk”? Ha nincs, melyik programunk válhatna azzá a jövőben?

STEP elemzés – analýza STEP – STEP analysis
 portfólióelemzés – analýza portfólia – portfolio analysis
 SWOT analízis – analýza SWOT – SWOT analysis
 célcsoport – cieľová skupina – target group
 társadalmi tényezők – spoločenské činitele – social factors
 műszaki fejlettség – technologické činitele – technological factors
 gazdasági tényezők – ekonomické činitele – economical factors
 politikai tényezők – politické činitele – political factors
 belső mutatók – vnútorné ukazovatele – internal indicators
 külső tényezők – vonkajšie činitele – external factors
 kulcsfeladatok – kľúčové úlohy – key issues

STEP magyarázat

Társadalmi tényezők: a nonprofit szervezetekre vonatkozó jogrend megváltozása, előregszik a falu lakossága, hasonló küldetéssel rendelkező szervezetek alakulása (konkurencia) stb.

Műszaki fejlettség: bizonyos technológiák hiánya, egy új software megjelenése, az internet térhódítása az információkhoz való könnyebb hozzájutás terén stb.

Gazdasági tényezők: az infláció, munkanélküliség növekedése a régióban stb.

Politikai tényezők: új politikai vezetés a választások után, új közigazgatási rendszer bevezetése, csatlakozás az EU-hoz stb.

1 x 1 2

SWOT magyarázat

- Az **ERŐSSÉGEK** címszó alatt gyűjtjük össze azokat a mutatókat, melyek az intézményben már megtalálhatóak, a folyamatok jól működnek, a személyi, tárgyi feltételek rendelkezésre állnak. Ezek pozitív mutatók, melyekkel dicsekedhetünk.
- A **GYENGESÉGEK** listázzák mindazokat a belső problémákat, hiányosságokat, melyek megoldása, fejlesztése a szervezet szempontjából szükséges lehet.
- A **LEHETŐSÉGEK** halmazban jeleníthetők meg azok a célok, szándékok, melyek meghatározásánál már figyelembe vesszük a problémamegoldást segítő külső lehetőségeket.
- A **VESZÉLYEK, FENYEGETÉSEK** szempont funkciója számba venni azokat a tényezőket, melyek a célok megvalósulását valamilyen szempontból kívülről gátolják, akadályozzák.

Feladat

Töltsük ki a mellékletben szereplő SWOT-táblázatot, és gondolkozzunk el a kulcsfeladatainkon. Próbáljuk meg minél nagyobb számban bevonni a gyakorlatba a szervezetben dolgozókat. (5. sz. melléklet.)

- Figyelembe vettük-e azt aényt, hogy a szolgáltatásoknak haladniuk kell a korral?
- Válaszolnak projektumaink a célcsoportunk igényeire?
- Milyen következtetést vonhatunk le a „csillag” projektumaink sikerességéből, mi lehet az oka a „döglött kutyák” sikertelenségének?

A programjaink összhangban vannak küldetésünkkel, jövőképünkkel, értékeinkkel?

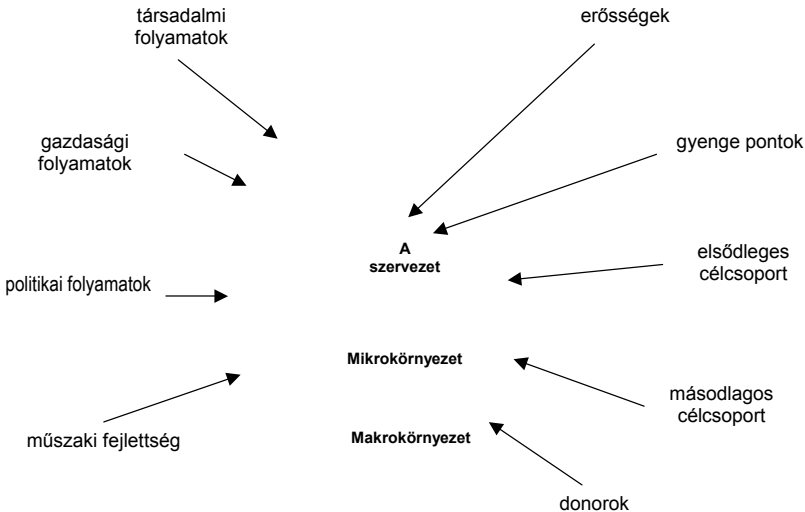
A világ, amelyben élünk – SWOT elemzés

A tervezés elképzelhetetlen anélkül, hogy fel ne térképeznénk a szervezet külső és belső környezetét.

S	strengths	erősségek
W	weaknesses	gyengeségek
O	opportunities	lehetőségek
T	threats	veszélyek, fenyegetések

A SWOT koordináta-rendszerben (lásd az 5. sz. mellékletet) az „erős/gyenge” tengely mentén határozzuk meg az intézmény belső mutatóit, míg a „veszélyek/lehetőségek” résznél a szervezetre ható külső tényezőket soroljuk fel. Az „erősségek/gyengeségek” és a „veszélyek/lehetőségek” kijelölése félreérthetetlenül tisztázza, hogy milyen szakmai területeken szükséges leginkább a működés újragondolása, a fejlesztő munka megindítása. A SWOT-elemzés tehát láthatóvá teheti a későbbi szabályozás szükségszerűségét, és azt is, hogy ez a szabályozás és/vagy fejlesztés milyen területeket, milyen kompetenciákat érint.

A szervezet és környezete:



A SWOT-elemzés jellegénél fogva a szervezetfejlesztés nyitott önértékelési módszere, ami azt jelenti, hogy az elemzést végzők a SWOT szempontjai alapján kreatív ötletgyűjtés formájában veszik számba a vizsgált probléma egyes mutatóit tanulmányozzák.

Az erősségek négyzetbe gyakran írjuk azt, hogy jó légkör a csapatmunkához, a szervezet jó neve, karizmatikus vezető, hozzáértő munkatársak, érdekes programok, rugalmas munka. A gyengeségekhez pedig, hogy kevés a pénz, kevés az önkéntes, rossz a kommunikáció a szervezetben, technikai feltételek hiánya stb.

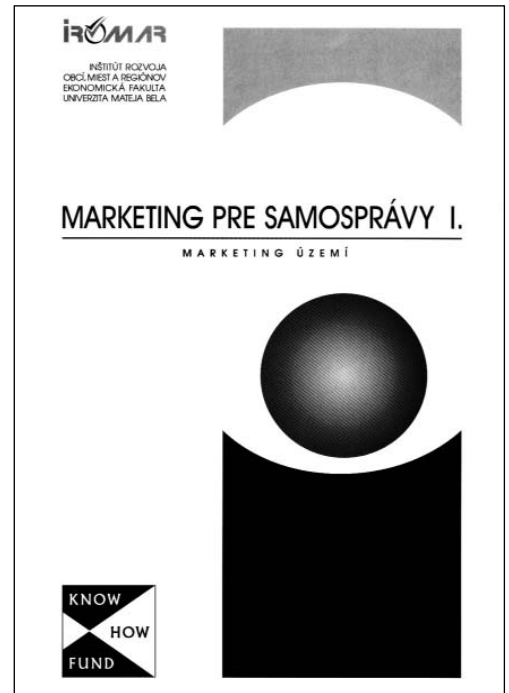
Vigyáznunk kell arra, hogy mindig konkrétak legyünk.

A lehetőségek és fenyegetések négyzet a külső környezetet írja le.

A lehetőségek közé gyakran kerül pl. az anyagi források elérhetősége, a környezet érdeklődése, a szolgáltatások színvonalának növekedése, nemzetközi kapcsolatok, a szervezet tevékenysége iránti kereslet, jó politikai klíma a munkához stb. Fenyegetések lehetnek pl. sok hasonló tevékenységi körrel rendelkező szervezet a környezetünkben, tehát a konkurencia, az állami források kiapadásának lehetősége, lassú gazdasági növekedés, az ország rossz gazdasági helyzete stb.

Fogalmazzuk meg a kulcsfeladatokat! (4. sz. melléklet, Munkafüzet C/5. pont)

A stratégiai terv elkészítésekor figyelembe kell vennünk elemzéseink eredményeit. Ezek alapján kell összeállítanunk a **kulcsfeladatok** listáját, melyek nem egyeznek ugyan a stratégiákkal, de el nem végzésük akadályokat gördíthet a stratégiai tervünk kivitelezésében. Biztos, hogy nem leszünk képesek minden problémát figyelembe venni, de fontos, hogy e hosszú listából ki tudjuk választani a legfontosabbakat. A kulcsfeladatok megfogalmazásánál a legfontosabb szempont az érdekelt nyilvánosság érdekeinek figyelembe vétele, mert minden projektum valakiért és valakinek készül.



Szabályok, intelmek

Bármelyik elemzést végezzük, figyeljünk nagyon arra, hogy ne általánosságokban beszéljünk, megfogalmazásunk legyen mindig pontos. A kulcsfeladatok listájának felállításánál csak a valós problémákat vegyük számba.

A SWOT-elemzésnek **nem feladata megoldási javaslatok kidolgozása**, hanem kizárólag a vizsgált szempontokhoz kapcsolódó felmerülő problémák pontos megfogalmazása, részletes leírása. A konkrét felhasználás során a sikert nem a fenyegetések elleni védekezés, hanem a lehetőségek pontos, körültekintő meghatározása és kiaknázása eredményezheti.

A szervezetben dolgozó emberek a szervezet erős és gyenge pontjainak megfogalmazásakor – érthető módon – sokszor eltérő listákat dolgoznak ki.

1 x 13

Alapfogalmak

marketing

marketingtervezés – azon lépések megtervezésének folyamata, mely eredménye a termék marketingterve

piac – az a terület, ahol azok, akik a terméket kínálják, találkoznak azokkal, akiknek erre szükségük van

termék – program, projektum vagy szolgáltatás, melynek alapvető tulajdonsága, hogy kielégítsen bizonyos igényeket vagy megoldjon bizonyos problémákat

termelés – az a tevékenység, mely a termék létrehozásához vezet

ügyfél, kliens – a célcsoport, akiknek a termékünket kínáljuk

szolgáltató – az a szervezet, amely a terméket az ügyfélnek kínálja

adományozó – harmadik szubjektum a nonprofit piacon, aki a terméket nem vásárolja meg, de hajlandó ezt anyagilag vagy más módon támogatni, mert azonosult a szolgáltatott termékkel és a szolgáltatás módjával

ár – a termék ellenértéke, mely nem mindig anyagi természetű (pénzzel kifejezhető), egy eszmei érték, mely megelégedést okoz a termék fogyasztójának, öregbíti az adományozó jó hírnevét, vagy betölti a szolgáltató küldetését

hirdetés – a potenciális és aktuális kliensek figyelmének felkeltése a termékre, mely általában poszterek, röplapok, címre küldött levél, e-mail segítségével történik

Civil szervezet marketingje

A civil szervezetek **marketingtervezése** nagyon hasonlít a stratégiai tervezéshez. Míg a stratégiai tervezésnél a tevékenységünk hosszú távú megtervezéséről van szó, addig a marketingtervezés esetében egy konkrét program, projektum, szolgáltatás „piacra dobásáról” beszélünk. Mint minden tervnek, ennek is van előkészítési szakasza és ún. megvalósítás-eredmények-értékelés szakasza. Ha már megismertük és megértettük a stratégiai tervezés filozófiáját, akkor nagyon könnyű lesz a marketingtervezéssel azonosulni.

Mi a marketing?

A marketingnek sok meghatározása létezik, Philip Kotler szerint: társadalmi és vezetési lépések láncolata, melyek során szükségleteik és igényeik kielégítése érdekében egyének és csoportok termékeket és értékeket alkotnak és cserélnek ki egymás között. Fordítva: a marketing feltárja a célcsoport igényeit, programokat vagy szolgáltatásokat dolgoz ki, melyeket egy előre megtervezett módon eljuttat a célcsoporthoz, s mindeközben nemcsak a célcsoport, de saját igényeit is kielégíti. Egy nagyon időszerű kérdésről van szó, mely az üzleti szektorban született és a nonprofit szektor innen vette át, és alakította a maga formájára. De míg az üzleti szektorban a marketing végső célja a minél nagyobb üzleti haszon elérése, addig a nonprofit szektorban a marketing a célcsoport és a szervezet igényeinek kielégítését szolgálja.

Miért lehet fontos a marketing egy civil szervezetnek? Mert:

- azért létezünk, hogy célcsoportunk igényeire válaszoljunk,
- helyt kell állnunk a forrásokért folytatott versenyben,
- hasonló tevékenységet végző szervezetekkel találkoztunk (a célcsoportért folytatott verseny).

A marketing-gondolkodásmóddal való azonosulásunk első lépése, hogy próbáljunk meg programjainkról, szolgáltatásainkról termékeként gondolkodni.

A marketingtervezés, hasonlóan a stratégiai tervezéshez, egymást követő lépésekből áll. Az egyes lépések filozófiájukban teljes mértékben megegyeznek a stratégiai tervezés lépéseivel, a különbség csak annyi, hogy marketingterv esetében a termék célcsoporthoz való eljuttatásának útját tervezzük meg. A termék létrehozásáról, megalkotásáról a projektumírásnak szánt fejezetben szólnunk.

A marketingtervezés lépései

1. Célok meghatározása.
2. Célcsoport, igényfelmérés, piackutatás.
3. Marketingcélok meghatározása.
4. Marketingeszközök megtervezése.
5. Kivitelezés, ellenőrzés, értékelés.

Mielőtt nekilátunk programunk, projektumunk, szolgáltatásunk marketingtervének elkészítéséhez, először is tudatosítanunk kell, hogy a marketingtervezés mindig a stratégiai tervezés után következik, annak lépéseire és eredményeire épít.

1. LÉPÉS: A CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

Határozzuk meg pontosan, hogy mely termékünk marketingtervét készítjük el, és vegyük figyelembe a stratégiai terv programcéljainak stratégiáit és akciótervét. Fogalmazzuk meg, hogy mit várunk a tervtől.

Építenünk kell eddigi tapasztalatainkra is. Ha eddig nem tettük meg, akkor most itt az ideje, hogy válaszoljunk a következő kérdésekre:

- Milyen programokat valósítottunk meg eddig?
- Milyen célcsoportnak készültek programjaink?
- Sikertült a programoknak elérni a céljukat?
- Pontosán milyen minőségi és mennyiségi változást sikerült a célcsoportnál programunkkal elérni?
- Hogyan profitáltunk belőle, mit kaptunk cserébe?

Ha hiányosságokat fedezünk fel, gondolkodjunk el azon, hogy ezek miért következtek be, és a tapasztalatokat a további lépéseknél használjuk ki (lásd a portfólióelemzést a stratégiai tervezés fejezetben).

2. LÉPÉS: CÉLCSOPORT, IGÉNYFELMÉRÉS, PIACKUTATÁS

A termék célcsoportja:

A stratégiai tervünkben meghatároztuk szervezetünk célcsoportját. Most próbáljuk meg szűkebben meghatározni a termékünk célcsoportját. A stratégiai tervezésnek szánt fejezetben ismertettük az érdekelt nyilvánosság elemzés módszerét, használjuk itt is.

reklám – a termék klienssel való megismertetésének módja, mely kialakítja a termék iránti igényt

public relations – a szolgáltató imázsának alakítása céljából megvalósított tevékenységek sorozata, melyek a tömegtájékoztatási eszközök segítségével valósulnak meg

eladás – az a pillanat, melyben a termék a kliens sajátjává válik

Szótár

marketingtervezés – marketingové plánovanie – marketing planning
 piac – trh – market
 termék – produkt – product
 termelés – produkcia – production
 ügyfél, kliens – zákazník, klient – customer, client
 szolgáltató – poskytovateľ – provider
 adományozó – darca – donor
 ár – cena – prise
 hirdetés – inzerovanie – advertising
 reklám – reklama – promotion
 eladás – predaj – sales

Szabályok, intelmek

A nonprofit szervezetek közös tulajdonsága az ügy iránti lelkesedés és egy magasztos küldetés, mely teljesítése érdekében tevékenykednek. A marketing-hozzáállás e küldetés elérésének alapja. Nemcsak egy technika, de tevékenységünk értelmezésének és szervezésének alapvető készsége.



1 x 13

Példa

Marketingterv címszavakban:

A szervezet: civil szervezeteknek és magánszemélyeknek pályázati tanácsadást és információkat nyújt.

1. Cél: felsőoktatási intézmények tanulmányi ösztöndíjairól szóló információk eljuttatása a régió gyengébb szociális háttérrel rendelkező középiskolásaihoz, pályázataik elkészítésében nyújtott segítség.

2. Célcsoport: középiskolák 4. évfolyama diákjai, akik tovább szeretnének tanulni, a háztartás, amelyben élnek, havi bevétele kevesebb, mint 5 000 Sk (ösztöndíj felvétel).

Igények: pontos, naprakész információk az ösztöndíj-lehetőségekről, a konzultáns elérhetősége a szolgáltató irodában és telefonon, segítség az ösztöndíj-pályázat megírásában.

A piac: hasonló, tapasztalatokkal, színvonalas szolgáltatásokkal rendelkező szervezet, hiányossága, hogy magyarországi lehetőségekről nincs információja.

Hozzáállás: mi csak a magyarországi felsőoktatási intézményekkel foglalkozunk majd.

3. Marketing célok

Idő: a szolgáltatásokat folyamatosan nyújtjuk szeptembertől június végéig.

Minőség: gyenge anyagi háttérrel rendelkező, a kritériumoknak megfelelő érdeklődő diákoknak, az ösztöndíj elnyerése után, lehetősége nyílik a tanulásra.

Mennyiség:

- a program minden középiskolában megvalósul,
- a hátrányos helyzetű diákok min. 90%-a kihasználja szolgáltatásainkat,
- az érdeklődő diákok min. 70%-a elnyeri az ösztöndíjat.

4. Marketing eszközök

Termék: konzultációk.

Célcsoportunkat a termék iránti közös érdeklődés jellemzi. Határozzuk meg pontosan mindazokat, akik klienseinkké válnak. Vegyük figyelembe a következő szempontokat:

- demográfiai (életkor, nem stb.),
- társadalmi (végzettség, munkahely, vallás, etnikum stb.),
- földrajzi (lakóhely: falu, nagyváros, régió, lakótelep stb.),
- pszichológiai (érdeklődés, hobbi stb.).

Ezeket a szempontokat kiegészíthetjük az aktuális terület konkrét osztályozási szempontjai.

Ne feledkezzünk meg a másodlagos célcsoportról, melybe mi magunk és adományozóink is beletartoznak.

Igényfelmérés:

Miután azonosítottuk célcsoportunkat, megvizsgáltuk tulajdonságait, sajátosságait, felmérjük az igényeit.

Az igényfelmérés első lépése, hogy eldöntjük, milyen információkat szeretnénk összegyűjteni klienseinkről. Ez határozza meg, hogy az igényeket milyen módszerrel kell majd felmérnünk. Az igényfelméréshez használhatunk kérdőívet, személyes találkozókat, statisztikai kimutatásokat stb. Így tudjuk meghatározni pontosan azon kritériumokat, melyeket termékünknek teljesítenie kell. Az igényfelmérés a termék sikerének kulcsa!

Piackutatás:

A piackutatás a piaccal kapcsolatos információk gyűjtésének és elemzésének eszköze. Ebben a fázisban nézzük meg közelebbről, hogy termékünknek melyek az erősségei, gyenge pontjai, milyen lehetőségei vannak azon a területen, ahol megvalósulnak, és milyen veszélyek hiúsíthatják meg hatékonyságukat (SWOT-elemzés).

A piackutatás azt is vizsgálja, hogy a piacon vannak-e hasonló termékek. Ha konkurenciával találkozunk, alapvetően négy lehetőség közül választhatunk:

- elállunk tervüktől (az adott szolgáltató teljes mértékben kielégíti az ügyfelek igényeit, fölösleges nekünk ugyanazt a terméket piacra dobni, hiszen nem lenne rá igény),
- versenybe szállunk (a konkurencia nem képes a célcsoport igényeit kielégíteni, mi viszont igen),
- specializálódunk (a piacnak és célcsoportnak egy szűkebb szeletét választjuk),
- együttműködünk (felajánljuk a konkurenciának az együttműködésünket, mely feltételezi, hogy az így készített termék többet nyújt majd a célcsoportnak).

3. LÉPÉS: MARKETINGCÉLOK MEGHATÁROZÁSA

Már tudjuk, hogy kinek, mit, hogyan kell csinálnunk. Most azt határozzuk meg, hogy mit szeretnénk elérni.

A marketingcélokat akciócélnak is nevezzük, mert pontosan meghatározzák, mit kell tennünk ahhoz, hogy elképzeléseink valóra válja-

nak. Céljainkat az idő, minőség és mennyiség koordinátái között határozzuk meg.

- Idő – milyen idő alatt akarjuk céljainkat elérni.
 Minőség – milyen mérhető minőségi változást hoz termékünk a kliensek és a magunk életében.
 Mennyiség – minden, ami számmal kifejezhető.

A célok pontos meghatározása adja azokat a mutatókat, melyek alapján folyamatosan mérni tudjuk termékünk sikerességét.

4. LÉPÉS: MARKETINGESZKÖZÖK MEGTERVEZÉSE

A marketingeszközöket a szakemberek 4P-nek is nevezik, mely (a SWOT, STEP betűszavakhoz hasonlóan) szintén az angolból származik, és a *product, price, place, promotion* szavak kezdőbetűire utal. Ide tartozik néhány marketingelmélet szerint a *public*, vagyis célcsoport is, de mi ezt már a második lépésben meghatároztuk.

Termék – az igényfelmérés alapján pontosan megtervezhető. A termék létrehozásával a projektumírásban foglalkozunk részletesen.

Ár, ellenérték – minden terméknek van ára, mely nem minden esetben fejezhető ki pénzben, viszont ellenértéke minden esetben van. Ha ezt pénzzel kifejezhetjük, beszéljünk árról, ha nem, ellenértékről. Előfordulhat az ár és ellenérték kombinációja is (lásd a gyakorlatot). A nonprofit szervezetekre általánosan jellemző, hogy túl alacsony árat, ellenértéket szabnak terméküknek. Ez a kliensek szemében értéktelenné teheti terméküket.

Az ár megszabásánál szerepet játszik a konkurencia hasonló termékének az ára, az előállítás költségei és a megfizethetőség.

Terjesztés – a termék klienshez való eljuttatásának módja. Program vagy szolgáltatás esetében a helyet és időt határozzuk meg, árucikk (pl. információs füzet) esetében az eljuttatás módját.

Reklám – kommunikációs folyamat, mely segítségével ügyfeleinket megismertetjük a termékkel, programmal, annak előnyeivel, és meggyőzzük őket, hogy vásárolják meg, vegyék igénybe azt. A reklámot marketingkommunikációnak is nevezzük, és főleg a PR eszközöket használjuk megtervezésénél (lásd a PR fejezetben).

5. LÉPÉS: KIVITELEZÉS, ELLENŐRZÉS, ÉRTÉKEKELÉS

Egy terv akkor hatékony, ha kivitelezésében folyamatosan jelen van az ellenőrzés, és annak eredményeit, tapasztalatait a következő lépésekben kihasználjuk. Ez a marketingterv folyamatos fejlesztését is jelenti, hiszen ha rájövünk, hogy pl. túl magas árat szabunk termékünknek, ezt korrigálnunk kell. De hiba csúszhat a terjesztési folyamatba is.

Ár: minden megkezdett óra 30 Sk (a konkurencia 50 Sk-t kér, konzultánsainkat három éve képezzük, információkat kell beszerezniük, ami kiadásokat jelent, a célcsoport jobban megbecsüli a konzultációt, ha neki is hozzá kell járulnia).

Ellenérték: növekszik a célcsoportunk, hírünk a diákokon keresztül a pedagógusokhoz és szülőkhöz is eljut, teljesítjük küldetésünket, pozitív eredményeink újabb donorkat vonzanak, növeljük a régió emberi erőforrásait stb.

Elosztás: személyes konzultációk az irodánkban, naponta 13.00 órától 16.00 óráig.

Reklám:

- a) a program ismertetése az iskola vezetősége előtt,
- b) rölapok szétosztása a diákok körében (összes diák), mely egyben meghívó a program prezentációjára is,
- c) prezentáció – a szolgáltatás küldetésének ismertetése a diákokkal egy előadás keretében, melyen az egész iskola részt vesz,
- d) cikk az iskolai újságban.

A program folyamatos értékelése. Minden konzultációról kimutatást készítünk. A diákokat megkérdezzük, mennyire elégedettek a szolgáltatással. Faliújságot akasztunk ki, ahova névtelenül leírhatják javaslataikat, ötleteiket. A program befejezése után információkat gyűjtünk, hogy a célcsoport hány százaléka volt elégedett.

Figyelem!

A marketing a szervezet céljai elérésének egyik eszköze. Ne essünk abba a hibába, hogy minden energiákat és időnköt a tervezésre fordítjuk, és míg a terv elkészül, megváltozik körülöttünk a világ. Marketingtervet csak nagyobb, igényesebb, összetett programok esetében készítsünk. De kisebb projektumokról is gondolkodhatunk „marketingfejjel”.

Adománygyűjtés

1 x 14

Alapfogalmak

adományozás – egy mások által megvalósított cél anyagi vagy más módon történő támogatása

adománygyűjtés – a szervezet működéséhez szükséges (anyagi, technikai, emberi) források, illetve módszerek, technikák, információk előteremtése, megszerzése

donor vagy adományozó – az a magánszemély, gazdasági szervezet, alapítvány, intézmény, mely hajlandó szervezetünket, ötletünket valamilyen módon támogatni

forrás – alapjában véve bármi, ami segíti a szervezetet egy bizonyos cél elérésében, lehet: anyagi (pénz), technikai (egy számítógép), emberi (egy ügyes könyvelő), módszertani (egy kipróbált, bevált módszer), információ (pályázati lehetőségekről) stb.

Szótár

adománygyűjtés – zabezpečenie zdrojov – fundraising
donor, adományozó – donor, poskytovateľ – donor, grant giver
forrás – zdroj – source
küldetés – poslanie, misia – mission
jövőkép – vízia – vision

Az adománygyűjtés alapelvei

Ebben a fejezetben foglalkozunk az adománygyűjtés formáival és szabályaival. Ismertetjük az adománygyűjtési technikákat, tisztázunk néhány alapfogalmat, foglalkozunk a pályázatírással és pályázással, az elszámolással és a szervezet kötelezettségeivel.

Mielőtt nekilátunk az adománygyűjtés bő és bonyolult területének felkutatásához, nézzük meg közelebbről a következő két állítást:

- a) A donorok általában jól működő szervezeteket támogatnak.
- b) A szervezetnek a hatékony működéshez forrásokra van szüksége.

Ha abból indulunk ki, hogy mindkét állítás igaz, akkor arra a következtetésre jutunk, hogy a donorok semmiképp sem támogathatnak kezdő szervezeteket. Ebből következően kezdő szervezetek nem is létezhetnek, tehát új szervezetek nincsenek.

Hogyan lehet akkor igaz az az állítás is (melyet statisztikai adatok támasztanak alá), hogy nemcsak a világban, de Szlovákiában is (2000. áprilisáig 17 844 szervezet volt Szlovákiában bejegyezve) rengeteg civil szervezet működik és jön létre, és nagyon sok szervezet működik jól?

Ez csak akkor igaz, ha a következő állítás is igaz:

- c) Az anyagi és egyéb források nem feltételei a hatékony működésnek.

Ennek az állításnak a tükrében fogalmaztuk meg azokat a szabályokat, melyeket elfogadva és betartva, nemcsak szervezetünk működése válhat hatékonyabbá, de az adománygyűjtés során felmerülő akadályokat is könnyebben legyőzhetjük. Ez a tizenkét szabály alkotja tulajdonképpen az adománygyűjtés filozófiáját.

1. A szervezet azért létezik, hogy küldetése teljesítése révén megvalósítsa jövőképét, elérje célkitűzéseit.
2. Célkitűzéseit csak akkor tudja elérni, ha küldetésével minden tagja azonosul.
3. A civil szektor ereje abban rejlik, hogy az önkéntesség elvén működik, tehát a szervezet céljait önkéntesei segítségével éri el.
4. Az adományozók olyan szervezeteket támogatnak, melyek küldetésével egyetértenek.
5. Minden adományozó biztos akar lenni abban, hogy adományát megfelelően hasznosítják.
6. Az adománygyűjtés egy cél érdekében adakozni kívánók és a célt teljesítők szerencsés egymásra találása.

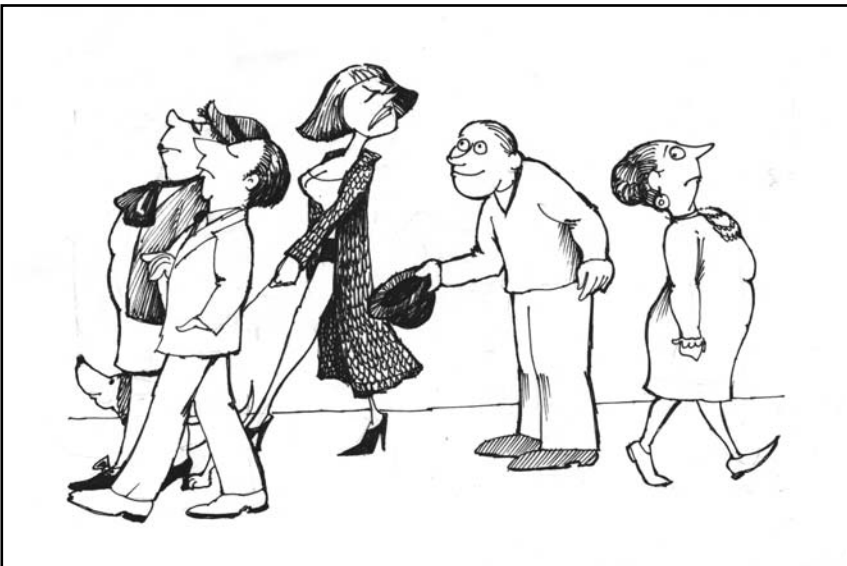
7. Az adománygyűjtés nem működik 100%-os sikerességgel, mivel az adományozó és a szervezet egymásra találása nem túl gyakori.
8. Minden tapasztalatból tanulunk, a rosszból éppúgy, mint a jóból.
9. Az adományozó az adományát „befekteti”, és ennek eredményéről tájékozódni kíván.
10. Azt az adományozót, aki elégedett a támogatott szervezet eredményeivel, újra fel lehet keresni.
11. Az az adományozó, akit egyszer becsaptunk, nem fog többé bennünket támogatni, és rossz hírünket eljuttatja más adományozókhoz is.
12. Az adománygyűjtés eszköz, nem cél!

De vajon miből is él egy kezdő szervezet?

Kezdő civil szervezetek esetében a működéshez a pénznél sokkal fontosabb hinni abban, amit csinálunk, megtalálni a megfelelő önkénteseket, elhivatottnak lenni, megfelelően megtervezni a tevékenységet. Egy kezdő szervezet is nagyon sokat tehet anyagi háttér nélkül.

Az alapján, hogy kitől próbálunk meg adományt gyűjteni, az adománygyűjtést négy csoportba oszthatjuk:

- a) Gazdasági szervezetek adományozása.
- b) Magánszemélyek adakozása.
- c) Rendezvényi forrásteremtés.
- d) Alapítványi adománygyűjtés.



Példa

Ha például a mi célkitűzésünk az, hogy házat építsünk, ezt csak úgy tudjuk elkezdni, hogy kiássuk az alapokat, amihez nincs semmi másra szükségünk, mint egy ásóra és az energiánkra. Ha nekünk nincs ásónk, kölcsön is kérhetünk, ez sem kerül semmibe. Ha nem egyedül fogunk neki, akkor az alapok hamarabb elkészülnek. Tehát a ház fontosságáról másokat is meg kell győznünk. Ha volt olyan, akit sikerült bevonni az ásásba, akkor biztos találunk olyat is, aki hajlandó pár téglát ajándékozni nekünk. Minél több „téglatulajdonost” szólítunk meg, annál nagyobb az esélye annak, hogy sikerül annyi téglát összehordanunk, amennyiből felépülhet a ház. És így tovább. Ha ügyesek vagyunk, felépülhet a házunk egy fillér saját befektetés nélkül is, de csak akkor, ha mindenki, aki adott valamit, hisz a házunk fontosságában, és hajlandó ezért valamit áldozni a sajátjából.

Gyakorlat

1. Próbáljuk meg szervezetünkben tisztázni, hogy milyen célokat, értékeket követünk, mit szeretnénk elérni. Gondolkodjunk hosszú távon, mondjuk 3–5 évre előre.

2. Gondolkodjunk el azon, hogy mi mindent kell tennünk ahhoz, hogy elképzeléseink valóra váljanak.

3. Nézzük meg, hogy erre képesek vagyunk-e.

4. Ha nem, mit kell tennünk azért, hogy ezen a helyzeten változtassunk. De azon is elgondolkodhatunk, hogy céljaink elérhetők-e.

5. Amennyiben képesek vagyunk céljainkat teljesíteni, gondolkodjunk el azon, hogy elképzeléseink eléréséhez milyen programokat, projekteket kellene megvalósítanunk (lásd stratégiai tervezés).

1 x 15

Alapfogalmak

nonprofit szervezet – olyan szervezet, mely bevételeit nem tagjai vagyonaának növelésére, hanem küldetése elérése érdekében szervezetébe, tevékenységébe forgatja vissza

marketing – társadalmi és vezetési lépések láncolata, melyek során egyének és csoportok termékeket és értékeket alkotnak és cserélnek ki egymás közt, mialatt kielégítik szükségleteiket és igényeiket

filantrópia (emberszeretet) – az adományozás egyik formája, mely a társadalom problémáinak megoldásában a művelődés fejlesztésével, újító jellegű megoldások támogatásával, emberi erőforrások fejlesztésével vesz részt

jótekonyság – emberbaráti szeretetből nyújtott anyagi vagy más segítség

mecénás – olyan ember, aki az irodalmat és a művészeteket pártolja (Gaius Cilnius Maecenas, élt Kr. e. 80–7, Vergilius és Horatius pártfogója, támogatója volt, neve ma már a támogatás intézményét jelenti)

szponzor – a mecénás újkori megfelelője, aki adománya fejében neve nyilvánosság előtt történő népszerűsítését kapja csereértékként

szponzoráció – az üzleti kapcsolat egyik formája, mely révén nonprofit tevékenységet támogatunk (általában) nevünk propagálása fejében

célcsoport – programunk, tevékenységünk közvetlen élvezői, akik életében programunkkal, tevékenységünkkel minőségi, mennyiségi változást szeretnénk elérni

Gazdasági szervezetek adományozása

Miért adakoznak a gazdasági szervezetek a világban?

- Mert ez a befektetési stratégia egyik formája lehet abban a közösségben, ahol a nyereségük termelődik.
- Mert fontosnak tartják, hogy visszaadjanak valamit oda, ahol a nyereségük termelődik.
- Hogy fokozzák jelenlétüket.
- Hogy javítsák közösségi kapcsolataikat.
- Hogy javítsák a közvéleményben róluk kialakított képet.
- Hogy csökkentsék az adóalapjukat.

Miért olyan alacsony a gazdasági szervezetek adakozásának aránya Szlovákiában?

- Mert az adományozás kultúrája hazánkban viszonylag új érték.
- Mert nem kielégítő a jogi szabályozás.
- Mert nincs lehetőségük rá, hogy ellenőrizzék az adomány felhasználását.
- Mert nem engedi meg a gazdasági helyzetük.
- Mert saját érdekeik előbbre valók a köz érdekénél.

A nonprofit vagy civil szervezetek a társadalomban betöltött feladatuk alapján azt a fontos tevékenységet végzik, amit az állami szektor nem képes, az üzleti szektornak pedig a nyereség szempontjából nem érdekes.

Egy hosszú távú marketingstratégiával rendelkező gazdasági szervezet tisztában van azzal, hogy a közérdek támogatása számára befektetést jelent, hiszen ha a célcsoportjának az élet-színvonala emelkedik, alapvető szükségletei kielégíttetnek, potenciális klienssé válhat, a támogató arculata jelentősen javul a fogyasztók körében.

Szlovákiában a gazdasági szervezetek még nem ismerték fel az adakozásban rejlő előnyöket, a mi feladatunk is, hogy ezekről tájékoztassuk őket.

Kivel kezdjük?

Kezdjük mindig a kézenfekvő lehetséges adományozókkal: azokkal, akiket ismerünk, akik ismernek bennünket, akiknek a tevékenysége kapcsolatba hozható a miénkkel. Fontos tudni, hogy nem várhatunk adományt olyan gazdasági szervezettől, amelyik nem ismer bennünket.

Hogyan kezdjük el?

Az alábbiakban néhány adománygyűjtési technikát ismertetünk. Ezek nemcsak az adománygyűjtésben, de a kapcsolatépítésben és a hatékony működésben is segíthetnek.

1. Egy meghatározott ügghöz kapcsolódó marketing

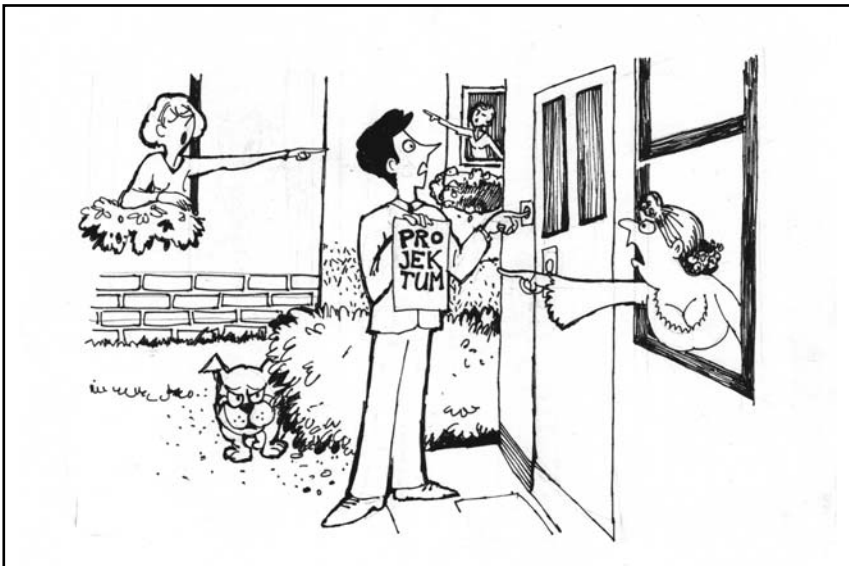
Az ügghöz kapcsolódó marketingkampány során a vállalat és a szervezet kölcsönösen előnyös, hosszú távú partneri viszonyt alakít ki, melyből a szervezetnek és a vállalatnak is haszna származik.

Mindannyiunk számára ismerős az „Életszigetek” (Ostrový život) kampány példája, melyet a Szlovák Köztársaság Gyermekek Alapja (Detský fond SR) valószínűleg 1999 augusztusa és decembere között. Célja az volt, hogy anyagi eszközöket gyűjtsön gyermekek életfunkcióit segítő orvosi műszerekre. Mindezt a Procter and Gamble, Danone és Pepsi Cola cégek „Életszigetek” logóval ellátott termékeinek eladásából nyerték. A szervezet és a cégek tehát közös marketingkampányt indítottak, így a civil szervezetnek sikerült megfelelő anyagi háttérrel biztosítani az életüket mentő műszerek vásárlására, a cégeknek pedig nemcsak a képe javult jelentős mértékben a nyilvánosság körében, de a forgalmuk is nőtt. A kampánynak egyéb eredménye is volt: a nyilvánosság figyelmét a problémára irányította.

2. Vállalati alkalmazottak bevonása a szervezet működésébe

Ennek a technikának az Egyesült Államokban van nagy kultúrája, ahol a vállalat elvárja a vezető beosztású alkalmazottaitól, hogy szabadidejük egy részét jótékonyági célra fordítsák, és ebben teljes mértékben támogatja is őket. Hazánkban is egyre szaporodik azon szervezetek és alapítványok száma, amelyek felismerték ennek a technikának az előnyeit.

A Szlovákia Gyermekeiért Alapítvány (Nadácia pre deti Slovenska) például bevonta kuratóriumába a Jacobs Suchard Figaro, Castor & Pollux cégek vezető beosztású alkalmazottait, a Bank Austria igazgatóját, a Markíza és STV televíziók közkedvelt személyiségeit, az iskolaügyi és a külügyminisztérium magas beosztású dolgozóit, illetve a German Marshall Fund nemzetközi alapítvány kelet-európai igazgatóját. Gondoljunk csak bele, mi mindenben segíthetnek ezek az emberek az alapítványnak.



Szabályok, intelmek

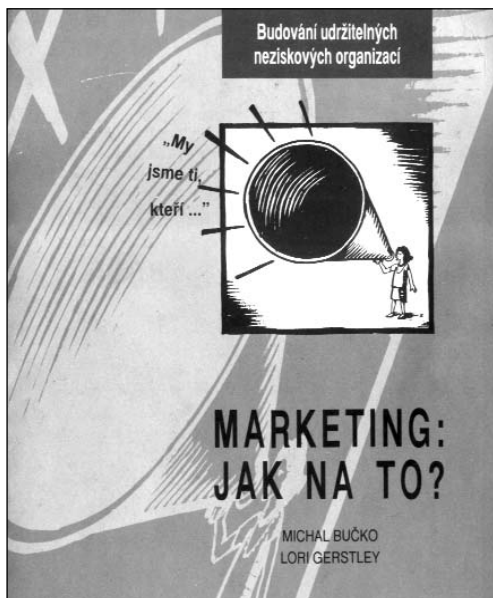
Az American Express munkatársa a következő adománygyűjtési tanácsokat adta civil szervezeteknek:

- Próbáljuk megérteni a vállalati vezetők gondolkodását!
- A vállalatokkal a kereskedelmi kamarán keresztül teremtsünk kapcsolatot!
- Derítsük ki a vállalat érdeklődését és értékeit! Ezek nyilvánosak. Értsük meg őket, hivatkozunk rájuk és idézzük őket!
- Menedzseljük jól a szervezetet! Ennek hiányában nincs olyan vállalat, amelyik támogatást nyújtana.
- Az adakozással kapcsolatos döntéseket a vállalatban mindig kevés ember hozza. Ismerjük meg őket!
- Lényeges az időzítés. A vállalatok akkor adnak legkönnyebben, amikor megjelennek a piacon, mert meg akarják mutatni, hogy a helyi közösséghez tartoznak. Figyeljünk erre!
- Értsük meg az emberek saját belső motivációit!
- A civil szervezetnek meg kell határoznia, hogy mennyit kér, milyen értéket képvisel a cserébe felajánlott előny.
- A szervezetnek legyen akcióprogramja az adománygyűjtésre! Be kell bizonyítani, hogy ezt a tervet tudja tartani.
- Ha egy szervezet pénzt kap egy vállalatától, azt meg kell köszönnie!

1 x 15

Gyakorlat

1. Állítsuk össze azon gazdasági szervezetek listáját, melyek a környezetünkben (városunkban, falunkban, régióinkban) vannak.
2. Mindegyik mellé írjuk be annak a vezető beosztású személynek a nevét, akit ismerünk a cégből, és aki ismeri szervezetünk munkáját.
3. Ahol nincs ilyen személy, ott érdeklődjünk, hogy ki az, aki az adott cégben vezető személyiség, és valamilyen módon ismerhet bennünket.
4. Nézzük meg, hogy a listánkon szereplő cégek milyen értékeket képviselnek, és hogy ezek kapcsolatba hozhatók-e a szervezetünk által képviselt értékekkel.
5. Gondolkodjunk el azon, hogy mivel tudnák programunkat támogatni, és ezért cserébe mi mit nyújthatunk.
6. A felsorolt technikák közül válasszunk ki azt, amelyik az adott cég esetében hatékony lehet.



A vállalati alkalmazottak bevonásának előnyei:

- a vállalat megismeri a szervezetet, így könnyebben nyújt támogatást,
- szakértelmével segítheti a szervezet munkáját,
- kapcsolatot jelent más vállalatokkal,
- hírt visz a szervezetnek,
- információkat nyújt az üzleti világról,
- neve garanciát jelenthet más adományozóknál.

3. Gazdasági szervezetek névadáshoz kötött adománya

Névadáshoz kötött adománynak nevezzük azt az adománygyűjtési technikát, melynek során a civil szervezet felajánlja a gazdasági szervezetnek, hogy támogatása fejében a támogatott programot, termet, ösztöndíjat stb. elnevezi az adományozóról.

Az Alapítvány a Budapesti Állatkert Élő Gyűjteményének Támogatásáért kampányt indított, melyben felajánlotta a magyarországi vállalatoknak, hogy amennyiben örökre fogadnak egy állatot (ez azt jelenti, hogy anyagilag vagy más módon támogatják annak ellátását), erről táblát helyeznek el az állat ketrecénél. Nagyon sok cég elfogadta a felajánlást, mert fantáziát látott a reklám e formájában.

Ha az adománygyűjtésnek ezt a formáját választjuk, először is fel kell kutatnunk a lehetséges adományozókat, akiknek tevékenysége a programunkkal összefügg, vagy kapcsolatba hozható. Az adományozót mindenképpen meg kell ismertetnünk a névadást követő kötelezettségekkel és előnyökkel. Fontos, hogy a meg egyezésről kétoldalú szerződés készüljön.

4. Szponzoráció

A szponzoráció a gazdasági és civil szervezet között létrejövő kapcsolat, melynek segítségével a gazdasági szervezet jótékony célú támogatása fejében reklámlehetőséghez jut. A szponzoráció során kapott eszközök felhasználásából a gazdasági szervezetnek is előnye származik.

A megfelelő szponzor felkutatásánál ugyanazon szempontok alapján dolgozunk, mint a névadáshoz kötött adomány esetében. Meggyőzésénél viszont hangsúlyt kell helyezni a külső kommunikációs lehetőségekre, hiszen egy vállalat szempontjából az a legfontosabb, hogy minél szélesebb nyilvánossághoz jusson el jótékony cselekedetének híre.

A Katedra Alapítvány 1995 óta adja ki a Katedra című, havonta megjelenő folyóiratot, mely a szlovákiai magyar pedagógusokhoz és szülőkhöz szól. Mivel az alapítvány nonprofit szervezet, nem a nyereségvágy az, ami a lap árát megszabja. Az is érthető azonban, hogy nem kíván a folyóiratra ráfizetni, így a szponzorációt választotta a bevételi és kiadási oldal különbségének egyensúlyozására. A lap hátlapján és ennek belső oldalán helyet biztosított a reklámra. A lapban csak olyan vállalatok hirdetnek,

amelyek azonosultak a lap küldetésével, meggyőzésüknél fontos volt a külső kommunikációs szempont, vagyis hogy milyen és mekkora a lap megrendelői köre, hány ember olvassa a lapot.

5. Természetbeni adomány

Nem minden gazdasági szervezet képes arra, hogy pénzbeli támogatást nyújtson egy civil szervezetnek, természetbeni adományozásra azonban jóval több vállalatnak van lehetősége. A vállalatnak lehetnek olyan termékei, szolgáltatásai, melyek egy civil szervezetnél hasznosíthatók. Amikor programunk költségvetés-tervét készítjük, világossá válik számunkra, hogy mi mindenre van szükségünk ahhoz, hogy a program sikeres legyen.

Egy szervezet mezőgazdasági konferenciát szervezett, melynek végén egy kis állófogadásra kívánta meginvitálni a konferencia résztvevőit. Az egyik helyi vállalkozótól, akinek élelmiszerüzlete volt, sikerült adományként péksüteményt és üdítőket, a helyi konzervgyártól hús és zöldségkonzerveket, a helyi szállodától edényeket, evőeszközöket, tányérokat beszereznie. A konferencia végén, a fogadásra szóló meghívásban elhangzott a támogatók neve, ezen kívül abban a teremben, ahol a fogadás zajlott, láthatók voltak a támogatók poszterei. Az adománygyűjtés folyamán fontos volt hangsúlyozni, hogy ki mindenki lesz jelen (politikuskok, mezőgazdasági szakemberek, TSZ elnökök, sajtó, médiák), tehát az adományozók nagy nyilvánosságot kaptak.

6. Egyéb technikák

Az összegyűjtött forrással arányos adomány: a gazdasági szervezet főadományozóként a civil szervezettel adománygyűjtésre szövetkezik. A főadományozó a kampány célját jelentő összeg felét ajánlja fel, a szervezet pedig a másik fele összegyűjtésére tesz ígéretet. A főadományozó számára előnyös, ha híre megy, ugyanannyit adott, mint a többi támogató összesen.

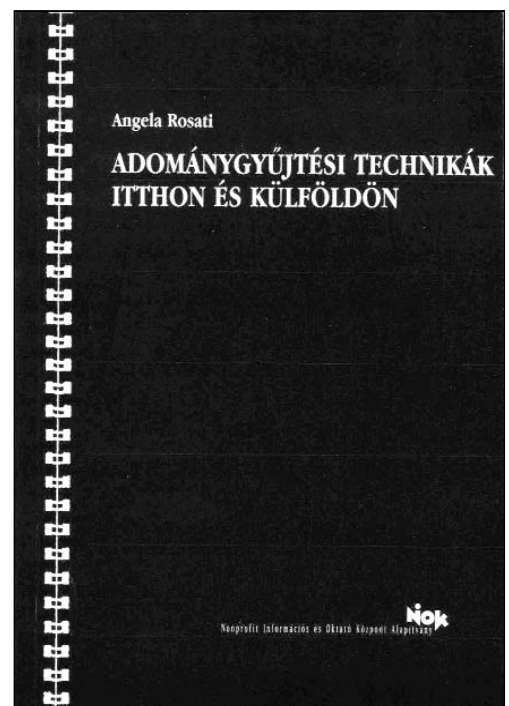
Az év adományozója – Via Bona Díj

A díjat a Polgári Társadalomért Alapítvány (Nadácia pre občiansku spoločnosť) adományozza minden évben az előző év legbőkezűbb adományozójának. A díjnak nagy a sajtóvisszhangja, és nagy elismerést jelent vállalati körökben. Az adományozónkat mi is jelölhetjük erre a díjra.

Hibák, negatív példák

Vigyázzunk, nehogy abba a hibába essünk, hogy házalni kezdünk programunkkal. Ne hassunk az adományozó lelkiismeretére, mert ez az ellenkező hatást váltja ki.

Az adományozás alapja a jószándék, a megértés és a kreativitás. Ha ezt a megszólított adományozó nem ismeri fel, időt kell neki hagynunk, hiszen az adománygyűjtés nem koldulás, hanem a partnerség felajánlása egy fontos cél elérése érdekében.



1 x 16

Szabályok, intelmek

Az emberek szívesen adakoznak, ha:

- ennek komoly oka van,
- nekik is fontos, hogy adjanak,
- látják, hogy mások is adakoztak,
- az adományozott az adományt megköszöni,
- ezért elismerést kap cserébe,
- tájékoztatva lesz a szervezet további munkájáról,
- az adományozó tudja, mire és hogyan lesz az adománya felhasználva,
- a szervezet maga is lelkes és optimista, céljaiban biztos.

Magánszemélyek adakozása

A statisztikák szerint legszívesebben és legtöbbet a kétgyermekes, magasan képzett anyák adakoznak, utánuk következnek az egyedül élő, vagy özvegy, nyugdíjkorhatár körüli nők. Általában azok adakozóbbak, akiknek kevesebb pénzük van. A megkérdezettek többsége arra a kérdésre, hogy miért nem adakoznak, azt válaszolta, hogy azért, mert nem kértek tőlük. Az adakozók az adományozásból és az önkéntes munkából fakadó jóérzés, a segítségnyújtás öröme miatt adakoznak.

A következőkben olyan adománygyűjtési technikákat mutatunk be, melyek magánszemélyek adományainak gyűjtésénél hasznosíthatók.

1. Magánszemélyek névadáshoz kötött adománya

Ezt a technikát hasonlóan használjuk, mint a gazdasági szervezetek esetében. Lényege, hogy valamit elnevezünk arról, aki az adott programhoz hozzájárult. Mint minden eddig említett technika, ez is akkor válik hosszútávon hatékonyá, ha az adományozót folyamatosan tájékoztatjuk nemcsak adománya sorsáról, de a tevékenységünkről is, ha ápoljuk a vele létrejött kapcsolatot.

2. Címre küldött levél

A címre küldött levél (*direct mail*) kiváló módszer arra, hogy minél több lehetséges adományozót érjünk el. Lényege, hogy az adományozásra felkérő levelet több száz embernek küldjük el abban a reményben, hogy az ily módon megszólítottak bizonyos százaléka felajánlással reagál majd.

A címre küldött levél jellemzői formai szempontból:

- külalakra kedvező benyomást kelt
- áttekinthető,
- könnyen olvasható betűtípust használ,
- a szervezet legmagasabb szintű képviselője neve és aláírása zárja.

Tartalmi szempontból pedig:

- világosan fogalmazza meg, hogy ki, mire, miért kér,
- leírja, hogy az adomány milyen módon segít majd,
- előre megköszöni az adományt,
- tartalmazza az adomány eljuttatásának útmutatóit (számlaszám, cím),
- nem veszi hosszú időre igénybe, de meggyőzi a levél olvasóját.

A címre küldött levél-akciók általában karácsony előtt zajlanak, mivel ez az adakozás időszaka. Ha szervezetünk gyerekekkel foglalkozik, a *direct mail* kitűnő módszer az adománygyűjtésre, mert az emberek fogékonyak a gyerekek igényeire.

3. Személyes megkeresés

Az emberek embereknek adnak. Ezen alapszik a következő adománygyűjtési technika, a személyes megkeresés módszere, mely azt jelenti, hogy a szervezet kompetens képviselője személyesen

WORLD ASSEMBLY EDITION

CITIZENS

STRENGTHENING GLOBAL CIVIL SOCIETY

**CIVICUS**

WORLD ALLIANCE FOR CITIZEN PARTICIPATION

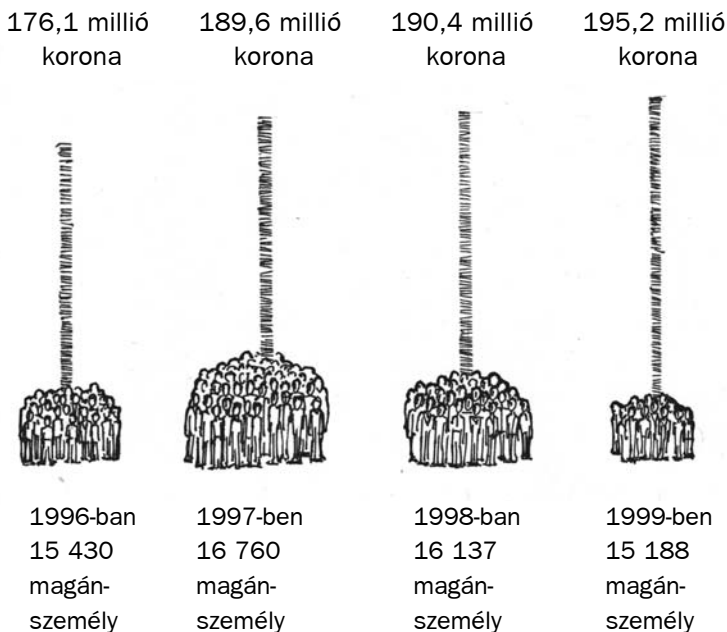
keresi fel a lehetséges adományozót. Fontos, hogy azt, aki a szervezetet képviseli, ismerje a potenciális adományozó vagy neve ismert legyen a megkeresett személy számára. A személyes találkozó során mondjuk el, hogy mire gyűjtünk, ezzel milyen problémán vagy személyeken próbálunk meg segíteni, miért választottuk ki őt is. A személyes találkozók azért is hatékonyak, mert itt kérhetünk nagyobb összeget is, amit levélben vagy telefonon nem ajánlatos. A potenciális adományozó számára sokkal nehezebb nemet mondani a kérésre, ha személyesen keresik fel. Fontos, hogy felkészültek legyünk, hogy adományozónk minden kérdésére válaszolni tudjunk. Ha gondolkodási időt kér, ne felejtjük el megkérdezni, hogy mikor kereshetjük fel újra. Minden esetben hagyjuk ott a szervezet névjegykártyáját. Vigyázzunk arra, hogy ne az adományozó lelkiismeretére hassunk, ne zsaroljuk, mert ez ellenkező hatást vált ki.

4. És végül az 1%

2002. januárjától a magánszemélyek számára törvény adta lehetőség nyílik arra, hogy adójuk 1%-át közhasznú célra ajánlják fel. Fontos megjegyeznünk, hogy az egyébként államnak fizetett adó 1%-áról van szó, tehát az adózókat nem saját bevételüktől fosztjuk meg, ha arra kérjük őket, hogy adójuk 1%-áról a mi javunkra döntenek.

Mivel Szlovákiában a nonprofit szektor számára az 1% egy új finanszírozási rendszer, egyelőre nincsenek tapasztalataink vele kapcsolatban. A magyarországi tapasztalatok viszont azt mutatják, hogy az emberek általában olyan szervezetek javára nyilatkoztak adójuk 1%-áról, melynek a tevékenységébe ők maguk vagy családjuk bekapcsolódott, ismerték a szervezet munkáját, esetleg a szervezet szolgáltatásainak élvezői voltak valamilyen formában.

Magánszemélyek adakozása Szlovákiában:



Feladat

Az előző gyakorlatban megnéztük, hogy programunk egyes részeit milyen gazdasági szervezet támogathatná. Most viszont azt nézzük meg, hogy miképp járulhatnának hozzá a magánszemélyek. Ha programunk nem túl általános, hanem **konkrét eredményt feltételez** és ez az eredmény hozzájárul a falunk, régiónk polgárai helyzetének javításához, akkor könnyen nyerhetünk adományokat magánszemélyektől is.

Gondoljunk el azon, hogy programunk, tevékenységünk milyen konkrét pozitív hatást gyakorol szűkebb és szélesebb célcsoportunkra.

Képzeld el, hogy ha minket szólítanak meg, adnánk-e erre a célra.

Ha igen, gondoljunk el azon, hogy milyen módszer lenne esetünkben a leghatékonyabb.

Hibák, negatív példák

Ha az adománygyűjtés fent említett technikáit kívánjuk alkalmazni, vigyázzunk, hogy a megfelelő választuk ki!

A névadáshoz kötött adomány technikája csak kevés esetben hatékony.

A címre küldött levél esetében jól gondoljuk át a kampányunkat, nehogy ráfizessünk.

A személyes megkeresésnél arra kell gondosan figyelni, hogy a potenciális adományozót meggyőzzük a támogatandó ügy, program stb. fontosságáról. Ne legyünk viszont agresszívak.

Az 1% esetében meg kell találnunk azt a kommunikációs csatornát, mely segítségével tudatjuk célcsoportunkkal, hogy számítnak támogatására.

1 x 17

Törvények

A nyilvános gyűjtést minden esetben engedélyeztetni kell a Szlovák Köztársaság Belügyminisztériumában.

Alapfogalmak

rendezvényi forrásteremtés – egy konkrét közhasznú cél anyagi vagy más természetű háttérének bebiztosítására rendezett akció

árverés – a rendezvényi forrásteremtés egyik fajtája, ahol olyan tárgyak kerülnek kalapács alá, melyek az árverésen résztvevő közönség számára érdekesek, ezért hajlandóak valós értékén felüli összeget felajánlani a cél támogatására

nyilvános gyűjtések – szélesebb nyilvánosságot megszólító közhasznú cél anyagi háttérének, megvalósításának biztosítása, mely keretében a nyilvánosságot felszólítjuk a cél támogatására

jótekonysági koncert – színvonalas, esztétikai élményt nyújtó koncert, melynek ellenértékeként a közönség adományával hajlandó támogatni a meghirdetett közhasznú célt

jótekonysági bál – bál, melynek a belépőjegyekből, esetleg tombolából befolyt bevételét a meghirdetett cél támogatására használják

kampány – a rendezvényi forrásteremtés céljáról és egyéb koordinátáiról (idő, hely, összeg stb.) szóló információk és a célcsoporthoz való eljuttatásuk módja

Rendezvényi forrásteremtés

A **rendezvényi forrásteremtést** azért tárgyaljuk külön fejezetben, mert az itt használt módszerek egyaránt alkalmazhatók gazdasági szervezetek és magánszemélyek esetében is.

Adománygyűjtési rendezvényeket mindig egy konkrét ügy érdekében szoktak rendezni. Akkor eredményes, ha bevételeink meghaladják a kiadásainkat. Ezért nagyon pontosan és körültekintően kell megtervezni minden rendezvényt.

1. Árverés

Az árverés az egyik legkedveltebb formája a támogatás-, illetve adománygyűjtésnek az Egyesült Államokban. Különösen a jótekonysággal foglalkozó, helyi közösségekben működő szervezetek, alapítványok, iskolai vagy szülői szövetségek használják nagy előszeretettel. Ennek legfőbb oka az, hogy az árverés az adománygyűjtés mellett egy társadalmi esemény is, amely segít a közösség azonosságtudatának erősítésében. Az emberek is szívesebben mennek el egy árverésre, hiszen ez több izgalmat kínál, a szervezőknek lehetőséget ad összekötni azt egy baráti találkozóval, összejövetellel. Előnyös a szervezetnek is, hiszen egy ilyen sokrétű és összetett feladat igénybe veszi a tagok kreativitását, szervezési készségét, és jó hatással van a csapatszellem erősítésére.

A jótekonyság célú árverésnél figyelembe kell venni a törvényi kereteket, a közösség, a potenciális adományozók, vállalkozók és vállalkozások gazdasági helyzetét, a társadalmi adottságokat (az árverésnek, mint adománygyűjtési módnak az elfogadottsága a közösségben, a közösség összetétele és a szervezet ismertsége) és az árverés technikai feltételeit (az árverés helyszíne, megközelíthetősége stb.).

2. Jótekonysági bál és koncert

Egy jótekonysági bál vagy koncert szintén társadalmi esemény, ahol emberek találkoznak, jeles személyiségek, a sajtó és a médiák is jelen vannak. Erősíti a jelenlévők jóérzését, hogy ők is azok közé tartoznak, akik jótekonyság célból adakoznak. Ugyanolyan aprólékos tervezést igényel, mint az árverés, de az eredménye kárpótolja a szervezőket a ráfordított időért és energiáért.

Ahhoz, hogy eredményes legyen egy bál, megfelelő körülményeket kell teremteni a szórakozáshoz. Ha az adakozók jól érzik magukat, úgy érzik, hogy kellemes estét töltöttek el és egyben emberbaráti cselekedetet hajtottak végre, jövőre újra eljönnek. Ha a bált jól szervezzük meg, az adományozókat arról is meggyőzzük, hogy adományuk jó kezekbe került.

Egy jótekonysági koncert esetében olyan műsort kell összeállítani, mely összefügg a rendezvény céljával, megfelelő színvonalat kell

biztosítani, hogy az adakozók jóérzéssel és élményekkel gazdagodva térjenek haza.

Nagyon fontos, hogy megfelelő kampányt szervezzünk egy jótékonyági bál vagy koncert előtt, hogy minél szélesebb nyilvánosságot kapjon és felhívjuk rá a figyelmet.

A rendezéssel kapcsolatos kiadásokat szintén megoldhatjuk valamely technika segítségével (például a meghívókat szponzorációként kinyomtathatja egy nyomda, az előadók helyszínre szállítását átvállalhatja egy vállalkozó, a báltermet szolgáltathatja a szálloda stb.), ennek fejében mi minden nyomtatott anyagban feltüntetjük nevüket támogatóként, így a kiadásaink jelentős mértékben csökkennek.

3. Nyilvános gyűjtés

A nyilvános gyűjtések napjainkban egyre népszerűbbek a civil szervezetek körében. E népszerűségnek több oka van. Egyrészt e kampány forgatókönyve mindenki számára ismert, könnyen alkalmazható a mi körülményeink között is. Tehát kis befektetéssel, komoly eredményt lehet elérni. Másrészt a széleskörű **kampány** során a szervezet neve bekerül a köztudatba, számos, a jövőjére nézve gyümölcsöző kapcsolatot létesíthet.

Szabályok, intelmek

Rendezvényi forrásteremtésben valamilyen konkrét, szélesebb nyilvánossághoz szóló, évről-évre megismételhető program esetében gondolkodjunk. Általános célokra, a szervezet működésének bebiztosítására ne alkalmazzuk ezt a módszert.

A rendezvényi forrásteremtés előnyei:

- nagyon szórakoztató lehet,
- a szervezetnek hírnevet biztosíthat,
- új tagokat, önkénteseket vonz a szervezethez,
- a szervezetben dolgozók mind bevonhatók az előkészületekbe,
- fokozhatja a szervezet jelenlétét a nyilvánosság szemében.

Hátrányai:

- a tervezés és előkészületek sok időt igényelnek,
- komoly humán erőforrást igényel a szervezet részéről,
- eleinte csak alacsony bevételt jelentenek.

Figyelem!

A nyilvános gyűjtésen begyűjtött összeget, ruhákat, játékokat stb. a meghirdetett célra használjuk, és erről tájékoztassuk a nyilvánosságot is. A rendezéssel kapcsolatos kiadásainkat próbáljuk meg bebiztosítani más forrásból, mert az emberek a célra adakoznak, nem nekünk.



1 x 18

Alapfogalmak

alapítvány – az alapítvány egy tőke, vagyon társítása, mely az adott alapítvány küldetése, célja megvalósítását szolgálja. Tevékenysége a szélesebb nyilvánosságra irányul, és küldetése teljesítése érdekében adományokat oszt olyan szubjektumoknak, melyek ezt a célt teljesítik

forráskutatás – a szervezet működéséhez, projektuma kivitelezéséhez szükséges megfelelő háttér forrásának felkutatása, megkeresése

pályázat (projektum) – konkrét pályázati kiírásra válaszoló cselekvésterv

program – konkrét tevékenységsor, melyet aprólékosan a projektum ír le

pályázati kiírás – felhívás, melyben a pályáztató intézmény kihirdeti a pályázatát, megszabja annak témáját és más feltételeit

leadási határidő – az a határidő, mely a pályázat lehetséges benyújtásának végső napját és idejét jelöli

pályázati feltételek – feltételrendszer, mely teljesítése révén válik a pályázó számára lehetővé a pályázás

pályázati követelményrendszer – szabályrendszer, mely a pályázóval és pályázattal szemben támasztott követelményeket foglalja magába

pályázati adatlap – nyomtatvány, melyen a pályázatot kiíró intézmény a számára szükséges adatokat igényli a pályázatot benyújtó szervezettől

Alapítványi adománygyűjtés

A Szlovák Köztársaság Belügyminisztériumában 2000. áprilisáig 472 alapítvány volt bejegyezve, ezek túlnyomó része (90%) úgynevezett szolgáltató **alapítvány** – vagyis a küldetésük nem az adományosztás, hanem céljaink támogatása programok, **projektumok** révén. A maradék 10%-ból csak három alapítvány rendelkezik 1 millió, kettő pedig 10 millió koronánál nagyobb **alaptőkével**.

A nagy adományozó alapítványok, melyek Szlovákia harmadik szektorának életében fontos szerepet játszanak, külföldi források közvetítői, újraelosztói.

Az alapítványoknak az alapító szempontjából három fajtáját ismerjük:

- cégek alapítványai – ilyen cégek hazánkban pl. a Globtel, a Jacobs Suchard Figaro, külföldön pedig a Coca-Cola, melyek ily módon fordítják bevételek egy részét jótékonyági célra,
- magán- és családi alapítványok – pl. a Soros, Ford, Mott alapítványok,
- közalapítványok – melyek az állami költségvetésből erre a célra elkülönített pénzcsoportot pályáztatják meg, közalapítvány hazánkban a Pro Slovakia Alap, Magyarországon pedig az Illyés Közalapítvány.

Az alapítványok küldetése az általuk meghatározott célok anyagi támogatása. Mivel azonban alapítványból nagyon kevés van, és az általuk elosztott támogatás lényegesen kevesebb, mint amennyire igény van, így verseny jön létre az adományért pályázók között. Ebben a versenyben csak azok a szervezetek tudnak helytállni, amelyek meg tudják győzni az adott alapítványt arról, hogy a rájuk bízott források megfelelően lesznek felhasználva, a program (mely megvalósításában az alapítvány, mint támogató részt vesz) megoldja, vagy segít megoldani azokat a problémákat, melyek az alapítvány **prioritásai** közé tartoznak.

A szervezet a projektumában, **pályázatában** fogalmazza meg elképzeléseit és terveit, ezért nagyon fontos, hogy ez a terv megmutassa, a szervezet tisztában van azzal, hogy mit szeretne elérni, ezt milyen módon, mennyi idő alatt, milyen eszközök segítségével fogja teljesíteni, milyen hatást gyakorol a célcsoportjára, környezetére, a társadalomra és saját magára is, és mindez mennyibe fog kerülni.

1. A projektum élete

Minden jól működő szervezetnek van küldetése és jövőképe, vagyis pontosan tudja, hogy miért létezik. Azt az utat, mely a küldetés teljesítése révén a jövőkép felé vezet, a **stratégiai terv** foglalja magába. A szervezet **pályázatai** (projektumai) és **programjai** a stratégiai tervéből következnek.

Minden projektum egy ötletből születik, és mindig valós igényekre válaszol, valamilyen problémát próbál megoldani. Amikor megszületik egy ötlet, megvizsgáljuk a megvalósíthatóságát, és eldöntjük, hogy belekezdünk-e a megvalósításába, a projektum építésébe, vagy sem, más szóval, megvizsgáljuk a pályázat hátterét.

Ennek két fő eleme van:

Környezetelemzés – képes-e a szervezetünk megvalósítani a projektumot, milyen hatást gyakorol a projektum a szervezet tágabb környezetére, a hivatalos kapcsolatok rendszerére, a szakterületre, amellyel foglalkozik, milyen politikai-gazdasági-társadalmi hatások befolyásolhatják a megvalósításban.

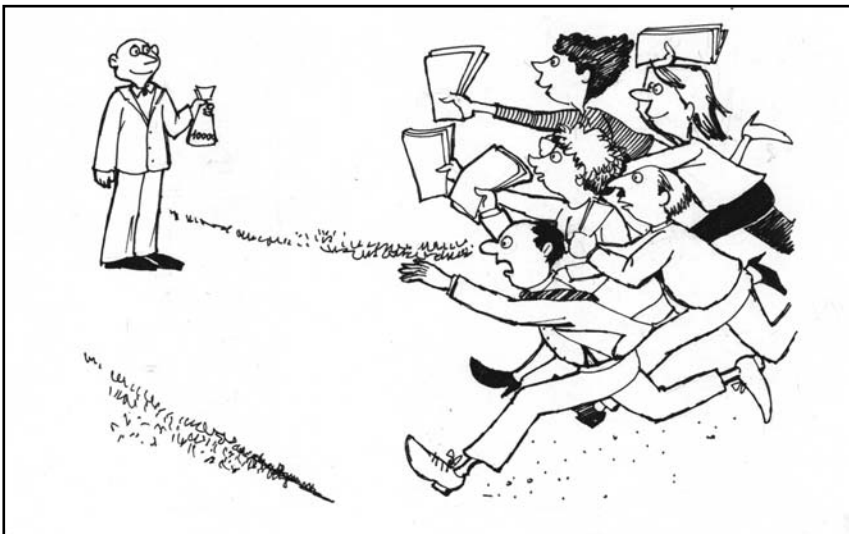
Szükségletfelmérés – szerintünk az ötletünk lehet nagyon újító vagy fejlesztő jellegű, de hogy ez tényleg így van-e, azt csak azok mondhatják meg, akiket érinteni fog.

Amikor már tisztában vagyunk a fent felsorolt kérdésekkel, elkészíthetjük a projektum vázlatát, amely konkrétan foglalkozik azzal, hogy a kitűzött céljainkat hogyan fogjuk elérni.

A projektumvázlatnak tartalmaznia kell:

- a projektum céljának pontos megfogalmazását,
- a célcsoport meghatározását,
- a projektum megvalósításának földrajzi és időbeli behatárolását,
- a megvalósítás folyamán használt módszereket és eszközöket,
- a projektum minőségi és mennyiségi mutatóit a célcsoport és szervezetünk szempontjából,
- mindezeket hogyan fogjuk mérni,
- költségvetés-tervezetet.

A következő lépés a lehetséges **források felkutatása**, a pályázás. A pályázás során vázlatunkat a kiíró követelményei és irányelvei alapján kész formába öntjük. Ha sikerült a szükséges forrásokat előteremtenünk, nekifoghatunk a projektum kivitelezéséhez.



támogatási terület – a pályázati kiírásban meghatározott támogatni kívánt célok és tevékenységek

alaptőke – az a pénzalap, amelynek kamatait osztja szét az alapítvány

stratégiai terv – írásos dokumentum, mely hosszú távon meghatározza a szervezet irányultságát a jövőben

konzultáció – tanácsadás, mely révén a konzultáns tapasztalataival, tudásával segíti a konzultáló felet a helyes megoldás megtalálásában

prioritás – a pályázati kiírás céljai között támogatási elsőbbséget élvező területek, célok

környezetelemzés – a szervezet, vagy a projektum környezetének vizsgálata, mely számba veszi a mikrokörnyezeti (szervezet, célcsoport, falu, régió, adományozó) és makrokörnyezeti (politikai, társadalmi, gazdasági) hatásokat

szükségletfelmérés – a szervezet, projektum célcsoportja, mikrokörnyezete szükségleteinek felmérése

folyamatos értékelés – a projektum folyamatos figyelemmel kísérése, eredményei felhasználhatók a szervezet további tevékenységében

1 x 18

Szótár

adomány – grant – grant
 adományozó – donor – donor, grantor, grantmaker
 alapítvány – nadácia – foundation
 forráskutatás – zabezpečenie zdrojov – fundraising
 pályázat, projektum – projekt – project, proposal
 program – program – program
 pályázati kiírás – grantová výzva – grant leadási határidő – grantová uzávierka – grant deadline
 pályázati feltételek – grantové podmienky – grant conditions
 pályázati követelményrendszer – grantové požiadavky – grant requirements
 pályázati adatlap – grantový formulár – grant proposal form
 támogatási terület – podporovaná oblasť – supported fields
 alaptőke – základné imanie – endowment
 stratégiai terv – strategický plán – strategic plan
 konzultáció – konzultácia – consultation
 környezetelemzés – analýza prostredia – environmental scanning
 szükségletfelmérés – analýza potrieb – needs assesment
 folyamatos értékelés – monitoring – monitoring

Hibák, negatív példák

Sok szervezet megfordítja a „tervek → környezetelemzés → szükségletfelmérés → projektumválat → forráskeresés → pályázás” sorrendet, és a folyamatot a forráskutatással kezdi. Amennyiben talál olyan alapítványt, mely éppen pályázatot hirdet, gyorsan ír egy, a kiírásnak megfelelő projektumot. Ez az út ugyan sokkal gyorsabb, mint az előzőekben részletezett módszer, viszont hosszú távon nem működik.

A kivitelezés során **folyamatosan értékelünk** kell a projektumot, és az így szerzett tapasztalatokat a további lépéseknél fel kell használnunk.

Miután befejeződött a pályázatunk, ez még nem jelenti azt, hogy számunkra ezzel minden lezárult. Ekkor következik az adományozóval szembeni kötelezettségeink teljesítése, mint például a zárójelentés és elszámolás elkészítése. De a mi szempontunkból is fontos, hogy kiértékeljük a projektumot, hiszen azok az eredmények és tapasztalatok, melyeket a megvalósítás során szereztünk, segíthetik a további munkánkat.

2. Források felkutatása

Minden alapítvány a küldetésével megegyező, értékrendjébe illő programokat, projektumokat támogat. Vannak alapítványok, amelyek mindig ugyanazt a tevékenységet támogatják, de vannak olyanok is, amelyek időről-időre új programokat írnak ki.

Az alapítványok többsége, amikor kiírja pályázatait, **leadási határidőt** is megszab.

Vannak olyan alapítványok is, melyekhez folyamatosan lehet beküldeni a pályázatainkat.

Minden alapítvány más-más **területet támogat**, mások a követelményei, ezért jó, ha szervezetünkben van olyan ember, akinek az a feladata, hogy a pályázati kiírásokat, határidőket, feltételeket figyelemmel kíséri.

Pályázási lehetőségekről információkat Szlovákiában legkönnyebben a következő forrásokból nyerhetünk:

Sajtó – nagyobb pályázati kiírásukat az alapítványok a napilapokban is közzéteszik.

Internet – nagyon sok alapítványnak van honlapja, melyen folyamatosan tájékoztat a pályázatokról, nagy alapítványok (mint pl. a NOS-OSF) külön oldalt szentelnek más alapítványok aktualitásainak. A civil szervezetek internetes újságja, a Changenet, a www.changenet.sk címen érhető el. A magyarországi pályázatokról az alapítványok honlapjain kívül a Sansz pályázati információs újság és a pályázati figyelő, a www.pafi.hu tájékoztat. A legnagyobb európai forrásokat a www.fundersonline.org, az amerikaiakat pedig a www.fdncenter.org címen lehet elérni. Ezekre a címeken számos egyéb érdekes információ található.

Telefonon vagy személyesen – információkat telefonon vagy személyesen is kaphatunk az alapítványok irodáiban, de a kimondottan tanácsadással foglalkozó civil szervezetek (mint a SAIA-SCTS és az Információs Központ regionális irodái) is nyújtanak pályázati információkat.

Könyvek – kimondottan az adományozó szervezetekről szóló információkat közvetítő publikációk (Információs Központ, SAIA-SCTS).

3. Pályázás

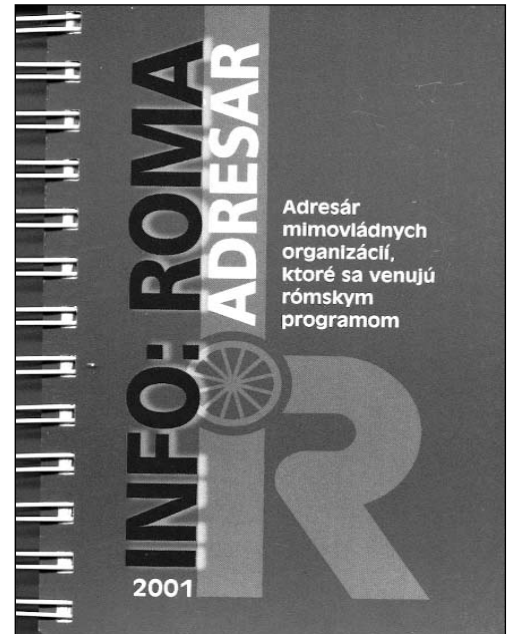
Ha sikerült olyan alapítványt találnunk, amely **kiírása**, pályázati **leadási határideje**, **feltételei** és **követelményrendszere** megfelel nekünk, fontos, hogy személyesen is tudakozódjunk, hogy az információink valóban aktuálisak-e. Ennek a legegyszerűbb módja, ha telefonon felhívjuk az alapítványt, és időpontot kérünk tőle személyes konzultációra. Ha az alapítvány irodája messze esik székhelyünkől, és nincs módunk, személyesen konzultálni, erről tájékoztassuk a kapcsolattartót, és kérjünk telefonos **konzultációt**.

A konzultáció során ne felejtünk el mindent megkérdezni. Sok alapítvány kéri a konzultációra érkezőt, hogy hozza magával a projektum vázlatát is. Ilyenkor fontos, hogy az az illetékes személy is jelen legyen, aki a vázlatot készítette, hiszen az alapítvány minden kérdésére pontos választ kell adnunk.

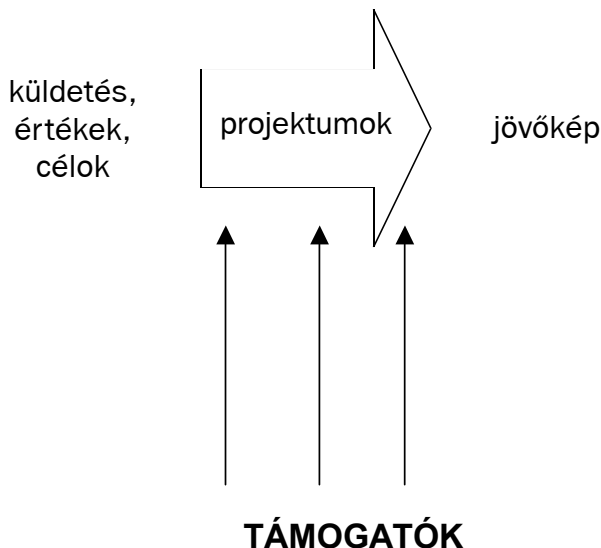
Ma már sok alapítvány (tanulva a tapasztalatokból, amikor olyan pályázatok érkeztek hozzájuk, amelyek formai és tartalmi szempontból sem voltak elfogadhatóak), saját **pályázati adatlapot** készít, amelyen kéri az összes, számára fontos információt, és megadja azokat a pontokat, melyek alapján a projektumot ki kell dolgozni. Szenteljünk nagy figyelmet az adatlap kitöltésének, hiszen a helytelenül kitöltött adatlap automatikusan kiesik a versenyből.

Azon alapítványok esetében, melyeknek nincs adatlapja, a helyzetünk nehezebb, hiszen nem tudhatjuk, hogy mit kívánnak tőlünk. Ezzel a következő fejezetben foglalkozunk majd.

Az ily módon „pénzt szerző” szervezetek működése egy idő után kaotikussá válik. Mivel nincs kialakított stratégiája (a pénzszerzési stratégián kívül), nem tudja küldetését teljesíteni, mindenbe belevág, ami „pénzt hozhat”, így megbízhatatlanná válik az adományozók szemében. Az a szervezet, mely nem tudja küldetését betölteni, nem tudja célcsoportja igényeit sem kielégíteni, tevékenysége feleslegessé válik – és ez előbb-utóbb kiderül.



A SZERVEZET



Nyelvhelyesség

Igaz, hogy a harmadik szektor még nem talált minden szakkifejezésre magyar megfelelőt (a marketing és gazdaságtan angol szakkifejezéseit használjuk), de amit lehet, használjunk magyarul:

donor – adományozó,

grant – adomány,

monitoring – folyamatos értékelés,

projekt – ez a fogalom nagyon elterjedt, a legelképezetűbb formái ismeretek: project, (nagyképpen) prodzsekt. Sokkal szebb és szabatosabb magyarul a pályázat vagy projektum.

1 x 19

Alapfogalmak

programkoordinátor – az a személy, aki a pályázat megvalósításáért felel, koordinálja, irányítja a munkát

fenntarthatóság – tevékenységünk hosszú távú biztosítása, manapság az egyik legfontosabb pályázati követelmény

célcsoport – az a pontosan meghatározott csoport (emberek, élőlények, tárgyak), akire a projektum irányul, akinek a helyzetén minőségi és mennyiségi változásokat akar elérni

időtáblázat – olyan táblázat, mely pontosan mutatja, hogy a projektum megvalósítására szabott idő hogyan osztódik el az egyes lépések között

a projektum szervezeti struktúrája – a projektum megvalósításában szerepet vállaló egységek hierarchikus felépítése

a projektum személyi feltételei – a projektum megvalósításában szerepet játszó munkatársaik hierarchikus felépítése

feltételezett kvalitatív eredmények – a célcsoport életében elérendő minőségi változások meghatározása

kvalitatív mutatók – a projektum sikerességét mérő minőségi mutatók és mérésük módszerei

feltételezett kvantitatív eredmények – a célcsoport életében elérendő mennyiségi változások meghatározása

Projektumírás

Ebben a fejezetben azokat a pontokat vesszük sorra, melyeket egy jól megírt pályázatnak tartalmaznia kell.

Alapinformációk

- A projektum címe.
- A pályázó szervezet neve.
- A pályázó szervezet címe, telefonszáma, elérhetősége, e-mail, mobil stb.
- A **programkoordinátor** neve, címe, telefonszáma.

Bevezetés

- A projektum tárgya – a projektum fontosságának tömör megindokolása, mit próbál orvosolni, mivel foglalkozik, mi a célja, milyen eredményeket feltételez.
- A szervezet – a pályázó szervezet rövid bemutatása, küldetése, eredményei, felkészültsége.

A projektum részletes leírása

- Alaphelyzet** – a probléma leírása.
- Célcsoport** – akiknek a projektum készült, és akiknek az igényeire és szükségleteire válaszol, a célcsoport összetétele (demográfiai, társadalmi, földrajzi, szociális stb.).
- A projektum célja és részcélok** – azok a célok, melyeket a projektum teljesítésével el szeretnének érni, a projektum fő célján kívül milyen részcélok segítik a munkánkat.
- A kivitelezés módja** – milyen módon fogjuk a céljainkat elérni, milyen tevékenységek, eszközök és módszerek segítenek.
- A projektum kivitelezésének lépései** – aprólékos leírása azoknak a lépéseknek, melyek a kezdetektől egészen a célok eléréséig vezetnek.
- A projektum ütemterve** – milyen időtartamúra tervezzük a projektumot, a kivitelezés egyes lépései, hogyan illeszkednek az **időtáblázatba** (érdemes ábrával is szemléltetni).
- A projektum földrajzi behatárolása** – hol zajlik majd a tevékenység.
- A projektum **szervezeti struktúrája** – ki fogja a projektumot koordinálni, ki fog ebben segíteni, kik vesznek részt a kivitelezésben, és ezek milyen kapcsolatban lesznek egymással.

A projektum feltételezett eredményei és jövője

- Kvalitatív és kvantitatív mutatók** – milyen minőségi és mennyiségi változásokat hoz a pályázat a célcsoport életében, és ezeket hogyan fogjuk mérni.
- A projektum pozitív hatása a társadalomra, közösségre és a kivitelező szervezetre** – a projektumnak nemcsak a célcsoportra kell hatást gyakorolnia, hanem a szervezetre magára és szűkebb környezetére is.

- c) A projektum végrehajtásakor felmerülő **kockázatok** – milyen körülmények szólhatnak bele a sikeres kivitelezésbe, és ezek kivédésére hogyan készülünk fel.
- d) **A projektum jövője** – mi lesz az adomány felhasználása után, milyen módon biztosítjuk be a tevékenységünk **fenntarthatóságát**, jövőjét, hogyan használjuk ki a projektum eredményeit a munkánkban.

Költségvetés

- a) A projektum részletes költségvetése – az egész költségvetés, a kért összeg és az egyéb források feltüntetésével.
- b) Költségvetés indoklás – leírjuk, hogy az egyes tételeket hogyan számoltuk ki.

Mellékletek

- a) Másolat a szervezet jogalanyiságát igazoló okiratról (ez polgári társulások esetében az iktatott alapszabály).
- b) Másolat a szervezet alapszabályáról.
- c) A projektumért felelős személyek szakmai életrajza.
- d) A szervezet éves jelentése (ha van).
- e) Támogató levelek – elismert szakemberektől, a projektumot már támogató más alapítványtól, közéleti személyiségektől.
- f) Árajánlatok – legalább három, mely bizonyítja, hogy költségvetésünkben a legjobb kínálatot választottuk.

A projektum időtáblázata (minta)

	1. hónap	2. hónap	3. hónap	4. hónap	5. hónap	6. hónap	7. hónap	8. hónap	9. hónap	10. hónap	11. hónap	12. hónap
A. tevékenység												
B. tevékenység												
C. tevékenység												
D. tevékenység												
Befejezés/értékelés												

A projektum címe legyen figyelemfelkeltő, rövid és tükrözze a projektum tartalmát!

Mutassuk be a szervezetet röviden, az elért eredményeire összpontosítva! Nem biztos, hogy az, aki projektumunkat először olvas, ismer bennünket. Ha a bemutatkozás túl hosszú, a projektumot bíráló elvesztheti érdeklődését.

Fogalmazzuk meg pontosan a projektum célját! A cél legyen világos, érthető és tükrözze a megoldani kívánt probléma fontosságát.

Győzzük meg az adományozót: tudjuk, mit akarunk, és képesek vagyunk a terveinket megvalósítani! Ha saját magunk nem leszünk biztosak magunkban, ezt mástól sem kívánhatjuk.

Költségvetésünk legyen reális, érthető és pontos! Sok szervezet esik abba a hibába, hogy túl sokat kér, mert úgy gondolja, hogy úgyis csak a költségvetés egy részét ítélik meg. Egy szakember ezt rögtön észreveszi, és a pályázót megbízhatatlannak ítéli.

kvantitatív mutatók – a projektum sikerességét mérő mennyiségi mutatók és mérésük módszerei

költségvetés – pénzügyi terv, mely a konkrét projektum megvalósításának kiadásait veszi számba

monitoring – a projektum folyamatos figyelemmel kísérése, melynek eredményei és tapasztalatai a további megvalósításban ki vannak használva

Szótár

programkoordinátor – programový koordinátor – program coordinator
 fenntarthatóság – udržitelnost – sustainability
 célcsoport – cieľová skupina – target group

időtáblázat – časový harmonogram – time schedule

a projektum szervezeti struktúrája – organizačná štruktúra projektu – organization structure of the project

a projektum személyi struktúrája – personálna štruktúra projektu – personal structure of the project

kvalitatív eredmények – kvalitatívne výsledky – qualitative outcomes

kvalitatív mutatók – kvalitatívne ukazovatele – qualitative indicators

kvantitatív eredmények – kvantitatívne výsledky – quantitative outcomes

1 x 20

Alapfogalmak

tétel – az egyes kiadástípusok.

bevétel, forrás – a projektum bevételi oldalának számít minden befolyó összeg, amit a projektum kivitelezésére szánunk

kiadás – a projektum kivitelezésébe fektetett anyagi eszközök

részletes költségvetés – részletesen, tételszerűen veszi számba a projektum megvalósítása során keletkezett összes kiadást és bevételt (6. sz. melléklet)

összesített költségvetés – az egyes tételtípusok alapján összesíti a költségvetést (7. sz. melléklet)

forrásköltségvetés – a forrásokat és a hozzájuk tervezett bevételeket veszi számba (8. sz. melléklet)

honorárium – pénzbeli jutalom

saját forrás – a szervezet önrésze, saját befektetése a projektumba

Szabályok, intelmek

A költségvetés készítésénél nagyon fontos, hogy minden lehetséges kiadást betervezzünk, nehogy előforduljon, hogy valamire nincs pénzünk, ami esetleg a kivitelezést meghiúsíthatja.

A projektum költségvetése

A költségvetés egy olyan pénzügyi terv, amely tartalmazza a tevékenységünkkel kapcsolatos **bevételt** és **kiadást**. A költségvetésnek több fajtáját ismerjük. Mivel fejezetünk az adománygyűjtésről szól, most csak a program és az egyes pályázatok költségvetésével fogunk foglalkozni.

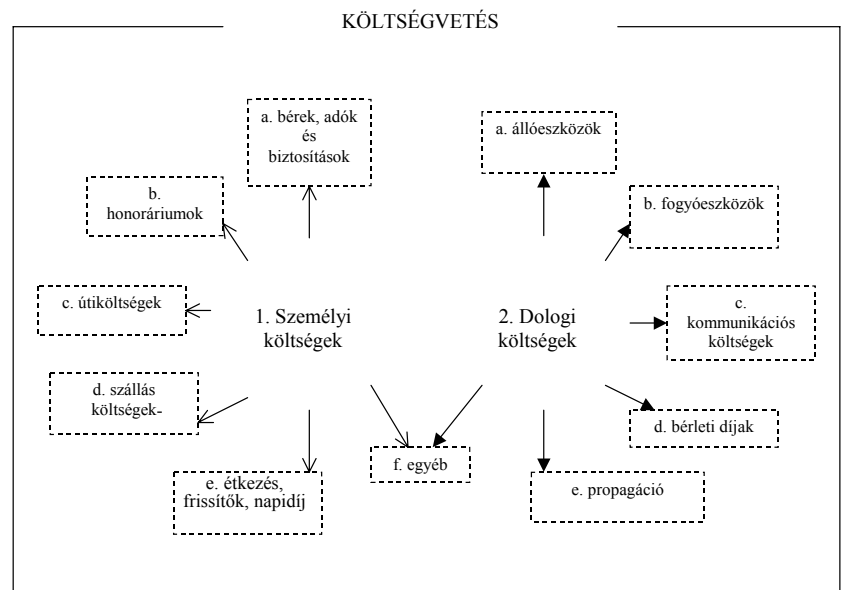
A költségvetés a projektumot pénzügyi szempontból írja le. Számba veszi az összes projektummal összefüggő kiadási és bevételi forrásokat.

Ahhoz, hogy jó költségvetést készítsünk, pontosan kell válaszolnunk az alábbi kérdésekre:

- Mit akarok csinálni?
- Hogyan akarom csinálni?
- Mire van ehhez szükségem?
- Mi mennyibe kerül?
- Mivel rendelkezem?

A költségvetés készítésének menete:

- A projektum megírása.
- Költségek számbavétele.
- Rendszerezés és csoportosítás.
- A költségvetés elkészítése.
- Források tételekhez való hozzárendelése.



1. A költségvetés tételei

Hogy költségvetésünk áttekinthető és érthető legyen, rendszerbe kell foglalnunk:

- a kiadásainkat,
- és a bevételeinket – forrásokat.

Minden költségvetés ennek a két összetevőnek az egyenlege.

Kiadások

A kiadási rész egyes tételeit két nagy csoportba oszthatjuk:

- személyi költségek (személyi kiadások, bér és bérjellegű kifizetések),
- dologi költségek (álló- és fogyóeszközök, üzemeltetés, bérlet, telefon, hirdetés stb.).

Ezen a csoportokon belül alkategóriákba csoportosítjuk tételeinket.

Személyi költségek:

Bérek – amennyiben szükség van a projektumban teljes, vagy fél-állású alkalmazottra, annak igényelhetjük a bérét. Ne feledkezzünk meg a kötelező járulékokról sem, melyeket a munkaadó fizet az alkalmazott után!

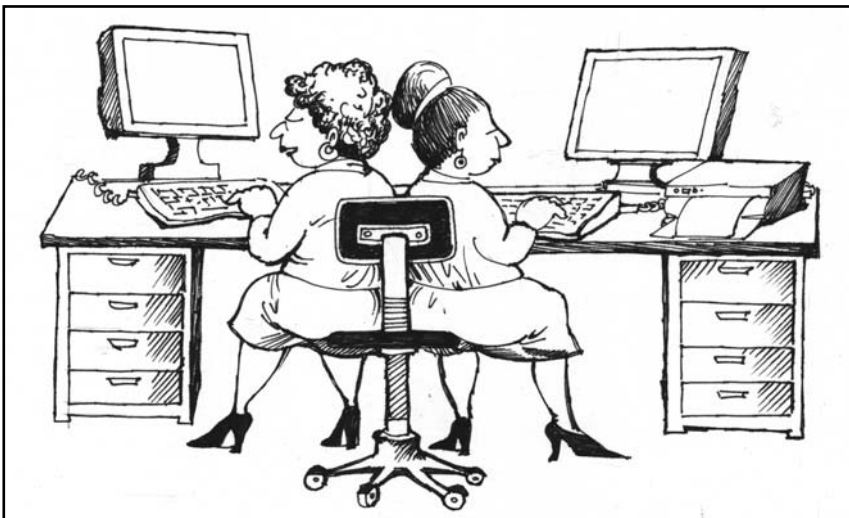
Honoráriumok – a szervezettel a projektum teljesítése közben szerződéses viszonyba kerülő előadó, szakértő, szervező stb. honorárium.

Útiköltségek – a projektum kivitelezésével kapcsolatos utazási költségek tervezése, mely során el kell döntenünk, hogy mit és hogyan térítünk (csak a vonat 2. osztályát, az átlagfogyasztásnak megfelelő benzinköltséget stb.), ezt az adományozó meg is szabhatja.

Szállásköltségek – mielőtt betervezzük, a helyszínen érdeklődjünk az aktuális árfolyamokról.

Étkezés, frissítők, napidíj – egész napos tevékenység esetén a szervezet a résztvevőknek, munkatársainak, önkénteseinek stb. étkezést is biztosíthat, el kell azonban döntenünk, hogy a hivatalos előírások szerinti napidíjat fizeti-e (ez adott), vagy visszatéríti a számlákkal alátámasztott összeget (ebben az esetben tanácsos egy maximumot meghatározni).

Egyéb kiadások – az egyébbe soroljuk azokat a kiadásokat, melyek nem sorolhatók az előző kategóriák egyikébe sem (pl. külföldi út során a biztosítás, tanfolyam résztvevői díja stb.), ide írhatunk továbbá egy előre nem meghatározott célú összeget,



ALAPFOKÚ KÉZIKÖNYV CIVIL SZERVEZETEK SZÁMÁRA

Második, bővített és javított kiadás

Nonprofit Információs és Oktató Központ Alapítvány – Soros-NIOK Iroda • 1998

Szótár

tétel – položka – item
 költségvetés – rozpočet – budget
 részletes költségvetés – podrobný
 rozpočet – detailed budget
 összesített költségvetés – sumarizovaný rozpočet – summarized budget
 forrásköltségvetés – zdrojový rozpočet – budget by sources
 működési költségek – prevádzkové náklady – service/activity costs
 bérleti díjak – nájomné náklady – renting costs
 fenntartási költség (fűtés, áramellátás, víz, stb.) – režijné náklady – overheads
 munkabérek, kötelező járulékok – mzdové náklady a odvody – salaries and insurance
 munkadíjak, honoráriumok – honoráre – honoraria
 fogyóeszközök – spotrebný materiál – semi-fixed assets
 állóeszközök – hmotný investičný majetok – fixed assets
 technikai berendezés – technické vybavenie – technical equipment
 szervezési költségek – organizačné náklady – organisational costs
 irodaszerek – kancelárske potreby – office equipment

1 x 20

útiköltségek – cestovné náklady – travel expenses
 szállás – ubytovanie – accommodation
 étkezési költség – stravné – meal costs
 frissítők – občerstvenie – refreshments
 terembérlet – prenájom miestnosti – renting of rooms
 szolgáltatások – služby – services
 kommunikációs költségek (postaköltség, telefon, fax, e-mail) – komunikačné náklady (poštovné, telefon, fax, e-mail) – communicational costs (posting charges, telephone, fax, e-mail)
 propagációs költségek – propagačné výdavky – propagation materials
 közvetlen költségek – priame náklady – direct costs
 közvetett költségek – nepriame náklady – indirect costs
 publikációk, kiadványok – publikácie, neperiodická tlač – publications
 folyóiratok – periodická tlač – periodicals
 egyéb kiadások – iné výdavky – others
 bevételek – príjmy – incomes

előre nem látható kiadásokra (időközben emelkedik a szállodai szoba ára).

Dologi költségek:

Állóeszközök – azok a technikai eszközök, melyekre a projektum során szükségünk van, és ennek befejezése után a szervezetnél maradnak.

Fogyóeszközök – olyan eszközök, melyek élettartama rövid, melyeket napi működésünk során elhasználunk (ceruza, borítékok, festék a fénymásolóba, a nyomtatóba stb.).

Kommunikációs költségek – azok a kiadások tartoznak ide, melyeket a kapcsolattartásra fordítunk (postaköltség, telefon, fax, internet, e-mail).

Bérleti díjak – a projektum teljesítésével kapcsolatos terembérletek, adományozótól függően ide tartozhat a szervezet folyamatos működését biztosító irodabérlet is.

Propagáció – azok a költségek, melyeket a projektum népszerűsítésére, az információk célcsoporthoz való eljuttatására, a külső kommunikációra fordítunk (röplapok, brosúrák, hirdetések stb.).

Egyéb – ebbe a kategóriába soroljuk azokat a kiadásokat, melyek nem férnek bele a fenti csoportba, melyek speciálisan a mi projektumunkra vonatkoznak (pl. szakirodalom vásárlása, software, újságelőfizetés stb., ezek árajánlatát csatoljuk a költségvetéshez).

Bevételek, források

Ha elkészült a kiadási oldal, nekiláthatunk a források felkutatásához. Először azt kell megnéznünk a költségvetésünkben, hogy mely tételeket, ill. költségeket tudjuk **saját forrásból** biztosítani.

Ez nagyon sok lehet. Saját résznek számíthat az önkéntesek munkája, tagdíjakból vagy belépti díjakból befolyó összeg stb.

Egy-egy program, tevékenység jellegéből fel tudjuk mérni a szponzorok körét. Ők a potenciális források, akiket érdemes megszólítanunk, ahol pályázhatunk.

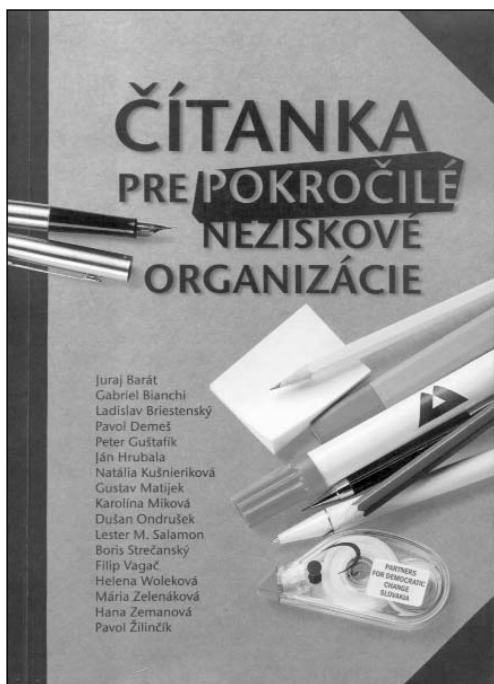
Gondoljuk végig, mely tételeket biztosíthatjuk gazdasági szervezetek vagy magánszemélyek adományaiból. Ez szorosan összefügg az alapítványoktól igényelhető támogatással, hiszen előfordulhat a költségvetésünkben olyan tétel, melyet egyetlen alapítvány sem támogathat.

Alapítványok – azon adományozók köre, amelyek a miénkhez hasonló projektumokat támogatnak.

Az alapítványok általában pályázati feltételeikben megszabják, hogy a költségvetésnek hány százalékát támogatják. Ezt azért tesszük, mert a projektum sikeressége szempontjából számukra biztosíték, ha a szervezet képes másokat is megszólítani és meggyőzni.

2. A költségvetés indoklása

Nagyon sok alapítvány kéri, hogy a pályázó csatoljon a költségvetéséhez költségvetés-indoklást is, de akkor is érdemes mellékelni,



ha nem vár ilyet. Az indoklásban alkalmunk van ugyanis megmagyarázni, mi is áll a pusztá számok mögött, hogyan használjuk majd az adott összeget, miért fontos a program szempontjából. Itt magyarázhatjuk el, hogy az adott tétel összegét milyen számítások alapján kaptuk, hogy több árajánlat közül a legolcsóbbat választottuk.

Vannak tételek, amelyek a projektum sikeressége szempontjából fontosak, de az adott alapítvány nem szívesen ad ilyen jellegű kiadásokra. Ilyenkor az indoklásban kifejtethetjük, hogy az adott tétel a projektum része, amely nélkül nem tudjuk végrehajtani a terveinket.

3. Költségvetés fajták

Az adományozó szervezet az adatlapba gyakran készít költségvetési táblázatot, melyet a pályázónak csupán ki kell töltenie, ez az úgynevezett összesített költségvetés, és arra szolgál, hogy a pályázatot bírálók áttekintést kapjanak a projektum tételeinek nagyságáról. Előfordul, hogy arra kéri a szervezetet, hogy ezen a költségvetésen túl készítsen részletes költségvetést, és tüntesse fel azokat a forrásokat, melyekből a projektum anyagi háttérét be kívánja biztosítani.

A költségvetésnek nagyon sok fajtáját ismeri a szakirodalom, de a projektum kapcsán három fajtával szokott a pályázó szervezet találkozni.

1. Részletes költségvetés – aprólékosan magyarázza el és veszi számba a projektum minden betervezett kiadását. Nemcsak az adományozótól kért összegekkel foglalkozik, hanem minden egyes kiadást számbavesz. Megmutatja azt is, hogy az adott adományozó szervezettől az egyes tételeken belül mekkora összeget kérünk. Az adományozó számára így világossá válik, hogy szerveztünk nemcsak az ő támogatásukkal számol, de képes más forrásokat is biztosítani. (6. sz. melléklet.)

2. Összesített költségvetés – tételszerűen összesíti a részletes költségvetésünket. Míg a részletes költségvetés több oldalra is kiterjedhet, addig az összesített költségvetés mintegy összefoglalja annak eredményeit. Megmutatja, hogy a projektumon belül összesen mennyi honoráriumot fizetünk majd ki, mennyi lesz az útiköltségünk, mekkora összegért vásárlunk technikai eszközöket stb. (7. sz. melléklet.)

3. Forrásköltségvetés – a költségvetést a források szempontjából részletezi. Megmutatja, hogy a projektum kiadásait milyen forrásokból kívánjuk bebiztosítani. Itt szoktuk feltüntetni azt is, hogy mely források biztosak már, melyek elbírálása van folyamatban, kit kívánunk még megszólítani és mekkora a saját hozzájárulásunk. (8. sz. melléklet.)

kiadások – výdavky – outcomes
üzemanyagköltség – náklady pohonných hmôt

Feladat

Próbáljuk meg elkészíteni projektumunk költségvetését a következő kritériumok alapján:

- Tételeinket csoportosítsuk az egyes típusok szerint!
- A projektumot és költségvetését az ABC Alapítványhoz nyújtjuk be.
- Az ABC Alapítvány a költségvetésnek csupán a 70%-át támogatja, és nem nyújt támogatást állóeszközök vásárlására.
- Az XY Alapítvány maximum 10 000 Sk támogatást nyújt.
- Az MN Alapítvány csak bérleti díjakra nyújt támogatást.
- Az Alfa kft. számítógéppel támogat bennünket, max. 30 000 Sk értékben.
- A Béta kft. ISDN vonal bevezetéssel és egyéves alapdíj-kifizetéssel támogat bennünket, max. 15 000 Sk értékben.
- A Gamma kft. információs füzeink kiadásával támogat bennünket.
- Két újság ígéretet tett programunk propagálására.
- Saját hozzájárulásként mutatjuk be az önkénteseink által elvégzett munkát.
- A tagdíjakból befolyt összeget szintén fektessük a projektumba.

E szempontok szerinti költségvetést lásd a 6. sz. mellékletben.

1 x 21

Alapfogalmak

elszámolás – pontos, számlákkal alátámasztott kimutatás az adományozott összeg felhasználásáról (lásd a 10. sz. mellékletet)

jelentés – beszámoló a projektum teljesítéséről, eredményeiről, lehet záró-, vagy időszakos

szerződés – jogi dokumentum, mely a szerződő felek – az adományozó és az adományt befogadó – kölcsönös viszonyát határozza meg, és amely mindkét felet kötelezi arra, hogy betartsa a játékszabályokat

aktualizált költségvetés – a megítélt összeg nem mindig egyezik a kért támogatással, ilyen esetben új, végső, aktualizált költségvetést készít az adományozó és a támogatott közösen a megítélt összeg felhasználásáról

időszakos elszámolás – az időszakos jelentés tárgyát képező idő alatt, az adott tételre megszabott összegek elköltését mutatja (lásd a 9. sz. mellékletet)

Elszámolás és jelentésírás

Miután elnyertük a támogatást

Ha a projektumunk elnyerte az alapítvány támogatását, erről az alapítvány írásban tájékoztat bennünket. Ha az adatlapon nem volt erre hely, akkor elkéri a támogatott szervezet számlaszámát, melyre a szerződés aláírása után átutalja a megítélt összeget.

A megítélt támogatás további sorsáról az adományozó mindig nagyon pontos kimutatást és jelentést kér. Kötelességünk, hogy jelentést tegyünk arról, hogyan használtuk fel, mire költöttük a támogatást. Nagy munka a projektum megírása, teljesítése, de ugyanolyan fontos az elszámolás és jelentésírás is.

1. Szerződés

Sikeres projektum esetén az alapítvány levélben vagy más módon értesít bennünket arról, hogy mekkora összeggel támogatja szervezetünket. Időpontot beszél meg velünk a **szerződés** aláírására és a további részletek megbeszélésére. A szerződést mindig az adományozó és fogadó szervezet vezető képviselői írják alá.

Vigyázzunk arra, hogy a szerződést ne veszítsük el, mert ebben van lefektetve minden, ami a jövőben ránk vonatkozik (időpontok, összegek, kötelezettségek, melyek be nem tartása következményekkel járhat).

Mielőtt a szerződést aláírjuk, olvassuk el figyelmesen, és ha van olyan rész, amit nem értünk, nyugodtan kérdezzünk rá. A feltételeket ugyan az adományozó fogalmazza meg, de ez nem jelenti azt, hogy a számunkra nem megfelelő tételeket ne beszéljük meg, és esetleg ne fogalmazzuk újra.

A szerződés részét képezi sok alapítvány esetében az **aktualizált költségvetés**, amely kötelezi a szervezetet, hogy az adományt csak ennek megfelelően használhatja fel.

A szerződés mellékletében az adományozó csatolni szokta azokat az általa meghatározott nyomtatványokat, melyeken az időszakos jelentéseket, pénzügyi jelentéseket stb. kell majd elkészítenünk.

2. Jelentések

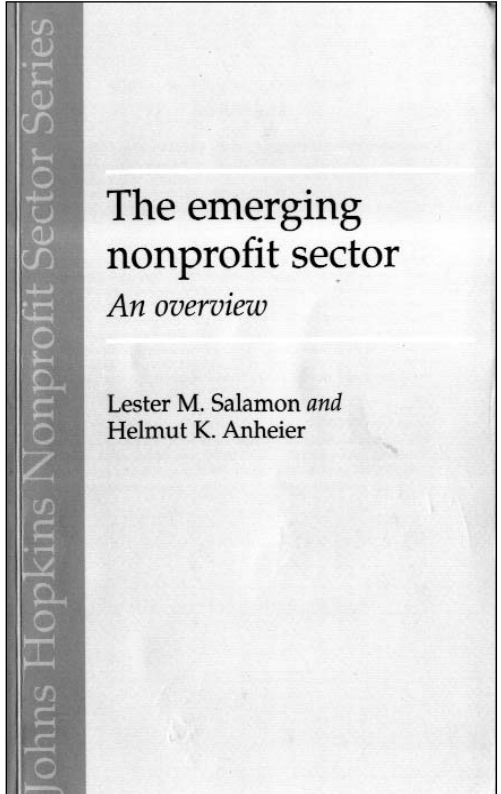
Az adományozó a szerződésben pontosan megköveteli, hogy milyen gyakorisággal kell majd a szervezetnek jelentést tennie a projektum teljesítéséről. Az adományozó jelentést kérhet havi, negyedéves, féléves rendszerességgel, speciális időközönként, a projektum időtáblázatát figyelembe véve, esetleg csak a projektum befejezése után. Ezt sokszor a szerződéshez csatolt nyomtatványokon, ill. a megadott szempontok alapján kell elkészítenünk.

A jelentéseknek különböző fajtáit ismerjük:

Beszámoló – főleg a célok teljesítésére, a tevékenységre irányul. Általában a hosszabb lélegzetvételű projektumoknál szokott az adományozó beszámolót kérni. A beszámolókból derül ki az adományozó számára, hogy a projektum a terveknek megfelelően teljesül-e, hogy az előzetes időtáblázat egyezik-e a valósággal. Ezért fontos, hogy a beszámoló mindig tartalmazza, ha az eredeti tervhez képest a jövőben eltérés várható. Mindenki számára nyilvánvaló – az adományozó számára is –, hogy a (külső és belső) körülmények alakítják, alakíthatják a projektumot. Ez teljesen természetes, de az adományozó számára csak akkor elfogadható, ha erről időben tájékoztatva van.

Időszakos jelentés – a szerződésben meghatározott időközönkénti jelentés. Az időszakos jelentésben előre meghatározott szempontok alapján értékeljük a projektum teljesítését, azon mutatók szerint, melyek alapján a projektum célcsoportra gyakorolt hatását, sikerességét mérhetjük. Például a projektum a munkanélküliség csökkentésére irányul, a sikerességét úgy fogjuk mérni, hogy megmérjük a munkanélküliség mértékét a projektum elején, közepe táján és a végén. Ha csökken, ez azt jelenti, hogy a projektum sikeres, ha nem csökken, megvizsgálom, hogy ennek mi az oka.

Zárójelentés – a projektum befejezése után készülő értékelés. A zárójelentésben tájékoztatjuk az adományozót arról, hogy az általa támogatott projektum teljesült. Kiértékeljük azokat az eredményeket, melyek a megvalósításnak köszönhetően születtek, ezek hatását, és elmondjuk terveinket az eredmények jövőbeni sorsáról, kihasználásáról.



Szótár

elszámolás – vyúčtovanie – financial report
 jelentés – správa – report
 szerződés – zmluva – contract
 aktualizált költségvetés – aktualizovaný rozpočet – actualized budget
 időszakos jelentés – priebežná správa – progress report
 időszakos elszámolás – priebežné vyúčtovanie – progress financial report
 pénzügyi jelentés – finančná správa – financial report
 beszámoló – priebežné hodnotenie – narrative report
 zárójelentés – záverečná správa – final report
 jelenléti ív – prezenčná listina – presence sheet
 meghívó – pozvánka – invitation card
 sajtószemle – prehľad tlače – press revue

1 x 21

Szabályok, intelmek

1. Az aláírt szerződésben lefektetettek nem ismerete nem mentesít a kötelezettségeink alól.
2. A jelentéseket mindig időben juttassuk el az adományozónak. A késés a szerződés megszegését jelentheti, és ez maga után vonhatja akár a szerződés felbontását is. Ha komoly okunk van a késésre (a projektum elhúzódik, nem merítettük ki a költségeket, nem várt külső körülmények szóltak közbe), ezt az adományozóval időben tudatnunk kell, és egyben kérni a határidő módosítását.
3. Az adomány mindig szorosan kapcsolódik a költségvetéshez. A költségvetésben van lefektetve, hogy mire, mennyit szeretnénk költeni. A szerződés egyben megegyezés arról is, hogy a pályázó a támogatást a költségvetésnek megfelelően fogja meríteni.
4. Figyeljünk arra, hogy az egyes tételekre mindig csak annyit költsünk, amennyit jóváhagytak, ill. amennyi pénzünk van.
5. A valutában folyósított támogatásnál figyelni kell az érvényes kurzusra, általában a kifizetés dátuma szerinti kurzust kell alapul venni.

A zárójelentésnek a következő mellékleteket kell tartalmaznia:
Jelenléti ív – a fejléc az akció megnevezését, időpontját és a helyszínt tartalmazza (minden oldalon), majd a résztvevő neve, munkahelye vagy címe, aláírása stb. következik.

Meghívó – a támogató szervezet elvárja, hogy őt is meghívjuk az általa támogatott rendezvényre, és ha nem is jött el, a meghívót csatolni kell a jelentéshez.

Sajtószemle – táblázat a sajtóból kifénymásolt, az akciót érintő cikkekről: az írás címe, a lap és a dátum feltüntetésével, és természetesen a kifénymásolt cikket is csatoljuk. Ha a támogató nyelve nem egyezik meg az írás nyelvével, pár sorban illik összefoglalni a cikkben foglaltakat a támogató nyelvén is. Ha rádióriport vagy TV-felvétel is készült az akcióról, annak időpontját és készítőjét is fel kell tüntetni, és videó vagy hangszalagon csatoljuk.

Fényképek – melyek az alapítvány által támogatott akcióról készültek, ezzel is bizonyítjuk, a tervnek megfelelően dolgozunk, a fényképeket az alapítvány felhasználhatja saját információs anyagaiban is, mellyel nekünk szerez hírnevet.

Előadások, felszólalások szövege – ha konferenciát számolunk el.

Ha *kiadványra* kértünk támogatást, az elkészült kiadványt mellékelni kell, min. 2 példányban.

3. Elszámolás

A szerződés pontosan meghatározza, hogy az időszakos jelentéshez kell-e pénzügyi jelentést is csatolnunk, ha nem, akkor elég az adománnyal a projektum befejezését követően elszámolnunk.

A projektum befejezése után szoktunk elszámolni a kapott összeggel. Az elszámolás két részből áll: az első egy összegző táblázat, melyben tételek szerint csoportosítva felsoroljuk, hogy melyik napon, mit, mennyiért vásároltunk és az erről szóló számlát milyen számmal iktattuk az elszámolásban, a második részben csatoljuk az iktatószámmal ellátott számlamásolatokat. Az adományozók többségének a másolatok mellett az eredeti számlákat is be kell mutatni. Miután az eredeti, könyvelésünkben szereplő számlákat átnézték, visszaadják azokat. Sok alapítvány saját bélyegzőjével is megjelöli a számlát, nehogy előforduljon, hogy más adományozónál is bemutassuk a már egyszer elszámolt számlát. A fénymásolt elszámolás az alapítványnál marad.

Az elköltött összegnek és a számlákkal alátámasztott összegnek egyeznie kell. Fontos, hogy a számlákat mindig úgy rendszerezzük, hogy az az adományozónak átlátható, világos legyen, hiszen ezzel az adományozó könyvelőjének munkáját segítjük, idejét és energiáját takarítjuk meg. Egy szépen, átláthatóan és pontosan elkészített elszámolás lehet a szervezet névkártyája is.

Vannak alapítványok, akik a saját rendszerezési módjukat követelik meg. Az is gyakori, hogy az adományozott összegnek külön fo-

lyószámlát kell nyitni, így könnyebb figyelemmel kísérni a pénzek mozgását.

Az elszámolásra és pénzügyi jelentésre fordítsunk mindig nagy gondot. Akiról kiderül, hogy csalt, esetleg tudatosan számolt el rosszul az adománnyal, az az adott alapítványtól nem kap több támogatást, és mivel rossz híre megy, másoktól is csak nehezen.

4. Pénzügyi jelentés

A pénzügyi jelentés az elszámolást magyarázza el szóban. Aprólékosan felsorolja, hogy a projektum teljesítése során milyen kiadások voltak, ezeket milyen forrásból fedezték. A pénzügyi jelentésben arról is tájékoztatjuk az adományozót, hogy az eredeti tervhez képest mi változott (például emelkedett a benzin ára), és milyen változtatásokat igényelünk (például fénymásoló vásárlására kaptunk pénzt, de azt időközben sikerült más forrásból biztosítanunk, eredeti tervünkhöz képest viszont nem sikerült számítógépre más forrást találnunk, így kérvényezzük, hogy a fénymásolóra szánt összeget felhasználhassuk számítógép vásárlásra stb.).

Hibák, negatív példák

A jelentésekben és főleg a zárójelentésben a projektumban kitűzött célok alapján kell a projektumot értékelnünk. Ez csak akkor sikerül, ha olyan célokat tűzünk ki magunk elé, melyek elérhetőek.

Gyakori hiba, hogy a szervezet túl általános feltételezett minőségi és mennyiségi eredményeket tűz ki, így általánosak lesznek azok a mutatók is, melyek ezen eredményeket számunkra nyilvánvalóvá tehetik. A rosszul megfogalmazott mutatók mérhetetlenek és ez nemcsak a donor számára kérdőjelezi meg a projektum sikerességét, de saját magunk sem tudunk majd konkrét eredményekről beszélni és lezajlott projektumunkra építeni az újabb terveket.

SZLOVÁKIAI MAGYAR SZERVEZETEK ADATTÁRA

Szerkesztette
Nagy Myrtil



Gazdálkodás és könyvvitel

1 x 22

Alapfogalmak**bevételek****kiadások****tartalék****tartalékalap****ellenőrzés****összesített költségvetés****források****donorok****tétel****költségvetés****minimális költségvetés****maximális költségvetés**

A civil szervezetek gazdálkodása

A civil szervezetek gazdálkodása az egyik legnehezebb feladat. Ennek több oka is van:

1. Nincs állandó bevétel.
2. A szervezet gazdálkodását külső tényezők befolyásolják (pl. alapítványok döntései, a projektumok költségvetései, a mindig késve érkező adományok).
3. Nehéz olyan tartalékalapot képezni a szervezeten belül, amellyel áthidalhatók a felmerülő gondok.
4. A legfontosabb napi kiadásokra (működési költségek) a legnehezebb anyagi forrásokat biztosítani.

Az alábbiakban olyan tanácsokat szeretnénk adni, amelyekkel mindezek a problémák mérsékelhetők.

A költségvetés tervezése

A költségvetés három részből áll:

$$\text{Bevételek} = \text{Kiadások} + \text{Tartalékalap}$$

A költségvetés-tervezetnek pontos képet kell adnia a bevételekről és kiadásokról. A legtöbb szervezet kiegyensúlyozott, tehát árnys költségvetés-tervezetet alkot meg és fogad el. Ez azt jelenti, hogy a bevételi és a kiadási oldal egyensúlyban van.

Előfordul azonban, hogy a költségvetés-tervezet elfogadásakor a szervezet nem tudja biztosan, hogyan alakulnak majd a bevételei. A projektumait több helyre is elküldte, és még nem születtek meg a döntések. Ilyenkor ún. „rizikós költségvetés-tervezet” készíthető, melyben a bevételek nem fedik a kiadásokat, és csak az év folyamán dől el, hogy mennyire sikerül biztosítani a tervezett bevételi oldalt.

Ez rugalmas hozzáállást követel meg a szervezettől, nagy bizalmat feltételez a gazdasági vezetővel szemben, ugyanakkor nagyon hatékony is lehet. A legtöbb civil szervezet gazdálkodására ez a jellemző.

Akkor szabad megkockáztatni ezt, ha a szervezeten belül nagymértékű a bizalom, ha tagjai akár anyagi áldozatokra is készek, ha önkéntesek is támogatják.

Bevételek

A civil szervezetek legfontosabb bevételi forrása az adományokból származik. Ezeket pályázati úton nyeri el, és „kötött” anyagi eszközként jelennek meg, ami azt jelenti, hogy csak a projektumban előírtakra lehet felhasználni.

Természetesen vannak járulékos bevételek is, tehát olyan adományok (pl. önkormányzatoktól, vállalkozóktól, magánszemélyek-

CIVIL A PÁLYÁN

Szerkesztette
LÉVAI KATALIN

Helyi Társadalom Kutató Csoport

tól, tagsági díj), amelyeknek a felhasználása kevésbé kötött, vagy teljesen szabad.

Bevételek származhatnak a szervezet tevékenységéből is (pl. valamilyen gazdasági tevékenységből, belépti díjból stb.). Ezek azonban ma még nem meghatározóak.

Hasonló bevételi forrás bizonyos ingatlanok és ingóságok bérbeadásából származó jövedelem. Jelenleg a civil szervezetek nagy része, sajnos, nem rendelkezik ingatlannal.

2002. január 1-től Szlovákiában hatályba lépett az ún. 1 %-os törvény. Ez komoly bevételt jelenthet, főleg a regionális szinten működő szervezetek számára.

Kiadások

A kiadási oldalt könnyű megtervezni, hiszen pár perc alatt kiszámítható, hogy milyen költségeink lesznek az elkövetkező évben. Ugyanakkor nagyon nehéz is, mert pontosan kell látnunk – sok esetben egy vagy két évre előre –, hogy milyen kiadásaink lesznek, számolva az inflációval, az előre nem látható kiadásokkal.

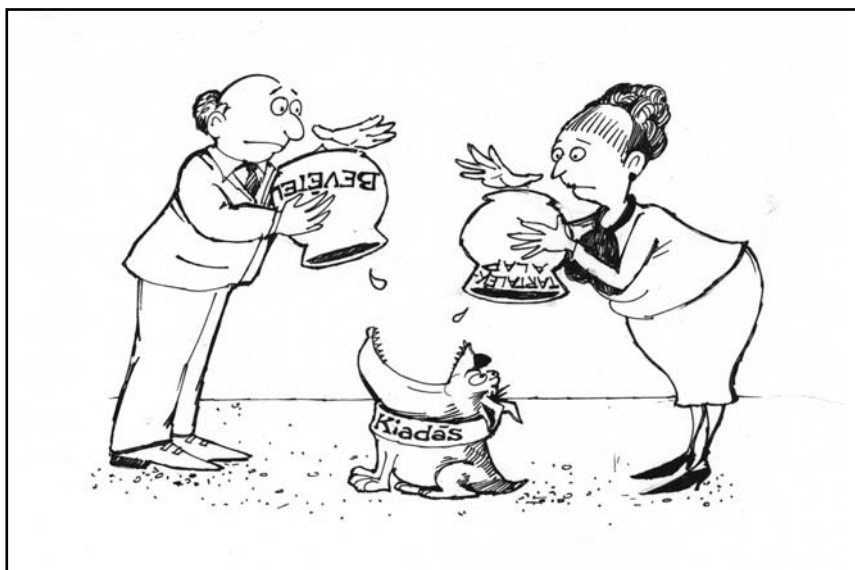
A kiadási oldalnak egyszerre kell számolnia a szervezet működési költségeivel és a projektumokra szánt kiadásokkal.

Tartalékalap

A tartalékalap meghatározó lehet egy szervezet életében. A legtöbb projektumhoz ma már fel kell mutatni a szervezet saját erőforrását. Származhat ez más alapítványoktól (pl. ugyanarra a projektumra kapott résztámogatás), de biztosabb, ha a tartalékalapból tudjuk fedezni.

A tartalékalap áthidalhat időszakos anyagi nehézségeket is.

Nehéz egy szervezeten belül a tartalékalap képzése, de még nehezebb a megtartása és bővítése. Hiszen szinte minden bevétel felhasználása előre meghatározott.



1 %

Harmadik szektor • Nonprofit szektor
 Egyesületek • Alapítványok • Nem
 kormányzati szektor • Önszolgáltató
 csoportok • Közfoglalkoztatott szervezetek
 Jótékonykodás • Önkéntes szervezetek
 Független szektor • Civil társadalom
 Öntevékenység • Nonprofit szektor
 Egyesületek • Alapítványok • Nem
 kormányzati szektor • Közfoglalkoztatott
 szervezetek • Öntevékenység szektor
 Civil szervezetek • Jótékonykodás
 Adományozó szervezetek
 Alapítványok • Önkéntes

NONPROFIT KUTATÁSOK

9

Szabályok, intelmek

Önellentmondásnak tűnik, de a szabadon felhasználható adományokat, a szervezet vállalkozásaiból (szolgáltatások, rendezvényi bevételek stb.) és a tagdíjakból származó bevételeket nem szabad felhasználni. Az a legésszerűbb megoldás, ha az ilyen adományokat a tartalékalapban halmozzuk fel, hosszú távú lekötéssel vagy egyéb befektetéssel kamatoztatjuk.

Nagyon nehéz ezt megtenni, hiszen éppen ezek a források fedeznék azokat a kiadásainkat, amelyekre a legnehezebb anyagi hátteret teremteni. Ésszerű arányt kell felállítani a felhasználható és a tartalékolandó anyagi eszközök között.

1 x 22

Jó tanács!

A szervezet és a programok költségvetésének két változatát készítjük el:

maximális költségvetést – mint ha mi lennénk a Világbank – mindenképpen a legjobbat, mindent megfizetünk, mindent megvalósítunk.

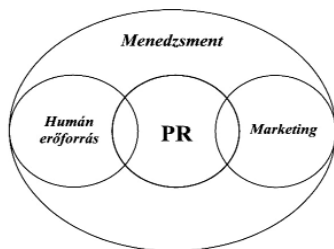
minimális költségvetést – ha minden forrás elapad, melyek azok a legfontosabb kiadások és tevékenységek, amiket mindenáron fedeznünk kell, és milyen a legalacsonyabb összeg, amiből már képesek vagyunk megvalósítani programjainkat?

Ha ezzel a két végtellességben vagyunk, sokkal magabiztosabban tudunk tárgyalni a donorokkal, sokkal ügyesebben tudjuk alakítani az egyes pályázatok költségvetését.



KODOLÁNYI JÁNOS FŐISKOLA

Bárdi Tamás
**PUBLIC RELATIONS
MUNKAFÜZET**



KODOLÁNYI JÁNOS FŐISKOLA
2000

Nagyon szigorú szabályrendszert kell alkotni a tartalékalap felhasználásáról, hogy az hosszú távon biztosítsa a szervezet anyagi stabilitását.

A tartalékalapot olyan adományokból, bevételekből kell képezni, amelyek felhasználása pályázatilag nem kötött. Pl. tagdíjak, bérletelésből, szolgáltatásokból, eladásból származó bevételek. Esetenként a vállalkozóktól, önkormányzatoktól kapott támogatások is bevezethetők a tartalékalapba.

A költségvetés elfogadása

A gazdálkodás, az anyagi eszközök felhasználása mindig nagyon kényes kérdés. Ezért a legszélesebb legitimitást kell biztosítani hozzá.

Ez azt jelenti, hogy minden szervezetnél a legfelsőbb szerv, a közgyűlés hagyja jóvá a gazdálkodásról szóló jelentést és a következő év költségvetését. Ezt sosem szabad megkerülni.

A költségvetés elfogadásakor a végrehajtásért felelős személyeket is meg kell nevezni, pontosan tisztázni a kompetenciákat. Ezt a gazdasági szabályzatban legcélszerűbb megtenni.

A gazdálkodás ellenőrzése

A gazdálkodással kapcsolatban kétfajta ellenőrzés lehetséges:

- formális, vagy számviteli,
- tartalmi, a megszületett döntések szerinti értékelés.

Az első rendszerint az ellenőrző bizottság, vagy ahol a törvény megköveteli, a hiteles könyvvizsgáló (auditor) végzi. A könyvvitelt a gazdálkodási szabályok, illetve a törvények alapján ellenőrzik.

Ez mindenki számára nagyon fontos, hiszen egy független szerv vizsgálja meg a szervezet számvitelét. Fontos a gazdasági felelős szempontjából, mert az ellenőrzés kiszűrheti azokat a hiányosságokat, amelyek felmerülhetnek, és ezek még időben korrigálhatók. Fontos a könyvelő szempontjából, hiszen pontosíthat, kiigazíthat bizonyos dolgokat a könyvvitelben. És fontos a szervezet egésze szempontjából, mert megeremli a bizalmat a gazdálkodással kapcsolatban.

Érdemes szakértőket bevonni az ellenőrzésbe, hiszen az megbízhatóbb, és a feltárt hiányosságok is időben eltávolíthatók. Általában félévenként kell elvégezni az ellenőrzést, kisebb szervezetek esetében elégséges évente.

Azon szervezetek esetében is, amelyeknél a törvény nem teszi kötelezővé a gazdálkodásról szóló jelentés nyilvánosságra hozatalát, érdemes azt megtenni, mert bizalmat kelt a partnerekben (pl. a gazdasági jelentést érdemes közzétenni az éves jelentésben).

Nehezebb kérdés a tartalmi ellenőrzés. Mire, mennyit és miért költöttünk, miért születtek olyan döntések, amilyenek születtek? Utólag nagyon nehéz minden döntésről, a döntések körülményeiről pontos képet adni. Ezért célszerű a folyamatos tájékoztatás. Ez erősíti a bizalmat, és így elkerülhetők a későbbi félreértések.

A gazdálkodásról szóló jelentést a közgyűlés hagyja jóvá.

A szervezet összesített költségvetése

Az előző fejezetekben már foglalkoztunk a költségvetéssel. A stratégiai tervezés során ismertettük a működési költségek és a programköltségek tervezését, az adománygyűjtési részben pedig a program, illetve a projektum költségvetésével foglalkoztunk

Jelen fejezet már csak a szervezet összesített költségvetését taglalja.

A szervezet összesített költségvetése az összes lehetséges bevétel és kiadás számbavétele. Tehát tartalmazza a szervezet működésével, illetve az egyes programokkal, projektumokkal kapcsolatos bevételeket és kiadásokat. Ezek kiegészítik, átfedhetik egymást.

Az összesítés értelme, hogy az egész szervezet pénzügyi hátterét minden részletében és összefüggésében lássuk.

A stratégiai tervezés feltárta, hogy mire lesz szükségünk, milyen kiadásokkal kell számolnunk. A programjaink, projektumaink költségvetéséből kiderült, hogy mely tételeket sikerült már biztosítanunk. Az összesített költségvetés előkészítése során azokat a tételeket kell számba vennünk, amelyekkel egyik programunk sem számol, de elengedhetetlenek a szervezet működése szempontjából.

Ezek legtöbbször a szervezet működésével kapcsolatos kiadások (bérleti költség, kommunikációs költségek, bérek, tárgyi eszközök stb.), de beletartozhatnak azok a kiadások is, amelyeket az egyes programok kapcsán nem tudtunk bebiztosítani, viszont elengedhetetlenek a programjaink végrehajtása szempontjából.

A szervezet nem öncélúan működik, alapvető feladata, hogy a programjait megvalósítsa, ehhez zökkenőmentesen kell működnie. A működési költségek tehát közvetetten a programjaink végrehajtását szolgálják.

Főbb költségvetési tételek

A könyvelési tételek főbb fajtái:

Működési költségek (adminisztratív)

- szolgáltatások (kommunikáció, bérlet, karbantartások, stb.),
- bérek, honoráriumok,
- fogyóeszközök (irodaszerektől a szappanig),
- egyéb.

Programok költségei:

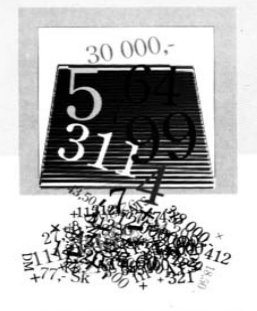
- szervezési költségek,
- kommunikációs költségek,
- propaganda,
- útiköltség (szervezőé),
- honorárium (szervezőnek),
- fogyóeszközök,
- rendezvények költségei,
- bérleti díjak (helyszín),
- útiköltségek (vendégek, előadók),
- szállás, ellátás,
- honoráriumok (előadóknak).

Tárgyi költségek (infrastrukturális):

- technikai felszerelés,
- berendezési tárgyak.

Pomocník účtovníka

Zbierka riešených príkladov z účtovníctva



Amália Spitzová
Eva Vachová

Hibák, negatív példák

A legnagyobb hiba **nem elkészíteni** az összesített költségvetést.

1 x 23

Törvények

Könyvviteli törvény – Zákon SNR č. 563/1991 Zb. z. o účtovníctve.

Munkatörvénykönyv – Zákon NR SR č. 311/2001 Z. z. zákonník práce

Adótörvény – Zákon NR SR č. 366/1999 Z. z. o daniach z príjmov

Alapfogalmak

adóalap – az adóalapot az adóköteles bevételek és az adóalapból levonható kiadások közötti különbség képezi

adóköteles bevételek – azok a bevételek, amelyek adózás alá esnek a 366/1999-es adótörvény alapján

bankkönyv – egy folyószámla nyilvántartására szolgáló analitikus könyv

bevétel – minden olyan tétel, amely a szervezet pénzeszközeit gyarapítja

bruttó bér – az alkalmazott összjövedelme az adóalapot csökkentő tételek leszámítása előtt

haszon – a tevékenységből származó tiszta nyereség

kiadás – minden olyan kifizetés, ami a szervezet működését szolgálja

könyvelés – könyvvitel

könyvelési egység – minden olyan fizikai vagy jogi személy, amely könyvvitelt köteles vezetni az 563/1991-es könyvviteli törvény alapján

A könyvvitel vezetése

A szervezet életének szerves része a gazdálkodás. Attól a pillanattól kezdve, hogy a szervezet kezébe kapja a bejegyzéséről szóló hivatalos iratot, pénzügyeit adminisztrálnia, könyvelnie kell.

A **könyvvitel** vagy **könyvelés** azt jelenti, hogy minden egyes pénzügyi műveletet, ami a szervezet gazdálkodásával kapcsolatos, papíron kell vezetnie. Pénzügyi művelet alatt bevétel és/vagy kiadás értendő.

Bevételnek nevezünk minden olyan tételt, amely a szervezet pénzeszközeit gyarapítja: pénzügyi adomány vagy támogatás, szolgáltatás, termék vagy munkáért járó pénzösszeg, hitel, kamat, kölcsön, tagsági díjakból származó bevétel.

Kiadásnak nevezünk minden olyan kifizetést, ami a szervezet folyamatos működését szolgálja, pl. programköltségek, publikációk, rendezvények, a működési költségek (bérleti díj, telefon-, postaköltség, irodaszerek, javítások, útiköltség, bérek) stb.

A könyvvitelt bízunk olyan személyre, aki jártas a pénzügyekben és ismeri a vonatkozó törvényeket. Ez egy kezdő szervezetnél nem feltétlenül jelenti azt, hogy egy könyvelőirodára kell bízni a könyvelést, viszont arra mindig nagyon vigyázzunk, hogy a könyvelés naprakész és hibátlan legyen.

A civil szervezetekre általában a baráti, informális légkör és munka jellemző. De minden szervezet működésében van egy olyan terület, ahol nagyon szigorúnak és következetesnek kell lenni. Ezek a pénzügyek.

Mi az a könyvvitel?

A könyvvitel az összes pénzügyi művelet rögzítésére szolgál.

A könyvvitel vezetésének módját, tartalmát és annak eszközeit, valamint az éves könyvviteli zárás módját és tartalmát a Szlovák Köztársaság 563/1991-es könyvviteli törvénye és annak módosításai szabályozzák.

A könyvvitel tárgya:

- a vagyon,
- a szervezet kötelezettségei,
- a vagyon és a kötelezettségek közötti különbség,
- a haszon,
- a kiadások és bevételek,
- a szervezet gazdálkodásának eredménye.

Minden szervezet megalakulásától (ez a bejegyzés napja) a megszűnéséig köteles könyvvitelt vezetni.

Egyszerű és kettős könyvvitel

Kétfajta könyvviteli módot különböztetünk meg:

- egyszerű,
- kettős.

Egyszerű könyvvitelt vezethetnek a könyvviteli törvény 9. §-a alapján azok a szervezetek, amelyek nem vállalkoznak, vagy bevételeik az előző naptári/könyvelési évben nem érte el a 3 millió Skt (pl. a politikai pártok vagy mozgalmak, a polgári társulások, a jogi személyek társulásai, a jótékonyági alapok, a közhasznú szervezetek, az alapítványok).

Minden más szervezet kettős könyvelést köteles vezetni.

Bármelyik könyvviteli módot is választjuk, az adott évben már nem változtathatunk rajta.

Az egyszerű könyvvitel szabályai:

A pénzügyi műveleteket **könyvviteli bizonylatokkal** támasztjuk alá.

Mit kell tartalmaznia a könyvviteli bizonylatnak?

- A bizonylat megnevezését (milyen fajta nyomtatványról van szó).
- A bizonylat számát.
- A pénzügyi művelet leírását.
- A pénzösszeget, számmal és szóban.
- A bizonylat kiállításának dátumát, ill. bevezetésének dátumát, ha a kettő nem egyezik.
- A meghatalmazott személyek aláírását – pénztáros, könyvelő, a jóváhagyó személy (aki jóváhagyja a pénzügyi műveletet).

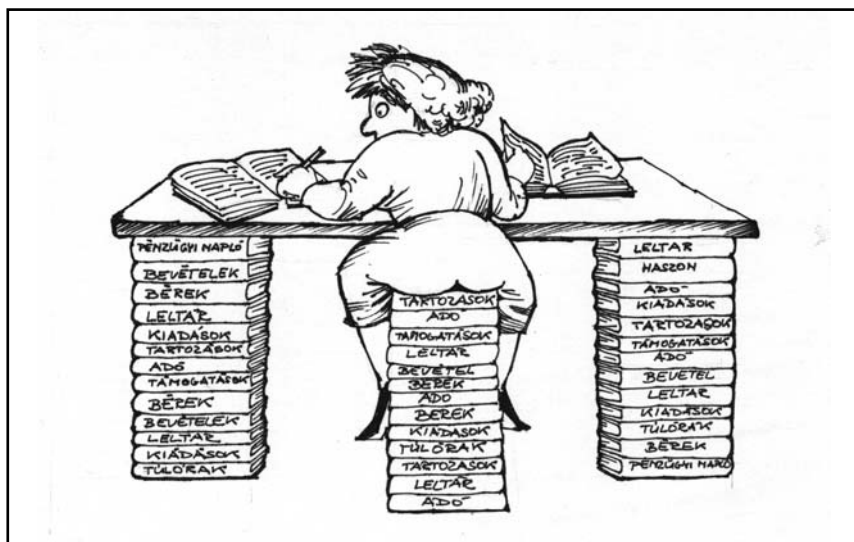
A könyvelési bizonylatokat szlovák koronában és szlovák nyelven kell vezetni.

Nyilvántartási könyvek

Az egyszerű könyvvitel esetében a törvény a következő nyilvántartási könyvek vezetését szabja meg:

1. Pénzügyi napló.
2. A követelések/kintlevőségek és kötelezettségek/tartozások könyve.

A pénzügyi napló tartalmazza a szervezet összes pénzügyi műveletét.



könyvvitel – minden egyes pénzügyi művelet (ami a szervezet gazdálkodásával kapcsolatos) szakszerű vezetése

könyvviteli bizonylat – azok a nyomtatványok, amelyek a szervezet pénzügyi, illetve vagyoni helyzetével kapcsolatos (készpénzes vagy banki átutalásokkal történő) pénzmozgások figyelésére szolgálnak. Ilyen pl. a bevételekről szóló pénztári bizonylat, kiadásokról szóló pénztári bizonylat, bankszámlakivonat, leltárak, számlák

kötelezettség/tartozás – a szervezetnél levő olyan pénzeszközök, amelyek nem képezik a szervezet vagyonát (pl. felvett kölcsönök, előlegek és a szervezet szállítóival szembeni még térítetlen számlái)

kötelezettségek könyve – a fent említett kötelezettségek, pénzeszközök figyelésére szolgál

követelés/kintlevőség – a szervezet vagyonát képező pénzeszközök, amelyek nem a szervezetnél találhatók (pl. a kiutalt kölcsönök és előlegek, de ugyanígy a szervezet által bizonyos szolgáltatásért kiállított, de még meg nem térített számlák stb.)

követelések könyve – a fent említett követelések, kintlevőségek figyelésére szolgál

nem adóköteles bevételek – a szervezet nem megadóztatható bevételei a 366/1999-es adótörvény alapján

nettó bér – az alkalmazott kézhez kapott bére

pénzügyi napló – a szervezet összes pénzügyi műveletét tartalmazó könyv.

pénzügyi mérleg – a bevételek és kiadások különbsége

pénzügyi művelet – a szervezet bevételeinek és kiadásainak rögzítése

1 x 23

alkalmi munkaviszony – egy meghatározott munka elvégzésére megkötött jogi viszony

számvitel – könyvvitel

túlórapótlék – az alkalmazott munkaszerződésében lefektetett munkaidőn túli munkáért járó jutalék

vagyon – minden érték, ami a szervezet tulajdonát képezi

Szabályok, intelmek

A szervezetek a könyvvitelük vezetésével megbízhatnak más fizikai vagy jogi személyt, de ez nem mentesíti őket a törvény által megkövetelt könyvviteli mód és annak tartalmának felelőssége alól.

Egyszerű könyvvitelt vezethetnek (a teljesség igénye nélkül), a számviteli törvény 9. § alapján azok a politikai pártok vagy mozgalmak, polgári társulások, jogi személyek társulásai, jótékonyági alapok, közhasznú szervezetek, alapítványok, amelyek nem vállalkoznak, vagy bevételeik az előző naptári/könyvelési évben nem érték el a 3 millió Sk-t.

Kettős könyvvitelt kötelesek vezetni ugyanezen szervezetek, ha a bevételeik meghaladja a 3 millió Sk-t.

A pénzeszközöket:

- a pénztári bevételeket, kiadásokat, maradékot,
- az egyes folyószámlákon található pénzeszközöket,
- a folyószámla és a pénztár közötti mozgásokat,
- az adóköteles és nem adóköteles bevételeket,
- a kiadásokat tételiesen adózási kötelezettség szempontjából:
 - az adóalapot csökkentő kiadásokat,
 - az adóalapból nem leírható kiadásokat.

Minden szervezet saját igényeihez alakíthatja a pénzügyi napló szerkezetét a törvény által előírt (a fent említett) követelmények betartásával. Pl. a kiadásait csoportosíthatja aszerint, hogy éppen melyik adományból (grantból) kívánja azokat fedezni.

A pénzügyi naplóban az egyes műveletek csak időrendi sorrendben követhetik egymást.

A pénzügyi naplóba csak a tényleges pénzmozgások vezethetők – a követelések és a kötelezettségek, valamint a vagyon nem.

A könyvelési egységek nyilvántartási könyveiket szlovák nyelven és szlovák koronában kötelesek vezetni.

Ha a szervezet csak egy pénztárral, egy pénznemben (szlovák korona) dolgozik, illetve egy bankszámlája van, elég, ha csak pénzügyi naplót vezet.

Abban az esetben, ha a szervezet több pénztárral dolgozik, esetleg rendelkezik valutával, több bankszámlája is van, analitikus könyvvitelt is köteles vezetni. Az analitikus könyvvitel vezetésére (pénztárkönyv, a bankkönyv és az értékpapírkönyv) ugyanazok a szabályok vonatkoznak, mint a pénzügyi naplóra.

Az analitikus könyvvitel használata esetében egy pénzügyi műveletet kétfajta nyilvántartási könyvbe vezetünk be: egyszer a pénztárkönyvbe vagy bankkönyvbe (tehát az analitikus könyvekbe), másodszor ugyanazt a műveletet a pénzügyi naplóba. Az analitikus könyvek áttekinthetőbbé és követhetőbbé teszik a pénzügyi műveleteket.

Negyedévenként kell pénzügyi leltárt készíteni.

A pénztárkönyvnek a következő tételeket kell tartalmaznia: iratszám, dátum, a művelet tartalmának leírása, bevétel, kiadás és a maradék.

Ha a szervezet valutával is rendelkezik, külön valuta pénztárkönyvet köteles vezetni az adott pénznemben és szlovák koronában. A koronára való átszámításnál a Szlovák Nemzeti Bank aznap középárfolyamát vesszük alapul (megtalálható az interneten: www.nbs.sk).

Minden szervezet köteles listát vezetni az általa használt nyilvántartási könyvekről, ill. a könyvvitelben használt jelekről és rövidítésekről, az egyes bankszámlák megjelöléséről és más egyéb lehetséges könyvviteli megjelölésekről.

A követelések, illetve tartozások nyilvántartására a követelések és a tartozások könyve szolgál, melyeknek tartalmazniuk kell:

- dátum – a követelés vagy tartozás érvénybe lépésének dátuma,

- a bizonylat vagy számla száma, amely hivatalosan igazolja a követelés vagy tartozás érvényességét,
- a követelés vagy tartozás meghatározása,
- a követelés vagy tartozás pontos összege,
- a követelés vagy tartozás lejártának dátuma,
- a kiegyenlítés dátuma és összege,
- a kiegyenlítéssel kapcsolatos számla vagy bizonylat száma.

A szervezetek a kötelező nyilvántartási könyvek mellett vezethetnek a törvény által segédkönyveknek nevezett nyilvántartási könyveket is. Ezek a szervezet vagyonát és a munkatörvénykönyvből adódó kötelezettségeit rögzítik.

Leltár

A szervezet minden (tartós) tárgyi eszközét a leltári könyvben köteles vezetni. Minden tárgyi eszközről külön leltári lapot állítunk ki.

Éves zárás

Az egyszerű könyvvitelt vezető szervezetek éves zárásként kötelesek beszámolót/kimutatást készíteni a vagyonukról és kötelezettségeikről, valamint a bevételeikről és kiadásairól.

Az éves zárásnak érthetőnek, átláthatónak kell lennie, és hiteles képet kell adnia a szervezet vagyonáról és kötelezettségeiről, a gazdálkodás eredményéről.

Azok a szervezetek, amelyek a törvényből adódóan kötelesek hiteles könyvvizsgálatot végeztetni (pl. bizonyos összeg felett az alapítványok), éves jelentést készítenek, amit a hiteles könyvvizsgáló ellenjegyez.

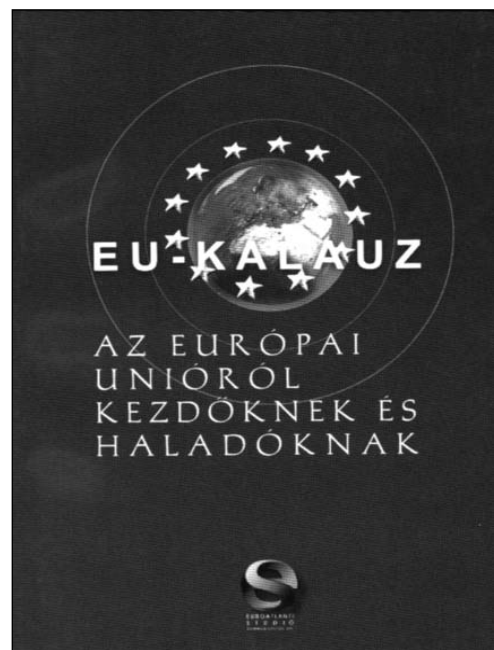
Alkalmazottak

A 2002. április 1-től hatályos 311/2001-es munkatörvénykönyv 7. § 1.) bekezdése alapján munkaadónak számít minden olyan fizikai vagy jogi személy, amelynek legalább egy főállású alkalmazottja van (bizonyos esetben érvényes ez az egyéb munkaviszonyban lévő alkalmazottaknál is).

A szervezetnek minden főállású alkalmazottjáról ún. bérnyilvántartást/bérlapot kell vezetnie.

Mit kell tartalmaznia a bérlapnak?

- Az alkalmazott nevét.
- Az alkalmazott személyi adatait (születési dátuma és helye, a személyazonossági igazolvány száma, személyi száma és állandó lakhelye).
- A ledolgozott napok és órák számát az adott hónapban.
- Az alkalmazott bruttó bérét az adott hónapban.
- Az alkalmazott túlórapótlékát és egyéb jutalmait.
- Az adóalapot csökkentő tételeket – az egy személyre eső havi, illetve a gyermekek utáni adókedvezmény, az alkalmazott által térített társadalombiztosítási illetékek stb.
- Az adóalapot.
- Az adóelőleget.
- Az esetleges bérelőleget.
- A nettó munkabért.



Szótár

- adóbevallás – daňové priznanie
 adóköteles bevételek – príjmy podliehajúce dani
 beruházások – hmotný a nehmotný investičný majetok
 adóalapból leírható kiadások – výdavky odpočítateľné od základu dane
 kiadások, amelyek nem írhatók le az adóalapból – nedaňové výdavky (výdavky neodpočítateľné od základu dane, výdavky neovplyvňujúce základ dane)
 adómentesség – oslobodenie od dane
 alkalmazott – zamestnanec
 diákokkal kötött alkalmi munkaszerződés – dohoda o brigádnickej práci študentov
 bankkönyv – kniha bankového účtu
 folyószámla – bankový účet
 bankszámlakivonat – výpis z účtu
 bér kifizetés dátuma – výplatný termín
 bérköltség – mzdové náklady
 bérlap – mzdový list
 fizetési lista – výplatná listina
 bevétel – príjem
 bevételekről szóló pénztári bizonylat – príjmový pokladničný doklad
 bruttó bér – hrubá mzda
 éves szabadság – výmera dovolenky
 felmondási idő – výpovedná doba

1 x 23

irodaszerek – kancelárske potreby
javítási költség – náklady na opravu
készpénz – peňažné prostriedky v
hotovosti
kiadás – výdavok
kiadásokról szóló pénztári bizonylat –
výdavkový pokladničný doklad
könyvviteli egység – účtovná jednotka
könyvvitel – účtovníctvo
tartozások könyve – kniha záväzkov
követelések könyve – kniha pohľadávok
középárfolyam – devízový kurz – stred
leltárlap – karta investičného majetku
munkaszerződés – pracovná zmluva
nem adóköteles bevételek – príjmy neo-
vplyvňujúce základ dane
nettó bér – čistá mzda
pénzügyi napló – peňažný denník
pénztárkönyv – pokladničná kniha
pénzügyi művelet – účtovná operácia
postaköltség – poštovné
alkalmi munkaszerződés – dohoda o
vykonaní práce
alkalmi munkaviszony (konkrét munka
elvégzésére) – dohoda o vykonaní
práce
számla – faktúra
telefonköltség – výkony spojov
főállású munkaviszony – plný úväzok

A bérlapon kívül, amelyet minden alkalmazottról külön kell vezetni, a szervezetnek minden hónapban az ún. „fizetési listát” is össze kell állítania, amely az összes alkalmazott bérét és annak járulékait tartalmazza.

A szervezet a teljes állásban alkalmazott személlyel munkaszerződést köt.

Mit kell tartalmaznia a munkaszerződésnek?

- Az alkalmazott adatait (név, állandó lakhely, születési dátum, a személyazonossági igazolvány száma, születési szám).
- Az alkalmazott munkaköri leírását – a jövőben végzett munka jellegét.
- A munkavégzés pontos helyét – címét.
- A munkaviszonyba lépés pontos dátumát.
- Az alkalmazott bruttó bérét és az esetleges jutalékokat.
- Egyéb munkaköri feltételeket: a bér kifizetésének pontos havi dátumát, a munkaidő terjedelmét, az éves szabadságra való jogosultság terjedelmét, az esetleges felmondási idő terjedelmét.
- Az alkalmazott és a szervezet jogi képviselőjének aláírását.

Ha ezek közül a fent említett adatok közül akárcsak egy is hiányzik, a munkaszerződés nem érvényes, és jogi úton megtagadható.

Az alkalmi munkaviszonyban alkalmazott személyekkel a munkaadó kétfajta szerződést köthet:

- meghatározott munka elvégzésére kötött alkalmi munkaszerződés – „Dohoda o vykonaní práce”,
- diákokkal kötött alkalmi szerződés – „Dohoda o brigádnickej práci študentov”.

Az **alkalmi munkaszerződés** csak konkrét munka elvégzésére köthető, akkor, ha az ilyen jellegű munka elvégzése főállású alkalmazott alkalmazásával nem biztosítható.

Diákokkal kötött alkalmi szerződés – csak olyan személlyel köthető meg, akinek diák státusa van (akár nappali, akár levelező tagozaton tanul). Abban az esetben, ha a levelező tagozatos diák egyébként főállású alkalmazott, a törvény szerint már nem számít diáknak, és nem köthető vele ilyen jellegű szerződés.

Adózás

A civil szervezetek adókötelezettségeit is a 366/1999-es adótörvény és annak módosításai szabályozzák.

A törvény többek között részletesen taglalja a fizikai és jogi személyek bevételeit és kiadásait.

Bevételek:

1) A civil szervezetek nem adóköteles bevételeinek számít (a teljesség igénye nélkül):

- ajándékok, adományok,
- hitelek, támogatások (dotációk, adományok)
- kölcsönök,
- az adóköteles bevétele, melyek összértéke nem éri el az adott naptári évben a 300 000 Sk-t.

Adóköteles bevételnek számít minden, ami az alapszabályában fel nem tüntetett tevékenységből származik. Pl. ha egy civil szervezet, polgári társulás jótékonyági bált szervez sérült gyermekek számára és ott büfét üzemeltet, az abból származó bevétele adóköteles lesz.

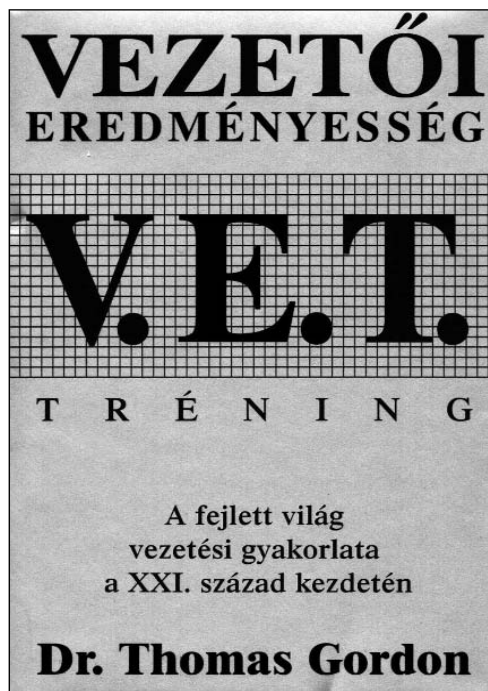
Kiadások:

1) Az adóalapból leírható kiadások:

- a bérek – ezen belül:
 - a nettó bérek,
 - az alkalmazottak adóelőlege,
 - az alkalmazott és a munkaadó által elvezetett társadalombiztosítási illetékek.
- kiadások, amelyek a szervezet fenntartásához szükségesek (a teljesség igénye nélkül):
 - a posta- és telefonköltség,
 - irodaszerek, tisztítószeres,
 - bérleti díj,
 - leasing,
 - javítási költségek,
 - útiköltség, üzemanyag,
 - tanácsadási szolgáltatások (adó v. könyvelési tanácsadás),
 - a különböző illetékek, biztosítások (autó, iroda).

2) Az adóalapból nem leírható kiadások

Azok a kiadások, amelyek a nem adóköteles bevételekből (pl. adományból vagy támogatásból) voltak térítve, nem vonhatók le az adóalapból.

**Hibák, negatív példák**

Nem szabad beleesni abba a hibába, hogy mivel a szervezetnek a bevételei és kiadásai csak minimálisak, nem kell szakszerű könyvelést vezetnie. Nincs annál rosszabb, amikor egy szervezetnél hatalmas káosz uralkodik a pénzügyek terén, és senki nem tudja, hogy ki felelős ezért.

Vigyázat!

- Ha az adóköteles bevétel nem éri el a figyelt naptári évben a 300 000 Sk-t, a szervezetnek nem kell adót fizetnie.
- Amennyiben a szervezetnek az adott naptári évben nem volt adóköteles bevétele, nem kell adóbevallást készítenie.
- Abban az esetben, ha a szervezet adóköteles bevételeinek az összege meghaladja a 300 000 Sk-t, az adóalapból 29% adót kell fizetnie.

Szektoron belüli és szektorok közötti
együttműködés

1 x 24

Szektorok közötti együttműködés

Alapfogalmak

globalizáció

jóléti állam – legtipikusabb példái a második világháború után kiterjedt szociális újraelosztó rendszereket működtető nyugat-európai demokráciák

decentralizáció – döntési hatáskörök megosztása az állam és az önkormányzatok között ami az önkormányzatok jogainak a növekedésével jár

régió — államnál kisebb terület, amely önkormányzatisága révén bizonyos fokú önállóságot élvez

konszenzus – megegyezés

együttműködés, kooperáció

Szótár

globalizáció – globalizácia – globalisation
jóléti állam – sociálny štát – welfare state

decentralizáció – decentralizácia – decentralisation

régió – región – region

konszenzus – konsenzus – consensus

Feladat

Mi az a szektorok közötti együttműködés?

a/ Az állami, a nonprofit szektor és a piac szereplői közötti együttműködés a problémák megoldásában.

b/ Gazdasági szervezetek kölcsönös segítségnyújtása.

c/ A régiók közötti gazdasági együttműködés egy bizonyos formája.

A globalizáció egyik legnagyobb kihívása az állam szerepének újrafogalmazásával függ össze. A modern jóléti állam többé nem tudja teljesíteni a szociális és újraelosztó funkcióját. Az állam feladatait a növekvő elvárások miatt szinte évenként kell újrafogalmazni, hiszen a feladatok összetettsége, a kihívások sokfélesége és a társadalmi folyamatok felgyorsulása azt kikényszeríti.

Nyugat-Európában a 80-as évek egyik általános jelensége volt a jóléti állam visszaszorulása, s ezzel párhuzamban az állam újraelosztó funkciójának a csökkenése miatt a nonprofit szektor és a piac intézményeinek az előretörése azokon a területeken, melyeket addig szinte kizárólag az állami intézmények uraltak. A gyöngülő állam így egyre jobban rákényszerült arra, hogy együttműködjön a piac és a nonprofit szektor intézményeivel.

Ebbe az irányba hatott a decentralizáció előretörésével a régiók térnyerése is. A visszaszoruló állam helyén az egyes kisebb-nagyobb önkormányzati egységek léptek elő a gazdaság és ágazati politikaformálás kulcstényezőivé. Egyre több szereplő lépett be a döntéshozatalba, az állam a privatizációval jelentősen vesztett a gazdaságban elfoglalt pozíciójából. Másrészt a piac és a nonprofit szektor sem tud igazán tevékenykedni egy szakmailag felkészült és kiszámítható államigazgatás nélkül.



A helyi közösségek szociális biztonsága és gazdasági helyzete nagyrészt attól függ, hogy a régió és a közösség hogyan tudja megnevelni, fejleszteni a területet. Így a siker egyik záloga volt a há-

rom szektor (állami és önkormányzati, vállalkozói, önkéntes-noprofit) közötti együttműködés. Jóllehet mindhárom szektor továbbra is megtartotta sajátos tevékenységét és a vonatkozó szabályrendszerét, egyre inkább nő a köztük való együttműködés. Egyre nehezebb döntést hozni az érdekeltek bevonása nélkül. A konszenzussal született döntésnek nagyobb a társadalmi súlya, nő a résztvevők felelőssége, és így nagyobb az esély a megvalósulásra.

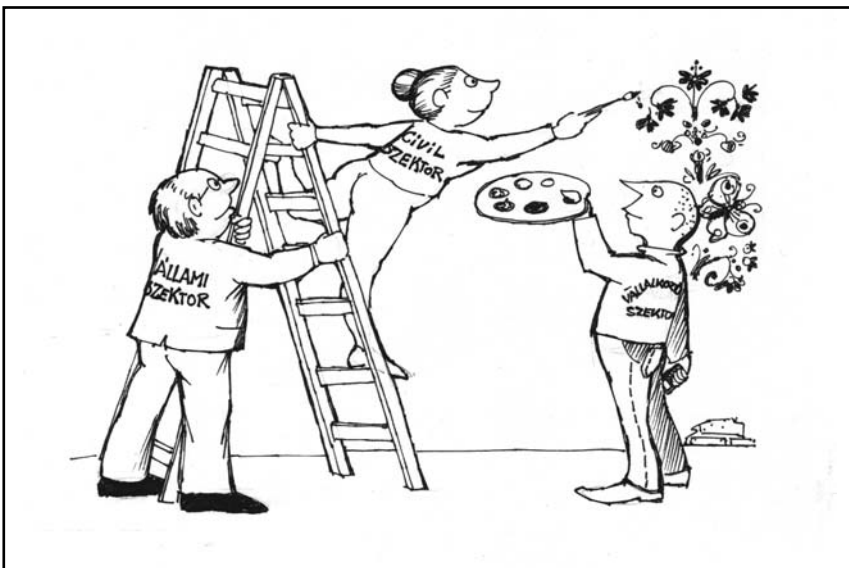
A szektorok közötti együttműködés a következő alapvető fázisokból áll:

Az együttműködés kezdete – a kezdeményező szervezet megszólítja az adott problémában érintett szervezeteket és csoportokat. Igyekeznek elbeszélgetni az együttműködés lehetőségeiről és kitűzik a célokat és a követendő lépéseket.

Közös tervezés és döntéshozatal – a közös találkozáson a résztvevők fokozatosan meghatározzák a problémákat, ezekkel kapcsolatban közös álláspontot igyekeznek kialakítani. Ennek birtokában keresik a megoldási lehetőségeket. Több változatot dolgoznak ki, majd ezek közül választják ki a legmegfelelőbbet. Javaslatukat vitára bocsátják az érintettek és a nagyobb nyilvánosság körében. Végül az így szerzett hozzászólások birtokában megegyeznek a végső megoldásban.

A megegyezés megvalósítása – az együttműködés fontos eleme, hogy a megvalósítás a partnerek közös felelőssége, még akkor is, ha a megvalósításban nem is vesz részt mindegyikük. Ehhez cselekvési terv kidolgozására van szükség, az egyes részfeladatok felelőseinek tisztázására és a folyamatos ellenőrzés mechanizmusának kidolgozására.

Ellenőrzés és értékelés – a munka fontos része a vállalkások teljesítésének folyamatos ellenőrzése (monitorozása). Csak így tudjuk kijavítani a lehetséges hibákat.



A közigazgatás decentralizációja során hány regionális/megyei önkormányzat jött létre Szlovákiában?

a/ 40

b/ 8

c/ 120

Hány civil szervezet van Szlovákiában?

a/ 14

b/ 200

c/ 18 000

Létezik-e Szlovákiában az ún. 1%-os törvény?

a/ Igen.

b/ Alighanem.

c/ Talán.

Szabályok, intelmek

Lehetne sorolni követendő példákat az elmúlt tíz év szlovákiai gyakorlatából a szektorok közötti együttműködésre, de a közöttük lévő viszonyt inkább a kölcsönös bizalmatlanság jellemezte.

Szerencsére ez ma már változóban van, és egyre több intézmény keresi a másik szektorral való együttműködés lehetőségét.

Tudatosítják, hogy napjaink rohamosan változó világában azok a társadalmak, országok sikeresek, amelyek az együttműködésre építenek, és képesek a szektorok közötti együttműködésben rejlő lehetőségek kiaknázására. Olyan kis országnak, mint Szlovákia a jövőbeli gazdasági felemelkedése függhet attól, hogy mennyire képes mobilizálni a belső tartalékait, és kihasználni a polgárok kezdeményező-készségét. Ennek kulcsa a kooperáció, a szektorok közötti együttműködés.

1 x 25

Alapfogalmak

vidékfejlesztés – az a tevékenység, amely során a falvakban, esetleg kisvárosokban a helybeliek számukra új perspektívát jelentő terveket dolgoznak ki és valósítanak meg, amely belső adottságaikra, erőforrásaikra alapoz

programozás – a fejlesztési akciók nem ötletszerűen, az éppen kiírt pályázatok függvényében valósulnak meg, hanem egy átgondolt, a helyi lehetőségekre építő terv részeként

kezdemenyyezőkészség – a vidékfejlesztés szervezésébe csak olyanok vágjanak bele, akik képesnek tartják magukat az állandó megújulásra

vidékfejlesztési modell – a helyi adottságokat figyelembe vevő megoldási forma

partnerség – a célok eléréséhez mozgósítani kell minden szóba jöhető szervezetet, a partnereket három csoportba szokás osztani: közigazgatás, vállalkozói, illetve nonprofit szféra

fenntarthatóság – olyan aktivitások, amelyek hosszú távon, az adományforrások elapadása esetén is életképesek maradnak

Szabályok, intelmek

A tervkészítés és elképzelések megfogalmazása során csak a legszükségesebb mértékben szabad bevonni külső szakértőket. Minél inkább saját erőből történik a felkészülés, annál nagyobb a sikeres megvalósítás esélye.

A vidékfejlesztés alapjai

A vidékfejlesztés akkor eredményes, ha partneri együttműködéssel valósul meg. A partnerek a közigazgatási szervek, a vállalkozói szervezetek és a nonprofit szervezetek köréből kerülnek ki. Az európai uniós programokban szinte minden esetben feltétel a partneri együttműködés.

A partnerségen alapuló vidékfejlesztés elméleti forráskönyve:

- helyzetelemzés,
- SWOT-elemzés,
- ágazati elemzések,
- stratégiai célok kijelölése,
- stratégiai programok megfogalmazása (általános, a cél eléréséhez mindenképpen szükséges programok felvázolása),
- cselekvési tervek kidolgozása (ez már konkrét, az adott körülmények közt megvalósításra esélyes programokat tartalmaz).

A stratégiai programok középtávúak (legalább 4–5 évesek), a cselekvési tervek rövidtávúak (1–2 évre szolgálnak). Legalább a cselekvési tervek esetében az egyes feladatok mellett szerepelnie kell a határidőnek, a felelősnek és a finanszírozási forrásnak.

A tervek megvalósítása során a partneri együttműködés lényege, hogy minden partner a számára rendelkezésre álló lehetőséggel vesz benne részt. Igyekezni kell minél szélesebb kört bevonni a munkába. A tervek lehetnek általánosak és tematikusak is. A témaválasztást a résztvevők érdeklődési köre vagy pedig az adott pályázati kiírás határozza meg. A helyzetelemzésen kívül a többi részt csoportfoglalkozásokon dolgozzák ki – megfelelő szakmai előkészítés után egy facilitátor vezetésével a résztvevők közösen fogalmazzák meg az elvárásaikat és a teendőket.

A civil szervezetek szerepe a vidékfejlesztésben

A nonprofit szervezeteknek kétféle feladata lehet a vidékfejlesztésben:

- kezdeményező,
- fenntartó.

Kezdeményező

Mivel az önkormányzatok főleg a hivatali teendőikkel és az infrastruktúraépítéssel, a vállalkozók pedig a kézzel fogható haszonnal járó tevékenységgel törődnek, a partnerségi alapon történő vidékfejlesztés előkészítése általában a helyi nonprofit szervezetekre hárul. Az elmúlt években szinte minden sikeres szlovákiai modell így indult. A nonprofit szervezetek dolga a források felkutatása (pályázás), illetve a partnerek bevonása a munkába. Erre a fela-

datra elsősorban azok a helyi szervezetek alkalmasak, amelyek korábban is keresték, miként hozhatnak újat saját környezetükben, vagy legalább igyekeztek átvenni mások jó példáit. Szükséges, hogy legyen adománygyűjtési tapasztalatuk is. Ezekben a szervezetekben elsősorban önkéntesek dolgoznak.

Fenntartó

A vidékfejlesztés tervezési és sok elemében a megvalósítási fázisa is konkrét anyagi haszonhoz nem köthető elemeket tartalmaz. Ezért a partnerségi együttműködés folyamatos fenntartására, új tervek készítésére, a megvalósításhoz szükséges szervezési feladatok elvégzésére elengedhetetlen egy nonprofit vidékfejlesztési szervezet közreműködése. A munka jellegéből adódóan itt már szükség van képzett szakemberek alkalmazására. A szervezet alapvetően két kihívással szembesül: megfelelő szakmai szint elérése és annak fenntartása. A szakmai felkészítéshez meg kell találni az erre szolgáló oktatási programokat. A fenntartás pályázati forrásokból és a résztvevő szervezetek saját hozzájárulásából történik. Ezek aránya szinte minden modellben eltérő.

Törvények

A vidékfejlesztési szervezetek számára leginkább alkalmas jogi formák:

Polgári társulás (Zákon č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov),

Közhasznú szervezetek (Zákon NR SR č. 35/2002 Z. z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby)

Szótár

partnerség – partnerstvo – partnership

fenntarthatóság – udržateľnosť – sustainability

Feladat

Milyen szerepet szánna egy civil szervezetnek a vidékfejlesztésben?

- Támogatásokat oszt.
- Kezdeményez.
- Megvalósítja a polgármester ötleteit.

Hibák, negatív példák

Gyakran megtörténik, hogy valamely szervezetet semmilyen módszerrel nem lehet bevonni a munkába. Vigyázzunk, nehogy olyan tevékenységet tervezzünk be, amelyet a részvételük nélkül nem tudunk megvalósítani.

A tapasztalatok szerint a civil szervezetek részéről érkező vidékfejlesztési kezdeményezéseket az önkormányzatok, főként pedig a polgármesterek bizalmatlanul fogadják. Ezen csak nagy türelemmel és sok egyeztetéssel lehet változtatni. Aki idejekorán feladja, jelentősen leszűkíti a saját mozgásterét is.



Európai Unió

– előcsatlakozási alapok

1 x 26

Alapfogalmak

Marshall-terv – a második világháború után az Amerikai Egyesült Államok által létrehozott segélyprogram Európa gazdasági megsegítésére

Európai Unió – nemzetek feletti nemzetközi szubjektum, 15 európai ország szövetsége, amelyek közös pénzt használnak és koordinálják tevékenységüket a gazdaság, kül- és biztonságpolitika és az igazság-szolgáltatás terén

Európai Szén- és Acélközösség – az Európai Unió elődje

Európai Bizottság – az EU legfontosabb végrehajtó szerve, melynek meghatározó szerepe van a jogi normaalkotásban és a döntéshozatalban is

Európai Tanács – az EU legmagasabb szintű politikai irányadó szerve

Európa Tanács – emberjogi intézmény, ajánlásait a tagállamok ratifikálják (1949) – Szlovákia is tagja

Európai Unió Tanácsa – miniszteri szintű tanács jogalkotási jogkörrel, koordinálja a tagállamok nemzetpolitikáját

Európai Parlament – az EU parlamentje

PHARE – a csatlakozni kívánó országok felkészülését, intézményi kapacitásainak a fejlesztését szolgáló alap

ISPA – a csatlakozni kívánó országok környezetvédelmi és infrastrukturális programjait támogató alap

SAPARD – a csatlakozni kívánó országok mezőgazdasági és vidékfejlesztési programjait támogató alap

Az Európai Unió céljai és alapeszméje

Az egységes Európa gondolata nem új keletű. Az évszázadok során nem egy kísérlet történt a kontinens egységesítésére. Annak igénye, hogy egy olyan intézményt hozzanak létre, amelynek legfontosabb célja az, hogy garantálja egy egységes, békés és biztonságos Európa megteremtését a második világháború pusztítása után vált valós társadalmi igénnyé. A két világháború okozta pusztítás és az évszázados nagyhatalmi rivalizálás gazdaságilag és politikailag is nagyon meggyöngyöztette az európai népeket és alapjaiban rázta meg a kontinens gazdaságát. A legfontosabb ebből a szempontból a német-francia ellentét volt, amely megosztotta a kontinenst.

A biztonságos és gazdaságilag prosperáló Európa megteremtése azonban kezdettől fogva nem csupán egy nemzetközi szervezet feladatai közé tartozott. A NATO és a Nyugat-Európai Unió mellett, melyek biztonságpolitikai és katonai kérdésekkel foglalkoznak, kiemelkedően fontos szerepet játszott kezdettől fogva az Európa Tanács. Ennek legfontosabb célja a nemzetek közötti politikai együttműködés elmélyítése és az emberi jogok betartásának elősegítése volt. Az integráció gazdasági alapjait az Amerikai Egyesült Államok által létrehozott és támogatott Marshall-terv jelentette, amely a nyugat-európai nemzetek számára lehetővé tette a második világháború utáni gyors gazdasági és politikai stabilizációt, s egyben azt is demonstrálta, hogy a nemzetközi szervezetek és az Amerikai Egyesült Államok milyen fontos szerepet játszanak az európai integráció folyamatában.

A jelenlegi Európai Unió elődje az 1951-ben alapított Európai Szén- és Acélközösség volt. A hat ország (Franciaország, Német Szövetségi Köztársaság, Belgium, Hollandia, Luxemburg és Olaszország) által alapított közösség a szén és acél közös felhasználásával megteremtették a későbbi európai integráció gazdasági alapjait. Az integráció gazdasági alapokra történő helyezése tovább erősödött az 1957-es Római Szerződésekkel, amikor ugyanez a hat ország megalapította az Európai Gazdasági Közösséget (a Maastrichti Szerződés óta Európai Közösség) és az Euratomot. Ugyan a szerződéseket azóta többször megújították és változtatták (Maastricht, Amsterdam), a mai napig ez a három szervezet alkotja az Európai Unió alapját.

Az integráció folyamata, különösen gazdasági téren, 1957 után tovább folytatódott. Fontos állomás volt ilyen szempontból a hágai csúcs 1969-ben, a közös európai pénzügyi rendszer bevezetése 1979-ben, de mindenekeelőtt a Maastrichti Szerződés (1992), amely új jogi keretet teremtett a három szervezetnek és kijelölte az európai integráció további irányát. Az EU első pilléréként számolt három gazdasági együttműködést biztosító szervezet Maastrichtban kiegészült még a közös kül- és biztonságpolitikával.

(második pillér), valamint további pillérként a közös bel- és igazságügyi politikával. Maastrichtra az eredetileg hat országot tömörítő szervezet már 15 tagot számlált és egy 370 milliós bővülő gazdasági egységet jelentett.

Az EU szervei

Európai Bizottság

Az Európai Unió legfontosabb végrehajtó szerve, melynek legfontosabb feladata a közös európai piac működése és az Unió érdekeinek képviselete az Unión belül és annak határain kívül. Húsz tagja van, melyet a tizenöt tagország képviselői jelölnek ki. Mandátumuk öt évre szól. Döntéseit egyszerű többséggel hozza meg, azonban szavazásra csak akkor kerül sor, amikor nem sikerül konszenzust elérni. A Bizottság kulcsszerepet játszik az EU bővítésében is.

Az Európai Tanács

Az Európai Unió legmagasabb szintű politikai szerve, amely kezdeményez és döntéseket hoz a legfontosabb irányadó politikai kérdésekben. Tagjai a tagállamok kormányfői, illetve köztársasági elnökei, külügyminiszterei, valamint az Európai Bizottság elnökei. Évente legalább kétszer ülésezik, a döntések konszenzus alapján születnek.

Európai Parlament

Az Európai Unió egyetlen testülete, melynek tagjai közvetlen választások útján foglalják el helyüket. Feladata elsősorban az Európai Bizottság munkájának az ellenőrzése és a törvényalkotás, amelyben kezdeményező szerepe van. A korábbi időszakhoz képest szerepe és befolyása egyre nő, különösen a törvényalkotás terén. 626 tagja az Európai Unió 370 millió állampolgárát képviseli. Mandátumuk, csakúgy, mint az európai főbiztosok esetében, öt évre szól.



Szótár

Marshall-terv – Marshalllov plán – Marshall Plan
 Európai Unió – Európska únia – European Union
 Európai Szén- és Acélközösség – Európske paktum uhlija a ocele – European Coal and Steel Pact
 Európai Bizottság – Európska komisija – European Commission
 Európai Unió Tanácsa – Európska rada – European Council
 Európai Parlament – Európsky parlament – European Parliament

Az európai integráció eszméjének jelentős képviselői

KONRAD ADENAUER (1876–1961)

német kancellár (1949–1963); a második világháború után visszavette Németországot a Népszövetségbe, és ezzel hozzájárult az európai integrációhoz

SIR WINSTON CHURCHILL (1874–1965)

Nagy Britannia miniszterelnöke (1940–1945, 1951–1955); az „európai család” szószólója, beszédében a zürichi egyetemistákhoz 1946-ban az Európai Egyesült Államok gondolatát vetette fel

ALCIDE DE GASPIERI (1881–1954)
 olasz miniszterelnök (1945–1953); az integráció támogatója

WALTER HALLSTEIN (1901–1982)
 az Európai Bizottság első elnöke (1958–1969); szerinte a politikai integráció alapja a sikeres gazdasági integráció

JEAN MONNET (1888–1979)
 francia gazdasági tanácsadó, a Montánunió első elnöke (1952–1955); szerinte „Embereket egyesítünk, nem államokat” – a róla elnevezett európai programok is ebben a szellemben készültek

1 x 27**ROBERT SCHUMAN (1986–1963)**

francia külügyminiszter (1948–1962), az Európai Parlament elnöke (1958–1960); a Schuman-terv képezte alapját a Montánuniót megalapító szerződésnek

PAUL–HENRI SPAAK (1899–1972)

belga politikus, a Római szerződések előkészítésének vezető egyénisége

ALTIERO SPINELLI (1907–1986)

részt vett a Federális Európai Unió szerződésének kidolgozásában, melyet az Európai Parlament 1982-ben fogadott el, és a nyolcvanas és kilencvenes években szorgalmazta az európai uniós szerződések megerősítését

Az Európai Unió tagállamai

1951: Belgium, Hollandia, Luxemburg, Franciaország, Németország, Olaszország (6)

1973: Nagy Britannia, Írország, Dánia (9)

1981: Görögország (10)

1986: Portugália, Spanyolország (12)

1995: Ausztria, Finnország, Svédország (15)

Az EU és Szlovákia

Az Európai Unióhoz való csatlakozás az ország egyik legfontosabb külpolitikai célja, mely a lakosság többségének a támogatását is bírja. Az ország 1993 óta rendelkezik társult tagsággal, s 1995-ben pedig kérvényezte az EU tagságot. A csatlakozási tárgyalások azonban a többi visegrádi országgal ellentétben csupán 1999-ben, a helsinki csúcs után indultak be, miután Szlovákia teljesítette a koppenhágai kritériumokat. Azóta a csatlakozási tárgyalások rendkívül felgyorsultak, s jelenleg Szlovákia ebből a szempontból az egyik legsikeresebb országnak számít. A felkészülés azonban nem csupán az Unió jogrendje átvételének a kérdése. Az egész országnak, a gazdaságnak, intézményrendszernek, az államigazgatásnak fel kell készülnie arra, hogy megállja a helyét az egységes Európában, az európai piacon. Mivel ez rendkívül igényes és nem utolsó sorban nagy anyagi kiadásokkal járó feladat, ezért az EU 2000-ben létrehozta a társult országok felkészülését támogató három, ún. előcsatlakozási, vagy felzárkózási programot (PHARE, ISPA és SAPARD). Ez a rendszer hét évet ölel fel, igazodva a közösség pénzügyi-tervezési periódusaihoz.

PHARE (Poland and Hungary Assistance for Restructuring of their Economies)

A PHARE-program Unión belüli megfelelője a Területfejlesztési Alap, illetve a Szociális Alap. A program nagyon szerteágazó, több eleme a civil szervezetek számára is elérhető. Fontos részét alkotják a közigazgatás európai uniós normák szerinti felkészítését szolgáló programok. Ezen kívül ágazati programokat is támogat. Ide tartoznak azok a pályázatok, melyeket az egyes minisztériumok hirdetnek meg, amikor is az EU által jóváhagyott programra Szlovákiában lehet pályázni. A PHARE része a Határmenti Együttműködési Program (CBC), amelyből a határon átnyúló együttműködést segítő pályázatokat finanszírozzák, valamint a civil szektor támogatására létrehozott alapítvány (Nadácia pre podporu občianskych aktivít – NPOA). Az egyes részprogramokon belül pályázható lehetőségeket általában a nemzeti programdokumentum tartalmazza (ilyen például a Nemzeti régiófejlesztési terv). A megvalósítás során kiemelt figyelmet szentelnek a különféle szektorok közötti partneri együttműködésnek. A program keretében Szlovákia évente általában 50–80 millió EURO támogatást kap. A 2 millió EURO-s költségvetésű nagy beruházási programokról Brüsszelben döntenek. Az ettől kisebbeket a Brüsszelben jóváhagyott pályázatok alapján általában Szlovákiában menedzselik.

ISPA (Instruments for Structural Policies for Pre-Accession)

Az ISPA az uniós tagországok számára létrehozott Kohéziós Alap megfelelője. Elsősorban környezetvédelmi és közlekedési programokat támogat. Legfontosabb céljai: az EU-gyakorlat megismeré-

sének az elősegítése a társult országokban, a Kohéziós Alapra való felkészülés, a TEN (Transzeurópai Hálózatok) kiterjesztése a tagjelölt, vagy csatlakozni kívánó államokra, a hálózatok összekapcsolása, a társult államok közlekedési és környezetvédelmi infrastruktúrájának fejlesztése. Az ISPA nagy, legalább 5 millió EURO nagyságrendű támogatást igénylő és jól előkészített beruházásokat támogat. Eddig általában vasútvonalak modernizálását és nagyvárosok víztisztítóinak építését támogatták ebből az alapból. A program Szlovákia költségvetésében évente kb. 35–55 millió EURO-t jelent. A támogatások odaítéléséről Brüsszelben döntenek.

SAPARD (Special Aid Programme for Agriculture and Rural Development)

A program legfontosabb célkitűzése a vidéken élők életfeltételeinek javítása. E cél az agrárszektor fejlesztésével, a régiók jövedelem-megosztásának az előmozdításával, társadalmi, kulturális, közösségi programok megvalósításával kívánja elérni. A program célja a vidéki életforma értékeinek megőrzése, valamint az, hogy az ott előállított hagyományos mezőgazdasági termékek megfeleljenek a legszigorúbb minőségi követelményeknek. A pályázati lehetőségeket a földművelésügyi minisztérium által kidolgozott Nemzeti vidékfejlesztési program (Národný program rozvoja vidieka) tartalmazza. A SAPARD-program elindítása évek óta késik Szlovákiában. Erre várhatóan 2002 második felében kerül sor. A döntéseket a SAPARD Ügynökség hozza meg. A program éves költségvetése Szlovákia számára 18 millió EURO.



Feladat

Mi az a Marshall-terv?

- a/ Az Amerikai Egyesült Államok által létrehozott segélyprogram Európa gazdasági rekonstrukciójára a második világháború után.
- b/ Az Európai Unió gazdasági segélyprogramja Macedónia megsegítésére.
- c/ Az Európai Unió biztonságpolitikai doktrínája.

Hány tagja van az Európai Parlamentnek?

- a/ 15
- b/ 150
- c/ 628

Mely országok alapították az Európai Szén- és Acélközösséget?

- a/ Franciaország, Német Szövetségi Köztársaság, Belgium, Hollandia és Luxemburg.
- b/ Franciaország, Német Szövetségi Köztársaság, Belgium, Hollandia, Luxemburg és Olaszország.
- c/ Franciaország, Német Szövetségi Köztársaság, Nagy-Britannia, Belgium, Hollandia és Olaszország.

Milyen célt szolgál a SAPARD csatlakozási alap?

- a/ Az Európai Unióhoz társult országok mezőgazdaságának a felkészülését és vidékfejlesztési programjait támogató alap.
- b/ Az EU szociális segélyprogramja.
- c/ Az Európai Unióban a mosószer minőségvizsgálatára szolgáló szabványrendszer.

Mellékletek

1. sz. melléklet

A dél-szlovákiai nonprofit szektor számokban és a közvélemény szemével

Az Információs Központ adatbázisában szereplő 651 szervezet adatai alapján a dél szlovákiai civil szektort a következő adatok jellemzik:

Jogalanyiség szempontjából:

		%
Bejegyzett szervezetek		30
ebből:	polgári társulás	63
	alapítványok	12,7
	jótekonysági alapok	5,8
	közhasznú szervezet	9,3
	egyéb	9,2
Jogalanyiséggal nem rendelkező szervezetek		70
ebből:	Csemadok alapszervezet	55,3
	Csemadok területi választmány	2,4
	Kulturális egyesület vagy csoport	38,3
	Klub	2
	Más	2

Működési terület szempontjából (egy szervezet több működési területet is megadott):

Terület	%
oktatás	12,6
kultúra	88,6
művelődés	54
környezetvédelem	4,6
szociális segítségnyújtás	3,7
emberi jogok védelme	1,5
érdekvédelem	4,5
közüéleti kérdések	3,1
sport	2,8
egyház	1,8
egyéb	2,1

Járások szerinti megoszlásban:

Járás	%
Pozsony város	3
Szenci járás	2
Dunaszerdahelyi járás	19,2
Galántai járás	7,2
Komáromi járás	11,7
Lévai járás	7,8
Nyitrai járás	4,8
Érsekújvári járás	10,4
Vágsellyei járás	3,5
Losonci járás	5,4
Nagyőrcei járás	2,3
Rimaszombati járás	1,8
Nagykürtösi járás	1,2
Kassa vidéke járás	9
Kassa város	1,4
Rozsnyói járás	1
Nagymihályi járás	3
Tőketerebesi járás	5,3

A Fórum Társadalomtudományi Intézet 2001. júniusában 800-as mintán közvélemény kutatást végzett a szlovákiai magyarság körében, mely többek között a nonprofit szektorral kapcsolatos kérdéseket is tartalmazott. Néhány eredmény a kutatásból:

Mi az Ön véleménye a civil szervezetek társadalomban betöltött szerepéről?

Válasz	Válaszadó	%
1. fontosnak tartom	288	37,9
2. részben tartom csak fontosnak	158	20,8
3. nem tartom fontosnak	56	7,4
4. nem tudom, mik azok a civil szervezetek	257	33,9
Összesen	760	100

Végzett már Ön életében ellenszolgáltatás nélküli, önkéntes munkát?

Válasz	Válaszadó	%
1. igen	535	70,8
2. nem	221	29,2
Összesen	756	100

Mi az oka annak, hogy nem végzett önkéntes munkát?

Válasz	Válaszadó	%
1. senki sem szólított meg	123	51,1
2. nem tudom, mi az önkéntes munka	21	8,8
3. nem tartom fontosnak	18	7,5
4. én csak pénzért dolgozom	38	15,6
5. nincs rá időm	41	16,9
Összesen	241	100

Milyen területen vállalna önkéntes munkát?

Válasz	Válaszadó	%
1. szociális (idősek, árvák stb. gondozása)	111	26,5
2. egészségügy (szellemi és testi fogyatékosok stb.)	48	11,4
3. kultúra	97	23,1
4. környezetvédelem	0,0	0
5. műemlékvédelem	20	4,9
6. segélyakciók (pl. gyűjtések, hajléktalanok segítése stb.)	102	24,3
7. állatvédelem	41	9,9
Összesen	419	100

Ön szerint milyen forrásokból származik a hazai civil szervezetek jövedelme?

	Teljes mértékben (%)	Főleg (%)	Részben (%)	Egyáltalán nem (%)	Nem tudom (%)
1. Az államtól	6,9	9,9	38,4	6,8	38,0
2. Hazai alapítványoktól	2,7	13,2	41,7	1,9	40,4
3. Külföldi alapítványoktól	3,7	14,2	36,4	4,6	41,1
4. Cégektől	0,9	8,2	41,6	9,6	39,7
5. Magánszemélyektől	1,5	8,7	44,6	8,7	36,6
6. Saját szolgáltatások értékesítéséből	0,7	7,0	30,8	12,2	49,3
7. Saját vállalkozásokból	0,7	4,8	28,7	14,7	51,1
8. Pénzmosásból	0,8	2,4	8,2	34,9	53,7
9. Pártoktól	0,9	3,8	26,7	22,8	45,8
10. Önkéntes munkából	3,4	8,6	34,9	10,5	42,6
11. Önkormányzatoktól	2,9	7,5	38,3	9,1	42,1

Ön szerint hány magyar civil szervezet működik Szlovákiában?

Válasz	Válaszadó	%
1. több, mint 1000	30,4	4,3
2. 500 és 1000 között	65,9	9,2
3. 100 és 500 között	201	28,4
4. kevesebb, mint 100	395	55,8
5. Szlovákiában nem működnek magyar szervezetek	16	2,2
Összesen	707	100

2. sz. melléklet

Bejegyztetési javaslat (minta)

Sándor Rózsa, kpt. Tenkeša 15, 811 04 Bratislava

Ministerstvo vnútra SR
Sekcia verejnej správy
Drieňova 22
812 72 BRATISLAVA

v Šali, dňa 1. 1. 1999

Vec: Návrh na zápis občianskeho združenia upravené zákonom č. 83/1991 Zb. o združovaní občanov do registra občianskych združení

Dolupodpísaní zakladatelia týmto Vás žiadajú o zápis do registra občianskych združení občianske združenie:

Názov OZ: Občianske združenie proti diskriminácii beťárov
(v maďarčine: Betyárok Diszkriminációját Fékező Polgári Társulás,
v angličtine: Civic Association Against Discrimination Highwaymen)

Sídlo OZ: ul. Zbojnícka 13, 927 01 Šaľa

Spplnomocnenec prípravného výboru: Sándor Rózsa, r.č. 701231/5589

Bydlisko: ul kpt. Tenkeša 15, 811 04 Bratislava

Prípravný výbor:

1. Meno: Bandi Angyal
r.č.: 720431/2154
Bydlisko: Sovietskej armády 3, 927 01 Šaľa
2. Meno: Jozef Šobri
r.č.: 640404/1234
Bydlisko: ul. Padlých hrdinov 99, 040 01 Košice
3. Meno: Sándor Rózsa
r.č.: 701231/5589
Bydlisko: ul. kpt. Tenkeša 15, 811 04 Bratislava

Podpisy:

Bandi Angyal:

Jozef Šobri:

Sándor Rózsa:

Prílohy:

1. Stanovy OZ proti diskriminácii beťárov v dvoch vyhotoveniach
2. Kolok v hodnote 1000 Sk

3. sz. melléklet

Alapszabály (minta)

Stanovy **občianskeho združenia**

Článok 1. **Základné ustanovenia**

1/ Názov občianskeho združenia je:

2/ Sídлом združenia je:

Článok 2. **Cieľ a činnosť**

Ciele činnosti:

Predmet činnosti:

Článok 3. **Členstvo**

- 1.) Členom združenia môžu byť fyzické osoby staršie ako 16 rokov, alebo právnické osoby, ktoré súhlasia so stanovami a cieľom združenia.
- 2.) O prijatí členov združenia rozhoduje valné zhromaždenie združenia na základe písomnej prihlášky.
- 3.) Členstvo vzniká dňom prijatia za člena.
- 4.) Dokladom členstva je zápis do protokolu členov združenia.
- 5.) Zánik členstva:
 - vystúpením – členstvo zaniká dňom doručenia písomnej oznámenia člena o vystúpení zo združenia predsedníctvu,
 - vylúčením – členstvo zaniká dňom rozhodnutia predsedníctva o vylúčení a nadpolovičnou väčšinou hlasov,
 - úmrtím člena, resp. zánikom právnickej osoby,
 - zánikom združenia.

Článok 4. **Práva a povinnosti členov**

- 1.) Člen má právo najmä:
 - podieľať sa na činnosti združenia,
 - voliť a od 18 rokov byť volený do orgánov združenia,
 - obracať sa na orgány združenia s podnetmi a žiadať o ich stanovisko,
 - byť informovaný o rozhodnutiach orgánov združenia.
- 2.) Povinnosti člena sú najmä:
 - dodržiavať stanovy združenia,
 - plniť uznesenia orgánov združenia,
 - aktívne sa podieľať na činnosti združenia.

Článok 5.**Orgány združenia**

Orgánmi združenia sú:

- valné zhromaždenie,
- predsedníctvo,
- štatutárny orgán,
- dozorná rada.

Článok 6.**Valné zhromaždenie**

1.) Valné zhromaždenie je najvyšším orgánom združenia a je utvorené zo všetkých členov združenia.

2.) Valné zhromaždenie najmä:

- schvaľuje stanovky združenia, ich zmeny a doplnky,
- volí a odvoláva členov predsedníctva,
- volí a odvoláva členov dozornej rady,
- schvaľuje plán činnosti, výročnú správu,
- schvaľuje rozpočet a správu o hospodárení,
- rozhoduje o zrušení združenia.

3.) Zasadnutie valného zhromaždenia zvoláva predsedníctvo podľa potreby, najmenej jedenkrát do roka. Predsedníctvo zvoláva valné zhromaždenie, ak o to požiada najmenej polovica členov združenia. Valné zhromaždenie je uznášaniaschopné, ak je prítomná nadpolovičná väčšina všetkých členov.

Článok 7.**Predsedníctvo**

1.) Predsedníctvo je výkonným orgánom združenia, ktorý je za svoju činnosť zodpovedný valnému zhromaždeniu. Riadi činnosť združenia v období medzi zasadnutiami valného zhromaždenia.

2.) Predsedníctvo má najmenej 3 členov, ktorých funkčné obdobie je trojročné. Predsedníctvo sa schádza najmenej raz štvrťročne. Jeho rokovania zvoláva a riadi predseda. Predsedníctvo je uznášaniaschopné, ak je prítomná nadpolovičná väčšina jeho členov. Predsedníctvo rozhoduje jednoduchou väčšinou prítomných členov.

3.) Predsedníctvo najmä:

- volí spomedzi svojich členov a odvoláva predsedu,
- riadi a zabezpečuje činnosť združenia,
- zvoláva a obsahovo pripravuje rokovania valného zhromaždenia,
- vypracúva plán činnosti i správu o činnosti, návrh rozpočtu i správu o hospodárení združenia,
- rozhoduje o prijatí a vylúčení člena združenia.

4.) Predsedníctvo môže na zabezpečenie svojej činnosti:

- zriaďovať sekretariát, a ustanovovať vedúceho sekretariátu.

Článok 8.**Štatutárny orgán**

1.) Štatutárnym orgánom združenia je predseda, ktorý zastupuje združenie navonok.

2.) Zodpovedá za hospodárenie združenia.

3.) Predseda zvoláva a riadi zasadnutia predsedníctva.

Článok 9.

Dozorná rada

- 1.) Dozorná rada je kontrolným orgánom združenia, ktorý za svoju činnosť zodpovedá valnému zhromaždeniu.
- 2.) Členstvo v dozornej rade je nezlučiteľné s členstvom v predsedníctve.
- 3.) Dozorná rada má najmenej 3 členov, ktorí spomedzi seba volia predsedu. Schádza sa najmenej raz ročne. Jej rokovania zvoláva a riadi predseda. Dozorná rada je uznášaniaschopná, ak je prítomná nadpolovičná väčšina členov. Rozhodnutia prijme väčšinou prítomných členov.
- 4.) Dozorná rada najmä:
 - kontroluje hospodárenie združenia, upozorňuje predsedníctvo na nedostatky a navrhuje mu riešenie na ich odstránenie,
 - kontroluje dodržiavanie stanov a vnútorného poriadku.

Článok 10.

Hospodárenie združenia

- 1.) Združenie hospodári s hnutelným a nehnuteľným majetkom.
- 2.) Zdrojmi majetku sú:
 - dary od fyzických, dotácie a granty od právnických osôb z tuzemska i zo zahraničia,
 - výnosy majetku,
 - príjmy z činnosti pri naplňovaní činnosti združenia.
- 3.) Hospodárenie sa uskutočňuje podľa schváleného rozpočtu. Za hospodárenie zodpovedá predseda.

Článok 11.

Zánik združenia

- 1.) Združenie zaniká dobrovoľným rozpustením, alebo zlúčením s inými združením.
- 2.) Ak združenie zaniká rozpustením, predsedníctvo ustanoví likvidátora.
- 3.) Pri likvidácii združenia sa najprv uhradia všetky záväzky združenia.
- 4.) Majetok sa v prípade likvidácie môže použiť výlučne na všeobecne prospešné a charitatívne účely, alebo na účely podobného charakteru ako je tento inštitút.

Článok 12.

Záverečné ustanovenia

- 1.) Stanovy nadobúdajú účinnosť dňom schválenia valným zhromaždením.
- 2.) Združenie vzniká dňom registrácie Ministerstvom vnútra SR.

V, dňa

4. sz. melléklet

Stratégiai terv (munkafüzet)

A következő munkafüzet „kezdő stratégiai tervezőknek” nyújt segítséget tervük elkészítésében. Kitöltése után tervünket egy számunkra megfelelőbb formába önthetjük. A munkafüzetbe dőlt betűvel írtuk a magyarázószöveget és a példákat.

A (szervezet neve)

stratégiai terve

a (időszak megjelölése) időszakra

(szervezet vezetősége, kuratóriuma jóváhagyásának dátuma)

Tartalom:

1. Összefoglalás
2. A vezetőség jóváhagyása
3. A szervezet leírása
4. Küldetés, jövőkép, értékek
5. Célok, stratégiák

Mellékletek:

- A. Akciótervek
- B. A stratégiai tervezési folyamat leírása
- C. Környezetelemzési adatok (külső, belső környezet és a feladatok listája)
- D. A vezetés és vezető feladatai
- E. Munkatársak terve
- F. A működés költségvetése
- G. Pénzügyi jelentések
- H. A stratégiai terv teljesítése figyelésének és értékelésének terve
- I. Kommunikációs terv

1. ÖSSZEFOGLALÓ

Az összefoglalót csak azután írjuk meg, hogy tervünk elkészült. Ez a rész foglalja össze adományozóink, vezetőségünk, munkatársaink, önkénteseink stb. részére a stratégiai tervünket. Legfőljebb kétoldalas legyen, és tartalmazza a legfontosabb információkat a stratégiai tervezésünk folyamatáról és eredményeiről. Pl. röviden leírja, mi minden van a tervünkben, és hogyan használjuk majd, tartalmazza a stratégiai feladatokat és célokat, milyen időszakra szól, az ellenőrzés módját és felelőseit stb.

2. A VEZETŐSÉG JÓVÁHAGYÁSA

A stratégiai terv a szervezet vezetőségének aláírással igazolt jóváhagyása, elfogadása.

..... (név) (aláírás) (az aláírás dátuma)
..... (név) (aláírás) (az aláírás dátuma)
..... (név) (annyiszor, ahányan vannak) (aláírás) (az aláírás dátuma)

3. A SZERVEZET LEÍRÁSA

A szervezetről szóló fontos információk, melyek a nyilvánosság számára érdekesek.

- *A szervezet történetének rövid leírása.*
 - *A legfontosabb programok és szolgáltatások.*
 - *A szervezet élete alatt elért legfontosabb eredmények, teljesített célok.*
-
-

4. KÜLDETÉS, JÖVŐKÉP, ÉRTÉKEK

A (szervezet neve) küldetésnyilatkozata

A (szervezet neve) jövőképe

A (szervezet neve) értékei

5. CÉLOK, STRATÉGIÁK

A kitűzött célok legyenek testre szabottak!

Amikor megtervezzük és megfogalmazzuk a céljainkat, győződjünk meg arról, hogy: ránk specifikusak-e, mérhetőek-e, elfogadhatók-e azok számára, akik részt vesznek a megvalósításban, és egyben fejlesztik-e képességeiket, időszerűek-e stb.

Legyenek az egész szervezetre vonatkozó és külön programjainkra, szolgáltatásainkra vonatkozó céljaink!

Figyeljünk arra, hogy megalkossuk a szervezet – mint egész – céljait, pl. a szervezetünk fejlesztése, kiszélesítése stb. Külön figyelmet szenteljünk a programok és szolgáltatások céljaira (pl. a programunk célcsoportjának növelése stb.), mert ez a későbbiekben fontos támpontot jelent programjaink arculatának megtervezésénél, marketingtervünk elkészítésénél és nem utolsósorban tervünk értékelésénél.

Írjuk le a célokat és tűzzük ki a stratégiákat!

Írjuk le a stratégiai céljainkat, melyeknek a C. pontban kitűzött kulcsfeladatokkal kell összhangban lenniük. Gondoljuk végig azokat a feladatokat, melyeket véghez kell vinnünk, hogy a kitűzött stratégiai célokat elérjük. Hosszú távon gondolkodjunk.

Írjuk le hosszú távú céljainkat!

Ha mi fiatal szervezet vagyunk, kell, hogy legyenek, pl.: a szervezetünk fejlesztésére vonatkozó terveink, programterveink, önkéntes tervünk stb. Ismét hosszú távon gondolkodjunk.

Nézzük meg, hogy céljaink és stratégiáink összhangban vannak-e küldetésünkkel, jövőképünkkel és értékeinkkel!

Ha nem, akkor aprólékosan gondoljuk újra, hogy tényleg ezek-e a számunkra a legfontosabb és ránk jellemző célok.

Példa: Célok és stratégiák

1. Programcél: A falu közelében fekvő szeméttlerakat megszüntetése két év alatt.

1.1 Stratégia: Felvilágosító munka a lakosság körében (rörlapok szórása, előadások rendezése stb.) a szemét káros természeti és egészségi hatásairól az első évben.

1.2 Stratégia: Önkéntesek toborzása és a lerakat állandó őrzése növekedésének megakadályozása érdekében az első évben.

1.3 Stratégia: A lerakat folyamatos felszámolása a második évben.

___ Programcél:

___ Stratégia:

___ Stratégia:

___ Stratégia:

___ Stratégia:

A. MELLÉKLET: AKCIÓTERVEK (feladatok, felelősök, időpontok)

Az akcióterv részletezi, hogy az egyes stratégiai célok és stratégiák mi módon valósulnak meg.

1. Programcél: A falu közelében fekvő szemétlерakat megszüntetése két év alatt.

1.1 Stratégia: Felvilágosító munka a lakosság körében (rölapok szórása, előadások rendezése stb.) a szemét káros természeti és egészségi hatásairól az első évben.

Az 1.1 Stratégia feladatai	A megvalósítás határideje	Felelős	Állapot és dátum
1.1.1 A terv elkészítése	31.1.2002	Programkoordinátor	
1.1.2 Rölapok szövegének megfogalmazása	15.2.2002	Programkoordinátor	
1.1.3 Egyeztetés az előadókkal	31.3.2002	Programkoordinátor	
1.1.4 Figyelemfelkeltés a helyi rádió segítségével	folyamatosan 31.5.2002	Programkoordinátor	
1.1.5 Rölapok szórása	30.6.2002 és 15.9.2002	Önkéntes koordinátor	
1.1.6 Az első előadás	15.9.2002	Programkoordinátor	
stb.			
1.1.x Értékelés	31.12.2002	Programkoordinátor	

__ Programcél:

__._ Stratégia

Az __._ Stratégia feladatai	A megvalósítás határideje	Felelős	Állapot és dátum

(mindegyik célra külön-külön)

B. MELLÉKLET: A STRATÉGIAI TERVEZÉSI FOLYAMAT LEÍRÁSA

Ez a melléklet, pl. a következőket tartalmazhatja:

- a stratégiai tervünk fejlődésének leírását
 - ki mindenki vett részt a tervezési folyamatban,
 - tervezési folyamatban felvetődött egyéb problémák és tanulságokat,
 - stb.
-

C./1. MELLÉKLET: KÖRNYEZETELEMZÉSI ADATOK – ÉRDEKELT NYILVÁNOSSÁGUNK

A környezetelemzés módszereinek leírását lásd a stratégiai tervezésről szóló fejezetben.

Külső környezetünket szervezetünk küldetésének célcsoportja és érdekelt nyilvánosságának elemzésével, és a STEP analízissel tudjuk elvégezni.

1. Értékelt nyilvánosságunk elemzésével a következő igényeket fedeztük fel, melyek hatással vannak szervezetünkre:

Elsődleges célcsoportunk igényei:

Munkatársaink igényei:

Szélesebb célcsoportunk igényei:

Környezetünk igényei:

Donoraink igényei:

stb.

C./2. MELLÉKLET: KÖRNYEZETELEMZÉSI ADATOK – STEP-ANALÍZIS

2. Makrokörnyezetünk elemzése eredményeként a következő tényezőket és szervezetünkre gyakorolt hatásukat határoztuk meg:

Politikai tényezők:

hatásuk:

Gazdasági tényezők:

hatásuk:

Társadalmi tényezők:

hatásuk:

Technológiai tényezők:

hatásuk:

C./3. MELLÉKLET: KÖRNYEZETELEMZÉSI ADATOK – PORTFOLIÓELEMZÉS

Csillag programok:

Kérdőjel programok:

„Fejős tehén”:

„Döglött kutya”:

C./4. MELLÉKLET: KÖRNYEZETELEMZÉSI ADATOK – SWOT-ELEMZÉS

SWOT-elemzésünk eredményeként a következő tényezőket állapítottuk meg:

Erősségek:

Gyengeségek:

Lehetőségek:

Veszélyek, fenyegetések:

C./5. MELLÉKLET: KÖRNYEZETELEMZÉSI ADATOK – KULCSFELADATOK LISTÁJA

Környezetelemzésünk alapján, eredményeire építve meg kell állapítanunk azokat a kulcsfeladatokat, melyeket stratégiai céljainkon kívül tervünknek tartalmaznia kell.

- Lehetőségeinken és fenyegetéseinken elgondolkodva, állapítsuk meg a kulcsfeladatokat. ÍRJUNK le mi-nél többet. A kulcsfeladatok nem lehetnek hosszú távúak, az elkövetkező egy évre szóljanak.
- Gondoljuk át az összeállított listát, vizsgáljuk meg mindegyik kulcsfeladatot, hogy tényleg nagyon fontos, sürgős-e! Listánkon csak azok maradjanak, melyek fontosak, a sürgős feladatok nem képezik a stratégiai terv tárgyát.
- Foglalkozzunk csak azokkal, melyek elvégezhetőek!
- Fogalmazzuk meg pontosan és érthetően kulcsfeladatainkat!

Szervezetünk kitűzött kulcsfeladatai:

- 1.
- 2.
- 3.
- stb.

D. MELLÉKLET: A VEZETÉS ÉS VEZETŐ FELADATAI

Szervezetünk vezetése irányítja a szervezetet, ezért fontos, hogy az ő feladataikat is pontosan meghatározzuk. Kis szervezetek esetében a vezetés részt vesz a mindennapi munkában, alapítványok és nagyobb szervezetek esetében csak bizonyos időközönként találkozik, és sok esetben munkája csak abból áll, hogy jóváhagyja a kitűzött feladatokat. Nagyon fontos azonban, hogy azonosulni tudjon szervezetünk küldetésével és feladatai elvégzésében is részt vállaljon.

Példa:

- Programcél: A falu közelében fekvő szemétkerak megsemmisítése két év alatt.
 - Stratégia: Felvilágosító munka a lakosság körében (röplapok szórása, előadások rendezése stb.) a szemét káros természeti és egészségi hatásairól az első évben.

Kovács János, elnök

1. Programcél 1.1. Stratégiája feladatai	Határidő	Állapot és dátum
A terv ellenőrzése	5.2.2002	
Az első fázis ellenőrzése	30.9.2002	
Az eredmények ellenőrzése, és a következő lépések tervének jóváhagyása	10.1.2003	

Szervezetünk vezetésének feladatai:

___. Programcél:

___. Stratégia:

Név, funkció

___. Programcél ___. Stratégiája feladatai	Határidő	Állapot és dátum

Hasonlóképpen tűzzük ki a feladatokat a vezető számára is. Ha szervezetünkben nincs külön vezetőség és vezető, akkor csak a vezető feladatait írjuk le.

E. MELLÉKLET: MUNKATÁRSAK TERVE

Át kell pontosan gondolnunk, hogy céljaink és stratégiáink megvalósításához milyen emberi erőforrásokra van szükségünk. Ha mi egy fiatal vagy éppen alakuló szervezet vagyunk, fontos, hogy legyen a szervezetünkben: vezető, az adminisztratív munkáért felelős munkatárs és programkoordinátor (lehet egy, de ha több programunk fut, akkor mindegyikhez, az is lehet, hogy a vezetőnk egyben a programkoordinátorunk is). Tervünknek nem kell nagyon pontosnak lennie, mert a megvalósítás során alkalmunk lesz rá finomítani. A részfeladatok nem képezik a stratégiai tervünk tárgyát. De fontos, hogy kitűzzünk minden alkalmazottunk számára egy, a számára is motiváló jövőbeli állapotot, így mindenki láthatja, hogy miért dolgozik, személyes fejlődése biztosított.

Pozíció	1. év	2. év	3. év
XY program koordinátora			
VY program koordinátora			
Adminisztratív munkatárs			
Szervező			
Könyvelő			

F. MELLÉKLET: A MŰKÖDÉS KÖLTSÉGVETÉSE

Az alábbi táblázatban azokat a bevételi forrásokat soroljuk fel, amelyekre stratégiai tervünk kivitelezéséhez szükségünk van. Továbbá feltüntetjük a kiadásokat is, melyek a kivitelezés során felmerülnek. Nem tudunk teljes mértékben pontosak lenni, hiszen sok minden hatással lehet a jövőben ezekre a tervekre, de fontos, hogy támpontunk és terveink legyenek.

Bevételek	1. év	2. év	3. év
(állami)			
(helyi önkormányzat)			
(magánszemélyek)			
(gazdasági szervezetek)			
(alapítványok)			
(szolgáltatások)			
(tagdíjak)			
stb.			
Bevételek összesen:			
Kiadások	1. év	2. év	3. év
Általános működési költségek			
Bérek			
Kommunikációs költségek			
stb.			
XY program költségei			
VY program költségei			
Kiadások összesen:			
Különbség (bevételek mínusz kiadások):			

G. MELLÉKLET: PÉNZÜGYI JELENTÉSEK

Ez a melléklet a következőket tartalmazhatja:

- az elmúlt év költségvetése (tervezett tételek és valóság),
- aktuális költségvetési jelentés,
- aktuális pénzügyi jelentés,
- stb.

H. MELLÉKLET: A STRATÉGIAI TERV TELJESÍTÉSE FIGYELÉSÉNEK ÉS ÉRTÉKELÉSÉNEK TERVE

1. A monitoring és értékelés gyakorisága és felelősei:

A terv része, célok stb.	Befejezés dátuma	Felelős	Eredmények leírása

2. A terv megvalósításának értékelése során felmerült kulcskérdések:

(a kérdések a szervezet igényei alapján módosíthatók)

1. Sikerült a célokat és feladatokat teljesíteni, vagy nem?
2. Időtáblázatunk alapján voltak a célok megvalósítva? Ha nem, miért?
3. Meg kell változtatnunk a teljesítés kiszabott határidőit?
4. A megvalósításban résztvevőknek megfelelőek voltak a körülményeik (pénz, felszerelés, segítség, szakmai stb.)?
5. A célok és feladatok még mindig reálisak?
6. Meg kell változtatnunk a prioritásokat a célok elérése érdekében?
7. Meg kell változtatnunk a célokat?
8. Mit tanulhatunk a monitoring eredményeiből annak érdekében, hogy fejlesszük a jövőbeli tervezésünket?
9. stb.

3. Jelentés a megvalósításról

A monitoring és értékelése a következőket tartalmazza

1. Válaszok a felmerült kulcskérdésekre.
2. Az elért célok hatása (vagy hatásuk hiánya).
3. Ajánlások a jövőre nézve.
4. Igényelt tevékenységek.

4. A terv megváltoztatásának lépései

a következő kérdésekre válaszol

1. Milyen változtatásokra van szükség (tartalmazza a célt, feladatokat, felelősök listáját, határidőket)?
2. Miért van szükség ezekre a változtatásokra?

I. MELLÉKLET: KOMMUNIKÁCIÓS TERV

Érdekelt nyilvánosságunknak csak egy bizonyos része kapja meg a teljes tervet a mellékletekkel együtt, a másik része csak a stratégiai tervet a mellékletek nélkül.

Gondoljuk át:

- 1. Kihez kell eljuttatni a teljes tervet?*
- 2. Küldetésnyilatkozatunkat, jövőképünket és értékeinket tűzzük ki látható helyen szervezetünkben.*
- 3. Tervünket öntsük nyomtatható, sokszorosítható formába, mint egy információs anyagot, és juttassuk el elsődleges célcsoportunkhoz és munkatársainkhoz.*
- 4. Mindenkiel tudassuk a terv stratégiáit, céljait az egyes munkatársak feladataira összpontosítva.*

5. sz. melléklet
SWOT koordináta-rendszer

POZITÍV MEZŐ	
ERŐSSÉGEK	LEHETŐSÉGEK
BELSŐ TÉNYEZŐK	KÜLSŐ TÉNYEZŐK
GYENGESÉGEK	FENYEGETÉSEK
NEGATÍV MEZŐ	

6. sz. melléklet

Részletes költségvetés

Tétel	Részletek	Összesen	ABC alapítványtól igényelt támogatás	Egyéb források	Forrás
1. Személyi költségek					
A. Bérek					
Programkoordinátor	7000 Sk x 1,38 (biztosítások és adó) x 12 hónap	115 920	115 920	-	ABC Alapítvány
Szervező	5000 Sk x 1,38 (biztosítások és adó) x 12 hónap	82 800	82 800	-	ABC Alapítvány
Bérek összesen:		198 720	198 720	-	

B. Honoráriumok					
Önkéntesek	60 Sk/1 óra x 5 önkéntes x 10 óra	3 000	-	3 000	Saját hozzájárulás
Előadók	500 Sk/1 előadás x 2 előadó	1 000	1 000	-	ABC Alapítvány
Fordító	1 oldal/150 Sk x 50 oldal	7 500	-	7 500	XY Alapítvány
Honoráriumok összesen:		11 500	1 000	10 500	

C. Útiköltségek					
Szervező	Pozsony- Kassa/398 Sk (vonat) x 2 út	796	200	596	ABC Alapítvány és saját hozzájárulás
Tolmács	200 Sk/1 óra x 6 óra	1 200	1 200	-	ABC Alapítvány
Előadók	150 km x 8/100 km (fogyasztás) x 32 Sk/1l benzin x 2 előadó	768	200	568	ABC Alapítvány és saját hozzájárulás
Útiköltségek összesen:		2 764	1 600	1 164	

D. Étkezés					
Szervező	158 Sk (napidíj) x 4 nap	632	632	-	ABC Alapítvány
Előadók	200 Sk x 2 előadó x 2 nap	800	-	800	XY Alapítvány
Résztevők	10 Sk/1 kávé + 5 Sk/1 ásványvíz x 50 résztvevő	750	-	750	XY Alapítvány
Étkezés összesen:		2 182	632	1 550	

E. Szállásköltségek					
Szervező	780 Sk x 2 éjszaka	1 560	1 560	-	ABC Alapítvány
Előadók	780 Sk/1 éjszaka x 2 előadó	1 560	1 560	-	ABC Alapítvány
Szállásköltségek összesen:		3 120	3 120	-	

F. Egyéb					
Tartalék		1 000	1 000	-	ABC Alapítvány

1. Személyi költségek összesen:	219 286	206 072	13 214
---------------------------------	---------	---------	--------

2. Dologi költségek					
A. Állóeszközök					
Számítógép	PC + monitor + billentyűzet + egér + nyomda	27 800	-	27 800	Alfa Kft.
Internet bevezetés	ISDN bevezetés + modem (6000 Sk) + használat (600 Sk x 12 hónap)	13 200	-	13 200	Béta Kft.
Számítógépasztal		2 500	-	2 500	Saját hozzájárulás
A. Állóeszközök összesen:		43 500	-	43 500	

B. Fogyóeszközök					
Irodaszerek	papír, borítékok, festék - 500Sk x 12 hónap	6 000	6 000	-	ABC Alapítvány
Tisztítószer	100 Sk x 12 hónap	1 200	1 200	-	ABC Alapítvány
B. Fogyóeszközök összesen:		7 200	7 200	-	

C. Kommunikációs költségek					
Telefon	telefon, fax, Internet használat - 500 Sk x 12 hónap	6 000	6 000	-	ABC Alapítvány
Postaköltségek	200 x 12 hónap	2 400	2 400	-	ABC Alapítvány
C. Kommunikációs költségek összesen:		8 400	8 400	-	

D. Bérleti díjak					
Irodabérlet	3000 Sk x 12 hónap	36 000	-	36 000	MN Alapítvány
Rezsiköltségek	áram, gáz, víz - 1000 Sk x 12 hónap	12 000	-	12 000	MN Alapítvány
Terembérlet	1000 Sk x 2 előadás	2 000	-	2000	MN Alapítvány
Tolmács gép	6500/1nap x 2 nap	13 000	-	13 000	MN Alapítvány
D. Bérleti díjak összesen:		63 000	-	63 000	

E. PR					
Információs füzet	20 Sk/1 füzet x 100 darab	2 000	-	2 000	Gamma Kft.
Nyomtatott meghívók	5 Sk/1 meghívó x 100 darab	500	-	500	Gamma Kft.
Sajtó	1000 Sk/1 közlemény x 5 közlemény x 2 lap	10 000	-	10 000	Új Szó, Szabad Újság
E. Propagáció összesen:		12 500	-	12 500	

F. Egyéb					
Szakirodalom	2 publikáció - 1500 x 2	3 000	-	3 000	Saját hozzájárulás

2. Dologi költségek összesen:	137 600	15 600	122 000
-------------------------------	---------	--------	---------

Személyi és dologi költségek együtt:	356 886	221 672	135 214
---	----------------	----------------	----------------

7. sz. melléklet

Összesített költségvetés

Tétel	Összesen	Igényelt támogatás	Egyéb források
Bérek	198 720	198 720	0
Honoráriumok	11 500	1 000	10 500
Útiköltségek	2 764	1 600	1 164
Étkezés	2 182	632	1 550
Szállásköltségek	3 120	3 120	0
Állóeszközök	43 500	0	43 500
Fogyóeszközök	7 200	7 200	0
Kommunikációs költségek	8 400	8 400	0
Bérleti díjak	63 000	0	63 000
PR	12 500	0	12 500
Egyéb	4 000	1 000	3 000
Összesen	356 886	221 672	135 214
%	100	62	38

8. sz. melléklet

Forrásköltségvetés

Forrás	Összeg
ABC Alapítvány	221 672
XY Alapítvány	9 050
MN Alapítvány	63 000
Alfa Kft.	27 800
Béta Kft.	13 200
Gamma Kft.	2 500
Sajtó	10 000
Saját hozzájárulás	9 664
Összesen:	356 886

9. sz. melléklet

Időszakos pénzügyi jelentés

Tétel	Megítélt összeg (Sk)	Elköltött összeg (Sk)	Fennmaradó összeg (Sk)
Bérek, honoráriumok	22 000	14 500	7 500
Bérleti díjak	5 000	5 000	0
Utazási költségek	3 000	748	2 252
Összesen	30 000	20 248	9 752

10. sz. melléklet

A projektum elszámolása

Dátum (a tétel iktatásának időpontja)	Az elszámolás tárgya	Összeg	Iktatószám
<i>Bérek, honoráriumok</i>			
2001.01.10.	Projektumkoordinátor bére (Varga)	7 000	1.
2001.01.15.	Előadói honorárium (Kovács)	2 000	2.
2001.01.15.	Szervező honorárium (Virágh)	4 000	3.
2001.02.10.	Projektumkoordinátor bére (Varga)	7 000	4.
2001.02.15.	Előadói honorárium (Szabó)	2 000	5.
Összesen:		22 000	
<i>Bérleti díjak</i>			
2001.01.15.	Terembérlet	2 500	6.
2001.02.15.	Terembérlet	2 500	7.
Összesen:		5 000	
<i>Utazási költségek</i>			
2001.01.15.	Útiköltség (Kovács)	1 500	8.
2001.02.15.	Útiköltség (Szabó)	1 500	9.
Összesen:		3 000	
Együtt:		30 000	

11. sz. melléklet

Társulási törvény (Polgári társulás)

ZÁKON č. 83/1990 Zb o združovaní občanov

Federálne zhromaždenie Československej socialistickej republiky
sa uznieslo na tomto zákone:

Úvodné ustanovenia

§ 1

- (1) Občania majú právo slobodne sa združovať.
- (2) Na výkon tohto práva nie je potrebné povolenie štátneho orgánu.
- (3) Tento zákon sa nevzťahuje na združovanie občanov
 - a) v politických stranách a politických hnutiach,
 - b) na zárobkovú činnosť alebo na zabezpečenie riadneho výkonu určitých povolaní,
 - c) v cirkvách a náboženských spoločnostiach.

§ 2

- (1) Občania môžu zakladať spolky, spoločnosti, zväzy, hnutia, kluby a iné občianske združenia, ako aj odborové organizácie (ďalej len „združenia“) a združovať sa v nich.
- (2) Členmi združení môžu byť aj právnické osoby.
- (3) Združenia sú právnickými osobami. Do ich postavenia a činnosti môžu štátne orgány zasahovať len v medziach zákona.
- (4) Vojaci v činnnej službe nemôžu vytvárať odborové organizácie a združovať sa v nich. Rozsah oprávnení odborových organizácií združujúcich príslušníkov Zboru národnej bezpečnosti a zborov nápravnej výchovy pri uplatňovaní a ochrane ich sociálnych záujmov ustanoví osobitný zákon.

§ 3

- (1) Nikto nesmie byť nútený k združovaniu, k členstvu v združeniach ani k účasti na ich činnosti. Zo združenia môže každý slobodne vystúpiť.
- (2) Nikomu nesmie byť občiansky na ujmu, že sa združuje, že je členom združenia, že sa zúčastňuje na jeho činnosti alebo ho podporuje, alebo že stojí mimo neho.

(3) Práva a povinnosti člena združenia upravujú statuty združenia.

§ 4

Nie sú dovoľené združenia

- a) ktorých cieľom je popierať alebo obmedzovať osobné, politické alebo iné práva občanov pre ich národnosť, pohlavie, rasu, pôvod, politické alebo iné zmýšľanie, náboženské vyznanie a sociálne postavenie, roznečovať nenávisť a neznášanlivosť z týchto dôvodov, podporovať násilie alebo inak porušovať ústavu a zákony;
- b) ktoré sledujú dosahovanie svojich cieľov spôsobmi, ktoré sú v rozpore s ústavou a zákonmi;
- c) ozbrojené alebo s ozbrojenými zložkami; za také sa nepovažujú združenia, ktorých členovia držia alebo používajú strelné zbrane na športové účely alebo na výkon práva poľovníctva.

§ 5

Združenia nesmú vykonávať funkciu štátnych orgánov, pokiaľ osobitný zákon neustanovuje inak. Nesmú riadiť štátne orgány a ukladať povinnosti občanom, ktorí nie sú ich členmi.

Registrácia a vznik združení

§ 6

(1) Združenie vzniká registráciou.

(2) Návrh na registráciu môžu podávať najmenej traja občania, z ktorých aspoň jeden musí byť starší ako 18 rokov (ďalej len „prípravný výbor“). [1] Návrh podpíšu členovia prípravného výboru a uvedú svoje mená a priezviská, rodné čísla a bydliská. Ďalej uvedú, kto z členov starších ako 18 rokov je splnomocnencom oprávneným konať v ich mene. K návrhu pripoja statuty vo dvoch vyhotoveniach, v ktorých musia byť uvedené:

- a) názov združenia,
- b) sídlo,
- c) cieľ jeho činnosti,

- d) orgány združenia, spôsob ich ustanovovania, určenie orgánov a funkcionárov oprávnených konať v mene združenia,
- e) ustanovenia o organizačných jednotkách, pokiaľ budú zriadené a pokiaľ budú konať vo svojom mene,
- f) zásady hospodárenia.

(3) Pokiaľ stanovy neurčujú niečo iné, koná v mene združenia až do vytvorenia orgánov uvedených v odseku 2 písm. d) prípravný výbor.

(4) Názov združenia sa musí líšiť od názvu právnickej osoby, ktorá už vyvíja činnosť na území Československej socialistickej republiky.

§ 7

(1) Návrh na registráciu sa podáva Ministerstvu vnútra Slovenskej republiky (ďalej len „ministerstvo“). [2]

(2) Ak návrh nemá náležitosti podľa § 6 ods. 2 a 4 (alebo ak sú údaje v ňom neúplné alebo nepresné), ministerstvo na to prípravný výbor bezodkladne, najneskôr do 5 dní od doručenia návrhu, upozorní s tým, že dokiaľ tieto vady nebudú odstránené, konanie o registrácii sa nezačne.

(3) Konanie o registrácii sa začne dňom, keď ministerstvu došiel návrh, ktorý nemá vady uvedené v odseku 2. O dni začatia ministerstvo bezodkladne upovedomí splnomocnenca prípravného výboru.

§ 8

(1) Ministerstvo registráciu odmietne, ak z predložených stanov združenia vyplýva, že

- a) ide o organizáciu uvedenú v § 1 ods. 3,
- b) stanovy nie sú v súlade s § 3 ods. 1 a 2,
- c) ide o nedovolené združenie (§ 4),
- d) ciele združenia sú v rozpore s požiadavkami uvedenými v § 5.

(2) O odmietnutí registrácie rozhodne ministerstvo do 10 dní od začatia konania. Rozhodnutie doručí splnomocnencovi prípravného výboru. [3]

(3) Proti rozhodnutiu o odmietnutí registrácie môžu členovia prípravného výboru podať do 60 dní odo dňa, keď rozhodnutie bolo ich splnomocnencovi doručené, opravný prostriedok na najvyšší súd republiky.

(4) Súd rozhodnutie ministerstva zruší, ak neboli dané dôvody na odmietnutie registrácie. Deň právoplatnosti takého rozhodnutia súdu je dňom registrácie združenia. Na žiadosť splnomocnenca prípravného výboru mu ministerstvo zašle jedno vyhotovenie stanov, na ktorom vyznačí deň registrácie.

(5) Ak splnomocnencovi prípravného výboru nebolo do 40 dní od začatia konania doručené rozhodnutie ministerstva o odmietnutí registrácie, združenie vznikne dňom nasledujúcim po uplynutí tejto lehoty; tento deň je dňom registrácie. Na žiadosť

splnomocnenca prípravného výboru mu ministerstvo zašle jedno vyhotovenie stanov, na ktorom vyznačí deň registrácie.

§ 9

(1) Pokiaľ ministerstvo nezistí dôvod na odmietnutie registrácie, vykoná do 10 dní od začatia konania registráciu a v tejto lehote zašle splnomocnencovi prípravného výboru jedno vyhotovenie stanov, na ktorom vyznačí deň registrácie, ktorým je deň odoslania. O registrácii sa nevydáva rozhodnutie v správnom konaní.

(2) Vznik združenia, jeho názov a sídlo oznámi ministerstvo do 7 dní po registrácii Federálnemu štatistickému úradu, ktorý vedie evidenciu združení vyvíjajúcich činnosť na území Československej socialistickej republiky; to platí aj pre vznik združenia podľa § 8 ods. 4 a 5.

§ 9a

(1) Odborová organizácia a organizácia zamestnávateľov sa stáva právnickou osobou dňom nasledujúcim potom, keď príslušnému ministerstvu (§ 7 ods.1) bol doručený návrh na jej evidenciu.

(2) Pre evidenciu odborovej organizácie a organizácie zamestnávateľov platia obdobne ustanovenia § 6 ods.2. § 7 ods.1 a § 9 ods.2; ustanovenia § 6 ods.1, § 7 ods.2 a 3, § 8 a § 9 ods.1 sa na odborové organizácie a organizácie zamestnávateľov nevzťahujú.

§ 10

zrušený

§ 11

(1) Zmenu stanov oznámi združenie písomne ministerstvu do 15 dní od jej schválenia a pripojí vo dvoch vyhotoveniach text zmeny.

(2) Ak zmena stanov nie je v súlade s ustanoveniami § 6 ods. 2 a 4 alebo ak sú uvedené údaje neúplné alebo nepresné alebo ak sú dôvody na odmietnutie registrácie podľa § 8 ods. 1, ministerstvo na to združenie bezodkladne upozorní. Združenie je povinné tieto závary odstrániť do 60 dní odo dňa doručenia tohto upozornenia a v lehote ďalších 10 dní o tom ministerstvo upovedomiť. Ak tak neurobí, ministerstvo združenie rozpustí; proti rozhodnutiu ministerstva možno podať opravný prostriedok na najvyšších súdoch republík.

(3) Ak nie je dôvod na postup podľa odseku 2, zašle ministerstvo združeniu do 10 dní od doručenia tohto oznámenia podľa odseku 1 jedno vyhotovenie zmeny stanov, na ktorom vyznačí, že berie zmenu na vedomie.

Zánik združenia

§ 12

(1) Združenie zaniká

- a) dobrovoľným rozpustením alebo zlúčením s iným združením,
- b) právoplatným rozhodnutím ministerstva o jeho rozpustení.

(2) Pokiaľ statovy združenia neurčujú spôsob dobrovoľného rozpustenia alebo zlúčenia s iným združením, rozhoduje o ňom jeho najvyšší orgán. Tento orgán oznámi zánik združenia do 15 dní príslušnému ministerstvu.

(3) Ak ministerstvo zistí, že združenie vyvíja činnosť,

- a) ktorá je vyhradená politickým stranám a politickým hnutiach alebo organizáciám združujúcim občanov na zárobkovú činnosť alebo na vykonávanie náboženstva alebo viery v cirkvách a náboženských spoločnostiach (§ 1 ods. 3);
- b) ktorá porušuje zásady uvedené v § 3 ods. 1 a 2;
- c) ktorá je v rozpore s § 4 alebo § 5;

bez meškania ho na to upozorní a vyzve ho, aby od takej činnosti upustilo. Ak združenie v tejto činnosti pokračuje, ministerstvo ho rozpustí. Proti tomuto rozhodnutiu možno podať opravný prostriedok na najvyšší súd republiky.

(4) Pri preskúmaní rozhodnutia podľa § 1 ods. 2 a § 12 ods. 3 postupuje súd podľa ustanovení Občianskeho súdneho poriadku o preskúmaní rozhodnutí iných orgánov. [3] Opravný prostriedok má odkladný účinok; ak sú pre to závažné dôvody, môže súd na dobu do právoplatnosti svojho rozhodnutia činnosť združenia pozastaviť. Po túto dobu smie združenie vykonávať len činnosť nevyhnutnú na plnenie svojich povinností podľa zákona. Súd rozhodnutie ministerstva zruší, ak neboli dané dôvody na zrušenie združenia.

(5) Ak ministerstvo zistí (§ 7), že spôsobom uvedeným v § 12 ods. 3 koná organizačná jednotka združenia, ktorá je oprávnená konať v svojom mene, postupuje obdobne spôsobom tam uvedeným. Ustanovenie odseku 4 platia obdobne.

§ 13

(1) zrušený

(2) Pri zániku združenia sa vykoná majetkové vyporiadanie.

(3) Pri zániku združenia podľa § 12 ods. 1 písm. b) vykoná jeho majetkové vyporiadanie [4] likvidátor určený ministerstvom.

(4) Spôsobom určeným v odseku 3 sa postupuje tiež pri zániku združenia podľa § 12 ods. 1 písm. a), ak niet jeho orgánu, ktorý by majetkové vyporiadanie vykonal.

§ 14

Zánik združenia oznámi ministerstvo Federálnemu štatistickému úradu do 7 dní odo dňa, keď sa o ňom dozvedelo.

§ 15

Súdna ochrana

(1) Ak člen združenia považuje rozhodnutie niektorého z jeho orgánov, proti ktorému už nemožno podľa stanov podať opravný prostriedok, za nezákonné alebo odporujúce stanovám, môže do 30 dní odo dňa, keď sa o ňom dozvedel, najneskôr však do 6 mesiacov od rozhodnutia požiadať okresný súd o jeho preskúmanie.

(2) Návrh na preskúmanie nemá odkladný účinok. Súd však môže v odôvodnených prípadoch výkon napadnutého rozhodnutia pozastaviť.

§ 16

Zmluvy o súčinnosti

(1) Združenia môžu medzi sebou uzavierať zmluvy o súčinnosti na dosiahnutie určitého cieľa, prípadne na uplatňovanie iného spoločného záujmu. Na platnosť zmluvy treba písomnú formu.

(2) Zmluvou o súčinnosti sa vymedzí účel súčinnosti, spôsob jej vykonávania, práva a povinnosti zúčastnených združení a prostriedky, ktorými na súčinnosť prispievajú. Pre zväz platia obdobne ustanovenia tohto zákona; ak ide o zväz odborových organizácií alebo zväz zamestnávateľov, platí obdobne ustanovenie § 9a.

(3) zrušený

(4) Zmluvou o súčinnosti sa môže ustanoviť, že zmluva stratí účinnosť dohodou zúčastnených združení, dosiahnutím cieľa, pre ktorý bola uzavretá, alebo inou skutočnosťou v zmluve uvedenou.

Spoločné ustanovenia

§ 17

Ak sú schôdze alebo iné zhromaždenia združenia prístupné verejnosti, majú prítomní občania povinnosti účastníkov zhromaždenia. [5] Nesmú zasahovať do rokovania, pokiaľ predsedajúci nerozhodne inak.

§ 18

V súlade s cieľmi svojej činnosti majú združenia právo obracať sa na štátne orgány s petíciami. ^[6]

Prechodné a záverečné ustanovenia

§ 19

(1) Za združenia už vzniknuté podľa tohto zákona sa považujú dobrovoľné organizácie, ktoré vznikli po 30. septembri 1951 alebo ktoré boli za dobrovoľné organizácie vyhlásené podľa zákona č. 68/1951 Zb. o dobrovoľných organizáciách a zhromaždeniach a ktoré nezanikli. Tieto organizácie sú iba povinné do 30. júna 1990 oznámiť ministerstvu uvedenému v § 7 ods. 1, prípadne § 11 svoj názov, sídlo a stanovy.

(2) Spolky vzniknuté pred 1. októbrom 1951 sa považujú za združenia už vzniknuté podľa tohto zákona, pokiaľ nezanikli. Sú povinné do 30. júna 1990 oznámiť ministerstvu uvedenému v § 7 ods. 1, prípadne § 11 ods. 4 svoj názov a sídlo. Pokiaľ toto neurobia, ministerstvo sa ich opýta, či hodlajú aj naďalej vyvíjať činnosť. Ak spolkov nesplní povinnosť podľa druhej vety ani do 31. 12. 1990, bude sa predpokladať, že týmto dňom zanikol.

(3) Údaje o združeniach (§ 9 ods. 2) uvedených v odseku 1 a 2 oznámi ministerstvo (§ 7 ods. 1) Federálnemu štatistickému úradu na evidenciu.

(4) Združenia, ktoré vyvíjali činnosť podľa § 10 na území Slovenskej republiky po 31. decembri 1992, skončia svoju činnosť do 30. apríla 1993, ak ju neskončili skôr podľa § 12 ods. 1.

§ 20

(1) Zákon č. 116/1985 Zb. o podmienkach činnosti organizácií s medzinárodným prvkom v Československej socialistickej republike ostáva nedotknutý.

(2) Organizácie, na ktoré sa vzťahuje zákon č. 116/1985 Zb. o podmienkach činnosti organizácií s medzinárodným

prvkom v Československej socialistickej republike, povolené do 31. decembra 1992 Federálnym ministerstvom vnútra, a ktoré vyvíjajú činnosť alebo majú sídlo na území Slovenskej republiky, sa považujú za organizácie povolené Ministerstvom vnútra Slovenskej republiky.

§ 21

Zrušujú sa

1. zákon č. 68/1951 Zb. o dobrovoľných organizáciách a zhromaždeniach v znení neskorších predpisov, pokiaľ ide o dobrovoľné organizácie;

2. vyhláška Ministerstva vnútra č. 320/1951 Ú.l. (č. 348/1951 Ú.v.) o dobrovoľných organizáciách a zhromaždeniach v znení vyhlášky ministra vnútra č. 158/1957 Ú.l., pokiaľ ide o dobrovoľné organizácie;

3. vládne nariadenie č. 30/1939 Zb. o tvorení zvláštnych združení, nepodliehajúcich platným predpisom o združovaní, a o dozore na ne;

4. § 2 zákona č. 126/1968 Zb. o niektorých prechodných opatreniach na upevnenie verejného poriadku;

5. § 2 ods. 8 písm. c) zákona č. 128/1970 Zb. o vymedzení pôsobnosti Československej socialistickej republiky vo veciach vnútorného poriadku a bezpečnosti;

6. § 45 ods. 1 písm. c) zákona č. 194/1988 Zb. o pôsobnosti federálnych ústredných orgánov štátnej správy.

§ 22

Tento zákon nadobúda účinnosť 1. májom 1990, zákon č. 300/1990 Zb. nadobúda účinnosť 19. júlom 1990, zákon č. 513/1991 Zb. nadobúda účinnosť 1. januárom 1992, zákon č. 62/1993 Z.z. nadobúda účinnosť 17. marcom 1993.

Havel v.r. Dubček v.r. Čalfa v.r.

1) § 8 Občianskeho zákonníka č. 40/1964 Zb. (úplné znenie č. 70/1983 Zb.)

2) Zákon ČNR č. 2/1969 Zb. o zriadení ministerstiev a iných ústredných orgánov štátnej správy Českej socialistickej republiky v znení neskorších predpisov. Zákon SNR č. 207/1968 Zb. o zriadení ministerstiev a iných ústredných orgánov štátnej správy Slovenskej socialistickej republiky v znení neskorších predpisov.

3) § 244 - 250 zákona č. 99/1963 Zb. Občiansky súdny poriadok v znení neskorších zmien a doplnkov.

4) Zákon č. 109/1964 Zb. Hospodársky zákonník (úplné znenie č. 80/1989 Zb.).

5) Zákon č. 84/1990 Zb. o zhromažďovacom práve.

6) Zákon č. 85/1990 Zb. o petičnom práve.

Zmeny: 300/1990 Zb.; 513/1991 Zb.; 62/1993 Z.z. Občianske združenia - zákon

12. sz. melléklet Alapítványi törvény

Zákon Národnej rady Slovenskej republiky č. 34/2002 Z.z. o nadáciách a o zmene Občianskeho zákonníka v znení neskorších predpisov

Národná rada Slovenskej republiky sa uzniesla na tomto zákone:

Čl. I

PRVÁ ČASŤ ZÁKLADNÉ USTANOVENIA

§ 1 Predmet úpravy

Tento zákon upravuje postavenie a právne pomery nadácií a vytváranie nadačných fondov.

§ 2 Nadácia

(1) Nadácia je účelové združenie majetku, ktorý slúži na podporu verejnoprospešného účelu.

(2) Nadácia je právnická osoba; zapisuje sa do registra nadácií, ktorý vedie Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky (ďalej len „ministerstvo“).

(3) Verejnoprospešným účelom sa na účely tohto zákona rozumie najmä rozvoj a ochrana duchovných a kultúrnych hodnôt, realizácia a ochrana ľudských práv alebo iných humanitných cieľov, ochrana a tvorba životného prostredia, zachovanie prírodných hodnôt, ochrana zdravia, ochrana práv detí a mládeže, rozvoj vedy, vzdelania, telovýchovy a plnenie individuálne určenej humanitnej pomoci pre jednotlivca alebo skupinu osôb, ktoré sa ocitli v ohrození života alebo potrebujú naliehavú pomoc pri postihnutí živelnou pohromou.

(4) Názvom nadácie je názov, pod ktorým je nadácia zapísaná v registri nadácií. Názov nadácie musí obsahovať označenie „nadácia“. Iné fyzické osoby alebo právnické osoby nemôžu toto označenie vo svojom názve alebo obchodnom mene používať. Názov nadácie sa musí odlišovať od názvu inej už registrovanej nadácie a nesmie byť zameniteľný s názvom inej už registrovanej nadácie.

(5) Ak má názov nadácie obsahovať priezvisko fyzickej osoby, odlišnej od zakladateľa, musí návrh na registráciu nadácie do registra nadácií obsahovať aj súhlas tejto fyzickej osoby; ak táto fyzická osoba nežije, súhlas jej dedičov, ak sú známi.

(6) Nadačnou činnosťou sa na účely tohto zákona rozumie
a) poskytovanie peňažných a nepeňažných prostriedkov z majetku nadácie tretím osobám,

b) správa majetku nadácie vrátane nadačných fondov.

(7) Nadácia môže vykonávať aj inú činnosť, v súlade s verejnoprospešným účelom nadácie a realizáciou nadačnej činnosti, ak tento zákon neustanovuje inak.

§ 3

Majetok nadácie

(1) Majetok nadácie tvorí nadačné imanie, nadačný fond a ostatný majetok nadácie.

(2) Nadačné imanie je majetok nadácie zapísaný do registra nadácií. Pri založení nadácie je tvorené majetkovými vkladmi jednotlivých zakladateľov. Hodnota majetkového vkladu každého zakladateľa je najmenej 20 000 Sk. Základná hodnota nadačného imania musí byť najmenej 200 000 Sk, pričom túto základnú hodnotu môžu tvoriť len peňažné prostriedky a nehnuteľnosti. Hodnotu prevyšujúcu 200 000 Sk môžu tvoriť aj hnutelné veci, cenné papiere, ako aj iné majetkové práva a peniazmi oceniteľné hodnoty. Hodnotu nadačného imania nemožno znížiť.

(3) Nadačný fond tvoria peňažné prostriedky, ktoré nie sú súčasťou nadačného imania alebo ostatného majetku nadácie.

(4) Ostatný majetok nadácie, ktorý nie je súčasťou nadačného imania alebo nadačného fondu, tvoria peňažné prostriedky, cenné papiere, ako aj iné majetkové práva a peniazmi oceniteľné iné majetkové hodnoty.

DRUHÁ ČASŤ

ZALOŽENIE A VZNIK NADÁCIE A VYTVORENIE NADAČNÉHO FONDU

§ 4

Založenie nadácie

Nadáciu môže založiť fyzická osoba alebo právnická osoba (ďalej len „zakladateľ“).

Nadácia sa zakladá nadačnou listinou podpísanou všetkými zakladateľmi. Pravosť podpisov všetkých zakladateľov musí byť úradne osvedčená. Nadáciu môže založiť aj jeden zakladateľ; pravosť jeho podpisu musí byť úradne osvedčená.

Do vzniku nadácie konajú vo veciach súvisiacich s jej vznikom zakladateľa spoločne alebo správca nadácie.

(4) Vlastnícke právo k nehnuteľnosti nadobúda nadácia vkladom vlastníckeho práva do katastra nehnuteľností na základe písomného vyhlásenia zakladateľa, ktorého pravosť podpisu musí byť úradne osvedčená. Návrh na vklad vlastníckeho práva k nehnuteľnosti podá správca nadácie do 15 dní od vzniku nadácie. Kópiu návrhu na vklad vlastníckeho práva k nehnuteľnosti s vyznačením odtlačku pečiatky katastrálneho úradu musí zaslať správca nadácie ministerstvu do 15 dní odo dňa keď katastrálny úrad vyznačí na písomnom vyhotovení návrhu na vklad dátum jeho doručenia.

(5) Ak katastrálny úrad rozhodne o zamietnutí vkladu, správca nadácie vyzve zakladateľov, aby v lehote do 30 dní od právo-

platnosti rozhodnutia o zamietnutí vkladu nahradili cenu nezapísanej nehnuteľnosti inou nehnuteľnosťou alebo peňažnými prostriedkami.

§ 5 Nadačná listina

(1) Nadačná listina obsahuje názov a sídlo nadácie, verejnoprospešný účel, ktorý nadácia bude podporovať, meno a priezvisko (názov), rodné číslo (identifikačné číslo organizácie) a adresu trvalého pobytu (sídlo) všetkých zakladateľov, hodnotu nadačného imania, hodnotu a predmet majetkového vkladu, ktorý každý zakladateľ vložil do nadačného imania pri založení nadácie, dobu, na akú sa nadácia zriaďuje, počet členov orgánov nadácie, dĺžku funkčného obdobia a spôsob ich voľby, spôsob zvolávania, hlasovania a rokovania orgánov nadácie, meno, priezvisko, rodné číslo a adresu trvalého pobytu alebo dlhodobého pobytu prvého správcu nadácie (§ 6 ods. 5, § 41 ods. 2) a prvých členov ďalších orgánov nadácie, ak sú ustanovené, podmienky nakladania s majetkom nadácie, určenie okruhu osôb, ktorým sa poskytujú prostriedky nadácie, podmienky poskytovania prostriedkov nadácie tretím osobám, ďalšie náležitosti, ak ich zakladateľ považuje za potrebné uviesť.

(2) Zakladateľ môže určiť v nadačnej listine ustanovenia, ktoré sa nesmú meniť rozhodnutím nijakého orgánu nadácie.

(3) Každý je oprávnený nazeráť do nadačnej listiny a robiť si z nej výpisy alebo odpisy. Nadácia je povinná na požiadanie sprístupniť nadačnú listinu.

Vznik nadácie § 6

(1) Nadácia vzniká dňom zápisu nadácie do registra nadácií.

(2) Písomný návrh na zápis nadácie do registra nadácií podáva ministerstvu správca nadácie. Podpis správcu nadácie musí byť úradne osvedčený.

(3) K návrhu na zápis nadácie do registra nadácií musí byť priložená nadačná listina v dvoch vyhotoveniach, písomné vyhlásenie správcu o splatení peňažného vkladu zakladateľom, písomné vyhlásenie zakladateľa, že do nadačného imania vkladá nehnuteľnosť; pravosť podpisu správcu nadácie na písomnom vyhlásení musí byť úradne osvedčená a výpis z registra trestov správcu nadácie, ktorý nesmie byť starší ako tri mesiace.

(4) Ak je zakladateľom nadácie právnická osoba, ktorá nie je zriadená alebo založená zákonom, prikladá sa výpis z Obchodného registra alebo iného registra, ktorý nesmie byť starší ako 30 dní. U zahraničnej právnickej osoby sa prikladá doklad o tom, že zahraničná osoba je právnickou osobou a kto je jej štatutárnym orgánom.

(5) Ak je správcom nadácie zahraničná fyzická osoba, prikladá sa k návrhu na zápis nadácie do registra nadácií aj doklad o povolení na dlhodobý pobyt na území Slovenskej republiky.

§ 7

(1) Konanie o zápis nadácie do registra nadácií sa začína odo dňa, keď bol ministerstvu doručený návrh, ktorý obsahuje podklady podľa § 6.

(2) Ak návrh na zápis nadácie do registra nadácií neobsahuje podklady podľa § 6 ods. 2 až 5, ministerstvo správcu nadácie do 15 dní od doručenia návrhu upozorní, že konanie o zápis nadácie do registra nadácií začne až po odstránení nedostatkov.

§ 8

(1) Ministerstvo zápis nadácie do registra nadácií odmietne, ak z podkladov podľa § 6 ods. 2 až 4 vyplýva, že nejde o účelové združenie majetku, účel nadácie nie je verejnoprospešný, nadačná listina nie je v súlade so zákonom.

(2) O odmietnutí zápisu nadácie do registra nadácií rozhodne ministerstvo do 30 dní od začatia konania.

(3) Proti rozhodnutiu o odmietnutí zápisu nadácie do registra nadácií môže podať správca nadácie opravný prostriedok na Najvyšší súd Slovenskej republiky.¹⁾

§ 9

Ak ministerstvo nezistí dôvod na odmietnutie zápisu nadácie do registra nadácií, vykoná do 30 dní od začatia konania zápis nadácie do registra nadácií a v tejto lehote zašle správcovi nadácie jedno vyhotovenie nadačnej listiny, na ktorom vyznačí deň zápisu nadácie do registra nadácií.

(2) Vznik nadácie, jej názov a sídlo oznámi ministerstvo Štátnickému úradu Slovenskej republiky do desiatich dní odo dňa zápisu nadácie do registra nadácií.

Register nadácií § 10

(1) Register nadácií je verejný zoznam, do ktorého sa zapisujú zákonom ustanovené náležitosti týkajúce sa nadácií.

(2) Súčasťou registra nadácií je zbierka listín, ktorú tvorí nadačná listina, zmluva o vytvorení nadačného fondu alebo rozhodnutie správnej rady o vytvorení nadačného fondu a výročná správa o činnosti a hospodárení nadácie (ďalej len „výročná správa“).

(3) Náležitosti zapísané v registri nadácií sú účinné voči každému odo dňa vykonania zápisu nadácie do registra nadácií. Proti tomu, kto koná v dobrej viere v pravdivosť skutočností zapísaných v registri nadácií, nemôže ten, koho sa zápis v registri nadácií týka, namietat, že zápis v registri nadácií nezodpovedá skutočnosti.

§ 11

(1) Do registra nadácií sa zapisuje názov, sídlo a identifikačné číslo organizácie, verejnoprospešný účel, ktorý nadácia podporuje, meno a priezvisko (názov), rodné číslo (identifikačné číslo organizácie) a trvalý pobyt (sídlo) zakladateľa, hodnota a predmet nadačného imania s uvedením

1. sumy peňažných prostriedkov,

nehnuteľností a ich trhovej ceny určenej znaleckým posudkom,

hnuteľných vecí a ich ceny určenej znaleckým posudkom, cenných papierov a ich trhovej ceny, iné majetkové práva a peniazmi ocenené iné majetkové hodnoty ocenené znaleckým posudkom,

meno, priezvisko, rodné číslo a adresu trvalého pobytu správcu nadácie.

(2) Do registra nadácií sa zapisuje aj zmena alebo zánik zapisovaných skutočností. Správca nadácie je povinný podať na ministerstvo návrh na zápis zmeny zapisovaných skutočností do 15 dní odo dňa, keď k nim došlo, na ktorom musí byť pravosť podpisu správcu úradne osvedčená. K návrhu sa musí priložiť rozhodnutie správnej rady o vykonaní zmeny v nadačnej listine a dodatok k nadačnej listine v dvoch vyhotoveniach, na ktorom musí byť pravosť podpisu predsedu správnej rady úradne osvedčená.

(3) V registri nadácií sa ďalej vyznačí vstup nadácie do likvidácie vrátane mena a priezviska, rodného čísla a adresy trvalého pobytu likvidátora, vyhlásenie konkurzu vrátane mena a priezviska, rodného čísla a adresy trvalého pobytu správcu konkurznej podstaty, c) právny dôvod výmazu nadácie.

(4) Identifikačné číslo organizácie prideliť nadácii ministerstvo.

§ 12

(1) Záväzky, ktoré prevzali zakladatelia za nadáciu do dňa jej vzniku, zaväzujú zakladateľov spoločne a nerozdielne.

(2) Záväzky, ktoré vznikli podľa odseku 1, prechádzajú na nadáciu dňom jej vzniku, pokiaľ ich nadácia do troch mesiacov neodmietne z dôvodu, že ich prevzatie by bolo v rozpore s verejnoprospešným účelom, ktorý nadácia plní.

§ 13

Nadačný fond

(1) Nadácia môže na podporu verejnoprospešného účelu vytvoriť nadačný fond rozhodnutím správnej rady alebo na základe písomnej zmluvy s fyzickou osobou alebo právnickou osobou.

(2) Nadačný fond nemá právnu subjektivitu.

(3) Rozhodnutie správnej rady o vytvorení nadačného fondu musí obsahovať

názov nadácie, ktorá nadačný fond vytvára, názov nadačného fondu; súčasťou názvu nadačného fondu musí byť aj názov nadácie ktorá nadačný fond vytvára, účel, na ktorý sa nadačný fond vytvára, doba, na akú sa nadačný fond vytvára.

(4) Predmetom zmluvy o vytvorení nadačného fondu medzi fyzickou osobou alebo právnickou osobou a nadáciou je určenie podmienok na získavanie peňažných prostriedkov a ich poskytovanie na vopred dohodnutý verejnoprospešný účel. Zmluva o vytvorení nadačného fondu musí ďalej obsahovať

a) označenie zmluvných strán, b) názov nadačného fondu; súčasťou názvu nadačného fondu musí byť aj názov nadácie pri ktorej sa nadačný fond vytvára,

c) účel, na ktorý sa nadačný fond vytvára, d) doba, na akú sa nadačný fond vytvára, e) odmenu nadácie, ak bola dohodnutá, podmienky použitia prostriedkov nadačného fondu, podmienky, za akých sa rozdelia prostriedky nadačného fondu v prípade, ak je účel nadačného fondu viazaný na vyzbieranie konkrétnej sumy, a ak k jej vyzbieraní nedôjde alebo ak účel, na ktorý sa nadačný fond vytvoril zanikol,

náležitosti záverečnej správy o použití prostriedkov nadačného fondu alebo výročnej správy o použití prostriedkov nadačného fondu, ak bol vytvorený na čas presahujúci jeden rok alebo na neurčitý čas.

(5) Správca nadácie je povinný zaslať ministerstvu do 15 dní od vytvorenia nadačného fondu rozhodnutie správnej rady alebo písomnú zmluvu o vytvorení nadačného fondu.

TRETIA ČASŤ ZRUŠENIE A ZÁNİK NADÁCIE

Zrušenie nadácie

§ 14

Nadácia sa zrušuje uplynutím doby, na akú bola založená, dosiahnutím verejnoprospešného účelu, na aký bola založená, rozhodnutím správnej rady o zrušení nadácie, rozhodnutím súdu o zrušení nadácie, vyhlásením konkurzu alebo zamietnutím návrhu na vyhlásenie konkurzu pre nedostatok majetku, rozhodnutím zakladateľov alebo dohodou zakladateľov, ak je správna rada nefunkčná najmenej jeden rok.

§ 15

(1) Súd na návrh zakladateľa, ministerstva alebo osoby, ktorá osvedčí právny záujem, nadáciu zruší a nariadi jej likvidáciu, ak

a) sa zníži jej nadačné imanie, b) v lehote určenej v rozhodnutí o uložení pokuty podľa § 36 ods. 3 nadácia nezašle výročnú správu ministerstvu, c) nadácia porušuje ustanovenie § 29 ods. 3, d) *neboli zvolené orgány nadácie, ktorým sa skončilo funkčné obdobie pred viac ako šiestimi mesiacmi alebo orgány nadácie neboli doplnené na požadovaný počet*, e) nadácia po čas dlhší ako jeden rok nevykonáva nadačnú činnosť podľa § 2 ods. 6, f) nadácia používa majetok v rozpore s týmto zákonom alebo s nadačnou listinou.

(2) Súd na návrh zakladateľa, ministerstva alebo osoby, ktorá osvedčí právny záujem, môže zrušiť nadáciu alebo nariadiť jej likvidáciu, ak nadácia iným závažným spôsobom alebo opakovane porušila ustanovenia tohto zákona.

§ 16

Zánik nadácie

Nadácia zaniká dňom výmazu nadácie z registra nadácií. Jej zániku predchádza zrušenie s likvidáciou alebo bez likvidácie.

Likvidácia sa nevyžaduje, ak

- a) majetok a záväzky nadácie po jej zániku prechádzajú na inú nadáciu,
- b) sa zamietol návrh na vyhlásenie konkurzu pre nedostatok majetku,
- c) po skončení konkurzného konania nezostane nadácii nijaký majetok.

§ 17

Zrušenie nadácie bez likvidácie

(1) Nadácia sa môže zlúčiť len s inou nadáciou na základe písomnej zmluvy o zlúčení, ak to nadačné listiny týchto nadácií nezakazujú.

Zmluva o zlúčení obsahuje označenie zmluvných strán a údaje o majetku, záväzkoch, právach a povinnostiach nadácie ktorá sa zlučuje. Zmluva o zlúčení musí byť podpísaná štatutárnym orgánom zlučovaných nadácií. Nadačné imanie nadácie, ktorá preberá majetok a záväzky zlučovanej nadácie sa musí zvýšiť o nadačné imanie zlučovanej nadácie.

Návrh na výmaz zlučovanej nadácie z registra nadácií predkladá jej štatutárny orgán, ktorého pravosť podpisu na návrhu musí byť úradne osvedčená. K návrhu na výmaz zlučovanej nadácie z registra nadácií sa predloží zmluva o zlúčení, rozhodnutie správnej rady o zrušení nadácie bez likvidácie a rozhodnutie zakladateľa, ak rozhodol o zrušení nadácie.

Dňom výmazu zlučovanej nadácie z registra nadácií prechádza majetok, ako aj práva a povinnosti zlučovanej nadácie na nadáciu, s ktorou sa zlúčila.

Pri splynutí prechádza majetok zaniknutých nadácií na nadáciu, ktorá vznikla splynutím.

Nadácia sa môže premeniť na neinvestičný fond. Pri preмене zaniká doterajšia nadácia bez likvidácie ak sú ku dňu podania návrhu na výmaz nadácie z registra nadácií splnené náležitosti pre vznik neinvestičného fondu.

Pri preмене nadácie prechádza nadačné imanie na inú nadáciu alebo na obec, v ktorej má zaniknutá nadácia sídlo.

Ministerstvo vykoná výmaz zrušovanej nadácie z registra nadácií a zápis zmeny nadácie, ktorá prevzala majetok a záväzky zrušovanej nadácie k tomu istému dňu.

§ 18

Zrušenie nadácie s likvidáciou

(1) Vstup nadácie do likvidácie sa zapisuje do registra nadácií. Po dobu likvidácie sa používa názov nadácie s dodatkom „v likvidácii“.

(2) Zápisom vstupu nadácie do likvidácie do registra nadácií prechádza pôsobnosť správca nadácie konať v mene nadácie na likvidátora zapísaného v registri nadácií.

Likvidátora vymenúva správna rada, ak tento zákon neustanovuje inak. Ak nie je likvidátor vymenovaný bez zbytočného odkladu, vymenuje ho súd. Likvidátorom môže byť iba fyzická osoba. Pri likvidácii nadácie na základe rozhodnutia súdu, vymenuje likvidátora súd, ktorý rozhodol o likvidácii.

Za výkon svojej pôsobnosti zodpovedá likvidátor tým istým spôsobom ako správca nadácie.

Likvidátor robí v mene nadácie iba úkony smerujúce k likvidácii nadácie.

Ak likvidátor zistí predĺženie nadácie, podá bez zbytočného odkladu návrh na vyhlásenie konkurzu.

Likvidátor zostaví ku dňu vstupu nadácie do likvidácie likvidačnú účtovnú súvahu a je povinný zaslať prehľad o majetku a záväzkoch nadácie všetkým členom správnej rady.

Ku dňu skončenia likvidácie zostaví likvidátor účtovnú závierku a predloží ju správnej rade na schválenie spolu s konečnou správou o priebehu likvidácie a návrhom na rozdelenie majetkového zostatku.

Likvidátor je povinný likvidačný zostatok ponúknuť inej nadácii alebo obci, v ktorej mala zrušená nadácia sídlo. Ak obec likvidačný zostatok prijme, môže ho použiť len na verejnoprospešný účel. Majetok, ktorý tvorí nadačné imanie, môže byť ponúknutý iba inej nadácii, ktorá je registrovaná podľa tohto zákona.

Do 30 dní od skončenia likvidácie podá likvidátor návrh na výmaz nadácie z registra nadácií.

Odmenu likvidátora určuje orgán, ktorý ho vymenoval.

ŠTVRTÁ ČASŤ

ORGÁNY NADÁCIE A ICH PRÁVOMOCI

§ 19

Orgány nadácie

(1) Orgánmi nadácie sú

- a) správna rada,
- správca nadácie,
- dozorná rada, ak je majetok nadácie vyšší ako 5 000 000 Sk, v ostatných prípadoch ak tak ustanoví nadačná listina,
- revízor, ak nie je ustanovená dozorná rada,
- iný orgán, ak to ustanoví nadačná listina.

(2) Členovia orgánov nadácie sú povinní svoju činnosť vykonávať tak, aby neboli poškodzované záujmy nadácie; nesmú majetok nadácie využívať na osobné ciele. Členovia orgánov nadácie musia byť bezúhonní a v plnom rozsahu spôsobilí na právne úkony. Za bezúhonného sa na účely tohto zákona nepovažuje ten, kto bol právoplatne odsúdený za úmyselný trestný čin. Bezúhonnosť sa preukazuje výpisom z registra trestov, ktorý nesmie byť starší ako tri mesiace.

Správna rada

§ 20

(1) Správna rada je najvyšší orgán nadácie.

(2) Správna rada rozhoduje o zrušení nadácie, ak to nevyklučuje nadačná listina,

volí a odvoláva predsedu a členov správnej rady, volí a odvoláva správcu nadácie a revízora, ak nadačná listina neustanovuje inak,

rozhoduje o zmenách v nadačnej listine, ak to nezakazuje nadačná listina,

vymenúva likvidátora,

každoročne schvaľuje rozpočet nadácie, ktorý jej predkladá správca nadácie,

rozhoduje o použití majetku nadácie v súlade s verejnoprospešným účelom nadácie a za podmienok ustanovených týmto zákonom a nadačnou listinou,

rozhoduje o zvýšení nadačného imania, o zmenách v predmete nadačného imania,

rozhoduje o vytvorení nadačného fondu, schvaľuje záverečnú správu o použití prostriedkov nadačného fondu alebo výročnú správu o použití prostriedkov nadačného fondu, ak bol vytvorený na čas presahujúci jeden rok alebo na neurčitý čas,

určuje odmenu za výkon funkcie správcu nadácie.

(3) Správna rada rozhoduje aj o ďalších skutočnostiach v rozsahu a za podmienok určených v nadačnej listine.

(4) Správna rada je povinná písomne odôvodniť svoje rozhodnutie podľa odseku 2 písm. g).

§ 21

(1) Správna rada má najmenej troch členov. Členom správnej rady môže byť len fyzická osoba, ktorá je v plnom rozsahu spôsobilá na právne úkony.

(2) Členstvo v správnej rade je nezlučiteľné s funkciou správcu alebo člena iného orgánu (§ 19) tej istej nadácie.

(3) Členom správnej rady nemôže byť osoba, ktorej sa poskytujú peňažné prostriedky z majetku nadácie.

(4) Členstvo v správnej rade je neplatená funkcia. Člen správnej rady má nárok na náhradu výdavkov podľa osobitného predpisu²⁾, ktoré mu vznikli pri výkone tejto funkcie.

§ 22

(1) Spôsob voľby členov správnej rady a dĺžku ich funkčného obdobia upravuje nadačná listina. Prvých členov správnej rady určí zakladateľ v nadačnej listine pri založení nadácie. Nadačná listina môže upraviť aj predpoklady na výkon členstva v správnej rade.

(2) Na uvoľnené miesto člena správnej rady musí byť správnou radou do 60 dní od uvoľnenia miesta zvolený nový člen správnej rady na zvyšok funkčného obdobia alebo na ďalšie funkčné obdobie. Ak po uvoľnení miesta člena správnej rady klesne počet členov správnej rady pod troch členov, správna rada nemôže, s výnimkou voľby nových členov, až do času kým nebude doplnená správna rada, prijať žiadne rozhodnutie.

(3) Návrh na voľbu a odvolanie členov správnej rady môže podať každý člen správnej rady, ak nadačná listina neurčuje inak.

(4) Členstvo v správnej rade zaniká
uplynutím funkčného obdobia,
písomným odstúpením doručeným správcovi nadácie alebo správnej rade,
odvolaním správnou radou,
smrťou.

§ 23

(1) Správna rada volí zo svojich členov predsedu, ktorý zvoláva a vedie zasadania správnej rady. Predseda môže zvolaním a vedením zasadania písomne poveriť iného člena správnej rady.

(2) Na voľbu a odvolanie predsedu je potrebný súhlas nadpolovičnej väčšiny všetkých členov správnej rady.

§ 24

Ak nadačná listina neustanovuje inak, správna rada je schopná uznášať sa, ak je prítomná nadpolovičná väčšina jej

členov. Na prijatie rozhodnutia je potrebný súhlas nadpolovičnej väčšiny prítomných členov.

(2) Členovia správnej rady môžu prijímať rozhodnutia aj mimo zasadnutí správnej rady s výnimkou rozhodnutí podľa § 20 ods. 2 písm. a) a b). V takom prípade sa návrh uznesenia správnej rady predkladá jednotlivým členom na vyjadrenie s oznámením lehoty, v ktorej majú urobiť písomné vyjadrenie k návrhu. Ak sa člen nevyjadrí v uvedenej lehote, platí, že nesúhlasí s návrhom uznesenia. Výsledky hlasovania oznámi členom správnej rady predseda správnej rady.

Správca nadácie

§ 25

(1) Správca nadácie je štatutárnym orgánom nadácie, ktorý riadi činnosť nadácie a koná v jej mene. Rozhoduje o všetkých záležitostiach nadácie, ak nie sú týmto zákonom alebo nadačnou listinou vyhradené do pôsobnosti iných orgánov.

(2) Správcu nadácie volí a odvoláva správna rada. Prvého správcu nadácie určí zakladateľ v nadačnej listine pri založení nadácie.

(3) Ak nadačná listina neustanovuje inak, správna rada môže obmedziť právo správcu nadácie konať v mene nadácie. Tieto obmedzenia nie sú účinné voči tretím osobám.

(4) Správca nadácie nesmie byť členom správnej rady alebo iného orgánu nadácie. Je oprávnený zúčastňovať sa na zasadaniach správnej rady s poradným hlasom.

(5) Za správcu nadácie môže byť zvolená fyzická osoba s trvalým pobytom alebo s dlhodobým pobytom na území Slovenskej republiky.

§ 26

(1) Správna rada odvolá správcu nadácie, ak bol právoplatným rozsudkom súdu odsúdený za úmyselný trestný čin alebo ak bol právoplatne odsúdený za trestný čin a súd nerozhodol v jeho prípade o podmiennečnom odložení výkonu trestu odňatia slobody,

stratil spôsobilosť na právne úkony alebo jeho spôsobilosť na právne úkony bola obmedzená.

Správna rada môže odvolať správcu nadácie, ak nie je schopný podľa lekárskeho posudku zo zdravotných dôvodov vykonávať túto funkciu dlhšie ako šesť mesiacov, neplní povinnosti správcu nadácie a v určenej lehote neurobí nápravu ani po písomnom upozornení správnej rady.

stratil dôveru členov správnej rady.

Správca nadácie sa môže bez udania dôvodu písomne vzdať svojej funkcie.

Ak správna rada odvolá správcu nadácie podľa odsekov 1 a 2 alebo ak sa správca nadácie vzdá funkcie podľa odseku 3 musí byť správnou radou do 30 dní od uvoľnenia miesta zvolený nový správca nadácie. Do zvolenia správcu nadácie koná v mene nadácie predseda správnej rady, ktorý môže urobiť len také úkony, ktoré nepripúšťajú odklad.

Na voľbu a odvolanie správcu nadácie je potrebný súhlas nadpolovičnej

väčšiny všetkých členov správnej rady. V prípade odvolania správcu nadácie podľa odseku 2 písm. c) je potrebná dvojtretinová väčšina všetkých členov správnej rady.

(6) Návrh na voľbu a odvolanie správcu nadácie môže podať každý člen správnej rady.

§ 27 Dozorná rada (revízor)

Dozorná rada (revízor) je kontrolným orgánom nadácie.

Členov dozornej rady (revízora) volí a odvoláva správna rada. Pre spôsob ustanovenia dozornej rady a pre členstvo v dozornej rade platia primerane ustanovenia o správnej rade. Pre revízora platia primerane ustanovenia o správcovi nadácie. Funkčné obdobie revízora je trojročné.

Členovia dozornej rady (revízor) sú oprávnení nahliadať do všetkých dokladov a záznamov týkajúcich sa činnosti nadácie a kontrolovať, či je účtovníctvo vedené v súlade s osobitným predpisom, či nadácia uskutočňuje svoju činnosť v súlade so všeobecne záväznými právnymi predpismi a nadačnou listinou.

Dozorná rada (revízor) najmä kontroluje vedenie účtovníctva, schvaľuje účtovnú závierku a výročnú správu nadácie, upozorňuje správnu radu na zistené nedostatky a podáva návrhy na ich odstránenie.

PIATA ČASŤ POUŽITIE MAJETKU NADÁCIE

§ 28 Výdavky (náklady) nadácie

Majetok nadácie sa môže použiť len v súlade s verejnoprospešným účelom a podmienkami určenými v nadačnej listine a na úhradu výdavkov (nákladov) na správu nadácie. Výšku výdavkov (nákladov) na správu nadácie určí správna rada každoročne v miere nevyhnutnej na zabezpečenie činnosti nadácie.

(2) Výdavky (náklady) na správu nadácie zahŕňajú výdavky (náklady) na ochranu a zhodnotenie majetku nadácie, propagáciu verejnoprospešného účelu nadácie alebo účelu nadačného fondu, prevádzku nadácie, odmenu za výkon funkcie správcu, náhrady výdavkov podľa osobitného predpisu,²⁾ mzdové náklady, iné náklady na ostatné činnosti spojené s prevádzkou nadácie.

(3) V nadačnej listine možno ustanoviť podrobnejšie členenie nákladov ako v odseku 2.

(4) Výdavky (náklady) na správu nadácie musí viesť nadácia oddelene.

§ 29 Iné použitie majetku nadácie

(1) Nadácia nemôže podnikáť s výnimkou prenechania nehnuteľností do nájmu, organizovania kultúrnych, vzdelávacích, spoločenských alebo športových akcií, ak touto činnosťou účinnejšie využije svoj majetok a táto činnosť bude v súlade s verejnoprospešným účelom nadácie.

(2) Nadácia nemôže uzatvárať zmluvu o tichom spoločenstve.

(3) Majetok nadácie sa nesmie použiť na financovanie činnosti politických strán a politických hnutí, ani na prospech kandidáta na volenú funkciu.

§ 30

Použitie nadačného imania

(1) Majetok, ktorý tvorí nadačné imanie (§ 3 ods. 2) nemožno darovať, vložiť ako vklad do obchodnej spoločnosti, zaťažiť ani použiť na zabezpečenie záväzkov nadácie ani na zabezpečenie záväzkov tretích osôb.

(2) Nadácia je povinná uložiť peňažné prostriedky, ktoré sú súčasťou nadačného imania, na účte v banke, alebo pobočke zahraničnej banky⁴⁾, ktorá má bankové povolenie na území Slovenskej republiky.

(3) Peňažné prostriedky, ktoré sú súčasťou nadačného imania, môže nadácia použiť len na kúpu štátnych dlhopisov a štátnych pokladničných poukázok, cenných papierov prijatých na trh kótovaných cenných papierov a podielov listov otvorených podielových fondov, hypotekárnych záložných listov, vkladových listov, vkladových certifikátov a depozitných certifikátov, nehnuteľností.

§ 31 Zodpovednosť za záväzky nadácie

Nadácia zodpovedá za svoje záväzky celým svojím majetkom okrem prostriedkov nadačného fondu vytvoreného na plnenie individuálne určenej humanitnej pomoci pre jednotlivca alebo skupinu osôb, ktoré sa ocitli v ohrození života alebo potrebujú naliehavú pomoc pri postihnutí živelnou pohromou.

Ak správca nadácie nezašle ministerstvu podľa § 13 ods. 5 písomnú zmluvu alebo rozhodnutie správnej rady o vytvorení nadačného fondu vytvoreného na plnenie individuálne určenej humanitnej pomoci pre jednotlivca alebo skupinu osôb, ktoré sa ocitli v ohrození života, alebo potrebujú naliehavú pomoc pri postihnutí živelnou pohromou, nadácia zodpovedá za svoje záväzky aj prostriedkami tohto nadačného fondu.

Účelová viazanosť prostriedkov § 32

(1) Ak hodnota daru alebo výška príspevku presiahne 10 000 Sk, je nadácia povinná oznámiť darcovi presnú špecifikáciu jeho použitia do 60 dní odo dňa použitia tohto daru alebo príspevku, ak darca neustanoví inak.

(2) Ak darca poskytol nadácii dar alebo príspevok na konkrétny verejnoprospešný účel, nadácia je oprávnená použiť ho na iný účel len s predchádzajúcim súhlasom tohto darcu.

§ 33

(1) Fyzická osoba alebo právnická osoba, ktorej nadácia poskytla prostriedky, je povinná použiť tieto prostriedky len na verejnoprospešný účel, na ktorý jej boli poskytnuté a na požiadanie preukázať nadácii, ako prostriedky použila.

(2) Fyzická osoba alebo právnická osoba, ktorá nesplní povinnosť podľa odseku 1, je povinná poskytnuté prostriedky bezodkladne vrátiť nadácii.

(3) Fyzická osoba alebo právnická osoba, ktorej boli prostriedky nadácie poskytnuté v rozpore s týmto zákonom, je povinná tieto prostriedky vrátiť.

(4) Prostriedky nadácie určené na plnenie jej verejnoprospešného účelu nemožno poskytnúť zakladateľovi, členovi správnej rady, správcovi nadácie a ani členovi iného orgánu nadácie a im blízkym osobám.⁵⁾ To neplatí, ak ide o poskytnutie prostriedkov z nadačného fondu vytvoreného na plnenie individuálne určenej humanitnej pomoci pre jednotlivca alebo skupinu osôb, ktoré sa ocitli v ohrození života alebo potrebujú naliehavú pomoc pri postihnutí živelnou pohromou.

ŠIESTA ČASŤ ÚČTOVNÍCTVO A VÝROČNÁ SPRÁVA § 34 Účtovníctvo

Nadácia vedie účtovníctvo podľa osobitného predpisu.⁶⁾

(2) Nadácia vedie vo svojom účtovníctve oddelene prostriedky nadačného fondu.

(3) Ročná účtovná závierka musí byť overená audítorom.

§ 35 Výročná správa

(1) Nadácia je po skončení kalendárneho roka povinná vypracovať výročnú správu v lehote určenej správnou radou alebo nadačnou listinou, najneskôr do 15. mája nasledujúceho kalendárneho roka.

(2) Výročná správa nadácie obsahuje prehľad činností vykonávaných v hodnotenom období s uvedením vzťahu k verejnoprospešnému účelu nadácie, ročnú účtovnú závierku, zhodnotenie základných údajov zahrnutých v nej a výrok audítora k ročnej účtovnej závierke, prehľad príjmov (výnosov) podľa zdrojov a ich pôvodu, prehľad o darcoch, ak hodnota darov alebo výška prostriedkov od toho istého darcu presahuje 10 000 Sk, prehľad o fyzických osobách a právnických osobách, ktorým nadácia poskytla prostriedky na verejnoprospešný účel, na ktorý bola nadácia založená a informáciu, akým spôsobom sa tieto prostriedky použili, celkové výdavky (náklady) v členení na výdavky podľa jednotlivých druhov činností nadácie, a osobitne výšku výdavkov (nákladov) na správu nadácie, vrátane rozhodnutia správnej rady podľa § 28 ods. 1 a v členení podľa § 28 ods. 2 a 3, zmeny vykonané v nadačnej listine a v zložení orgánov, ktoré nastali v hodnotenom období, odmenu za výkon funkcie správcu nadácie a iného orgánu, ak bol nadačnou listinou ustanovený, prehľad o činnosti nadačných fondov spolu s prehľadom o prostriedkoch nadačných fondov, ďalšie údaje, ktoré určí správna rada.

(3) Ak sa po zverejnení výročnej správy zistia skutočnosti, ktoré sú dôvodom na jej opravu, je nadácia povinná túto opravu bezodkladne vykonať.

Najneskôr do 31. mája zasiela nadácia po jednom výtlačku výročnej správy ministerstvu. Najneskôr do 31. mája zasiela nadácia výrok audítora na zverejnenie v Obchodnom vestníku.

SIEDMA ČASŤ SPOLOČNÉ, PRECHODNÉ A ZÁVEREČNÉ USTANOVENIA

§ 36 Pokuty

(1) Ak nadácia nezašle ministerstvu výročnú správu podľa § 35 ods. 4, ministerstvo uloží nadácii za porušenie tejto povinnosti pokutu v sume od 10 000 Sk do 100 000 Sk.

(2) Pokuta je splatná do 30 dní odo dňa nadobudnutia právoplatnosti rozhodnutia o uložení pokuty.

(3) V rozhodnutí o uložení pokuty ministerstvo určí primeranú lehotu na zaslanie výročnej správy.

(4) Uložením pokuty podľa tohto zákona nie sú dotknuté ustanovenia o náhrade škody, ani nezanikajú povinnosti ustanovené týmto zákonom.

(5) Výnos z pokút je príjmom štátneho rozpočtu.

§ 37 Dohľad

Ministerstvo dohliada, či nadácia plní verejnoprospešný účel, na ktorý bola založená. Na tento účel ministerstvo vyhodnocuje obsah výročnej správy.

Ak ministerstvo zistí nedostatky vyzve nadáciu, aby v určenej lehote odstránila zistené nedostatky a súčasne informovala ministerstvo o prijatých opatreniach.

(3) Ak nadácia nevykonala nápravu podľa § 36 ods.3, ministerstvo podá návrh podľa § 15 ods. 1.

§ 38 Ochrana anonymity darcu

(1) Ak darca trvá na zachovaní anonymity, jeho meno a priezvisko alebo názov sa nesmú uvádzať v prehľade darcov ani inak zverejňovať.

(2) Ustanovenie odseku 1 sa nevzťahuje na oprávnenia kontrolných orgánov pôsobiace podľa osobitných predpisov,⁷⁾ službu kriminálnej polície, službu finančnej polície a orgány činné v trestnom konaní pri plnení úloh podľa osobitných predpisov.⁸⁾

§ 39 Sprístupňovanie informácií

Nadácia poskytuje informácie o svojej činnosti a nakladaní s majetkom ako povinné osoby podľa osobitného predpisu.⁹⁾

Zahraničná nadácia § 40

(1) Zahraničná nadácia je právnická osoba so sídlom mimo územia Slovenskej republiky, ak je nadáciou podľa práva štátu, na ktorého území má svoje sídlo.

(2) Zahraničná nadácia môže pôsobiť na území Slovenskej republiky len prostredníctvom svojej organizačnej zložky za rovnakých podmienok a v rovnakom rozsahu ako nadácia vzniknutá podľa tohto zákona.

§ 41

(1) Oprávnenie zahraničnej nadácie pôsobiť na území Slovenskej republiky prostredníctvom organizačnej zložky, ktorá musí byť právnickou osobou so sídlom na území Slovenskej republiky, vzniká ku dňu zápisu organizačnej zložky do registra nadácií a zaniká dňom výmazu organizačnej zložky z registra nadácií.

(2) Ministerstvo zapíše organizačnú zložku zahraničnej nadácie založenú na území Slovenskej republiky ak verejnoprospešný účel zahraničnej nadácie je v súlade s § 2 ods. 3. Písomný návrh na zápis organizačnej zložky do registra nadácií podáva ministerstvu správca organizačnej zložky zahraničnej nadácie. Pravosť podpisu správcu organizačnej zložky na návrhu musí byť úradne osvedčená. V návrhu na zápis sa uvedie názov organizačnej zložky, ktorého súčasťou musí byť názov zahraničnej nadácie s dodatkom, že ide o jej organizačnú zložku, sídlo organizačnej zložky, ako aj meno, priezvisko, rodné číslo a miesto dlhodobého pobytu správcu organizačnej zložky, ktorý je jej štatutárnym orgánom.

(3) K návrhu na zápis sa prikladá doklad o tom, že zahraničná nadácia je právnickou osobou, ktorý nesmie byť starší ako tri mesiace, rozhodnutie príslušného orgánu zahraničnej nadácie o vytvorení organizačnej zložky na území Slovenskej republiky vrátane určenia osoby správcu organizačnej zložky, stanov zahraničnej nadácie a doklad o tom, že hodnota majetkového vkladu organizačnej zložky zodpovedá ustanoveniam tohto zákona.

(4) Na konanie a rozhodovanie o registrácii platí obdobne § 7.

§ 42

Prechodné ustanovenia

(1) Nadácia, ktorá vznikla podľa doterajších predpisov, sa považuje za nadáciu podľa tohto zákona, ak do 31. decembra 2002 podá správca nadácie návrh na zmenu zapisovaných skutočností v registri nadácií a preukáže vytvorenie nadačného imania podľa § 3 ods. 2 ku dňu podania návrhu a príloží nadačnú listinu nadácie.

(2) Správna rada nadácie môže do 31. decembra 2002 namiesto návrhu podľa odseku 1 rozhodnúť o premene nadácie na neziskovú organizáciu poskytujúcu všeobecne prospešné služby, občianske združenie alebo na neinvestičný fond, alebo môže rozhodnúť o zrušení nadácie a o jej vstupe do likvidácie. Zrušenie nadácie a jej vstup do likvidácie správca nadácie oznámi bez zbytočného odkladu ministerstvu.

Ak nebudú vykonané opatrenia podľa odsekov 1 a 2 alebo ak orgán príslušný na registráciu návrh na zápis odmietne, k 1. januáru 2003 sa zrušujú nadácie, ktoré neboli zaregistrované podľa tohto zákona a štatutárny orgán týchto nadácií je povinný vykonať likvidáciu.

(4) Ustanovenie § 29 ods. 1 sa počas platnosti medzinárodných zmlúv určujúcich podmienky poskytovania zahraničnej pomoci Slovenskej republike, ktorými je Slovenská republika viazaná, nevzťahuje na nadácie, ktoré vznikli podľa § 20b Občianskeho zákonníka pred 1. septembrom 1996 ak ich zriadenie bolo podmienkou čerpania zahraničnej pomoci pre Slovenskú republiku a ku dňu účinnosti tohto zákona používajú svoje prostriedky na podporu podnikania.

§ 43

Zrušovacie ustanovenie

Zrušuje sa zákon Národnej rady Slovenskej republiky č. 207/1996 Z. z. o nadáciách v znení zákona č. 147/1997 Z. z. Čl. II

Zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v znení zákona č. 58/1969 Zb., zákona č. 131/1982 Zb., zákona č. 94/1988 Zb., zákona č. 188/1988 Zb., zákona č. 87/1990 Zb., zákona č. 105/1990 Zb., zákona č. 116/1990 Zb., zákona č. 87/1991 Zb., zákona č. 509/1991 Zb., zákona č. 264/1992 Zb., zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 278/1993 Z. z., zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 249/1994 Z. z., zákona č. 153/1997 Z. z., zákona č. 211/1997 Z. z., zákona č. 252/1999 Z. z., zákona č. 218/2000 Z. z., zákona č. 261/2001 Z. z. a zákona č. 281/2001 Z. z. sa mení takto:

§ 20b až 20e vrátane nadpisu sa vypúšťajú.

V § 477 sa vypúšťa odsek 2. Súčasne sa zrušuje označenie odseku 1.

Čl. III

Účinnosť

Tento zákon nadobúda účinnosť 1. marca 2002.

prezident Slovenskej republiky

predseda Národnej rady Slovenskej republiky

predseda vlády Slovenskej republiky

1) § 244 až 250s Občianskeho súdneho poriadku.

2) Zákon c. 119/1992 Zb. o cestovných náhradách v znení neskorších predpisov.

3) Napríklad zákon c. 46/1999 Z. z. o spôsobe voľby prezidenta Slovenskej republiky, o ľudovom hlasovaní o jeho odvolaní a o doplnení niektorých ďalších zákonov, zákon Slovenskej národnej rady c. 346/1990 Zb. o voľbách do orgánov samosprávy obcí v znení neskorších predpisov.

4) § 2 ods. 1 až 6 zákona c. 483/2001 Z. z. o bankách a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

5) § 116 Občianskeho zákonníka.

6) Zákon c. 563/1991 Zb. o účtovníctve v znení neskorších predpisov.

7) Napríklad zákon Národnej rady Slovenskej republiky c. 10/1996 Z. z. o kontrole v štátnej správe, zákon c. 440/2000 Z. z. o správach finančnej kontroly v znení zákona 150/2001 Z. z..

8) Trestný zákon. Zákon Národnej rady Slovenskej republiky c. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore v znení neskorších predpisov.

9) Zákon c. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám a o zmene a doplnení niektorých zákonov (zákon o slobode informácií).

13. sz. melléklet

Jótékonyági alapokról szóló törvény

ZÁKON

NÁRODNEJ RADY SLOVENSKEJ REPUBLIKY

č. 147/1997 Z.z.

o neinvestičných fondoch

a o doplnení zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 207/1996 Z.z.

Národná rada Slovenskej republiky sa uzniesla na tomto zákone:

Čl.I

Základné ustanovenia

§ 1

Tento zákon upravuje zriadenie, vznik, zrušenie, zánik a hospodárenie neinvestičných fondov (ďalej len „fond“).

§ 2

(1) Fond je neziskovou právnickou osobou, ktorá združuje peňažné prostriedky určené na plnenie všeobecne prospešného účelu alebo individuálne určenej humanitnej pomoci pre jednotlivca alebo pre skupinu osôb, ktoré sa ocitli v ohrození života alebo potrebujú naliehavú pomoc pri postihnutí živelnou pohromou.

(2) Podľa tohto zákona sa za všeobecne prospešný účel považuje najmä

- a) rozvoj a ochrana duchovných hodnôt,
- b) ochrana ľudských práv,
- c) ochrana a tvorba životného prostredia,
- d) zachovanie prírodných a kultúrnych hodnôt,
- e) ochrana a podpora zdravia a vzdelávania,
- f) rozvoj sociálnych služieb.

(3) Fond môže vlastniť aj veci nevyhnutne potrebné na jeho správu v rozsahu, ktorý je určený v štatúte.

§ 3

Zriadenie fondu

(1) Fond môže zriadiť fyzická osoba alebo právnická osoba (ďalej len „zriaďovateľ“).

(2) Ak je zriaďovateľom jedna osoba, fond sa zriaďuje zriaďovacou listinou vo forme notárskej zápisnice. Ak je viac zri-

aďovateľov, fond sa zriaďuje zriaďovacou zmluvou; pravosť podpisov všetkých zriaďovateľov musí byť úradne overená. Zriaďovacia listina musí mať rovnaké obsahové náležitosti ako zriaďovacia zmluva.

(3) Zriaďovaciu zmluvu môže uzavrieť aj splnomocnenec, ktorý má na to plnomocenstvo.

Plnomocenstvo s úradne overeným podpisom splnomocniteľa sa pripojí k zriaďovacej zmluve.

§ 4

Názov fondu

Názvom fondu sa rozumie názov, pod ktorým je fond zapísaný v registri fondov (ďalej len „register“). Názov fondu musí obsahovať označenie „neinvestičný fond“, stačí však skratka „n.f.“.

§ 5

Náležitosti zriaďovacej zmluvy

(1) Zriaďovacia zmluva obsahuje

- a) názov a sídlo fondu,
- b) čas, na ktorý sa fond zriaďuje,
- c) účel, ktorý bude z prostriedkov fondu podporovaný,
- d) meno a priezvisko (názov) a trvalý pobyt (sídlo) zriaďovateľov,
- e) výšku peňažného vkladu (ďalej len „vklad“) každého zriaďovateľa a lehotu splatenia vkladu,
- f) určenie osoby, ktorá vykoná úkony súvisiace so vznikom fondu.

(2) Súčasťou zriaďovacej zmluvy je štatút fondu.

§ 6

Štatút fondu

(1) Štatút fondu obsahuje najmä

- a) názov a sídlo fondu,
- b) účel, ktorý bude z prostriedkov fondu podporovaný,

c) určenie okruhu osôb, ktorým môžu byť poskytnuté prostriedky z fondu, alebo označenie územia, v ktorého rámci budú tieto prostriedky poskytované,
d) orgány fondu a ich pôsobnosť,
e) ustanovenia o obmedzení výdavkov na správu fondu,
f) spôsob majetkového vyporiadania pri zrušení fondu,
g) určenie osoby, na ktorú prejdú oprávnenia zriaďovateľa pre prípad jeho smrti alebo zániku.

(2) Každý je oprávnený nahliadať do štatútu fondu a robiť si z neho výpisy alebo odpisy.

(3) Fond je povinný na požiadanie sprístupniť štatút fondu.

§ 7

Vklad zriaďovateľa

(1) Vkladom zriaďovateľa je súhrn peňažných prostriedkov, ktoré sa zriaďovateľ zaväzuje vložiť do fondu. Hodnota vkladu zriaďovateľa musí byť aspoň 2 000 Sk.

(2) Splatný vklad zriaďovateľa je majetkom fondu. Zriaďovateľ je povinný splatiť svoj vklad v lehote určenej v zriaďovacej zmluve.

§ 8

Správa vkladov do fondu

(1) Pred vznikom fondu spravuje splatené časti vkladov zriaďovateľ poverený v zriaďovacej zmluve. Vlastnícke právo k týmto vkladom prechádza na fond dňom jeho vzniku.

(2) Po vzniku fondu je zriaďovateľ spravujúci vklady povinný odovzdať ich bez zbytočného odkladu fondu. Ak fond nevznikne, je povinný ich vrátiť tomu zriaďovateľovi, ktorý ich vložil.

(3) Zriaďovateľ spravujúci vklady je povinný vydať písomné vyhlásenie o splatení vkladu alebo jeho časti jednotlivými zriaďovateľmi, ktoré sa prikladá k návrhu na zápis do registra. Ak uvedie vo vyhlásení vyššiu sumu, než je splatená, ručí za záväzky fondu až do výšky, v akej vklady neboli splatené.

Vznik fondu

§ 9

(1) Fond vzniká dňom, ku ktorému bol zapísaný do registra. Návrh na zápis fondu do registra sa musí podať do 60 dní odo dňa zriadenia fondu; prikladá sa k nemu zriaďovacia zmluva, štatút fondu, vyhlásenie o splatení vkladu alebo jeho časti jednotlivými zriaďovateľmi.

(2) Register vedie krajský úrad príslušný podľa sídla fondu (ďalej len „registrový úrad“).

(3) Ústredný register vedie Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky (ďalej len „ministerstvo“).

§ 10

(1) Registrový úrad vydá rozhodnutie o registrácii a vykoná zápis do registra, ak zriaďovacia zmluva a štatút sú v súlade so zákonom.

(2) Do registra sa zapisuje

- a) názov a sídlo fondu,
- b) identifikačné číslo,
- c) účel, ktorý bude z prostriedkov fondu podporovaný,
- d) výška vkladu každého zriaďovateľa a rozsah jeho splatenia,
- e) názov banky a číslo účtu zriaďovateľa, na ktorom sú uložené splatené vklady a ostatné peňažné prostriedky,
- f) meno, priezvisko a trvalý pobyt správcu fondu.

(3) Do registra sa zapíše bez zbytočného odkladu aj zmena alebo zánik zapisovaných skutočností.

(4) Identifikačné číslo prideliť fondu registrový úrad.

(5) Zápis do registra sa vykoná ku dňu určenému v návrhu na zápis. Ak sa rozhodnutie o vykonaní zápisu vydá neskôr alebo návrh neobsahuje deň, ku ktorému sa má zápis vykonať, zápis sa vykoná ku dňu vydania tohto rozhodnutia.

(6) Údaje zapísané do registra zašle registrový úrad do 10 dní od vykonania zápisu na zverejnenie v Obchodnom vestníku; okrem toho tieto údaje zašle ministerstvu na účely vedenia ústredného registra, ako aj Štatistickému úradu Slovenskej republiky na účely vedenia štatistického registra.

(7) Na konanie a rozhodovanie o registrácii sa vzťahujú ustanovenia všeobecných predpisov o správnom konaní, [1] ak tento zákon neustanovuje inak.

§ 11

(1) Do vzniku fondu konajú vo veciach súvisiacich so vznikom fondu za fond jeho zriaďovateľ, zriaďovatelia alebo niektorý z nich určený v zriaďovacej zmluve.

(2) Zo záväzkov, ktoré prevzali zriaďovatelia alebo niektorý z nich za fond do dňa jeho vzniku, sú zaviazaní zriaďovatelia spoločne a nerozdielne.

(3) Záväzky vzniknuté podľa odseku 2 prechádzajú na fond okamihom jeho vzniku, ak ich fond do troch mesiacov neodmietne.

§ 12

Zrušenie fondu

(1) Fond sa zrušuje

- a) uplynutím času, na ktorý bol zriadený,
- b) dosiahnutím účelu, na ktorý bol zriadený,
- c) dňom uvedeným v rozhodnutí zriaďovateľov alebo správnej rady o zrušení fondu, inak dňom, keď bolo toto rozhodnutie prijaté,
- d) rozhodnutím zriaďovateľov alebo správnej rady o zlúčení alebo o splynutí fondu,

e) dňom uvedeným v rozhodnutí súdu o zrušení fondu, inak dňom, keď toto rozhodnutie nadobudlo právoplatnosť,
f) vyhlásením konkurzu alebo zamietnutím návrhu na vyhlásenie konkurzu pre nedostatok majetku.

(2) Súd môže na návrh štátneho orgánu alebo osoby, ktorá osvedčí právny záujem, rozhodnúť o zrušení fondu a o jeho likvidácii, ak fond

a) závažným spôsobom porušil alebo opakovane porušuje ustanovenia štatútu a všeobecne záväzných právnych predpisov,
b) v období dlhšom ako dva roky neplní účel, na ktorý bol zriadený, alebo dosiahol účel, na ktorý bol zriadený, a nebol podaný návrh na jeho výmaz z registra.

(3) Pred rozhodnutím o návrhu na zrušenie fondu môže súd určiť lehotu na odstránenie dôvodu, pre ktorý sa zrušenie navrhlo.

§ 13 Zlúčenie a splynutie

(1) Zriaďovateľ alebo správna rada môže rozhodnúť o zlúčení alebo o splynutí fondu s iným fondom alebo s nadáciou.

(2) Pri zlúčení prechádza majetok zrušeného fondu na fond, s ktorým sa fond zlúčil, alebo na nadáciu, s ktorou sa fond zlúčil.

(3) Pri splynutí prechádza majetok fondu na fond vzniknutý splynutím alebo na nadáciu vzniknutú splynutím.

(4) Zmeny, ktoré zo zlúčenia alebo zo splynutia vyplývajú a sú predmetom zápisu do registra, oznámi správca fondu do siedmich dní registrovému úradu.

§ 14 Zánik a likvidácia

(1) Fond zaniká ku dňu výmazu z registra. Jeho zániku predchádza zrušenie s likvidáciou alebo bez likvidácie.

(2) Likvidácia sa nevyžaduje, ak peňažné prostriedky fondu prechádzajú na iný fond alebo na nadáciu po zlúčení alebo po splynutí. V registri sa vykoná výmaz zaniknutého fondu a zápis fondu alebo nadácie vzniknutej splynutím k tomu istému dňu. Výmaz zlučovaného fondu a zápis zmeny pri fonde alebo pri nadácii, s ktorou sa zanikajúci fond zlúčil, sa takisto vykonajú k tomu istému dňu.

(3) Likvidačný zostatok môže byť prevedený len na iný fond alebo na nadáciu.

(4) Odmenu likvidátora určí ten, kto likvidátora vymenoval.

(5) Náklady na likvidáciu sa uhradia z majetku fondu.

(6) Na zrušenie fondu s likvidáciou alebo bez likvidácie a na zánik fondu sa použijú primerane ustanovenia Obchodného zákonníka o zrušení a zániku obchodných spoločností, [2] ak tento zákon neustanovuje inak.

Orgány fondu a ich právomoci

§ 15 Orgány fondu

Orgány fondu sú:

- a) správna rada,
- b) správca,
- c) iné orgány, ak to ustanoví štatút.

§ 16 Správna rada

(1) Správna rada je najvyšším orgánom fondu.

(2) Do výlučnej pôsobnosti správnej rady patrí

- a) schvaľovanie rozpočtu fondu a rozhodovanie o použití prostriedkov fondu,
- b) schvaľovanie ročnej účtovnej závierky a výročnej správy fondu,
- c) rozhodovanie o zlúčení, splynutí a zrušení fondu, ak to ustanovuje zriaďovacia zmluva,
- d) určenie výšky výdavkov fondu na jeho správu v súlade so štatútom,
- e) vymenovanie likvidátora,
- f) vykonávanie zmien štatútu, ak to umožňuje zriaďovacia zmluva.

(3) Správna rada rozhoduje aj o ďalších skutočnostiach v rozsahu a za podmienok určených v štatúte.

§ 17 Zloženie a vznik správnej rady

(1) Členom správnej rady môže byť len fyzická osoba, ktorá je spôsobilá na právne úkony a bezúhonná. Za bezúhonného sa nepovažuje ten, kto bol právoplatne odsúdený za úmyselný trestný čin.

(2) Členom správnej rady nemôže byť osoba, ktorej sa poskytujú prostriedky fondu.

(3) Členov správnej rady vymenúva a odvoláva zriaďovateľ, ak štatút neurčuje inak.

(4) Počet členov správnej rady, ich funkčné obdobie a spôsob vymenovania a odvolania ustanoví štatút.

(5) Členstvo v správnej rade je dobrovoľnou a neplatenou funkciou. Členom správnej rady patria náhrady preukázaných výdavkov, ktoré im vznikli pri výkone funkcie, podľa ustanovení osobitného predpisu.^[3]

(6) Členstvo v správnej rade zaniká

- a) smrťou,
- b) uplynutím funkčného obdobia,
- c) odstúpením,
- d) odvolaním pre stratu predpokladov podľa odseku 1 alebo pre nezáujem člena o prácu v správnej rade, za ktorý sa považuje neospravedlnená neúčast na troch po sebe idúcich zasadaniach.

(7) Na čele správnej rady je predseda. Predsedu správnej rady vymenúva a odvoláva zriaďovateľ.

(8) Podrobnosti o pôsobnosti, zvolávaní, rokovaní a uznášaní sa správnej rady ustanovuje štatút fondu, ak tento zákon neustanovuje inak.

(9) Na prijatie rozhodnutia o zlúčení, splynutí alebo o zrušení fondu je potrebný súhlas nadpolovičnej väčšiny všetkých členov správnej rady.

(10) Zo schôdze správnej rady sa vyhotovuje zápisnica, ktorú fond uschováva po určený čas štatútom, najmenej však päť rokov.

§ 18 Správca

(1) Správca je štatutárnym orgánom fondu, ktorý riadi jeho činnosť. Rozhoduje o všetkých záležitostiach fondu, ak nie sú týmto zákonom, zriaďovacou zmluvou alebo štatútom vyhradené do pôsobnosti iných orgánov fondu.

(2) Zriaďovacia zmluva, štatút alebo rozhodnutie správnej rady môžu obmedziť oprávnenie správcu konať v mene fondu; tieto obmedzenia však nie sú účinné voči tretím osobám, ak tieto osoby o tejto skutočnosti nevedeli alebo nemohli vedieť.

(3) Správcu volí a odvoláva správna rada; jeho funkčné obdobie určí štatút.

(4) Za správcu môže byť zvolená fyzická osoba, ktorá je spôsobilá na právne úkony a je bezúhonná.

(5) Funkciu správcu môže vykonávať člen správnej rady, len ak to ustanoví štatút.

§ 19 Majetok fondu a jeho nadobúdanie

(1) Majetok fondu tvoria vklady zriaďovateľov a ďalšie peňažné prostriedky, ktorými sú

- a) peňažné dary a príspevky od fyzických osôb alebo od právnických osôb,
- b) príjmy z verejných zbierok, [4]
- c) dedičstvo v peňažnej forme alebo príjem z predaja dedičstva získaného v inej forme,
- d) príjmy z lotérií a iných podobných hier, [5]
- e) príjmy z organizovania kultúrnych, vzdelávacích, spoločenských alebo športových akcií,
- f) príjmy z predaja vlastnej literatúry podporujúcej účel fondu,
- g) úroky z peňažných vkladov v bankách,
- h) príjmy zo štátnych dlhopisov,
- i) príjem z likvidačného zostatku iného fondu.

(2) Majetkom fondu sú aj hnutelné a nehnuteľné veci potrebné na výkon správy fondu (§ 2 ods. 3).

(3) Príjmami fondu môžu byť aj dotácie zo štátneho rozpočtu, [6] z rozpočtu štátneho fondu alebo z rozpočtu obce.

(4) Dotácie zo štátneho rozpočtu sa môžu fondu poskytnúť na rovnaký účel iba z jedného miesta, spravidla z toho, ktoré má vzťah k prevažujúcej činnosti fondu. Z dotácií zo štátneho rozpočtu sa nemôžu uhrádzať výdavky na správu fondu.

§ 20 Verejná zbierka

(1) Fond je oprávnený usporiadať verejnú zbierku [4] na získanie peňažných prostriedkov na financovanie svojho účelu (§ 2 ods. 1).

(2) Úmysel usporiadať verejnú zbierku [4] písomne oznámi správca registrovému úradu s uvedením účelu, na ktorý sa použije jej výnos.

(3) Oznámenie podľa odseku 2 musí byť registrovému úradu odoslané najneskôr 15 dní pred začatím verejnej zbierky. [4]

(4) Registrový úrad zakáže usporiadanie ohlásenej verejnej zbierky, [4] ak z oznámenia podľa odseku 2 vyplýva, že uvedený účel zbierky nie je v súlade s účelom fondu ustanoveným v jeho štatúte.

(5) Registrový úrad, ktorému bolo usporiadanie verejnej zbierky [4] oznámené, môže jej konanie dočasne zastaviť, ak zistí, že fond nedodržiava právne predpisy o verejných zbierkach. [4]

(6) Ak tento zákon neustanovuje inak, na usporiadanie verejnej zbierky [4] a spôsob jej konania sa primerane použijú ustanovenia právnych predpisov o verejných zbierkach. [4]

§ 21 Výdavky fondu

(1) Výdavkami fondu sú

- a) výdavky na financovanie účelu fondu v súlade so štatútom fondu,
- b) výdavky na správu fondu.

(2) Výdavky fondu podľa odseku 1 sa rozpočtujú podľa jednotlivých cieľov a spôsobu použitia.

Môžu sa rozpočtovať aj podľa subjektov, ktorým sa poskytujú.

(3) Výdavky na správu fondu podľa odseku 1 písm. b) zahŕňajú všetky výdavky fondu za účtovné obdobie súvisiace so správou fondu, výdavky na propagáciu účelu fondu a výdavky súvisiace s prevádzkou fondu vrátane mzdových prostriedkov a odmien vyplácaných zamestnancom fondu a náhrad výdavkov vyplácaných členom jeho orgánov, ktoré im vznikli pri výkone ich funkcií.

(4) Výšku výdavkov fondu podľa odseku 1 písm. b) určuje na každý účtovný rok správna rada, najviac však do 15% celkových výdavkov fondu za účtovné obdobie. Výdavky na organizovanie aktivít podľa § 20 ods. 1 zameraných na získanie peňažných prostriedkov na financovanie účelu fondu, výdavky za vykonaný audit, výdavky na zisťovanie spôsobu použitia prostriedkov fondu a úhrady za zverejnenie údajov zapisovaných do registra

sa do takto určenej výšky výdavkov na správu fondu nezapočítavajú.

§ 22 Rozpočet fondu

(1) Fond hospodári podľa schváleného rozpočtu.

(2) Rozpočet fondu obsahuje všetky rozpočtované príjmy a výdavky fondu. Rozpočet fondu sa zostavuje a schvaľuje na príslušný kalendárny rok.

(3) Návrh rozpočtu predkladá na schválenie správnej rade správca najneskôr mesiac pred začiatkom kalendárneho roka, na ktorý sa rozpočet zostavuje. Správna rada schvaľuje rozpočet fondu najneskôr do 31. marca kalendárneho roka.

§ 23 Použitie prostriedkov fondu

(1) Prostriedky fondu sa nesmú použiť na podnikanie a na financovanie činnosti politických strán a politických hnutí.

(2) Ak fyzická osoba alebo právnická osoba poskytla fondu dar alebo príspevok na konkrétny účel, fond je oprávnený použiť ho na iný účel len s predchádzajúcim písomným súhlasom tej osoby, ktorá dar alebo príspevok poskytla.

(3) Výnos z verejnej zbierky [4] môže fond použiť len na účel, na ktorý sa verejná zbierka usporiadala, a vo vymedzenom rozsahu na správu fondu. O použití nevyčerpaných prostriedkov verejnej zbierky rozhodne správna rada fondu a o svojom rozhodnutí informuje verejnosť spôsobom ako pri vyhlásení verejnej zbierky.

(4) Osoba, ktorej fond poskytol prostriedky z rozpočtu fondu, je povinná

- a) použiť prostriedky len na účel, na ktorý jej boli poskytnuté,
- b) na požiadanie fondu do troch mesiacov preukázať, že prostriedky poskytnuté fondom použila na určený účel.

(5) Prostriedky fondu určené na financovanie všeobecne prospešného účelu nemôžu byť poskytnuté jeho zriaďovateľovi, členom orgánov fondu a ich blízkym osobám [7] a ani členom orgánov právnických osôb, ktoré poskytli fondu dar alebo príspevok.

(6) Fond je oprávnený požadovať od osoby, ktorej poskytol prostriedky, vrátenie prostriedkov alebo ich časti, ak nespĺnila povinnosť podľa odseku 4.

(7) Podrobnosti o podmienkach použitia prostriedkov fondu ustanoví štatút fondu.

§ 24 Účtovníctvo

- (1) Fond vedie účtovníctvo podľa osobitného predpisu. [8]
- (2) Ročná účtovná závierka musí byť overená audítorom, ak úhrn celkových príjmov a výdavkov fondu za kalendárny rok prevyší sumu 5 000 000 Sk.

(3) Výťahok ročnej účtovnej závierky overenej audítorom podľa odseku 2 zasiela fond na zverejnenie v Obchodnom vestníku [9] najneskôr do 15. apríla.

§ 25 Výročná správa

(1) Fond je povinný vypracovať výročnú správu za uplynulý kalendárny rok vždy do 31. marca.

(2) Výročná správa fondu obsahuje

a) prehľad činností vykonávaných v hodnotenom období s uvedením vzťahu k účelu fondu,

b) ročnú účtovnú závierku a vyhodnotenie základných údajov v nej zahrnutých a výrok audítora k nej, ak vznikla povinnosť jej overenia audítorom,

c) prehľad o daroch a príspevkoch poskytnutých fondu,

d) prehľad príjmov podľa zdrojov a ich pôvodu,

e) stav majetku a záväzkov fondu k 31. decembru,

f) celkové výdavky v členení na výdavky podľa jednotlivých druhov činností fondu a osobitne výšku výdavkov na správu fondu,

g) zmeny vykonané v štatúte a v zložení orgánov, ku ktorým došlo v hodnotenom období,

h) ďalšie údaje, ktoré určí správna rada.

(3) Výročná správa fondu musí byť zverejnená spôsobom, ktorý určí zriaďovateľ v štatúte. Jeden výťahok výročnej správy zasiela fond registrovému úradu do 15. apríla.

§ 26 Dohľad

(1) Registrový úrad dohliada, či fond plní účel, na ktorý sa zriadil; na tento účel vyhodnocuje obsah výročných správ a v prípade zistenia nedostatkov upozorňuje na ne orgány fondu, požaduje vykonanie nápravy, ako aj splnenie povinností uložených zákonom. Ak náprava nebola vykonaná, môže registrový úrad podať návrh na zrušenie fondu.

(2) Registrové úrady pri registrácii fondov a výkone dohľadu riadi ministerstvo.

§ 27 Ochrana anonymity darcu

Ak darca trvá na zachovaní anonymity, jeho meno a priezvisko (názov) sa nesmú uvádzať v prehľade darcov ani inak oznámiť.

§ 28 Zdaňovanie fondu

Na zdaňovanie príjmov a majetku fondu sa vzťahujú osobitné predpisy. [10]

§ 29

Platové pomery zamestnancov

Na platové pomery zamestnancov fondu sa vzťahuje osobitný predpis. [11]

§ 30

Zahraničné fondy

Právnická osoba so sídlom mimo územia Slovenskej republiky, ktorá je fondom podľa práva štátu, na ktorého území má svoje sídlo alebo jeho organizačná zložka, môže na území Slovenskej republiky pôsobiť za rovnakých podmienok a v rovnakom rozsahu ako fond vzniknutý podľa tohto zákona, ak splní podmienky na zápis do registra ustanovené týmto zákonom.

§ 31

Prechodné ustanovenia

(1) Fondy, ktoré vznikli podľa doterajších predpisov, sa považujú za fondy podľa tohto zákona, ak na návrh podľa § 9 budú do 31. augusta 1997 zapísané do registra.

(2) Fond, ktorý vznikol podľa doterajších predpisov, sa môže do 31. augusta 1997 premeniť na inú právnu formu neziskovej organizácie alebo rozhodnúť o svojom zrušení a vstupe do likvidácie.

(3) Zrušenie fondu, jeho vstup do likvidácie likvidátor alebo štátny orgán bez zbytočného odkladu oznámi okresnému úradu, ktorý vedie register podľa doterajších predpisov.

(4) Fond, ktorý sa premenil na inú právnu formu neziskovej organizácie, oznámi túto skutočnosť najneskôr do 31. augusta 1997 okresnému úradu, v ktorého obvode bol zaregistrovaný. Okresný úrad vykoná výmaz z registra, ktorý vedie podľa doterajších predpisov.

(5) Ak nebudú vykonané opatrenia podľa ustanovenia odseku 1 alebo odseku 2 alebo ak registrový úrad návrh na registráciu zamietne, okresný úrad, v ktorého obvode bol fond zaregistrovaný podľa doterajších predpisov, fond zruší a nariadi

jeho likvidáciu do troch mesiacov od uplynutia lehoty podľa odseku 1.

(6) Do nadobudnutia účinnosti zápisu fondu do registra podľa odseku 1 alebo počas premeny na inú právnu formu neziskovej organizácie podľa odseku 2 sa právne pomery fondu vzniknutého pred nadobudnutím účinnosti tohto zákona riadia doterajšími predpismi, ak tento zákon neustanovuje inak.

(7) Ustanovenie § 2 ods. 1 a 2 a zákaz použiť prostriedky fondu na podnikanie (§ 23) sa počas platnosti medzinárodných zmlúv určujúcich podmienky poskytovania zahraničnej pomoci Slovenskej republike, ktorými je Slovenská republika viazaná, nevzťahujú na fondy, ktoré vznikli podľa § 20b Občianskeho zákonníka pred účinnosťou tohto zákona, ak ich zriadenie bolo podmienkou čerpania zahraničnej pomoci pre Slovenskú republiku a ku dňu účinnosti tohto zákona používajú svoje prostriedky na podporu podnikania.

Čl.II

Zákon Národnej rady Slovenskej republiky č. 207/1996 Z.z. o nadáciách sa dopĺňa takto:

§ 42 sa dopĺňa odsekom 6, ktorý znie:

„(6) Ustanovenie § 3 a 5 sa počas platnosti medzinárodných zmlúv určujúcich podmienky poskytovania zahraničnej pomoci Slovenskej republike, ktorými je Slovenská republika viazaná, sa nevzťahuje na nadácie, ktoré vznikli podľa § 20b Občianskeho zákonníka pred účinnosťou tohto zákona, ak ich zriadenie bolo podmienkou čerpania zahraničnej pomoci pre Slovenskú republiku a ku dňu účinnosti tohto zákona používajú svoje prostriedky na podporu podnikania.“.

Čl.III Účinnosť

Tento zákon nadobúda účinnosť 1. júna 1997.

Michal Kováč v.r. Ivan Gašparovič v.r. Vladimír Mečiar v.r.

- 1) Zákon č. 71/1967 Zb. o správnom konaní (správny poriadok).
- 2) § 68 až 75 Obchodného zákonníka.
- 3) Zákon č. 119/1992 Zb. o cestovných náhradách v znení neskorších predpisov.
- 4) Zákon Slovenskej národnej rady č. 63/1973 Zb. o verejných zbierkach a o lotériách a iných podobných hrách v znení zákona Slovenskej národnej rady č. 194/1990 Zb. Vyhláška Ministerstva vnútra Slovenskej socialistickej republiky č. 64/1973 Zb., ktorou sa vykonávajú niektoré ustanovenia zákona Slovenskej národnej rady č. 63/1973 Zb. o verejných zbierkach a o lotériách a iných podobných hrách.
- 5) Zákon Slovenskej národnej rady č. 194/1990 Zb. o lotériách a iných podobných hrách v znení zákona Slovenskej národnej rady č. 68/1992 Zb., zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 249/1994 Z.z., zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 224/1996 Z.z. a zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 386/1996 Z.z.
- 6) Zákon Národnej rady Slovenskej republiky č. 303/1995 Z.z. o rozpočtových pravidlách v znení zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 386/1996 Z.z.
- 7) § 116 Občianskeho zákonníka.
- 8) Zákon č. 563/1991 Zb. o účtovníctve v znení zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 272/1996 Z.z.
- 9) Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 100/1993 Z.z. o Obchodnom vestníku.
- 10) Napríklad zákon č. 286/1992 Zb. o daniach z príjmov v znení neskorších predpisov, zákon Slovenskej národnej rady č. 317/1992 Zb. o dani z nehnuteľností v znení neskorších predpisov, zákon Slovenskej národnej rady č. 318/1992 Zb. o dani z dedičstva, dani z darovania a dani z prevodu a prechodu nehnuteľností v znení zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 87/1993 Z.z.
- 11) Zákon č. 1/1992 Zb. o mzde, odmene za pracovnú pohotovosť a o priemernom zárobku v znení neskorších predpisov.

14. sz. melléklet

Közhasznú szervezetekről szóló törvény

Zákon NRSR č. 35/2002 Z. z.

ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 213/1997 Z. z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby

Národná rada Slovenskej republiky sa uzniesla na tomto zákone:

Čl. I

Zákon č. 213/1997 Z. z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby sa mení a dopĺňa takto:

1. Slová „zakladateľská zmluva“ vo všetkých tvaroch sa v celom texte zákona nahrádzajú slovami „zakladacia listina“ v príslušnom tvare.

2. § 2 znie:

„§ 2

(1) Nezisková organizácia je právnická osoba založená podľa tohto zákona, ktorá poskytuje všeobecne prospešné služby za vopred určených a pre všetkých používateľov rovnakých podmienok a ktorej zisk sa nesmie použiť v prospech zakladateľov, členov orgánov ani jej zamestnancov a musí sa použiť v celom rozsahu na zabezpečenie všeobecne prospešných služieb.

(2) Všeobecne prospešnými službami sú najmä

- a) poskytovanie zdravotnej starostlivosti,
- b) poskytovanie sociálnej pomoci a humanitárna starostlivosť,
- c) tvorba, rozvoj, ochrana, obnova a prezentácia duchovných a kultúrnych hodnôt,
- d) ochrana ľudských práv a základných slobôd,
- e) vzdelávanie, výchova a rozvoj telesnej kultúry,
- f) výskum, vývoj, vedeckotechnické služby a informačné služby,
- g) ochrana a tvorba životného prostredia a ochrana zdravia obyvateľstva,
- h) služby na podporu regionálneho rozvoja a zamestnanosti,
- i) zabezpečovanie bývania, správy, údržby a obnovy bytového fondu.“

3. V § 4 sa slová „ , stačí však skratka „n. o.“. “ nahrádzajú slovami „ alebo skratku „n. o.“ a musí sa odlišovať od názvu iných už registrovaných neziskových organizácií.“

4. V § 5 ods. 1 sa slová „alebo právnická osoba“ nahrádzajú slovami „právnická osoba alebo štát“.

5. V § 5 odsek 2 znie:

„(2) Nezisková organizácia sa zakladá zakladacou listinou podpísanou všetkými zakladateľmi. Pravosť podpisov všetkých zakladateľov musí byť úradne osvedčená. Neziskovú organizáciu môže založiť aj jeden zakladateľ; pravosť jeho podpisu musí byť úradne osvedčená.“

6. V § 5 ods. 3 sa slovo „overeným“ nahrádza slovom „osvedčeným“.

7. § 6 znie:

„§ 6

Zakladacia listina obsahuje

- a) názov a sídlo neziskovej organizácie, dobu, na akú sa nezisková organizácia zakladá, ak nie je založená na dobu neurčitú,
- c) druh všeobecne prospešných služieb (§ 2 ods. 2),
- d) meno a priezvisko fyzickej osoby alebo názov právnickej osoby, rodné číslo fyzickej osoby alebo identifikačné číslo právnickej osoby, trvalý pobyt fyzickej osoby alebo sídlo právnickej osoby, ak sú zakladateľmi,
- e) meno, priezvisko, rodné číslo a adresu trvalého pobytu prvých členov správnej rady, dozornej rady (revízora), riaditeľa a členov ďalšieho orgánu, ak je zriadený,
- f) peňažné vklady jednotlivých zakladateľov, nepeňažné vklady jednotlivých zakladateľov a ich peňažnú hodnotu určenú znaleckým posudkom, ak sú vložené.

8. § 8 vrátane nadpisu znie:

„§ 8 Štatút

(1) Zakladateľ vydá štatút, ktorý upraví podrobnosti o organizačnej štruktúre, činnosti a hospodárení neziskovej organizácie.

(2) Štatút obsahuje najmä

- a) názov a sídlo neziskovej organizácie,
- b) druh všeobecne prospešných služieb (§ 2 ods.2),
- c) spôsob zverejnenia podmienok poskytovania jednotlivých druhov všeobecne prospešných služieb,

d) orgány neziskovej organizácie a vymedzenie ich pôsobnosti,

e) počet členov, spôsob voľby a dĺžku funkčného obdobia správnej rady, dozornej rady (revízora) alebo ďalšieho orgánu, ak je zriadený,

f) čas uschovávania zápisníc zo zasadnutí orgánov neziskovej organizácie,

g) spôsob zverejnenia výročnej správy,

h) spôsob majetkového vyporiadania pri zrušení neziskovej organizácie.

(3) Každý je oprávnený nazerať do štatútu a robiť si z neho výpisy alebo odpisy. Nezisková organizácia je povinná na požiadanie sprístupniť štatút.“

V § 10 ods. 1 sa na konci pripája táto veta: „Pravosť podpisu navrhovateľa musí byť úradne osvedčená.“

V § 10 odseky 2 a 3 znejú:

„(2) Súčasťou návrhu na zápis je zakladacia listina, štatút a čestné vyhlásenie zakladateľov. Štatút musí byť podpísaný všetkými zakladateľmi. V čestnom vyhlásení zakladateľov musia byť uvedené údaje o tom, v ktorých neziskových organizáciách pôsobili alebo pôsobia ako zakladatelia alebo členovia orgánov neziskovej organizácie.

(3) Ak má nezisková organizácia poskytovať služby upravené osobitnými predpismi,²⁾ je povinná do 30 dní od splnenia podmienok ustanovených týmito osobitnými predpismi preukázať ich splnenie registrovému úradu.“

11. V § 11 ods. 2 písm. d) sa vypúšťajú slová „účel založenia“.

V § 11 ods. 2 písmeno e) znie:

„e) meno a priezvisko fyzickej osoby alebo názov právnickej osoby, rodné číslo fyzickej osoby alebo identifikačné číslo právnickej osoby, trvalý pobyt fyzickej osoby alebo sídlo právnickej osoby, ak sú zakladateľmi.“

13. V § 11 ods. 2 písmeno f) znie:

„f) peňažné vklady jednotlivých zakladateľov, nepeňažné vklady jednotlivých zakladateľov a ich peňažná hodnota určená znaleckým posudkom, ak sú vložené.“

V § 12 písm. b) sa vypúšťajú slová „podľa § 2 ods. 3“.

V § 12 písmeno d) znie:

„d) zakladateľ neziskovej organizácie je súčasne zakladateľom alebo členom orgánu neziskovej organizácie, ktorá spĺňa podmienky na zrušenie podľa § 15 ods. 1 písm. c),“.

16. V § 14 sa vypúšťa písmeno b). Doterajšie písmená c) až f) sa označujú ako písmená b) až e).

17. § 14 sa dopĺňa písmenami f) a g), ktoré znejú:

„f) ak nesplní povinnosť podľa § 10 ods. 3,

g) ak nezašle výročnú správu registrovému úradu podľa § 34 ods. 3.“

18. V § 15 sa odsek 1 dopĺňa písmenom c) ktoré znie:

„c) výdavky (náklady) neziskovej organizácie sú neprimerane

vysoké voči rozsahu poskytovaných všeobecne prospešných služieb.“

19. V § 15 sa za odsek 1 vkladá nový odsek 2, ktorý znie:

„(2) Ak bola nezisková organizácia zrušená z dôvodu podľa odseku 1 písm. c), môžu osoby, ktoré boli jej zakladateľmi alebo členmi jej orgánov, založiť ďalšiu neziskovú organizáciu najskôr po uplynutí troch rokov od vyporiadania záväzkov.“

Doterajšie odseky 2 a 3 sa označujú ako odseky 3 a 4.

20. V § 17 sa za odsek 3 vkladá nový odsek 4, ktorý znie:

„(4) Prioritný majetok podľa § 31a je likvidátor povinný ponúknuť štátu alebo inej neziskovej organizácii.“

Doterajšie odseky 4 až 6 sa označujú ako odseky 5 až 7.

21. V § 19 ods. 2 sa za písmeno b) vkladá nové písmeno c), ktoré znie:

„c) rozhoduje o použití zisku a úhrade strát, vrátane určenia spôsobu ich vyporiadania najneskôr do skončenia nasledujúceho účtovného obdobia,“

Doterajšie písmená c) až i) sa označujú ako písmená d) až j).

22. V § 19 ods. 2 písmeno g) znie:

„g) volí a odvoláva členov správnej rady, ak štatút neustanovuje inak a volí a odvoláva členov dozornej rady (revízora),“.

23. V § 20 ods. 1 sa za slová „člen dozornej rady“ vkladá slovo „(revízor)“.

24. V § 20 ods. 2 sa za slová „ak nebola“ vkladá slovo „právoplatne“.

25. V § 22 písm. c) sa za slová „tohto zákona“ vkladajú slová „alebo ak sa bez náležitého ospravedlnenia nezúčastní najmenej na troch po sebe idúcich riadne zvolaných zasadnutiach správnej rady“.

26. V § 24 ods. 3 písm. c) sa za slová „dozorná rada“ vkladá slovo „(revízor)“.

27. V § 25 sa za odsek 1 vkladajú nové odseky 2 a 3, ktoré znejú:

„(2) Dozorná rada musí byť zriadená, ak majetok neziskovej organizácie je vyšší ako 5 000 000 Sk alebo ak je súčasťou jej majetku prioritný majetok podľa § 31a. V ostatných prípadoch môže byť zriadená, ak tak upraví štatút.

(3) Ak nie je zriadená dozorná rada, jej pôsobnosť vykonáva revízor.“

Doterajšie odseky 2 až 4 sa označujú ako odseky 4 až 6.

28. V § 29 odsek 1 znie:

„(1) Nezisková organizácia zabezpečuje svoju činnosť a hospodári so svojím majetkom a môže užívať aj majetok štátu alebo majetok územnej samosprávy v súlade s osobitnými predpismi.¹⁰⁾“

29. V § 29 ods. 2 písmeno d) znie:

„d) dedičstvo,“.

30. V § 30 ods. 1 sa vypúšťa druhá veta.

31. V § 31 odsek 1 znie:

„(1) Majetok neziskovej organizácie sa môže použiť len v súlade s podmienkami určenými v zakladacej listine alebo v štatúte a na úhradu výdavkov (nákladov) neziskovej organizácie. Výšku výdavkov (nákladov) neziskovej organizácie určí správna rada každoročne v rozpočte v miere nevyhnutnej na zabezpečenie činnosti neziskovej organizácie.“.

Za § 31 sa vkladá § 31a, ktorý vrátane nadpisu znie:

**„§ 31a
Prioritný majetok**

(1) Prioritný majetok na účely tohto zákona je tá časť majetku štátu, ktorú vkladá štát ako zakladateľ alebo spoluzakladateľ do neziskovej organizácie podľa osobitného zákona¹²⁾ a ktorá je určená výlučne na zabezpečenie všeobecne prospešných služieb.

(2) Prioritný majetok nemožno založiť, ani ho inak použiť na zabezpečenie záväzkov neziskovej organizácie alebo tretej osoby, nemožno ho predať, darovať ani prenechať do nájmu alebo do výpožičky.

(3) Prioritný majetok nie je predmetom likvidácie.

(4) K nehnuteľnostiam, ktoré sú prioritným majetkom, vzniká v prospech

štátu právo zodpovedajúce vecnému bremenu, ktoré sa zapisuje do katastra nehnuteľností.

Poznámka pod čiarou k odkazu 12 znie:

„12) Zákon č./2001 Z. z. o podmienkach premeny niektorých rozpočtových organizácií a príspevkových organizácií na neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby.“.

V § 33 ods. 2 sa vypúšťajú slová „a výnosy a náklady spojené so správou neziskovej organizácie“.

34. V § 34 ods. 1 sa slová „31. marca“ nahrádzajú slovami „30. júna“.

V § 34 ods. 3 sa slová „15. apríla“ nahrádzajú slovami „15. júla“.

36. Nadpis šiesteho oddielu znie: „Spoločné, prechodné a záverečné ustanovenia“.

§ 36 vrátane nadpisu znie:

**„§ 36
Poskytovanie informácií**

Každý má právo na prístup k informáciám o nakladaní s majetkom neziskovej organizácie.“.

38. Za § 37 sa vkladá § 37a, ktorý vrátane nadpisu znie:

**„§ 37a
Prechodné ustanovenia**

Zakladateľ neziskovej organizácie, ktorá vznikla podľa doterajších predpisov, alebo osoba na to ním splnomocnená, je povinná do 30. júna 2002 podať návrh na zápis skutočností, ktoré sa zapisujú do registra podľa tohto zákona.

Ak nebude podaný návrh podľa odseku 1 alebo ak orgán príslušný na registráciu návrh odmietne, ministerstvo podá na súd návrh na zrušenie neziskovej organizácie.“.

Čl. II

Tento zákon nadobúda účinnosť 1. marca 2002.

prezident Slovenskej republiky

predseda Národnej rady Slovenskej republiky

predseda vlády Slovenskej republiky

ZÁKON NÁRODNEJ RADY SLOVENSKEJ REPUBLIKY č. 213/1997 Z.z.

o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby

Národná rada Slovenskej republiky sa uzniesla na tomto zákone:

PRVÝ ODDIEL ZÁKLADNÉ USTANOVENIA

§ 1 Predmet úpravy

Tento zákon upravuje založenie, vznik, zrušenie, zánik, postavenie orgánov a hospodárenie neziskových organizácií poskytujúcich všeobecne prospešné služby (ďalej len "nezisková organizácia").

Nezisková organizácia a všeobecne prospešné služby

§ 2

(1) Nezisková organizácia je právnická osoba založená podľa tohto zákona, ktorej predmetom činnosti je poskytovanie všeobecne prospešných služieb. Nezisková organizácia môže samostatne vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť vykonávať aj ďalšiu činnosť za účelom dosiahnutia zisku za predpokladu, že touto činnosťou dosiahne účelnejšie využitie svojho majetku a zisk z tejto činnosti v celom rozsahu použije na zabezpečenie všeobecne prospešných služieb.

(2) Na účely tohto zákona sú všeobecne prospešnými službami tie služby, ktoré sa poskytujú za vopred určených podmienok a sú prístupné pre všetkých užívateľov v rovnakom rozsahu v tej istej oblasti.

(3) Všeobecne prospešnými službami sú len

- a) poskytovanie zdravotnej starostlivosti,
- b) humanitná starostlivosť,
- c) rozvoj a ochrana duchovných a kultúrnych hodnôt,
- d) doplnkové vzdelávanie detí a mládeže, vrátane organizovania telesnej výchovy a športu pre deti a mládež,
- e) tvorba a ochrana životného prostredia,
- f) poskytovanie sociálnych služieb. ^[1]

§ 3

Nezisková organizácia môže poskytovať služby len vtedy, ak spĺňa podmienky pre ich poskytovanie upravené osobitnými predpismi. ^[2]

§ 4 Názov neziskovej organizácie

Názvom neziskovej organizácie sa rozumie názov, pod ktorým je nezisková organizácia zapísaná v registri neziskových organizácií poskytujúcich všeobecne prospešné služby (ďalej len "register"). Názov neziskovej organizácie musí obsahovať označenie "nezisková organizácia", stačí však skratka "n.o.".

DRUHÝ ODDIEL ZALOŽENIE A VZNIK NEZISKOVEJ ORGANIZÁCIE

§ 5 Založenie neziskovej organizácie

(1) Neziskovú organizáciu môže založiť fyzická osoba alebo právnická osoba (ďalej len "zakladateľ"), ak to nevyklučuje osobitný zákon. ^[3]

(2) Ak je zakladateľom jedna osoba, zakladá sa nezisková organizácia zakladateľskou listinou vo forme notárskej zápisnice. Ak je zakladateľov viac, zakladá sa nezisková organizácia zakladateľskou zmluvou; pravosť podpisov všetkých zakladateľov musí byť úradne overená.

Zakladateľská listina musí mať rovnaké obsahové náležitosti ako zakladateľská zmluva.

(3) Zakladateľskú zmluvu môže uzavrieť aj splnomocnenec, ktorý má na to plnomocnenstvo. Plnomocnenstvo s úradne overeným podpisom splnomocniteľa sa pripojí k zakladateľskej zmluve.

Zakladateľská zmluva

§ 6

(1) Zakladateľská zmluva obsahuje

- a) názov a sídlo neziskovej organizácie,
 - b) čas, na aký sa nezisková organizácia zakladá, ak nie je založená na neurčitý čas,
 - c) účel založenia a druh všeobecne prospešných služieb,
 - d) podmienky poskytovania všeobecne prospešných služieb,
 - e) meno a priezvisko (názov) a trvalý pobyt (sídlo) zakladateľov,
 - f) peňažné a nepeňažné vklady jednotlivých zakladateľov.
- (2) Súčasťou zakladateľskej zmluvy je štatút neziskovej organizácie.

§ 7

Zakladateľská zmluva môže ustanoviť, že

- a) určitý počet členov správnej rady, prípadne dozornej rady je volený na návrh vopred určeného okruhu fyzických osôb alebo na návrh určitej právnickej osoby, orgánu územnej samosprávy alebo orgánu štátnej správy,
- b) určitý majetok vložený pri založení nie je možné scudziť,
- c) určitý okruh poskytovaných všeobecne prospešných služieb nie je možné v priebehu ustanoveného času alebo za ustanovených podmienok meniť.

§ 8 Štatút

(1) Štatút obsahuje najmä

- a) názov a sídlo neziskovej organizácie,
- b) účel založenia a druhy všeobecne prospešných služieb, ktoré nezisková organizácia poskytuje,
- c) orgány neziskovej organizácie a vymedzenie ich pôsobnosti,
- d) počet členov, spôsob voľby a dĺžku funkčného obdobia správnej rady a dozornej rady (revízora),
- e) čas uschovávanía zápisníc orgánov neziskovej organizácie,
- f) spôsob zverejnenia výročnej správy,
- g) spôsob majetkového vyporiadania pri zrušení neziskovej organizácie.

(2) Každý je oprávnený nahliadať do štatútu a robiť si z neho výpisy alebo odpisy. Nezisková organizácia je povinná na požiadanie sprístupniť štatút.

Vznik neziskovej organizácie

§ 9

(1) Nezisková organizácia vzniká dňom, kedy rozhodnutie krajského úradu (ďalej len "registrový úrad") o registrácii nadobudlo právoplatnosť.

(2) Register vedie registrový úrad príslušný podľa sídla neziskovej organizácie.

(3) Ústredný register neziskových organizácií poskytujúcich všeobecne prospešné služby (ďalej len "ústredný register") vedie Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky (ďalej len "ministerstvo").

§ 10

(1) Písomný návrh na zápis neziskovej organizácie do registra musí podať zakladateľ alebo osoba na to ním písomne splnomocnená do 60 dní od založenia neziskovej organizácie.

(2) Súčasťou návrhu na zápis je zakladateľská zmluva a štatút.

(3) Ak nezisková organizácia má poskytovať služby upravené osobitnými predpismi,^[2] súčasťou návrh na zápis je preukázanie splnenia podmienok ustanovených týmito predpismi.

§ 11

(1) Registrový úrad vydá rozhodnutie o registrácii a vykoná zápis do registra, ak zakladateľská zmluva a štatút sú v súlade so zákonom.

(2) Do registra sa zapisuje

- a) názov a sídlo neziskovej organizácie,
- b) identifikačné číslo,
- c) čas, na aký sa nezisková organizácia zakladá, ak nie je založená na neurčitý čas,
- d) účel založenia a druh všeobecne prospešných služieb,
- e) meno a priezvisko (názov) a trvalý pobyt (sídlo) zakladateľov,
- f) peňažné a nepeňažné vklady jednotlivých zakladateľov,
- g) meno, priezvisko a trvalý pobyt riaditeľa neziskovej organizácie.

(3) Do registra sa zapíše bez zbytočného odkladu aj zmena alebo zánik zapisovaných skutočností.

(4) Identifikačné číslo prideliť neziskovej organizácii registrový úrad.

(5) Zápis do registra sa vykoná ku dňu určenému v návrhu na zápis. Ak sa rozhodnutie o vykonaní zápisu vydá neskôr alebo návrh neobsahuje deň, ku ktorému sa má zápis vykonať, vykoná sa zápis ku dňu vydania tohto rozhodnutia.

(6) Údaje zapísané do registra, ako aj ich zmeny zašle registrový úrad do 10 dní od vykonania zápisu na zverejnenie v Obchodnom vestníku;^[4] okrem toho tieto údaje zašle v rovnakej lehote ministerstvu na účely evidencie v ústrednom registri, ako aj Štatistickému úradu Slovenskej republiky.

(7) Na konanie a rozhodovanie o registrácii sa vzťahujú ustanovenia všeobecných predpisov o správnom konaní,^[5] ak tento zákon neustanovuje inak.

§ 12

Registrový úrad zamietne registráciu, ak z predložených listín vyplýva, že

- a) nejde o neziskovú organizáciu podľa tohto zákona,
- b) nejde o poskytovanie všeobecne prospešných služieb podľa § 2 ods. 3,
- c) zakladateľská zmluva a štatút nie sú v súlade s týmto zákonom,
- d) zakladateľ nepreukáže splnenie skutočností ustanovených v § 10 ods. 3.

§ 13

(1) Do vzniku neziskovej organizácie konajú vo veciach súvisiacich so vznikom neziskovej organizácie jej zakladatelia spoločne alebo ten z nich, ktorého na to písomne splnomocnili.

(2) Zo záväzkov, ktoré prevzali zakladatelia alebo niektorý z nich za neziskovú organizáciu do dňa jej vzniku, sú zakladatelia zaviazaní spoločne a nerozdielne.

(3) Záväzky vzniknuté podľa odseku 2 prechádzajú na neziskovú organizáciu dňom jej vzniku, ak ich do troch mesiacov neodmietne.

TRETÍ ODDIEL

ZRUŠENIE A ZÁNİK NEZISKOVEJ ORGANIZÁCIE

Zrušenie a zánik neziskovej organizácie

§ 14

Nezisková organizácia sa zrušuje

- a) uplynutím času, na aký bola založená,
- b) dosiahnutím účelu, na aký bola založená,
- c) dňom uvedeným v rozhodnutí správnej rady o zrušení neziskovej organizácie, inak dňom, keď bolo toto rozhodnutie prijaté,
- d) rozhodnutím správnej rady o zlúčení, splynutí alebo rozdelení neziskovej organizácie,
- e) dňom uvedeným v rozhodnutí súdu o zrušení neziskovej organizácie, inak dňom, keď toto rozhodnutie nadobudlo právoplatnosť,
- f) vyhlásením konkurzu alebo zamietnutím návrh na vyhlásenie konkurzu pre nedostatok majetku.

§ 15

(1) Súd na návrh štátneho orgánu alebo osoby, ktorá osvedčí právny záujem, rozhodne o zrušení neziskovej organizácie a o jej likvidácii, ak

a) nezisková organizácia neposkytuje všeobecne prospešné služby uvedené v zakladateľskej zmluve alebo v štatúte dlhšie ako 12 mesiacov,

b) nezisková organizácia nespĺňa podmienky pre poskytovanie služieb ustanovené osobitnými predpismi (§ 3).

(2) Súd môže na návrh štátneho orgánu alebo osoby, ktorá osvedčí právny záujem, rozhodnúť o zrušení neziskovej organizácie a o jej likvidácii, ak

a) v uplynulých 24 mesiacoch sa nekonalo ani jedno zasadanie správnej rady,

b) do uplynutia 12 mesiacov po skončení funkčného obdobia neboli zvolené nové orgány neziskovej organizácie,

c) nezisková organizácia používa príjmy zo svojej činnosti a zverený majetok v rozpore s týmto zákonom,

d) nezisková organizácia porušuje ustanovenie § 30.

(2) Súd pred rozhodnutím o návrhu na zrušenie neziskovej organizácie podľa odseku 2 môže určiť lehotu na odstránenie dôvodu, pre aký bolo zrušenie navrhnuté.

§ 16

Zlúčenie a splynutie

(1) Správna rada môže rozhodnúť o zlúčení alebo splynutí neziskovej organizácie s inou neziskovou organizáciou alebo nadáciou.

(2) Pri zlúčení prechádza majetok zrušenej neziskovej organizácie na neziskovú organizáciu alebo nadáciu, s ktorou sa nezisková organizácia zlúčila.

(3) Pri splynutí prechádza majetok neziskovej organizácie na neziskovú organizáciu alebo nadáciu vzniknutú splynutím.

(4) Zmeny, ktoré zo zlúčenia alebo splynutia vyplývajú a sú predmetom zápisu do registra, oznámi riaditeľ novovzniknutej organizácie do siedmich dní registrovému úradu.

§ 17

Zánik a likvidácia

(1) Nezisková organizácia zaniká ku dňu výmazu z registra. Jej zániku predchádza zrušenie s likvidáciou alebo bez likvidácie.

(2) Likvidácia sa nevyžaduje, ak majetok neziskovej organizácie prechádza na inú neziskovú organizáciu alebo nadáciu po zlúčení alebo splynutí. V registri sa vykoná výmaz zaniknutej neziskovej organizácie a zápis neziskovej organizácie alebo nadácie vzniknutej splynutím k tomu istému dňu. Výmaz zlučovanej neziskovej organizácie a zápis zmeny pri neziskovej organizácii alebo nadácii, s ktorou sa zanikajúca nezisková organizácia zlúčila, sa taktisto vykoná k tomu istému dňu.

(3) Likvidačný zostatok môže byť prevedený len na inú neziskovú organizáciu alebo nadáciu.

(4) Odmenu likvidátora určí ten, kto likvidátora vymenoval.

(5) Náklady likvidácie sa uhradia z majetku neziskovej organizácie.

(6) Na zrušenie neziskovej organizácie s likvidáciou alebo bez likvidácie a na zánik neziskovej organizácie sa použijú primerane ustanovenia Obchodného zákonníka o zrušení a zániku obchodných spoločností,^[6] ak tento zákon neustanovuje inak.

ŠTVRTÝ ODDIEL

ORGÁNY NEZISKOVEJ ORGANIZÁCIE A ICH PRÁVOMOCI

§ 18

Orgány neziskovej organizácie

Orgánmi neziskovej organizácie sú

a) správna rada,

b) riaditeľ,

c) dozorná rada (revízor)

d) ďalšie orgány, ak to určí štatút.

Správna rada

§ 19

(1) Správna rada je najvyšší orgán neziskovej organizácie. Prvých členov správnej rady vymenúva zakladateľ, ak nie je ustanovené v tomto zákone inak.

(2) Správna rada najmä

a) schvaľuje rozpočet neziskovej organizácie,

b) schvaľuje ročnú účtovnú závierku a výročnú správu o činnosti a hospodárení (ďalej len "výročnú správu"),

c) rozhoduje o zrušení, zlúčení, splynutí alebo rozdelení neziskovej organizácie (§ 14),

d) podáva návrhy na zmeny zapisovaných skutočností v registri,

e) volí a odvoláva riaditeľa a určuje jeho plat,^[7]

f) volí a odvoláva členov správnej rady a dozornej rady (revízora),

g) schvaľuje právne úkony týkajúce sa nehnuteľného majetku,

h) rozhoduje o zmenách v štatúte s výnimkou ustanovení, ktoré si zakladateľ vyhradil v zakladateľskej zmluve,

i) rozhodnutie o obmedzení práva riaditeľa konať v mene neziskovej organizácie.

(3) Správna rada rozhoduje aj o ďalších skutočnostiach v rozsahu a za podmienok určených v štatúte.

§ 20

(1) Správna rada má najmenej troch členov. Členom správnej rady môže byť iba fyzická osoba, ktorá je spôsobilá na právne úkony a je bezúhonná. Členom správnej rady nemôže byť člen dozornej rady a riaditeľ.

(2) Na účely tohto zákona sa fyzická osoba považuje za bezúhonnú, ak nebola odsúdená za úmyselný trestný čin.

§ 21

(1) Správna rada volí zo svojich členov predsedu správnej rady, prípadne podpredsedu správnej rady.

(2) Predseda správnej rady zvoláva, pripravuje a riadi schôdzu správnej rady.

(3) Správna rada sa chádza podľa potreby, najmenej však dvakrát ročne. Správna rada musí byť zvolaná do desiatich dní od doručenia návrhu dozornej rady (revízora) alebo jednej tretiny členov správnej rady.

(4) Na platné rozhodnutie správnej rady je potrebný súhlas nadpolovičnej väčšiny jej členov, ak tento zákon neustanovuje inak.

(5) Členstvo v správnej rade je dobrovoľnou a neplatenou funkciou. Členom správnej rady patrí náhrada preukázaných výdavkov, ktoré im vznikli pri výkone funkcie, podľa osobitného predpisu. ^[8]

§ 22

Členstvo v správnej rade zaniká

- a) uplynutím funkčného obdobia,
- b) odstúpením,
- c) odvolaním, ak člen správnej rady poruší ustanovenia tohto zákona alebo prestane spĺňať podmienky podľa § 20,
- d) smrťou.

Riaditeľ

§ 23

(1) Riaditeľ je štatutárny orgán, ktorý riadi činnosť neziskovej organizácie a koná v jej mene. Rozhoduje o všetkých záležitostiach neziskovej organizácie, ak nie sú týmto zákonom, zakladateľskou zmluvou alebo štatútom vyhradené do pôsobnosti iných orgánov.

(2) Rozhodnutie správnej rady alebo štatút alebo zakladateľská zmluva môže obmedziť právo riaditeľa konať v mene neziskovej organizácie; toto obmedzenie však nie je účinné voči tretím osobám, ak tieto osoby o tejto skutočnosti nevedeli, alebo nemohli vedieť.

(3) Riaditeľ je oprávnený zúčastňovať sa na rokovaní správnej rady s hlasom poradným.

(4) Za riaditeľa môže byť zvolená fyzická osoba, ktorá je spôsobilá na právne úkony a je bezúhonná.

§ 24

(1) Riaditeľa volí a odvoláva správna rada.

(2) Riaditeľa správna rada odvolá, ak

- a) bol právoplatne odsúdený za trestný čin spáchaný v súvislosti s výkonom funkcie riaditeľa alebo za úmyselný trestný čin,
- b) vykonáva činnosť uvedenú v § 27,
- c) sám o to požiada.

(3) Riaditeľa môže správna rada odvolať, ak

- a) nie je schopný podľa lekárskeho posudku zo zdravotných dôvodov vykonávať túto funkciu dlhšie ako 6 mesiacov,
- b) koná v rozpore s ustanoveniami tohto zákona, zakladateľskou zmluvou alebo štatútom,
- c) to navrhla dozorná rada alebo člen správnej rady.

(4) Na zvolenie a odvolanie riaditeľa je potrebný súhlas aspoň dvojtretinovej väčšiny hlasov všetkých členov správnej rady.

Dozorná rada (revízor)

§ 25

(1) Dozorná rada (revízor) je kontrolný orgán neziskovej organizácie, ktorý dohliada na činnosť neziskovej organizácie.

(2) Členovia dozornej rady (revízor) sú oprávnení nahliadať do všetkých dokladov a záznamov týkajúcich sa činnosti neziskových organizácií a kontrolujú, či je účtovníctvo riadne vedené v súlade s osobitným predpisom [9] a či nezisková organizácia uskutočňuje svoju činnosť v súlade so všeobecne záväznými právnymi predpismi, zakladateľskou zmluvou a štatútom.

(3) Dozorná rada (revízor) najmä

- a) preskúmava ročnú účtovnú závierku a výročnú správu a predkladá svoje vyjadrenie správnej rade,
- b) kontroluje vedenie účtovníctva a iných dokladov,
- c) upozorňuje správnu radu na zistené nedostatky a podáva návrhy na ich odstránenie.

(4) Dozorná rada (revízor) je oprávnená

- a) navrhnúť zvolenie mimoriadneho rokovania správnej rady, ak si to vyžaduje záujem neziskovej organizácie,
- b) podávať správnej rade návrh na odvolanie riaditeľa,
- c) navrhnúť obmedzenie práva riaditeľa konať v mene neziskovej organizácie,
- d) zúčastniť sa prostredníctvom svojich členov na rokovaní správnej rady s hlasom poradným,
- e) upozorniť správnu radu na zistené porušenie právnych predpisov, zakladateľskej zmluvy alebo štatútu.

§ 26

(1) Dozorná rada má najmenej troch členov. Revízorom alebo členom dozornej rady môže byť iba fyzická osoba, ktorá je spôsobilá na právne úkony a je bezúhonná. Členom dozornej rady nemôže byť člen správnej rady a riaditeľ.

(2) Členov dozornej rady (revízora) volí a odvoláva správna rada (§ 19).

(3) Členstvo v dozornej rade je dobrovoľná a neplatená funkcia. Členom dozornej rady (revízorovi) patrí náhrada preukázaných výdavkov, ktoré im vznikli pri výkone funkcie, podľa osobitného predpisu.[8]

§ 27 Zákaz konkurencie

Člen správnej rady, riaditeľ a člen dozornej rady (revízor) nesmie

a) vo vlastnom mene ani na vlastný účet uzavierať obchody, ktoré súvisia s činnosťou neziskovej organizácie,

b) sprostredkovať pre iné osoby obchody neziskovej organizácie..

§ 28 Zápisnice o schôdzach orgánov

Zo schôdzí orgánov neziskovej organizácie sa vyhotovujú zápisnice, ktoré nezisková organizácia uschováva po čas určený štatútom, ktorý nesmie byť kratší ako jedno funkčné obdobie správnej rady.

PIATY ODDIEL HOSPODÁRENIE NEZISKOVEJ ORGANIZÁCIE A ÚČTOVNÍCTVO

Hospodárenie neziskovej organizácie

§ 29

(1) Nezisková organizácia zabezpečuje svoju činnosť a hospodári so svojimi príjmami, vlastným majetkom, majetkom, ktorý nadobudla svojou činnosťou a môže užívať majetok štátu, alebo obce v súlade s osobitnými predpismi.^[10]

(2) Majetok neziskovej organizácie tvoria

- a) vklady zakladateľov,
- b) príjmy z vlastnej činnosti,
- c) príjmy z podnikateľskej činnosti po zdanení,
- d) pôžičky, úvery a úroky,
- e) dary od fyzických osôb a právnických osôb.

(3) Neziskovej organizácii možno poskytnúť aj dotácie zo štátneho rozpočtu, rozpočtu štátneho fondu a rozpočtu obce.

(4) Dotácie zo štátneho rozpočtu a rozpočtov štátnych fondov môžu byť neziskovej organizácii poskytnuté na rovnaké služby len z jedného miesta, spravidla z toho, ktoré má vzťah k prevažujúcej činnosti neziskovej organizácie. Z dotácií zo štátneho rozpočtu, rozpočtu štátneho fondu a rozpočtu obce sa nemôžu uhrádzať výdavky (náklady) na správu neziskovej organizácie.

§ 30

(1) Nezisková organizácia môže podnikáť podľa osobitných predpisov [11] za podmienky, že touto činnosťou sa dosiahne účelnejšie využitie jej majetku a nebude ohrozená kvalita, rozsah a dostupnosť služieb, pre ktoré bola založená. Zisk z podnikania nesmie byť použitý v prospech zakladateľov, členov orgánov neziskovej organizácie ani jej zamestnancov a musí byť v celom rozsahu po zdanení použitý na zabezpečenie všeobecne prospešných služieb.

(2) Nezisková organizácia sa nemôže zúčastňovať na podnikaní iných osôb a nemôže uzavrieť zmluvu o tichom spoločenstve.

(3) Príjmy z činnosti neziskovej organizácie podliehajú daňovým povinnostiam podľa platných daňových zákonov.

(4) Prostriedky neziskovej organizácie nesmú byť použité na financovanie činnosti politických strán a politických hnutí ani na prospech kandidáta na volenú funkciu.

(5) Nezisková organizácia nesmie viazať poskytovanie svojich všeobecne prospešných služieb na poskytovanie darov od fyzických osôb alebo právnických osôb.

§ 31

(1) Majetok neziskovej organizácie sa môže použiť len v súlade s podmienkami určenými v zakladateľskej zmluve alebo v štatúte a na úhradu výdavkov alebo nákladov súvisiacich so správou neziskovej organizácie. Výšku výdavkov (nákladov) na správu neziskovej organizácie určí správna rada každoročne v rozpočte, najviac však do výšky 4 % celkových príjmov.

(2) Ak fyzická osoba alebo právnická osoba poskytla neziskovej organizácii dar alebo príspevok na konkrétny účel, nezisková organizácia je oprávnená ho použiť na iný účel len s predchádzajúcim súhlasom tej osoby, ktorá dar alebo príspevok poskytla.

§ 32 Rozpočet neziskovej organizácie

(1) Nezisková organizácia hospodári podľa schváleného rozpočtu.

(2) Rozpočet neziskovej organizácie obsahuje všetky rozpočtované príjmy a výdavky, pričom sa zostavuje a schvaľuje na príslušný kalendárny rok.

(3) Návrh rozpočtu predkladá na schválenie správnej rade riaditeľ najneskôr jeden mesiac pred začiatkom kalendárneho roka, na ktorý sa rozpočet zostavuje. Správna rada schvaľuje rozpočet neziskovej organizácie najneskôr do 31. marca príslušného kalendárneho roka.

Účtovníctvo a výročná správa

§ 33

(1) Nezisková organizácia vedie účtovníctvo podľa osobitného predpisu.^[9]

(2) Nezisková organizácia musí viesť vo svojom účtovníctve oddelene výnosy a náklady spojené s všeobecne prospešnými službami, výnosy a náklady spojené s podnikateľskou činnosťou a výnosy a náklady spojené so správou neziskovej organizácie.

(3) Ročná účtovná závierka musí byť overená audítorom, ak

- a) dotácie zo štátneho rozpočtu, z rozpočtu štátneho fondu a z rozpočtu obce prekročia v roku, za ktorý je ročná účtovná závierka zostavená, jeden milión Sk,

- b) všetky príjmy neziskovej organizácie prekročia päť miliónov Sk.

(4) Výtlačok ročnej účtovnej závierky overenej audítorom podľa odseku 3 zasiela nezisková organizácia na zverejnenie v Obchodnom vestníku [4] najneskôr do 15. apríla.

§ 34

(1) Nezisková organizácia vypracuje výročnú správu v termíne určenom správnu radou alebo zakladateľskou zmluvou po skončení kalendárneho roka, najneskôr do 31. marca.

- (2) Výročná správa obsahuje
- a) prehľad činnosti vykonávaných v kalendárnom roku s uvedením vzťahu k účelu založenia neziskovej organizácie,
 - b) ročnú účtovnú závierku a zhodnotenie základných údajov v nej obsiahnutých,
 - c) výrok audítora k ročnej účtovnej závierke, ak ju audítor overoval,
 - d) prehľad o peňažných príjmoch a výdavkoch,
 - e) prehľad rozsahu príjmov (výnosov) v členení podľa zdrojov,
 - f) stav a pohyb majetku a záväzkov neziskovej organizácie,
 - g) zmeny a nové zloženie orgánov neziskovej organizácie, ku ktorým došlo v priebehu roka,
 - h) ďalšie údaje určené správnou radou.
- (3) Výročná správa musí byť zverejnená spôsobom určeným v štatúte. Jeden výtlačok výročnej správy zasiela nezisková organizácia registrovému úradu do 15. apríla.
- (4) Výročná správa musí byť pre verejnosť prístupná v sídle neziskovej organizácie.

ŠIESTY ODDIEL SPOLOČNÉ A ZÁVEREČNÉ USTANOVENIA

§ 35

Dohľad

- (1) Registrový úrad dohliada, či nezisková organizácia plní účel a poskytuje všeobecne prospešné služby, na ktoré bola založená; na tento účel vyhodnocuje obsah výročných správ a v prípade zistenia nedostatkov upozorňuje na ne orgány neziskovej organizácie, požaduje vykonanie nápravy, ako aj splnenie povinností uložených zákonom. Ak náprava nebola vykonaná, môže registrový úrad podať návrh na zrušenie neziskovej organizácie.

- (2) Registrové úrady pri registrácii neziskových organizácií a výkone dohľadu riadi ministerstvo.

- (3) Kontrolné oprávnenia orgánov podľa osobitných predpisov nie sú týmto zákonom dotknuté, ak nezisková organizácia poskytuje služby podľa osobitných predpisov (§ 3).

§ 36

Platové pomery zamestnancov

- Na platové pomery zamestnancov neziskových organizácií sa vzťahuje osobitný predpis.^[7]

§ 37

Zahraničné neziskové organizácie

- Právnická osoba so sídlom mimo územia Slovenskej republiky, ktorá je neziskovou organizáciou podľa práva štátu, na území ktorého má svoje sídlo alebo jej organizačná zložka, môže na území Slovenskej republiky pôsobiť za rovnakých podmienok a v rovnakom rozsahu ako nezisková organizácia vzniknutá podľa tohto zákona, ak splní podmienky na zápis do registra ustanovené týmto zákonom.

§ 38

Účinnosť

- Tento zákon nadobúda účinnosť dňom vyhlásenia.

Michal Kováč v.r. Ivan Gašparovič v.r. Vladimír Mečiar v.r.

- [1] § 73a zákona č. 100/1988 Zb. o sociálnom zabezpečení v znení neskorších predpisov. § 1 zákona Slovenskej národnej rady č. 135/1992 Zb. o poskytovaní sociálnych služieb právnickými a fyzickými osobami.
- [2] Napríklad zákon Slovenskej národnej rady č. 135/1992 Zb., zákon Národnej rady Slovenskej republiky č. 272/1994 Z.z. o ochrane zdravia a ľudí v znení neskorších predpisov, zákon Národnej rady Slovenskej republiky č. 277/1994 Z.z. o zdravotnej starostlivosti v znení neskorších predpisov.
- [3] Zákon Národnej rady Slovenskej republiky č. 303/1995 Z.z. o rozpočtových pravidlách v znení zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 386/1996 Z.z.
- [4] Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 100/1993 Z.z. o Obchodnom vestníku.
- [5] Zákon č. 71/1967 Zb. o správnom konaní (správny poriadok).
- [6] § 68 až 75 Obchodného zákonníka.
- [7] Zákon č. 1/1992 Zb. o mzde, odmene za pracovnú pohotovosť a o priemernom zárobku v znení neskorších predpisov.
- [8] Zákon č. 119/1992 Zb. o cestovných náhradách v znení neskorších predpisov.
- [9] Zákon č. 563/1991 Z. o účtovníctve v znení zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 272/1996 Z.z.
- [10] § 13 ods. 1 zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 278/1993 Z.z. o správe majetku štátu v znení zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 374/1996 Z.z. Zákon Slovenskej národnej rady č. 138/1991 Zb. o majetku obcí v znení neskorších predpisov.
- [11] Napríklad Obchodný zákonník, zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov.
- Zmeny:
Všeobecno-prospešné organizácie – zákon

Felhasznált és ajánlott irodalom

- ADIRONDAK, SANDY: *Mindennapi receptek civil szervezeteknek. Kézikönyv nonprofit vezetőknek*. Budapest, 1999, NIOK
- Aktualizácia k zákonom 2000. Žilina, Poradca s.r.o.
- Aktualizácia k zákonom 2001. Žilina, Poradca s.r.o.
- Aktualizácia k zákonom 2002. Žilina, Poradca s.r.o.
- ARATÓ ENDRE: *Tanulmányok a szlovákiai magyarok történetéből 1918–1975*. Budapest, 1977, Elvek és Utak, Magvető Könyvkiadó, 447 p.
- ARON, RAYMOND: *Tanulmány a szabadságjogról*. Pécs, 1994, Raymond Aron Társaság–Tanulmány Kiadó, 196 p.
- ATKINSON, RITA L.–ATKINSON, RICHARD C.–SMITH, EDWARD E.–BEM, DARYL J.–NOLLEN-HOEKSMA, SUSAN: *Pszichológia. Második, átdolgozott kiadás*. Budapest, 1999, Osiris tankönyvek, Osiris Kiadó
- Az önkormányzat az önrendelkezés alapja. A szlovákiai magyar választott képviselők és polgármesterek országos nagygyűlésének hiteles jegyzőkönyve. Komárom, 1995, Komáromi Lapok–Szinnyei Kiadó, 264 p.
- BARRY, BRIAN W.: *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organisations*. Minnesota, 1994, Amherst H. Wilder Foundation
- BENESH, HELLMUTH: *Pszichológia. 208 színes oldal, 2138 tárgyszó*. 1999, Atlasz, Athenaeum Kiadó Kft..
- BERÉNYI DÉNES (ed.): *Magyar tudományos műhelyek a környező országokban*. Budapest, 2000, Magyar Tudományos Akadémia „Magyar Tudományosság Külföldön” Elnöki Bizottság, 114 p.
- BIHARI ZOLTÁN (ed.): *Magyarok a világban Kárpát-medence. Kézikönyv a Kárpát-medencében, Magyarország határain kívül élő magyarságról*. Budapest, 2000, Magyarország Kézikönyvtára, CEBA Kiadó, 808 p.
- BIRÓ A. ZOLTÁN: *Stratégiák vagy kényszerpályák? Tanulmányok a romániai magyar társadalomról*. Csíkszereda, 1998, Helyzet Könyvek, Pro-Print Könyvkiadó, 210 p., KAM – Regionális és Antropológiai Kutatások Központja
- BRYSON, JOHN M.: *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organisations – A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, 1995, Jossey-Bass Publishers
- BUČKO, MICHAL–GERSTLEY, LORI: *Marketing: Jak na to?* Baltimore, 1997, The Johns Hopkins University for Policy Studies
- BÚTORA, MARTIN–HUNČÍK PÉTER (ed.): *Slovensko 1995. Súhrnná správa o stave spoločnosti*. Bratislava, 1996, Nap Kiadó–Márai Sándor Alapítvány, 300 p.
- BÚTORA, MARTIN–HUNČÍK PÉTER (ed.): *Slovensko v šiestom roku transformácie*. Bratislava, 1995, Nap Kiadó–Márai Sándor Alapítvány, 118 p.
- BÚTORA, MARTIN–KOŠŤÁLOVÁ KATARÍNA–DEMEŠ PAVOL–BÚTOROVÁ ZORA: *Tretí sektor, dobrovoľníctvo a mimovládne organizácie na Slovensku (1995 – jar 1996)*. 185–218, In: Bútorá, MARTIN–HUNČÍK PÉTER (ed.): *Slovensko 1995. Súhrnná správa o stave spoločnosti*. Bratislava, 1996, Márai Sándor Alapítvány.
- CSEPELI GYÖRGY: *Szociálpszichológia*. Budapest, 1997, Osiris tankönyvek, Osiris Kiadó
- Daňový a účtovný poradca podnikateľa. Žilina, Poradca podnikateľa spol.s.r.o.
- DMITRENKOVÁ, ZUZANA–ZAKHAR, LADISLAV: *Aktuálna príručka účtoníctva pre nepodnikateľské organizácie. Príručka pre nepodnikateľskú sféru s praktickými vzormi riešených príkladov a schémami účtovania určenými pre prax*. Bratislava, Verlag Dashöfer vydavateľstvo, s.r.o.
- Drgonec, Ján: *Základné práva a slobody podľa Ústavy Slovenskej republiky. I–II*. Bratislava, 1999, MANZ, 340 p.
- DUDEKOVÁ, GABRIELA: *Dobrovoľné združovanie na Slovensku v minulosti*. Bratislava, 1998, Edícia Tretí sektor a dobrovoľníctvo 4/1998, SPACE – Centrum pre analýzu sociálnej politiky
- DURAY MIKLÓS (ed.): *Kettős elnyomásban. Dokumentumok a Csehszlovákiai Magyarság helyzetéről és jogvédelméről 1978–1988*. New York, 1989, Püski Kiadó, 528 p., Hungarian Human Rights Foundation
- Ekonomický a právny poradca podnikateľa*. Žilina, Poradca podnikateľa spol.s.r.o.
- FEDINEC CSILLA–TARNÓCZY MARIANN (ed.): *Magyar kutatók külföldön*. Budapest, 2000, Magyar Tudományos Akadémia „Magyar Tudományosság Külföldön” Elnöki Bizottság, 186 p.
- Finančná stabilita mimovládnych organizácií*. Bratislava, 1999, PDCS
- FOLEY, W. MICHAEL–EDWARDS, BOB: *The Paradox of Civil Society*. Journal of Democracy, 1996 július, 3. szám, 7. évfolyam, 38–51.
- GIDDENS, ANTHONY: *Szociológia*. Budapest, 1997, Osiris tankönyvek, Osiris Kiadó
- GORDON, THOMAS: *P.E.T. – a szülői eredményesség tréningje*. Budapest, 1993, Gondolat Kiadó
- Guidebook to Proposal Writing in CEE and the Former Soviet Union '99*. Budapest, 1999, The Local Government and Public Service Reform Initiative

- Gyakorlati Útmutató a Határon Átnyúló Együttműködéshez. Gronau, 1997, European Union, Regional Policy and Cohesion, Phare, Association of European Border Regions (AEBR)
- GYÖNYÖR JÓZSEF: *Államalkotó nemzetiségek. Tények és adatok a csehszlovákiai nemzetiségekről.* Bratislava, 1989, Madách Könyvkiadó, 324 p.
- GYURGYÍK LÁSZLÓ: *Magyar mérleg. A szlovákiai magyarság a népszámlálási és népmozgalmi adatok tükrében.* Pozsony, 1994, Mercurius Könyvek, Kalligram Könyvkiadó, 214 p.
- HALMAI GÁBOR: *Az egyesülés szabadsága. Az egyesülési jog története.* Budapest, 1990, East-European Non-Fiction, Atlantisz Kiadó, 238 p.
- HALMAI GÁBOR: *A vélemény szabadság határai.* Budapest, 1994, East-European Non-Fiction, Atlantisz Kiadó, 346 p.
- HRUBALA, JÁN–HANĎIAK, PETER–MACHALOVÁ, VIERA: *Právo a neziskový sektor na Slovensku.* Bratislava, 1999, Edícia Tretí sektor a dobrovoľníctvo 5/1999, SPACE – Centrum pre analýzu sociálnej politiky
- HUNČÍK PÉTER (ed.): *Ellenpróbák. A szlovákiai magyar viszony vizsgálata szociológiai és etnopszichológiai módszerekkel Szlovákiában.* Dunaszerdahely, 1995, Nap Kiadó–Márai Sándor Alapítvány, 250 p.
- JANOSKI, THOMAS: *Citizenship and Civil Society.* Cambridge, New York és Melbourne, 1998, Cambridge University Press.
- KAREŠ, LADISLAV (ed.): *Účtovné súvťažnosti od A po Z. Lexikón platných súvťažností pre podvojné účtovníctvo.* Bratislava, Verlag Dashöfer vydavateľstvo, s.r.o.
- KIS JÁNOS: *Alkotmányos demokrácia. Három tanulmány.* Budapest, 2000, Fundamentum Könyvek, INDOK, 280 p., Emberi Jogi és Dokumentációs Központ
- KIS JÁNOS: *Vannak-e emberi jogaink?* Párizs, 1987, Magyar Füzetek könyvei 11, 224 p.
- KOLLÁR, MIROSLAV–MESEŽNIKOV, GRIGORIJ (ed.): *Slovensko 2000. Súhrnná správa o stave spoločnosti.* Bratislava, 2000, IVO
- KOLLÁR, MIROSLAV–MESEŽNIKOV, GRIGORIJ (ed.): *Slovensko 2001. Súhrnná správa o stave spoločnosti.* Bratislava, 2001, IVO
- KOTLER, PHILIP: *Marketing for Nonprofit Organisations.* 1982, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- KRESÁK, PETER (ed.): *Občan a demokrácia.* Bratislava, 1997, Minority Rights Group, 316 p.
- KUTI ÉVA: *The nonprofit sector in Hungary.* Manchester és New York, 1996, Manchester University Press.
- LEDVINOVÁ, JANA: *Peniaze, všade samé peniaze. Získavanie finančných prostriedkov na miestnej úrovni.* Baltimore, 1997, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies,
- MACFARLANE, ALAN: *Az angol individualizmus története.* Budapest, 1993, Századvég Kiadó–Hajnal István Kör, 299 p.
- MANENT, PIERRE: *A liberális gondolat története.* Pécs, 1994, Tanulmány Kiadó, 146 p.
- MATLÁK, JÁN (ed.): *Mzdová učťareň. Aktuálna príručka pre mzdovú prax.* Bratislava, Verlag Dashöfer vydavateľstvo, s.r.o.
- MATTHEWS, T. JESSICA: *Power Shift, Foreign Affairs,* 1997, 1. szám 76. évfolyam, 51-66 p.
- McNAMARA, CARTER: *Strategic Planning (in nonprofit or for-profit organisation).* Minnesota, 1999, Carter McNamara, Authenticity Consulting, LLC, The Management Assistance Program for Nonprofits
- Measuring Program Outcomes: A Practical Approach.* Alexandria, 1996, United Way of America
- MESEŽNIKOV, GRIGORIJ–IVANTYŠYN, MICHAL (ed.): *Slovensko 1998–1999. Súhrnná správa o stave spoločnosti.* 1999, Bratislava, IVO
- NAGY MYRTIL (ed.): *A szlovákiai magyar szervezetek adattára.* Dunaszerdahely, 2002, Lilium Aurum Könyvkiadó, 450 p., Információs Központ
- NAJAM, ADIL: *Understanding the Third Sector: Revisiting the Prince, the Merchant, and the Citizen,* Nonprofit Management & Leadership, 1996, 2. szám, 7. évfolyam, 203–219 p.
- NGO Handbook '99. Practical information for Development and Emergency Aid NGOs in the European Union.* Brussels, 1999, Liaison Committee of Development NGOs to the European Union
- ONDRUŠEK, DUŠAN–WOLEKOVÁ, HELENA–ZELENÁKOVÁ, MÁRIA–MIKOVÁ, KAROLÍNA: *Tri sektory spoločnosti: konkurencia či spolupráca,* 85-93 p. In: *Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie,* Bratislava, 2000, Centrum prevencie a riešenia konfliktov.
- PAULINIOVÁ, ZORA (ed.): *Čítanka pre neziskové organizácie.* 1998, PDCS
- PEÉRY REZSŐ: *A végzet bábjátéka, avagy Peremmagyarok az idő sodrában.* Összeállította és szerkesztette: FILEP TAMÁS GUSZTÁV–TÓTH LÁSZLÓ. Pozsony, 1994, Kalligram Könyvkiadó, 472 p.
- Personálny a mzdový poradca podnikateľa.* Žilina, Poradca podnikateľa spol.s.r.o.
- POPÉLY GYULA: *A Csehszlovákiai Magyar Tudományos, Irodalmi és Művészeti Társaság.* Bratislava, 1973, Madách Könyvkiadó, 179 p.
- Poradca.* Žilina, Poradca s.r.o.
- PUNTIGÁN JÓZSEF: *Honismereti kerékpártúrák 1975–1994.* Dunaszerdahely, 1995, Lilium Aurum Könyvkiadó
- ROSATI, ANGELA: *Adománygyűjtési technikák itthon és külföldön.* Budapest, 1997, NIOK
- SALAMON, M. LESTER: *The Rise of the Nonprofit Sector,* Foreign Affairs, 1994, 4. szám 73. évfolyam, 109–122 p.

- SALAMON, M. LESTER–ANHEIR, K. HELMUT: *The emerging nonprofit sector. An overview*. Manchester and New York, 1996, Manchester University Press.
- SCHILS, EDWARD: *The Virtue of Civil Society*, Government and Opposition. 1991, 1 szám, 26. évfolyam, 3–20p .
- SELIGMAN, B. ADAM: *The Idea of Civil Society*. New York, 1992, Division of Macmillan, Inc.
- SERES ZSUZSANNA: *Kulturális menedzsment*. Budapest, 1998, Kulturális Menedzserképző Program, ELTE BTK
- SILVER, SARAH (red.): *Vzťahy s médiami. Príručka pre mimovládne organizácie*. Publikácia Independent Journalism Foundation
- STATT, DAVID A.: *Pszichológiai kisenciklopédia*. 1999, Kossuth Kiadó
- STERN, GARY J.: *Marketing Workbook for Nonprofit Organisations*. Minnesota, 1994, Amherst H. Wilder Foundation
- Strengthening Global Civil Society*, Washington, 1994, Civicus.
- SVATKÓ PÁL: *A változás élménye. Válogatott írások*. Válogatta, szerkesztette: FILEP TAMÁS GUSZTÁV - KOVÁCS LÁSZLÓ, G., Pozsony, 1994, Kalligram Könyvkiadó, 344 p.
- SZÓKE JÓZSEF–VICZIÁN JÁNOS (ed.): *Ki kicsoda Kassától–Prágáig?* Budapest, 1993, A Révai új nagylexikon segédkönyvei I., Babits Kiadó, 434 p.
- TÓTH KÁROLY (ed.): *Fórum Társadalomtudományi Intézet. Éves jelentés 1998*. Dunaszerdahely, 1999, Lilium Aurum Könyvkiadó, 80 p., Fórum Intézet
- TÓTH KÁROLY: *Leányvári ébredés. Cikk, esszé, tanulmányok*. Dunaszerdahely, 1994, NAP Könyvkiadó, 196 p.
- TÓTH LÁSZLÓ (ed.): *A (cseh)szlovákiai magyar művelődés története 1918–1998*. I–IV. kötet. Társzerk.: FILEP TAMÁS GUSZTÁV. Budapest, 1998–2000, Ister Kiadó és Kulturális Szolgáltató Iroda
- TÖRÖK MARIANNA: *Strategické plánovanie*. Baltimore, 1997, The Johns Hopkins University for Policy Studies
- TÖRÖK MARIANNA–VINCZE KRISZTINA (ed.): *Alapfokú kézikönyv civil szervezetek számára*. Budapest, 1998, Nonprofit Információs és Oktató Központ Alapítvány – Soros-NIOK Iroda
- TUBA LAJOS (ed.): *Önkormányzatok Közép-Európában 1990–1995. A nemzetközi konferencia anyaga*. Dunaszerdahely, 1997, Lilium Aurum Könyvkiadó, 90 p., Civitas Alapítvány, Civitas Füzetek
- TURCZEL LAJOS: *Visszatekintések kisebbségi életünk első szakaszára*. Dunaszerdahely, 1995, Lilium Aurum Könyvkiadó
- Úplné znenie zákonov 2000*. Žilina, Poradca podnikateľa spol.s.r.o.
- Úplné znenie zákonov 2001*. Žilina, Poradca podnikateľa spol.s.r.o.
- Úplné znenie zákonov 2002*. Žilina, Poradca podnikateľa spol.s.r.o.
- VARGA SÁNDOR (ed.): *Magyarok Szlovákiában. Adatok, dokumentumok, tanulmányok*. Bratislava/Pozsony/Pressburg, [1993], 199 p., NDC (Nemzetiségi Dokumentációs Centrum)
- W.K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook*. Battle Creek, 1998, W.K. Kellogg Foundation
- WOLEKOVÁ, HELENA–PETRÁŠOVÁ, ALEXANDRA–TOEPLER, STEPHAN–LESTER M. SALAMON: *Neziskový sektor na Slovensku – ekonomická analýza*. Bratislava, 2000, Edícia Tretí sektor a dobrovoľníctvo 6/2000, SPACE – Centrum pre analýzu sociálnej politiky
- Zákony 2000*. Žilina, Poradca s.r.o.
- Zákony 2001*. Žilina, Poradca s.r.o.
- Zákony 2002*. Žilina, Poradca s.r.o.
- Zákony Slovenskej republiky 2000*. Žilina, Poradca podnikateľa spol. s.r.o.
- Zákony Slovenskej republiky 2001*. Žilina, Poradca podnikateľa spol. s.r.o.
- Zákony Slovenskej republiky 2002*. Žilina, Poradca podnikateľa spol. s.r.o.
- ZELENÁKOVÁ, MÁRIA (ed.): *Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie*. 2000, PDCS
- 1000 riešení*. Žilina, Poradca s.r.o.



Információs Központ

P. O. Box 49
924 01 Galanta

Kulcsár Mária, Nagy Myrtil, Szarka Krisztina, Szép Attila, Tóth Károly, Tuba Lajos
Nonprofit 1x1

Első kiadás

Szerkesztő: *Nagy Myrtil és Tóth Károly*

Borítóterv: *Juhász R. József*

Nyomdai előkészítés: *Kalligram Typography, Érsekújvár*

Kiadta és terjeszti: *Lilium Aurum Könyvkiadó, Dunaszerdahely*

Nyomta: *Expressprint, Bánovce nad Bebravou*

Dunaszerdahely, 2002

ISBN 80-8062-113-6

Mária Kulcsár, Myrtil Nagy, Krisztina Szarka, Attila Szép, Károly Tóth, Lajos Tuba
Nonprofit 1x1

Prvé vydanie

Redaktor: *Myrtil Nagy a Károly Tóth*

Návrh obálky: *József R. Juhász*

Tlačiarenská príprava: *Kalligram Typography, Nové Zámky*

Vydanie a distribúcia: *Vydavateľstvo Lilium Aurum, Dunajská Streda*

Tlač: *Expressprint, Bánovce nad Bebravou*

Dunajská Streda, 2002

ISBN 80-8062-113-6

A Fórum Intézet kiadványai

Lokális és regionális monográfiák sorozat

VIGA GYULA (szerk.): *Kisgéres*. Dunaszerdahely, 2000, Lokális és regionális monográfiák 1, Lilium Aurum Könyvkiadó, 320 p. (magyarul)

Notitia Historico-Ethnologica sorozat

LISZKA JÓZSEF (szerk.): *Szolgálatban. Folklorisztikai tanulmányok a 70 esztendő Ág Tibor tiszteletére*. Dunaszerdahely, 1998, Notitia Historico-Ethnologica 1. Lilium Aurum Könyvkiadó, 132 p. (magyarul)

NAGY ENDRE: *Tardoskedd és Udvard földrajzi nevei*. Dunaszerdahely, 2000, Notitia Historico-Ethnologica 2. Lilium Aurum Könyvkiadó, 176 p. (magyarul)

Interethnica sorozat

BOTÍK, JÁN: *Slovenskí Chorváti (A szlovákiai horvátok népi kultúrája)*. Bratislava, 2001, Interethnica 1. Vydavateľstvo Lúč, 400 p. (szlovákul)

Miscellanea Bibliothecae Hungaricae sorozat

L. JUHÁSZ ILONA (szerk.): *Szlovákiai magyar néprajzi bibliográfia (1987–1988)*. Dunaszerdahely, 1998, Miscellanea Bibliothecae Hungaricae 1. Lilium Aurum Könyvkiadó, 144 p. (magyarul, szlovákul és németül)

L. JUHÁSZ ILONA (szerk.): *Szlovákiai magyar néprajzi bibliográfia (1989–1990)*. Dunaszerdahely, 1999, Miscellanea Bibliothecae Hungaricae 2. Lilium Aurum Könyvkiadó, 160 p. (magyarul, szlovákul és németül)

L. JUHÁSZ ILONA (szerk.): *Szlovákiai magyar néprajzi bibliográfia (1991–1992)*. Dunaszerdahely, 2000, Miscellanea Bibliothecae Hungaricae 3. Lilium Aurum Könyvkiadó, 218 p. (magyarul, szlovákul és németül)

L. JUHÁSZ ILONA (szerk.): *Szlovákiai magyar néprajzi bibliográfia (1993–1994)*. Dunaszerdahely, 2000, Miscellanea Bibliothecae Hungaricae 4. Lilium Aurum Könyvkiadó, 240 p. (magyarul, szlovákul és németül).

VÉGH LÁSZLÓ (szerk.): *A Bibliotheca Hungarica (cseh)szlovákiai magyar könyvgyűjteményének bibliográfiája (1918–2000)*. I–II kötet. Dunaszerdahely, 2000, Miscellanea Bibliothecae Hungaricae 5–6. Lilium Aurum Könyvkiadó, 818 p. (magyarul)

Nostra Tempora sorozat

PETŐCZ KÁLMÁN: *Választások és felosztások. A demokratikus választási rendszerek alapjai. Közigazgatási felosztások Szlovákia területén*. Dunaszerdahely, 1998, Nostra Tempora 1, Lilium Aurum Könyvkiadó, 218 p. (magyarul)

LAMPL ZSUZSANNA: *Vállalkozások és vállalkozók 1989 után*. Dunaszerdahely, 1999, Nostra Tempora 2, Lilium Aurum Könyvkiadó, 128 p. (magyarul, a szlovák nyelvű kiadás előkészületben)

TÓTH KÁROLY (szerk.): *Ezredforduló. A tudomány jelene és jövője a kisebbségben élő közösségek életében c. konferencia előadásai – 2000. december 7.* Dunaszerdahely, 2001, Nostra Tempora 3, Lilium Aurum Könyvkiadó, 280 p. (magyarul)

NOVÁK VERONIKA (szerk.): *Migrácia*. Dunaszerdahely, 2001, Nostra Tempora 4, Lilium Aurum Könyvkiadó, 194 p. (szlovákul)

NOVÁK VERONIKA (szerk.): *Migráció a Kisalföldön. A Vágsellyén 2000 szeptember 10-én megtartott konferencia előadásai*. Dunaszerdahely, 2001, Nostra Tempora 5, Lilium Aurum Könyvkiadó, 204 p. (magyarul)

Sorozaton kívül – együttműködésben

BIHARI ZOLTÁN (szerk.): *Magyarok a világban. Kárpát-medence*. Budapest 2000, CEBA Kiadó, 806 p. (szlovákiai magyarok rész)

FEISCHMIDT MARGIT (ed): *Ethnic Relations in Eastern Europe. Selected and annotated bibliography*. Budapest, 2001. LGI, 255. p. (szlovákiai rész)

Acta Ethnologica Danubiana – évkönyv

LISZKA JÓZSEF (szerk.): *Acta Ethnologica Danubiana 1999, Az Etnológiai Központ Évkönyve 1*. Dunaszerdahely, 1999, Lilium Aurum Könyvkiadó, 152 p.

LISZKA JÓZSEF (szerk.): *Acta Ethnologica Danubiana 2000–2001, Az Etnológiai Központ Évkönyve 2–3*. Dunaszerdahely, 2001, Lilium Aurum Könyvkiadó, 280 p.

FÓRUM Társadalomtudományi Szemle – folyóirat

1999/1, 1999/2, 2000/1, 2000/2, 2000/3, 2001/1, 2001/2, 2001/3

Információs Központ

Manuál pre MVO k mechanizmu poukázania 1% z dane. [Kézikönyv az 1%-os törvény érvényesítéséhez]. Galánta 2001, 1 SNSC–Információs Központ, 30 p.

NAGY MYRTIL (szerk.): *Szlovákiai magyar szervezetek adattára*. Dunaszerdahely 2002, Lilium Aurum Könyvkiadó, 444 p. Információs Központ.