

A nonprofit szervezetek működési és gazdálkodási sajátosságai

Témavezető: Dr. Csanádi Ágnes PhD
Külső Konzulens: Kiss Gabriella

Czebeiné Nemes Bernadett
alapképzés
levelező tagozat
pénzügyi és számvitel szak
pénzügy szakirány

NYILATKOZAT

Alulírott Czebeiné Nemes Bernadett hallgató (Neptun kód: C297P4) kijelentem, és a dolgozat feltöltésével egyidejűleg nyilatkozom, hogy a „A nonprofit szervezetek működési és gazdálkodási sajátosságai” című szakdolgozatot a Pannon Egyetem Gazdálkodási Kar Zalaegerszegen készítettem a pénzügy és számvitel szakos oklevél megszerzése érdekében.

Kijelentem, hogy a dolgozatban csak a megadott és hivatkozott forrásokat használtam fel, és ezekre a vonatkozó idézési szabályok szerint hivatkoztam.

Nyilatkozom, hogy a dolgozat érdemi része saját kutatásom eredménye, és azt más intézményben, szakon, vagy felsőfokú képesítés megszerzésére nem nyújtottam be. Tudomásul veszem, hogy a plágium vagy szerzői jogsértés esetén a dolgozatom elutasításra kerülhet, és ellenem fegyelmi eljárás indulhat. Tudomásul veszem továbbá, hogy szerzői jogsértés esetén az Egyetem jogosult a dolgozat elérhetőségét korlátozni, valamint eltávolítani a dokumentumot az elektronikus zárt rendszerből.

Továbbá, tudomásul veszem, hogy a Pannon Egyetem a dolgozat eredményeit saját céljaira – titkosított dolgozat esetén kizárólag a titkosításra vonatkozó időszak lejártát követően – szabadon felhasználhatja.

Nyilatkozom, hogy a dolgozat elkészítése során mesterséges intelligencia eszközöket használtam / nem használtam.¹

Hozzájárulok / nem járulok hozzá,² hogy dolgozatomat az Egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

Zalaegerszeg, 2025.05.18.



hallgató aláírása³

1 A megfelelő rész aláhúzendő.

2 A megfelelő rész aláhúzendő. Hozzájárulás esetén a dolgozat teljes szövege szabadon letölthetővé válik a repozitóriumból bárki számára. Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak korlátozottan lesz kutatható (pl. az Egyetem kijelölt számítógépein, csak képernyős megtekintéssel).

3 Kizárólag kézi aláírás alkalmazható.

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés	1
2	A nonprofit szervezetek kialakulása, történelmi fejlődése, fogalma	2
2.1	A nonprofit szektor kialakulása, történelmi fejlődése, megjelenése a világban.....	2
2.2	A nonprofit szervezetek megjelenése Magyarországon	4
2.3	A nonprofit szervezetek fogalma.....	5
3	A nonprofit szervezetek helyzete napjainkban.....	6
3.1	Nonprofit szervezetek az Európai Unióban.....	6
3.2	A nonprofit szervezetek helyzete, szerepe napjainkban Magyarországon	7
3.3	A civil szervezetek fenntarthatósága Magyarországon	13
4	A nonprofit szervezetek jogi szabályozása Magyarországon	14
4.1	Szervezeti formák.....	15
4.1.1	Egyesület	15
4.1.2	Szövetség.....	16
4.1.3	Alapítvány	16
4.1.4	Közalapítvány.....	17
4.1.5	Civil társaság	17
4.1.6	Nonprofit gazdasági társaság.....	17
4.2	Közhasznúság	18
5	A civil szervezetek gazdálkodása.....	19
5.1	A civil szervezetek bevételei és kiadásai.....	19
5.2	A civil szervezetek beszámoló készítése.....	20
6	A szakdolgozat kutatási módszertana	21
7	A civil szolgáltatói tevékenység elemzése magyarországi példákon a 2021 -2023-as években.....	23
7.1	A civil szolgáltató központok kialakulásának előzményei.....	23
7.2	Civil Közösségi Szolgáltató Központok.....	24
7.3	A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület, mint Civil Közösségi Szolgáltató Központ bemutatása	26
7.3.1	Az egyesület megalakulása és főbb adatai	26
7.3.2	A Zala Vármegyei Civil Közösségi Szolgáltató Központ tevékenysége.....	26
7.3.3	A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület gazdálkodása	30
7.4	Az Életfa Környezetvédő Szövetség bemutatása	37
7.4.1	A szövetség alakulása és főbb adatai.....	37
7.4.2	A szövetség fő szakmai tevékenysége.....	37
7.4.3	Az Életfa Környezetvédő Szövetség gazdálkodása.....	42
7.5	APPY - Egy innovatív modell a hazai civil szféra támogatására	49
7.6	A szolgáltató szervezetek összehasonlító elemzése	52
7.6.1	SWOT elemzés – Életfa Környezetvédő Szövetség.....	54
7.6.2	SWOT elemzés – Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület	55
7.6.3	SWOT elemzés – APPY Nonprofit Zrt.	56
7.6.4	A SWOT elemzések összehasonlítása.....	57
7.6.5	A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület és az Életfa Környezetvédő Szövetség gazdálkodásának összehasonlítása.....	58
8	Összegzés, következtetések	60
9	Irodalomjegyzék.....	64
10	Ábrajegyzék	67
11	Táblázatjegyzék	67

12	Mellékletek jegyzéke	68
12.1	Melléklet.....	69
12.2	Melléklet.....	73
12.3	Melléklet.....	76

1 Bevezetés

A nonprofit szervezetek létrejöttének és működésének hátterében számos tényező áll, amelyek a társadalmi igények sokszínűségéből és a különböző szektorok korlátaiból erednek. Egyrészt, a piaci mechanizmusok nem mindig képesek kielégíteni bizonyos speciális szükségleteket, így a nonprofit szektor olyan területeken jön létre, ahol a profitorientált vállalkozások nem nyújtanak megfelelő szolgáltatásokat. Másrészt, az állami szektor közjavak elosztásában mutatkozó elégtelenségei is ösztönzőleg hatnak a nonprofit szervezetek megjelenésére, amelyek kiegészítő közszolgáltatásokat nyújtanak a társadalom számára. A nonprofit szektor – a magánszféra közjavak előállításában való részvételével – hozzájárul az állami források kiegészítéséhez, kiteljesítéséhez és a szolgáltatások minőségének javításához.

A nonprofit szervezetek emellett fontos szerepet töltenek be az állampolgári, fogyasztói és érintetti érdekérvényesítés, valamint a jogvédelem kereteinek biztosításában. Intézményesítik az öntevékenység, önszolgálat, szolidaritás és altruizmus emberi értékeit, lehetővé téve azok gyakorlati megvalósulását. A nonprofit szektor a demokrácia és a részvétel politikai elvének kiteljesítését és gyakorlását is szolgálja, elősegítve a társadalmi részvételt és a közösségi cselekvést.

A téma iránti érdeklődést személyes tapasztalataim is inspirálták. Több mint tíz évet dolgoztam hivatásszerűen a civil szférában, amely idő alatt alapos ismereteket szereztem a szervezetek működéséről, kihívásairól és értékeiről. Jelenleg is aktív önkéntes vagyok több olyan közösségben, amelyek hátrányos helyzetű csoportokat támogatnak – ezáltal közvetlen rálátásom van arra, hogy a civil szervezetek mennyire fontos szerepet töltenek be a társadalmi egyenlőtlenségek csökkentésében.

A civil szervezetek működését professzionális szervezetek által nyújtott segítő szolgáltatások is támogatják. Ezek a háttértámogatók – például tanácsadó, információs vagy képzési központok – sokoldalú szakmai segítséget biztosítanak az egyébként sokszor önkéntes erőforrásokra épülő közösségeknek. A szervezetfejlesztési tanácsadás, a forrásteremtéssel kapcsolatos támogatás, valamint a jogi, pénzügyi és kommunikációs ismeretek átadása elengedhetetlenül fontosak a civil szektor fenntarthatóságához és megerősödéséhez.

A dolgozat célja, hogy feltárja a civil szervezetek által nyújtott szolgáltatások fejlődését, jelenlegi gyakorlatát és szervezeti modelljeit, különös tekintettel a Magyarországon működő szolgáltató központokra. Ezen belül három, eltérő típusú szervezet – a Zalai Civil

Életért Közhasznú Egyesület, az Életfa Környezetvédő Szövetség és az APPY Nonprofit Zrt. – példáján keresztül vizsgálom a különböző működési és finanszírozási formák hatékonyságát, előnyeit, kihívásait.

A kutatás két fő pillérre épül: egyrészt szekunder adatgyűjtésre, amely során szakirodalmi források, jogszabályok, pénzügyi adatok és nyilvános szervezeti dokumentumok elemzése történik. Másrészt primer kutatási módszereket is alkalmazok, így interjúk készülnek a kiválasztott szervezetek vezetőivel, munkatársaival. Ez lehetőséget ad a szervezetek működésének mélyebb megértésére, valamint a gyakorlatban tapasztalható problémák és jó gyakorlatok azonosítására.

Összességében a dolgozat célja, hogy hozzájáruljon a civil szektor működésének alaposabb megismeréséhez, különös tekintettel a szolgáltatásalapú civil modellek fenntarthatóságára, szerepére és fejlesztési lehetőségeire a hazai kontextusban. Az elemzés nemcsak elméleti, hanem gyakorlati szempontból is értékes tanulságokat kínálhat a szektor szereplőinek és döntéshozói számára.

2 A nonprofit szervezetek kialakulása, történelmi fejlődése, fogalma

2.1 A nonprofit szektor kialakulása, történelmi fejlődése, megjelenése a világban

A 19. századig a nonprofit szféra elsősorban a jótékonykodás kereteiben merült ki. A nonprofit szektor modern kifejezés, azonban gyökerei az ókori társadalmakig nyúlnak vissza. Ezekben az időkben a filantrópia vallási-, vagy személyes hírnévszerzési indíttatásból történt, de gyakran volt a politikai befolyásszerzés eszköze is (Powell, Steinberg, 2006:13).

A zsidók szent könyve, a Tóra szerint a jótékonykodás vallási kötelesség és a szegények támogatása a társadalmi igazságosság alapja. Az Ószövetségben, Mózes könyvében említik az aratás utáni szedés, gyűjtögetés jogát, ami szegényeket, özvegyeket illette meg (Powell, Steinberg, 2006:14).

Az ókori görög és római társadalmakban is léteztek már közcélú adományozási formák. A mecénások gyakran építettek közfürdőket, színházakat, utakat (Powell, Steinberg, 2006:15).

A kereszténység elterjedésével a jótékonykodás vallási kötelességgé vált, a szegények segítése a társadalmi élet központi eleme lett. A különböző keresztény rendek

ispotályokat, árvaházakat alapítottak Európa szerte. Az egyház a hívek adományai által vált a fő karitatív szervezetté (Powell, Steinberg, 2006:20).

A 16-17. században a reformáció elterjedésével a létrejött protestáns államokban a katolikus egyház korábbi karitatív intézményei visszaszorultak, ekkor vállalt először szerepet az állam a szegények, a betegek gondozásában. Anglia és Wales területén 1601-ben lépett hatályba az első szegénytörvény⁴, ami a korábbi szórványosan működő egyházi karitatív tevékenységet állami szerepkörbe utalta át (Powell, Steinberg, 2006:24).

A 18-19. században a felvilágosodás és az ipari forradalmak korában a polgárság megerősödésével a jótékonykodás is átalakult, megjelent a társadalmi felelősségvállalás gondolata, szükségessége. Az iparosodás és városiasodás következtében új társadalmi problémák jelentek meg, amelyek szervezett és átfogó beavatkozást igényeltek (Powell, Steinberg, 2006:26). A 20. századra tehető a valódi, mai értelemben vett nonprofit szektor létrejötte. Megjelentek a modern magánalapítványok a vagyonos üzletemberek kezdeményezésére. Az Amerikai Egyesült Államokban például a Carnegie Foundation (1905) a közoktatást támogatta, ingyenes könyvtárakat alapított, míg a Rockefeller Foundation (1913) közegészségügyi reformokat, orvosi kutatásokat támogatott, a Ford Foundation (1936) pedig az oktatásban és az emberi jogok védelmében vállalt szerepet a támogatásával. Megjelentek az első nemzetközi segélyszervezetek, mint például a Nemzetközi Vöröskereszt (Powell, Steinberg, 2006:53).

A II. világháború után kialakultak nyugati jóléti demokráciák, de a nonprofit szektor továbbra is fontos szerepet töltött be. Erősödött az állami, a gazdasági és a nonprofit szektor együttműködése. Új modellek jelentek meg és egyes államok a jótékonykodást adókedvezményekkel ösztönözték⁵. A közösségi alapú adományozási modellek újdonságot jelentettek. Új globális humanitárius szervezetek alakultak, mint a WHO, a UNICEF (Powell, Steinberg, 2006:51).

Az 1970-es évektől - a segélyezés mellett - egyre nagyobb hangsúlyt kaptak a nonprofit szférában az emberjogi mozgalmak, a környezetvédelmi aktivizmus (Powell, Steinberg, 2006:94).

Napjainkban megfigyelhető, hogy az Európai Unió és az Amerikai Egyesült Államok nonprofit szférája szerkezetében és funkciójában különbözik. A gyengébb amerikai szociális háló felértékeli a nonprofit szervezetek jelentőségét. Amíg az amerikai civil

4 Statute of Charitable Uses

5 USA, 1954. évi adótörvények

szervezetek főként magánadományokból és piaci bevételekből működnek, az Európai Unióban az állami finanszírozás dominál (Geszt, 2003:88).

2.2 A nonprofit szervezetek megjelenése Magyarországon

A mai magyar civil szervezetek előzményei a középkorig nyúlnak vissza, amikor a jótékonyági intézmények, alapítványok és egyesületek kialakulása elkezdődött. A világi hatalom, az egyházi szervezetek és a magánadományozók közösen vállaltak szerepet a társadalmi problémák kezelésében. A magánalapítványok és az állam közötti együttműködés már a korai modern korban megjelent, amikor városok kötelezték gazdag polgáraikat, hogy hagyatékuk egy részét jóléti intézményekre hagyják. Ez a kapcsolat a II. világháborúig harmonikus maradt (Kuti, 2008:5-6).

Ezzel szemben az egyesületek helyzete problematikusabb volt, mivel ezek gyakran politikai, kulturális és nemzeti önállóságot képviseltek. Az osztrák hatóságok a 18. század végétől gyanakvással figyelték az egyesüléseket, az 1848–49-es szabadságharc leverése után pedig szinte valamennyit betiltották. Az 1867-es kiegyezés után az egyesületi élet újra fejlődésnek indult, de politikai ellenőrzés alatt maradt. Az ezt követő időszakban az egyesületek száma és befolyása jelentősen növekedett, és a két világháború közötti időszakban minden társadalmi rétegnek megvoltak a saját szervezetei (Kuti, 2008:9-10).

A II. világháború után a kommunista hatalomátvétel fokozatosan felszámolta a civil szervezetek nagy részét, így az alapítványokat megszüntették, az egyesületek pedig állami ellenőrzés alá kerültek. Az 1956-os forradalom után lazult a központi ellenőrzés és a hetvenes-nyolcvanas évektől fokozatosan növekedett az önkéntes szerveződések szabadsága. A nonprofit szervezetek végül fontos szerepet játszottak a rendszerváltás előkészítésében, mivel számos politikai és társadalmi mozgalom ebben a keretben szerveződött. A jogszabályok 1987-től tették lehetővé újra az alapítványok létrehozását. A rendszerváltás után 1989-ben törvény született az egyesületi jogról, amely újra lehetővé tette az önkéntes szervezetek szabad működését és a civil szektor ismét fejlődésnek indult (Kuti, 2008: 11-12).

A politikai és gazdasági változások új helyzetet teremtettek, azaz a nonprofit szervezeteknek meg kellett találniuk szerepüket a háromszektoros gazdasági rendszerben. Az állam kezdetben erőteljesen támogatta a szektort, mivel ez lehetőséget adott számára, hogy bizonyos közfeladatokat átadjon részükre, ezzel is könnyítve az állami terheket. Az állampolgárok és vállalatok jelentős szerepet vállaltak az alapítványok létrehozásában és fenntartásában. A nonprofit szektor fejlődése rendkívül gyors volt az

1990-es években, miután a rendszerváltást követően a társadalom visszatért a korábban megszakított fejlődési trendhez, így megnövekedtek az érdekérvényesítés lehetőségei, amelyet a kormányzat is aktívan támogatott. Ugyanakkor a szektor számos problémával küzdött, közülük említhető a finanszírozás instabilitása, a jogi szabályozás hiányosságai és a politikai befolyásolás kísérlete (Kuti, 2003:13-15).

2.3 A nonprofit szervezetek fogalma

A nonprofit szervezetek fogalmi meghatározása és az egyes elnevezések tartalma jelentősen eltér a különböző országokban, de a hazai szakirodalomban is találunk értelmezésbeli különbségeket. Hazánkban a „civil” vagy a „nonprofit” elnevezés a leggyakoribb. A nyugati szakirodalomban pedig egyaránt gyakori fogalmak az „NGO”⁶, „harmadik szektor”, „non-profit szektor”, „civil szektor”.

A szektor elnevezése a kiemelni kívánt jellemzőtől függ. A „civil társadalom”, „önkéntes/önkéntes szervezetek” vagy „civil önszerveződés” a civil kezdeményezések fontosságát hangsúlyozza. A „nem-kormányzati” megjelölés az államtól, politikától való elhatárolódást emeli ki. A „non-profit” a profit-szétoztás tilalmát hangsúlyozza. A „harmadik szektor” elnevezést pedig az amerikai Johns Hopkins Egyetem kutatói vezették be, akik felismerték a szektor gazdasági jelentőségét (Geszt, 2003: 84-85).

A nonprofit szervezetek olyan jogi személyek, amelyek működésében alapvető feltétel a profitelosztás tilalma és a kormányzattól való függetlenség. (Bíró, 2002:5)

A 2012. január 1-jén hatályba lépett 2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról (továbbiakban: Civil törvény) új gyűjtőfogalmat vezetett be a magyar jogrendszerbe, a civil szervezet kategóriáját. Ez a fogalom az egyesületet (kivéve: politikai párt, szakszervezet, kölcsönös biztosítópénztár), az alapítványt (kivéve: közalapítvány, pártalapítvány) és a civil társaságot foglalja magába.

Az új besorolás célja a civil szektor egységesebb és átláthatóbb szabályozása volt, megkönnyítve a különböző szervezeti formák közötti eligazodást és a jogalkalmazást. Az egyesületet és az alapítványt, mint jogi személyt a Polgári Törvénykönyv⁷ definiálja (Kaprinay, 2015:94).

6 Non Governmental Organization – nem kormányzati szervezet

7 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről

3 A nonprofit szervezetek helyzete napjainkban

3.1 Nonprofit szervezetek az Európai Unióban

Az Európai Unió (továbbiakban: EU) működéséről szóló szerződés 15. cikke kiemeli, hogy a civil társadalom fontos szerepet játszik az EU működésében, a meghatározás így hangzik:

„A jó kormányzás előmozdítása és a civil társadalom részvételének biztosítása céljából az Unió intézményei, szervei és hivatalai munkájuk során a nyitottság elvének lehető legnagyobb mértékű tiszteletben tartásával járnak el.” (EUMSZ 15. cikk).

Ugyanezen szerződés 11. cikke szerint elengedhetetlen, hogy az EU nyitott, átlátható és rendszeres párbeszédet folytasson a civil társadalmi szervezetekkel – különösen az uniós jogalkotási folyamatok előkészítése során, amelyre a következő az utalás:

„Az intézmények a megfelelő eszközökkel biztosítják, hogy a polgárok és az érdekképviselői szervezetek az Unió bármely tevékenységéről véleményt nyilváníthassanak, és azokat nyilvánosan megvitathassák. Az intézmények az érdekképviselői szervezetekkel és a civil társadalommal nyílt, átlátható és rendszeres párbeszédet tartanak fenn.” (EUMSZ 15. cikk).

A Civil Society Europe⁸ (továbbiakban: CSE) nonprofit szervezeteket tömörítő nemzetközi szervezet 2019-2023 között végzett átfogó kutatása az „Enlightened trust in governance”⁹ (továbbiakban a szerzők által publikált rövidítést használom: EnTrust jelentés) azt vizsgálta, hogy milyen mértékben valósul meg a civil szervezetek részvétele a döntéshozatali folyamatokban az EU intézményei körében, milyen mértékben képesek részt venni a nonprofit szervezetek az EU támogatási programjaiban, valamint az egyes tagállamok esetében miként valósul meg a civil párbeszéd az EU és tagállam szintjén (EnTrust jelentés, 2023:8-9).

A jelentés tartalmazza, hogy az EU intézményei és a civil szervezetek közötti párbeszéd nem egységesen strukturált, inkább eseti, széttagolt és főként formális konzultációkban valósul meg (pl.: online kérdőívek, stakeholder véleménykérések), amelyek gyakran csak látszólagos részvételt biztosítanak. Ugyanakkor a tanulmány rámutat arra, hogy az EU intézményei között is van különbség a civil párbeszéd megvalósulásában. Az Európai Bizottság nyitottabb, ezt bizonyítja, hogy rendszeres konzultációk folynak a civil

8 Európai Civil Társadalom

9 Kormányzásba vetett bizalom

szervezetekkel, míg az Európai Parlament inkább a kiválasztott szervezetekkel tart fenn szoros kapcsolatot, az Európa Tanács pedig zártabb, kevésbé konzultál direkt módon társadalmi szervezetekkel (EnTrust jelentés, 2023:78-100).

A tagállamok szintjén azonban – a tanulmány szerint – nagy különbségek mutatkoznak a civil párbeszéd területén. Egyes országokban (pl.: Dánia, Svédország) intézményesült és rendszeres a civil párbeszéd, más tagállamokban (pl.: Magyarország, Bulgária és a tagjelölt Szerbia) formális, szimbolikus vagy teljesen hiányzik a civil szervezetek bevonása a döntéshozatali folyamatokba (EnTrust jelentés, 2023:111-113).

3.2 A nonprofit szervezetek helyzete, szerepe napjainkban Magyarországon

Az elmúlt években jelentősen átalakult a hazai civil szektor. Az okok közül kiemelkedik a jogszabályi környezet jelentős változása – amely magával hozta a civil szervezetek pénzügyi helyzetének változását is (Kákai 2020:2).

A jelenlegi helyzet megértéséhez át kell tekinteni a hazai nonprofit szervezetek jogi szabályozásának lépéseit.

A rendszerváltáskor a civil szervezetek jogi környezetének megteremtése volt az elsődleges cél. Az 1989 és 1991 közötti időszakban olyan jogszabályok születtek, mint az egyesülési jogról szóló törvény, a párttörvény, valamint az alapítványok és egyesületek bírósági nyilvántartásáról szóló jogszabályok (Kákai, 2020:2).

A kezdeti, mindent megengedő, szabályozás után a következő években a jogalkotó igyekezett szorosabb keretek közé helyezni a nonprofit szervezetek működését, gazdálkodását. Ennek folyamánként 1991-ben elfogadták a számviteli törvényt, amely megszüntette a természetbeni adományok adókedvezményét, de módosították a társasági adótörvényt is. A szigorítás kihatott a vállalati és magánszemélyek adományainak adókedvezményére, valamint a lakossági adományok adómentességére is. Kormányrendelet született 1992-ben az alaptevékenységnek minősülő alapítványi és egyesületi tevékenységek szabályozására (Kákai, 2020:2-3).

A szabályozásban a második jelentősebb szakasz 1993-tól kezdődött. Ekkor alkották meg a köztestület, a közalapítvány és a közhasznú társaság jogintézményeit. Az állam ezzel a törvénnyel létrehozta az "állami civil" szervezetek különböző formáit, lehetővé téve, hogy a költségvetésből ne intézményfenntartással, hanem az állami intézmények által alapított kht-k és közalapítványok "civil támogatásával" oldjon meg közfeladatokat (Kákai, 2020:3).

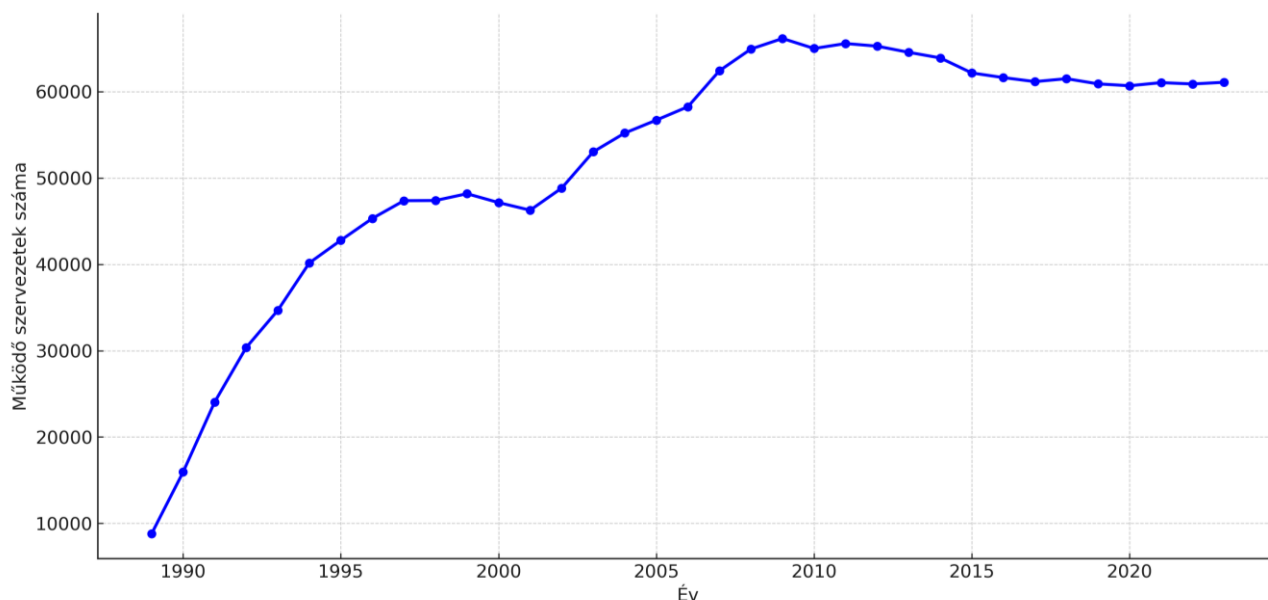
Az 1995-ben elfogadott Bokros-csomag is szabályozta a civil szektor pénzügyi helyzetét. Az adófizetők 1997-től rendelkezhetnek a befizetett adójuk 1%-ának felajánlásáról a civil szervezetek részére, amely jelentős áttörést hozott az állam és a nonprofit szektor viszonyában, ezáltal jelentős pénzügyi forrás kerülhetett a szektorhoz. Létrehozták a közhasznúságról szóló jogszabályt, amely a jogi forma helyett a szervezetek tevékenysége alapján határozta meg a közhasznúsági kategóriát, minden szervezet kérhette a közhasznúságot, amely szervezet a megadott közhasznú célok megvalósítását vállalta (Kákai, 2020:3-4).

A 2010-ben hivatalba lépett új kormány átfogóan kívánta újra szabályozni a civil szférát. Ennek keretében született meg a 2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról (továbbiakban: Civil törvény), majd a 2011. évi CLXXXI. törvény a civil szervezetek bírósági nyilvántartásáról és az ezzel összefüggő eljárási szabályokról (továbbiakban: Cet.) (Kákai, 2020:5-6).

A Civil törvény újra szabályozta a közhasznúságot és a közhasznú jogállás megszerzésének feltételrendszerét. Az új szabályozás pontosabbá vált, de nem tekinthető egységes rendszernek. A szektorhatárokat és a nonprofit státuszt továbbra sem sikerült pontosítani, a folyton változó szabályozás pedig bizonytalanná tette a szektor szereplőit (Kákai, 2020:6).

A nonprofit szervezetek száma az 1990-es évek elejétől folyamatos emelkedést mutatott. A 2008-2009-as gazdasági világválság éveiben volt tapasztalható az első megtorpanás, majd a 2012-től hatályos új jogi szabályozás okozott ismét kis mértékű csökkenést, amely elsősorban a szektor „tisztulási” folyamatának tekinthető (Kákai, 2020:8).

1. ábra: A nonprofit szervezetek száma Magyarországon: 1989-2023

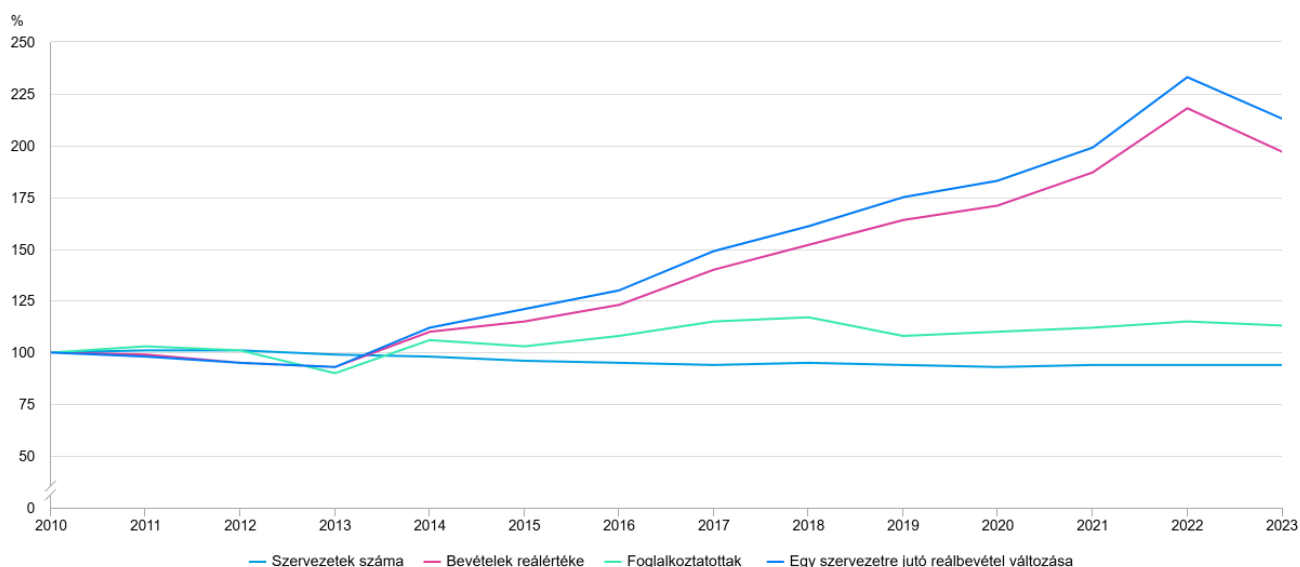


(Forrás: adatok KSH Helyzetkép, 2023 – Nonprofit szektor, <https://www.ksh.hu/s/helyzetkep-2023/#/kiadvany/nonprofit-szektor>, saját szerkesztés)

A nonprofit szervezetek száma az 1989-es 8796 szervezetről 2023-ra 61076-ra emelkedett, amely több mint hatszoros növekedést jelent a 34 év alatt. Ez a dinamikus növekedés arra utal, hogy a civil társadalom szerepe és aktivitása folyamatosan erősödött Magyarországon a rendszerváltást követően. Bár az általános tendencia növekvő, az éves növekedés üteme nem volt egyenletes. Az 1990-es évek elején, közvetlenül a rendszerváltás után, kiugróan magas volt a növekedés (például 1989-ről 1990-re közel duplázódott a szervezetek száma). Ez valószínűleg a civil szerveződés szabadságának megnyílásával és az új társadalmi igények megjelenésével magyarázható. Az 1990-es évek második felétől a növekedés üteme mérséklődni látszik. Bár a szervezetek száma továbbra is nőtt, az éves százalékos növekedés csökkent. Ez a piac telítődésével, a finanszírozási lehetőségek változásával lehet összefüggésben. A 2000-es évek közepétől kezdve a növekedés tovább lassult, és egyfajta stabilizálódás figyelhető meg a 60 ezer körüli értéken. Ez nem jelenti feltétlenül a szektor stagnálását, hanem inkább egy érettebb fázisba lépést, ahol a hangsúly esetleg a meglévő szervezetek megerősödésén és hatékonyságának növelésén lehet. Az utolsó évek adatai (2018- 2023 között) viszonylag kis ingadozást mutatnak, ami ezt a stabilizálódási tendenciát erősíti.

Az elmúlt évtized során tapasztalható változások azt mutatják, hogy a szektor nem csupán mennyiségi növekedést, hanem minőségi átalakulást is felmutatott. Az alábbi adatok a nonprofit szervezetek bevételeinek reálérték-változását, a foglalkoztatottak létszámának változását mutatják be a 2010 és 2023 közötti időszakban.

2. ábra: A nonprofit szektor kiemelt mutatóinak alakulása Magyarországon 2010-2023



(Forrás: KSH Helyzetkép, 2023 – Nonprofit szektor, <https://www.ksh.hu/s/helyzetkep-2023/#/kiadvany/nonprofit-szektor>)

A 2. ábra jól reprezentálja, hogy a nonprofit szervezetek által elért bevételek reálértéke és az egy szervezetre jutó reálbevételek mértéke 2013-2022 között évről évre nőtt. A megtorpanás 2023-ban következett be, amelynek oka elsősorban a 2022-2023-as években lévő magas infláció, tekintettel arra, hogy a bevételek nominális értéke még növekedett is 5,9%-kal. (2022: 3 971 milliárd Ft, 2023: 4 206 milliárd Ft).

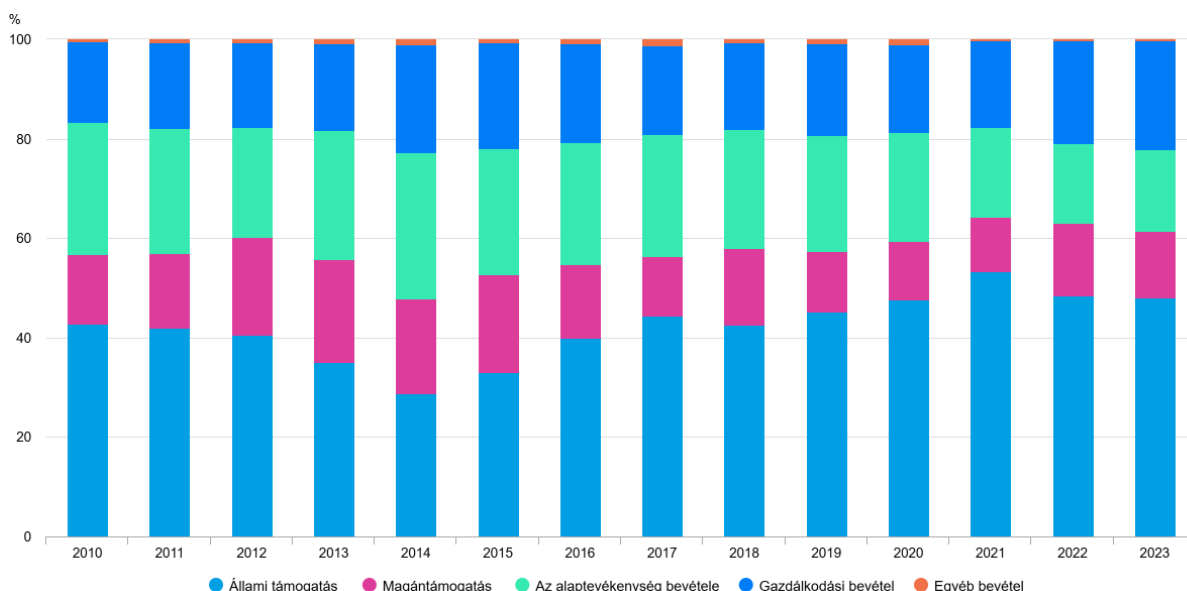
A nonprofit szervezetek összes bevételének GDP-hez viszonyított aránya a rendszerváltás óta folyamatosan emelkedett, így 2018-ra elérte az 5%-ot, míg ez a növekedés 2022-re már elérte a 6 százalékot, de 2023-ra kis mértékű csökkenés (5,6%) következett be (Kákai, 2020:8).

A nonprofit szervezetekben foglalkoztatottak aránya a teljes foglalkoztatottsághoz viszonyítva jelentősen nem változott, 2010 és 2023 között 3,4 % és 3,9 % között mozgott. Nominális mértékben viszont emelkedett a nonprofit szervezetekben foglalkoztatottak száma a 2010-es 143 441 főről, 2023-ra 162 192 főre. A nonprofit szervezetekben foglalkoztatottak aránya a teljes foglalkoztatottsághoz viszonyítva jelentősen nem változott, 2010 és 2023 között 3,4% és 3,9% között mozgott. Ez az arány viszonylag stabilnak tekinthető, és arra utal, hogy a nonprofit szektor folyamatosan jelen van a munkaerőpiacon. Ugyanakkor nominális mértékben emelkedett a nonprofit szervezetekben foglalkoztatottak száma: a 2010-es 143 441 főről 2023-ra 162 192 főre nőtt, ami több mint 13%-os növekedést jelent ebben a 13 éves időszakban. Ez a

növekedés azt mutatja, hogy a szektor folyamatosan bővült, különösen a gazdasági társasági formában működő nonprofit szervezetek terén.

A viszonylag stabil arány és a nominális létszámbővülés közötti különbséget részben a teljes munkaerőpiac bővülése, részben pedig a nonprofit szektor strukturális sajátosságai magyarázzák. A nonprofit szervezetek gyakran projektalapú vagy részmunkaidős foglalkoztatási formákat alkalmaznak, emellett sok szervezet önkéntesekre, alkalmi munkavállalókra, közfoglalkoztatottakra támaszkodik.

3. ábra: A nonprofit szervezetek bevételeinek megoszlása források szerint 2010-2023



(Forrás: KSH Helyzetkép, 2023 – Nonprofit szektor, <https://www.ksh.hu/s/helyzetkep-2023/#/kiadvany/nonprofit-szektor>)

A magyarországi nonprofit szervezetek bevételi szerkezete a 2010 és 2023 közötti időszakban kis mértékben módosult. Az adatok alapján egyértelműen kirajzolódik az állami támogatások fokozódó szerepe, miközben a szervezetek saját bevételi forrásainak aránya – különösen az alaptevékenységből származó jövedelmeké – csökkenő tendenciát mutatott.

Az állami támogatások aránya a vizsgált időszakban érdemben emelkedett: míg 2010-ben a nonprofit szervezetek bevételeinek 42,8%-a származott közpénzből, ez az arány 2023-ra 48%-ra nőtt, 2021-ben pedig elérte a csúcspontját 53,3%-kal. Ez a tendencia arra utal, hogy a szektor finanszírozása egyre inkább az államhoz kötődik, ami a szervezetek autonómiáját és pénzügyi önállóságát is befolyásolhatja.

A magántámogatások aránya ezzel szemben nem mutatott egyértelmű növekedési trendet. A 2010-es 13,9%-ról 2023-ra gyakorlatilag ugyanarra a szintre, 13,5%-ra esett

vissza, jóllehet a 2013-as évben kiugróan magas, 20,7%-os értéket regisztráltak. Az adományozási kultúra ingadozó jellege és a lakossági, valamint vállalati szektor elköteleződésének változékonysága miatt ez a forrás nem vált stabil alappillérévé a szektor finanszírozásának.

Külön figyelmet érdemel az alaptevékenységből származó bevételek alakulása, amely 2010-ben még a teljes bevétel 26,6%-át tette ki, 2023-ra azonban mindössze 16,3%-ra csökkent. A 2014-es évben mért 29,3%-os arány után folyamatos visszaesés figyelhető meg. Ez azt jelzi, hogy a nonprofit szervezetek egyre kevésbé képesek fenntartani magukat saját programjaikból és szolgáltatásaikból, ami hosszú távon alááshatja gazdasági önállóságukat és rugalmas működésüket.

A gazdálkodási bevételek (pl. piaci szolgáltatások, bérbeadás) viszont az utóbbi években mérsékelten, de stabilan növekedtek. 2010-ben 16,2%-ot tettek ki, míg 2023-ra elérték a 21,9%-ot. Ez a tendencia kedvező jelenséggé értelmezhető, mivel azt mutatja, hogy a szektor egy része igyekszik piaci eszközökkel is növelni bevételeit, ami elősegítheti a finanszírozási sokszínűséget és a függetlenséget.

A statisztikai adatok alapján a magyar nonprofit szektor fejlődése összességében "töretlennek" tűnik. A makrogazdasági adatok (szervezetszám, pénzügyi és munkaerőpiaci adatok) azt a képet közvetítik, hogy a szektor fejlődése kisebb ingadozásoktól eltekintve folyamatos. Ugyanakkor a részletesebb adatok egy másik képet mutatnak: van egy számban jelentős, de erőforrásokban már jóval szegényebb nonprofit szektor, amely nagymértékben elmarad az állami és önkormányzati nonprofit szektortól. Magyarországon a rendszerváltás óta egy kettős szerkezetű civil társadalom alakult ki: egyfelől a szervezetek nagy számát képviselő, de gyenge erőforrásokkal és érdekbefolyással rendelkező szegmens, másfelől egy kisebb számú, de jelentős erőforrásokkal rendelkező szegmens. Ennek részben az az oka, hogy a nonprofit szektor szabályozása nem volt átgondolt, és sok olyan lehetőséget, "kiskaput" hagyott, amelyet olyan szervezetek használtak ki, amelyek csak névleg voltak nonprofitok. Ezt a polarizációt tovább erősítette, hogy 2010 után létrejött egy új szegmens (GONGO¹⁰-k és közhasznú vagyonkezelő alapítványok), amely kormányzati támogatással és jelentős anyagi forrásokkal rendelkezik, és lényegében egy "saját civil" háttérbázis kiépítésére törekszik. Bár a kormányzattól való függés korábban is létezett, ez az új törekvés mind szándékában, mind a rendelkezésre álló forrásokban újnak tekinthető, és a 2010-es évek közepe felé gyorsult fel igazán. A folyamat vége még nem látható, de valószínűsíthető,

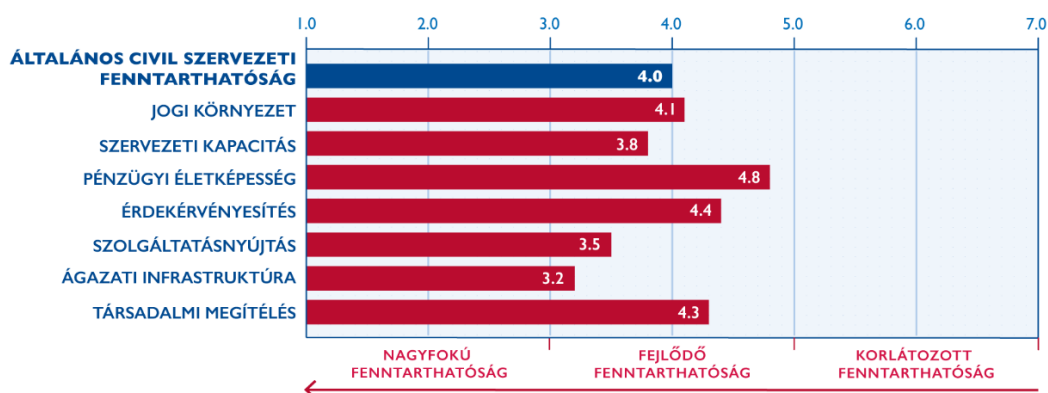
10 Government Organized Non-Governmental Organization: A szakirodalom azokat a szervezeteket nevezi GONGO-knak, amelyeket egy adott kormányzat hoz létre, működtet vagy tart el, abból a célból, hogy a kormány szándékainak és politikai céljainak teljesítésében közreműködjenek. Az ilyen szervezetek alkalmasak a közvélemény befolyásolására és más civil szervezetek hiteltelenítésére (Kákai, 2020: 25).

hogy ennek a szegmensnek a teljes kiépülése új helyzetet teremthet Magyarországon (Kákai, 2020: 26-28).

3.3 A civil szervezetek fenntarthatósága Magyarországon

Az Amerikai Egyesület Államokban működő USAID¹¹ (Egyesült Államok Nemzetközi Fejlesztési Ügynöksége) évente készít összehasonlító elemzést hét szempont alapján a világ országaiban működő civil szektor fenntarthatóságáról. A 4. ábra a civil szervezetek fenntarthatóságát mutatja 2022-re vonatkozóan a felsorolt szempontok szerint. 1-től 7-ig terjedő skálán értékeli A különböző területeken elért eredményeket 1-től 7-ig terjedő skálán értékelik. A skálán az 1-es a legjobb eredmény, a 7-es a legrosszabb.

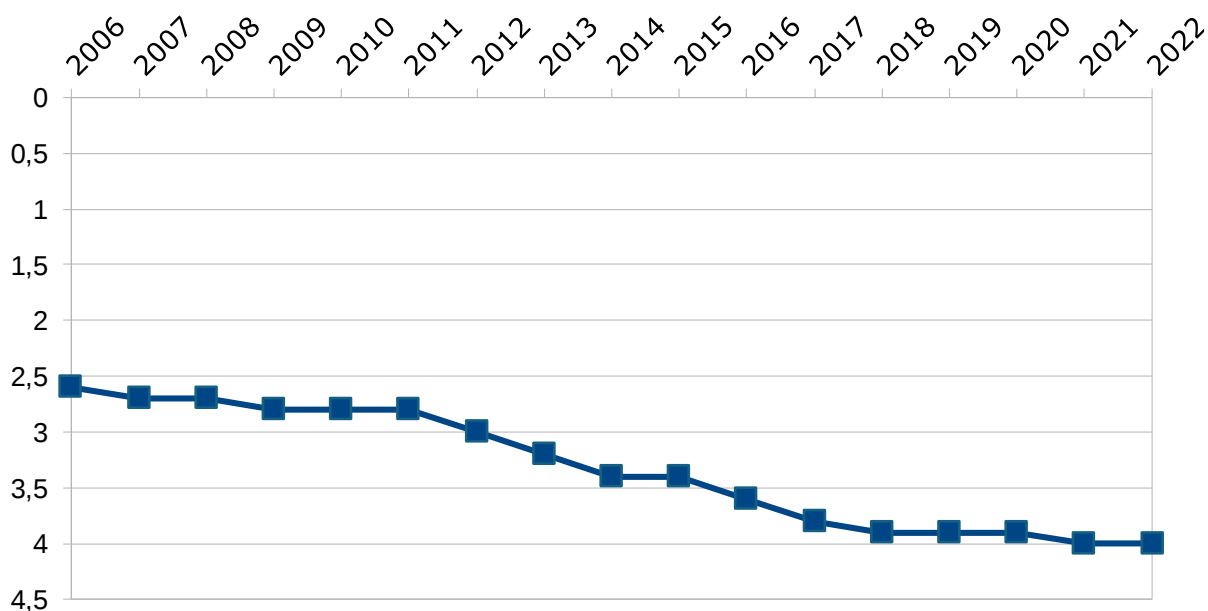
4. ábra: A civil szervezetek fenntarthatósága Magyarországon, 2022



Forrás: USAID, 2023 (<https://okotars.hu/sites/default/files/hungary2022hu.pdf>)

11 Az Amerikai Egyesült Államok kormányának egyik ügynöksége, amely a civil külföldi segélyek és fejlesztési támogatások kezeléséért felelős. Az ügynökséget 1961-ben John F. Kennedy elnök alapította.

5.ábra: Civil szervezetek fenntarthatósági indexének alakulása Magyarországon, 2006-2022



Forrás: USAID, 2022. (<https://okotars.hu/sites/default/files/hungary2022hu.pdf>), saját szerkesztés

A fenntarthatósági index fokozatosan romló értékét a USAID elemzése az alábbi okokkal magyarázza. A civil szervezetek létrehozása és működése elvileg szabad, a gyakorlatban azonban a jogszabályi környezet és a felügyeleti eljárások jelentős adminisztratív terhet rónak rájuk. Szervezeti kapacitásban (humán erőforrás, eszközellátottság) nagy különbségek tapasztalhatók a Budapesten és a vidéki régiókban működő szervezetek között. A 2022-es év rekord magas inflációja érzékenyen érintette e szervezeteket. Az egész szektorra nézve komoly problémát jelent a fiatalabb generációk megszólítása és bevonása a szervezetek életébe. A pénzügyi életképesség tekintetében a legfontosabb probléma az állami támogatások elosztásának átláthatatlansága, a politikai elfogultság megjelenése, valamint a magánadományozás alacsony mértéke (McCarthy 2023:2-9).

4 A nonprofit szervezetek jogi szabályozása Magyarországon

A nonprofit szervezetek típusait, azok alapvető szabályait a Polgári törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény tartalmazza a harmadik könyvében a jogi személyiség témában.

A civil szervezetek alapvető működését és az egyesülési jog gyakorlását a Civil törvény (2011. évi CLXXV. tv.) szabályozza, amely az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról rendelkezik. Ez a törvény

határozza meg a civil szervezetek típusait, a közhasznú jogállás feltételeit, valamint a működés és támogatás alapelveit.

A civil szervezetek bírósági nyilvántartásba vételének és az ezzel összefüggő eljárásoknak a szabályait a Ctv (2011. évi CLXXXI. tv) tartalmazza. Ez a jogszabály részletezi a nyilvántartásba vétel folyamatát, a változásbejegyzési eljárásokat, valamint a törlés és megszűnés eseteit.

4.1 Szervezeti formák

4.1.1 Egyesület

Az egyesület tagok által létrehozott, alapszabályban rögzített célok megvalósítására törekvő, jogi személyiséggel rendelkező szervezet. Jellemzője, hogy nem alapítható gazdasági tevékenység céljából, de a céljával összefüggő gazdasági tevékenységet végezhet. Az alapításhoz legalább 10 személy egybehangzó akaratnyilatkozata és alapszabály elfogadása szükséges. A tagok egyenlő jogokkal és kötelezettségekkel rendelkeznek, kivéve, ha az alapszabály eltérően rendelkezik. A tagok tagsági jogaikat személyesen gyakorolják. A tag nem köteles vagyoni hozzájárulást tenni és nem felel az egyesület tartozásaiért saját vagyonával (2013. évi V. tv. 3:63-65 §).

A tagság keletkezése az alapításkor, az egyesület nyilvántartásba vételével, az alapítást követően a tagok felvételével történik meg. A tagság megszűnhet kilépéssel, felmondással, kizárással vagy a tag halálával/jogutód nélküli megszűnésével. Az egyesületi tagok adatai nem nyilvánosak (2013. évi V. tv. 3:67-68 §).

Az egyesület döntéshozó szerve a közgyűlés, amelynek hatáskörébe tartozik az alapszabály módosítása. A közgyűlést évente legalább egyszer össze kell hívni (2013. évi V. tv. 3:71-72 §). Az egyesület ügyvezetését az ügyvezető vagy az elnökség látja el. Az elnökség minimum 3 főből kell, hogy álljon. Az elnökség tagjait a közgyűlés választja (2013. évi V. tv. 3:77-78 §).

Az egyesület jogutód nélkül megszűnhet, ha célját megvalósította, vagy az lehetetlenné vált, illetve ha a tagok száma 6 hónapon keresztül nem éri el a 10 főt. Megszűnés esetén a hitelezői követelések kiegyenlítése után fennmaradó vagyon az alapszabályban meghatározott, vagy hasonló célú közhasznú szervezetre száll át (2013. évi V. tv. 3:83-87 §).

4.1.2 Szövetség

A szövetség olyan egyesület, amely két tag részvételével is alapítható, működtethető, és amelynek tagja lehet egyesület, alapítvány, egyéb jogi személy, jogi személyiséggel nem rendelkező szervezet vagy civil társaság, de nem lehet természetes személy (2011. évi CLXXV. tv. 4. §).

4.1.3 Alapítvány

Az alapítvány az alapító által meghatározott tartós cél folyamatos megvalósítására létrehozott jogi személy. Az alapító határozza meg a juttatott vagyont és az alapítvány szervezetét az alapító okiratban. Nem alapítható gazdasági tevékenység folytatására, de a céljával közvetlenül összefüggő gazdasági tevékenységet végezhet. Az alapító köteles a vállalt vagyoni juttatást teljesíteni. A vagyonkezelésnek és felhasználásnak a cél szerinti módon kell történnie. Az alapító és a csatlakozó nem vonhatja el és nem követelheti vissza a vagyont. Az alapítvány vagyona terhére a cél megvalósításával összefüggésben vagyoni szolgáltatás juttatható a kedvezményezettnek. Alapítvány végrendeletben vagy öröklési szerződésben is létrehozható (2013. évi V. tv. 3:378-384 §).

Az alapító okiratnak tartalmaznia kell az alapítvány célját, vagyonát, szervezetét, a vagyon kezelési szabályait és a kuratóriumi tagság szabályait. Rendelkezhet az alapítói jogok átruházásáról, gazdasági tevékenységről, kedvezményezettekről és a megszűnés esetén fennmaradó vagyonról (2013. évi V. tv. 3:391-393 §).

Amennyiben az alapító kiesik, a jogokat az általa kijelölt személy vagy a kuratórium gyakorolja. Több alapító esetén az alapítói jogokat testületben gyakorolják. Az alapítói jogok átruházhatók a vagyoni hozzájárulás teljesítése után (2013. évi V. tv. 3:394-396 §).

A kuratórium az alapítvány ügyvezető szerve, minimum 3 természetes személyből áll. A felügyelőbizottság az alapító részére végzi tevékenységét (2013. évi V. tv. 3:397-400 §).

Az alapítvány megszűnik, ha célját megvalósította, célja ellehetetlenül vagy 3 évig nem folytat tevékenységet. Az alapító nem szüntetheti meg az alapítványt. A megszűnés utáni vagyon sorsáról az alapító okirat vagy a nyilvántartó bíróság rendelkezik (2013. évi V. tv. 3:403 §).

4.1.4 Közalapítvány

A 2014. március 14-én hatályon kívül helyezett korábbi 1959. évi IV. törvény a Polgári Törvénykönyv (továbbiakban: Ptk.), amely a 74/G. §-a alapján külön szabályozta a közalapítványokat. Ezeket az alapítványokat az Országgyűlés, a Kormány vagy a helyi önkormányzatok képviselő-testületei hozhatták létre közfeladatok ellátásának biztosítására. A 2006. LXV. törvény (Az államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. törvény és egyes kapcsolódó törvények módosításáról szóló törvény) 2006. augusztus 24-től hatályon kívül helyezte a Ptk. 74/G. §-át, amely a közalapítványok létrehozásáról szólt. Ez azt jelenti, hogy új közalapítványok létrehozása már nem lehetséges. Azonban a korábban - a régi szabályozás szerint - létrehozott közalapítványok továbbra is működhetnek.

4.1.5 Civil társaság

Civil társaságot természetes személyek hozhatnak létre nem gazdasági érdekű közös céljaik elérése és közösségi célú tevékenységük összehangolása érdekében. A civil társaság nem rendelkezik jogi személyiséggel, és vagyoni hozzájárulás nélkül is létrehozható. A civil társaság alapító szerződésére a polgári jogi társasági szerződés szabályait kell alkalmazni. A civil társaság nem végezhet gazdasági-vállalkozási tevékenységet (2011. évi CLXXV. tv. 5/A. §).

4.1.6 Nonprofit gazdasági társaság

A gazdasági társaságokról szóló 2006. évi IV. törvény szabályozza a nonprofit gazdasági társaságokat. Ezek a szervezetek már nem tartoznak a klasszikus civil szervezetek körébe, azonban a nonprofit jelleg náluk is meghatározó maradt.

A gazdasági társaságok jövedelemszerzésen kívüli közös gazdasági tevékenységre is alapíthatók (nonprofit társaság). Bármely társasági forma esetében választható a nonprofit jelleg. A "nonprofit" jelzőt a cégjegyzékben, a társasági forma megjelölésénél fel kell tüntetni. Egy már működő gazdasági társaság legfőbb szerve is dönthet úgy, hogy nonprofitként működik tovább. Nonprofit társaság üzletszerű gazdasági tevékenységet csak kiegészítő jelleggel folytathat. A tevékenységből származó nyereség nem osztható fel a tagok között, hanem a társaság vagyonát növeli. Nonprofit társaság más társasági

formába csak nonprofit jellegének megtartásával alakulhat át, és csak nonprofit társaságokkal egyesülhet vagy válhat szét (2006. évi IV. tv. 4. §).

4.2 Közhasznúság

Közhasznú tevékenységnek minősül minden olyan tevékenység, amely a szervezet alapító okiratában megjelölt közfeladat ellátását közvetlenül vagy közvetetten támogatja, és ezáltal hozzájárul az egyéni és társadalmi szükségletek közös kielégítéséhez (2011. évi CLXXV. tv. 2. §).

A civil szervezeteknek a közhasznú státusz eléréséhez bizonyos - jogszabályban meghatározott - feltételeknek kell megfelelniük. A közhasznú szervezetté minősítés feltételei között szerepel, hogy a szervezet feleljen meg a törvényben meghatározott követelményeknek, és a bíróság a nyilvántartás és a beszámoló adatai alapján állapítsa meg a közhasznú jogállást. A feltételek érintik a tevékenységet, az erőforrásokat, a társadalmi támogatottságot.

A közhasznú jogállás megszerzéséhez a civil szervezeteknek az alábbi feltételeket kell teljesíteniük:

- A szervezet Magyarországon legyen nyilvántartásba vett közhasznú tevékenységet végző szervezet.
- A szervezet rendelkezzen a társadalom és az egyén közös szükségleteinek kielégítéséhez szükséges megfelelő erőforrásokkal.
- A szervezet rendelkezzen megfelelő társadalmi támogatottsággal.

A szervezet akkor rendelkezik megfelelő erőforrással, ha az előző két lezárt üzleti év vonatkozásában az alábbi feltételek közül legalább egy teljesül:

- Az átlagos éves bevétel meghaladja az egymillió forintot.
- A két év egybeszámított adózott eredménye nem negatív.
- A személyi jellegű ráfordításai eléri az összes ráfordítás egynegyedét.

A szervezet akkor rendelkezik megfelelő társadalmi támogatottsággal, ha az előző két lezárt üzleti éve vonatkozásában az alábbi feltételek közül legalább egy teljesül:

- A személyi jövedelemadó meghatározott részének felajánlásából kiutalt összeg eléri a szervezet bevételeinek 2%-át.

- A közhasznú tevékenység érdekében felmerült költségek elérik az összes ráfordítás felét a két év átlagában.
- A közhasznú tevékenység ellátását tartósan, legalább tíz közérdekű önkéntes tevékenységet végző személy segíti.

A közhasznú szervezetek jogosultak a közhasznú megjelölés használatára, és külön jogszabály alapján adó- és illetékmentesség vagy adó- és illetékkedvezmény illeti meg őket (2011. évi CLXXV. tv. 32. §).

5 A civil szervezetek gazdálkodása

A továbbiakban a nonprofit szervezeteken belül a klasszikus civil szervezetek (egyesületek, alapítványok) gazdálkodásának alapvető szabályait részletezem.

A civil szervezetek folytathatnak az létesítő okiratukban megfogalmazott alapcéljaikhoz, vagy közhasznú céljaikhoz kötődő tevékenységet vagy végezhetnek gazdasági-vállalkozási tevékenységet, amennyiben ez utóbbi tevékenység nem veszélyezteti az alapcél szerinti tevékenységét (2011. évi CLXXV. tv. 17-18. §).

5.1 A civil szervezetek bevételei és kiadásai

Ahogy minden gazdálkodó egységnek, úgy a civil szervezeteknek is a tevékenységük folytatásához megfelelő mennyiségű forrásokkal kell rendelkezniük. A civil szervezetek működésének pénzügyi háttérét sokféle forrás biztosíthatja, amelyek eltérő szabályozási és számviteli kötelezettségeket vonhatnak maguk után. Az alábbiakban a civil szervezetek bevételi típusait és azok jogszabályi kereteit tekintem át röviden.

A civil szervezet bevételei:

- Tagdíj és alapítói hozzájárulás: egyesületek esetében a tagdíjak, míg alapítványoknál az alapítótól kapott befizetések és az alapító által rendelkezésre bocsátott vagyon.
- Gazdasági-vállalkozási tevékenységből származó bevétel: ez magában foglalja a szolgáltatásnyújtásból származó bevételeket is.
- Költségvetési támogatás: az állami vagy önkormányzati költségvetésből származó támogatások köre.

- Adományok: magánszemélyektől, vállalkozásoktól vagy más szervezetektől érkező pénzbeli vagy természetbeni juttatások.
- Egyéb bevételek: Ide tartoznak például a rendezvényekből, pályázatokból vagy más egyéb forrásokból származó bevételek.

A törvényi szabályozás szerint a civil szervezetek gazdasági-vállalkozási tevékenységből származó bevétele nem haladhatja meg az összes bevételük 60%-át. Amennyiben ez az arány meghaladja a 60%-ot, a szervezet elsődlegesen gazdasági-vállalkozási tevékenységűnek minősül, ami eltérő szabályozást vonhat maga után (2011. évi CLXXV. tv. 19. §).

A civil szervezetek kötelesek elkülönítetten nyilvántartani a cél szerinti- és a vállalkozási tevékenységből származó bevételeiket és az ezekhez kapcsolódó ráfordításaikat. A közös költségeket bevételarányosan kell megosztani a különböző tevékenységek között. Ez a szabály biztosítja, hogy a közös költségek megosztása arányosan és átlátható módon történjen, elkerülve az egyik tevékenység indokolatlan "terhelését" (2011. évi CLXXV. tv. 21. §).

5.2 A civil szervezetek beszámoló készítése

A civil szervezetek minden üzleti év végén beszámolót kötelesek készíteni működésükről, valamint vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetükről. Az üzleti év a naptári évvel esik egybe, kivéve az év közben alakuló vagy megszűnő szervezeteket, amelyeknél az üzleti év eltérhet. A beszámoló elkészítésének mérlegfordulónapja minden esetben december 31., kivéve, ha a szervezet megszűnik, mert akkor a megszűnés napja a fordulónap. (2011. évi CLXXV. tv. 28-30. §)

A beszámoló formáját több tényező határozza meg: a szervezet által végzett tevékenységek jellege, az éves összes bevétel nagysága – ideértve mind az alapcél szerinti, mind a gazdasági tevékenységből származó bevételeket –, valamint az alkalmazott könyvvezetési forma. A beszámoló kötelező elemei a mérleg (amely lehet egyszerűsített is), az eredménykimutatás vagy eredménylevezetés, valamint kettős könyvvitel esetén a kiegészítő melléklet is. (2011. évi CLXXV. tv. 28-30. §)

Minden civil szervezet köteles a beszámolójával egyidejűleg közhasznúsági mellékletet is benyújtani. A közhasznú szervezetek esetében a kiegészítő mellékletben részletesen be

kell mutatni a támogatási programok keretében – legyenek azok központi, önkormányzati, nemzetközi vagy más gazdálkodó szervezettől származó – felhasznált támogatásokat és adományokat, támogatásonként lebontva. Külön kell feltüntetni a visszatérítendő támogatások adatait is. A kiegészítő mellékletnek tartalmaznia kell továbbá a szervezet által az adott üzleti évben végzett legfontosabb tevékenységeket és programokat. (2011. évi CLXXV. tv. 28-30. §)

A közhasznúsági mellékletben a szervezetnek részleteznie kell, hogy milyen közhasznú tevékenységeket végzett, ezek kiket szolgáltak, valamint milyen eredményeket értek el. Ezen kívül tartalmaznia kell a közhasznú jogállás igazolásához szükséges statisztikai mutatókat, továbbá fel kell tüntetni a közhasznú célra nyújtott juttatásokat, valamint a vezető tisztségviselők részére nyújtott juttatások összegét és azt, hogy kik részesültek ezekben. (2011. évi CLXXV. tv. 28-30. §)

A beszámolót, a közhasznúsági mellékletet, valamint – ha szükséges – a könyvvizsgálói záradékkal ellátott független könyvvizsgálói jelentést a jóváhagyó testület elfogadása után az üzleti év végét követő ötödik hónap utolsó napjáig kell letétbe helyezni és közzétenni. A közzétételre a civil szervezetek bírósági nyilvántartásáról szóló törvény vonatkozó szabályai szerint kerül sor, és az adatokat elérhetővé kell tenni a Civil Információs Portál számára is. Amennyiben a szervezet saját honlappal rendelkezik, ott is közzé kell tenni a beszámolót és a közhasznúsági mellékletet, és azokat legalább két üzleti évig elérhetővé kell tenni. (2011. évi CLXXV. tv. 28-30. §)

Amennyiben a szervezet nem teljesíti a beszámolási és a közzétételi kötelezettségeit, valamint ezt egy éven belül nem pótolja, a bíróság pénzbírságot szabhat ki rá (2011. évi CLXXV. tv. 28-30. §).

6 A szakdolgozat kutatási módszertana

A témafeldolgozás célja annak vizsgálata, hogy a civil szervezetek számára szolgáltatásokat nyújtó hazai szervezetek milyen módon, milyen eredményességgel és milyen kihívások mentén működnek. A kutatás célja, hogy összehasonlítható képet nyújtson három különböző működési formában (egyesület, szövetség, nonprofit gazdasági társaság) működő szervezet tevékenységéről, pénzügyi hátteréről, szolgáltatási gyakorlatáról és jövőbeli lehetőségeiről.

A kutatás során kombinált módszertant alkalmazok: kvalitatív és kvantitatív elemek egyaránt szerepelnek, amelyek egymást kiegészítve segítenek a mélyebb megértés kialakításában.

A kvalitatív rész fókuszába a három, civil szervezeteket támogató szervezet, vezetőjével, illetve kulcsembereivel készített interjú kerül. Az interjúk célja, hogy feltárjam a szervezetek szolgáltatási gyakorlatát, célcsoportját és elérésének módját, a működés során jelentkező kihívásokat, a szervezet jövőbeli terveit és fejlesztési irányait. Az interjúk során azonos kérdések mentén haladok, hogy biztosítható legyen az összehasonlíthatóság, ugyanakkor a nyitott kérdésekkel lehetőség legyen az egyedi, szervezetre jellemző szempontok kibontására.

A kutatás kvantitatív részében a három szervezetből kettőt emelek ki, akik szervezeti formájukat tekintve összehasonlíthatóak lesznek, a Zalai Civil Életért Egyesületet és az Életfa Környezetvédő Szövetséget. A szervezetek beszámolóját, közhasznúsági jelentését, elemzem. A dokumentumelemzés során vizsgálom a mérlegben szereplő eszközök és források, valamint az eredménykimutatásból kiolvasható bevételek és költségek, ráfordítások összetételét, végül áttekintem a likviditási mutatókat.

Az elemzés célja, hogy objektív, mérhető mutatók alapján összehasonlítható képet kapjak a két szervezet működési kapacitásáról és pénzügyi lehetőségeiről.

Az adatgyűjtést követően összehasonlító elemzést végezek különböző szempontok alapján, SWOT-analízis, szervezeti forma és működés, gazdálkodási különbségek és pénzügyi kapacitások tekintetében.

A kutatás korlátait az interjúk szubjektivitása, a pénzügyi dokumentumok eltérő részletezettsége jelentik. Emellett a három szervezet különböző földrajzi és szervezeti kontextusban működik, ami befolyásolja/befolyásolhatja az összehasonlíthatóságot.

7 A civil szolgáltatói tevékenység elemzése magyarországi példákon a 2021-2023-as években

7.1 A civil szolgáltató központok kialakulásának előzményei

Magyarországon az 1990-es évek közepétől indult meg azoknak a szolgáltató központoknak a kiépítése, amelyek célja a nonprofit, főként civil szervezetek támogatása. Ezeket a központokat többnyire nonprofit szervezetek működtetik, rendszerint állami vagy önkormányzati támogatással. Két fő fejlődési irány alakult ki, egyrészt a városok felől szerveződő hálózatok Budapestről kiindulva, a megyeszékhelyekre és kisebb városokra terjeszkedtek, másrészt a kistelepülések felől induló kezdeményezések a teleházmozgalom révén, amely az információs infrastruktúrát hozta el a falvakba a civil közösségek számára (Osváth, 2005: 22-24).

A városok felől szerveződő szolgáltatások három fő szakaszra tagolhatók:

- 1995–1999 – Ernyőszervezetek időszaka: A nagyobb civil szervezetek kezdeményezésére jöttek létre helyi szolgáltatások. A Demokratikus Jogok Fejlesztéséért Alapítvány (DemNet) és a NIOK Alapítvány jelentős szerepet játszottak országos hálózatok (pl. Reciprok-hálózat) kialakításában (Osváth, 2005: 22-24).
- 1999–2002 – Civil házak időszaka: Állami támogatással jöttek létre a civil házak, háromoldalú együttműködésben (állam, önkormányzat, helyi civil szervezet). Minden megyeszékhelyen létrehoztak ilyen központokat, Budapest kivételével (Osváth, 2005: 22-24).
- 2003–2005 – Civil Szolgáltató Központok (továbbiakban: CISZOK) és proHáló időszaka: A civil házak egységes hálózattá szerveződtek (CISZOK), állami koordinációval és támogatással, valamint új szolgáltatási struktúrával. Ezzel párhuzamosan a proHáló is továbbfejlődött nemzetközi támogatással (Charles Mott Alapítvány). A két hálózat tagjai részben átfedésben működtek, azaz, voltak tagszervezetek, akik, mindkét hálózat tagjai voltak (Osváth, 2005: 22-24).

A szolgáltató központok inkubátorként működnek, azaz közös használatú infrastruktúrát (iroda, informatikai eszközök, humán erőforrás) biztosítanak más civil szervezetek számára. Egyfajta közösségi csomópontként funkcionálnak, ahol az egyébként szűkös forrásokkal rendelkező civil szervezetek hozzáférhetnek az alapvető működéshez szükséges kapacitásokhoz. Így elősegítik az együttműködést és a szervezetek

erősödését, valamint összekötő szerepet töltenek be a különböző szakmai és társadalmi területek között (Osváth, 2005: 22-24).

7.2 Civil Közösségi Szolgáltató Központok

Napjainkban a legnagyobb hálózatban a Civil Közösségi Szolgáltató Központok (továbbiakban: CKSZK) látják el a civil szolgáltatói feladatokat. Bár számos olyan szervezet van az országban, akik tagjai voltak a korábbi hálózatoknak, azonban nem nyertek címbirtokosi címet, vagy nem akartak részt venni az új hálózat munkájában, és állami források nélkül végzik tovább a civil szolgáltatói tevékenységeket. Ilyen szervezetek például a későbbiekben vizsgált egri Életfa Környezetvédő Szövetség, vagy a pécsi Civil Közösségek Háza.

A Civil törvény e szerint rendelkezik a CKSZK-k működéséről, feladatairól: „A civil szervezetek működésének támogatására és fenntarthatóságuk erősítésére Magyarországon a miniszter által irányított hivatalos hálózatként működnek a Civil Közösségi Szolgáltató Központok. Céljuk, hogy országos lefedettséggel, minden vármegyében és a fővárosban ingyenes szakmai segítséget nyújtsanak a civil szervezetek számára” (2011. évi CLXXV. tv. 51-52. §).

A központok a civil szervezetek által, nyilvános pályázaton elnyert megbízás alapján működnek, és a megbízás időtartama alatt jogosultak a „civil közösségi szolgáltató központ” cím használatára. Működésüket a miniszterrel kötött határozott idejű szakmai együttműködési megállapodás szabályozza, amelynek keretében évente szakmai beszámolási kötelezettségük van (2011. évi CLXXV. tv. 51-52. §).

A CKSZK-k tevékenységi köre széles körű, a jogszabály szerint az alábbi főbb feladatokat látják el:

- Tanácsadási szolgáltatások biztosítása jogi, közhasznúsági, pénzügyi, adózási, pályázati és számítógép-kezelési témákban.
- Adminisztratív támogatás a civil szervezetek elektronikus kötelezettségeinek teljesítésében.
- Kapcsolatépítés ösztönzése a civil szféra, az önkormányzatok, a nemzetiségi önkormányzatok és az üzleti szféra között.
- Folyamatos információszolgáltatás a civil szervezetek működését érintő jogszabályi változásokról és lehetőségekről.

- Adatszolgáltatás a Civil Információs Portál számára, hozzájárulva a civil szektor átláthatóságához.
- Helyi civil közösségek mozgósítása országos programok lebonyolítására.
- Civil vezetők és önkéntesek képzése, ismeretátadás támogatása.
- Közreműködés az elektori gyűlések megszervezésében, amelyek a civil szféra demokratikus képviselőit szolgálják (2011. évi CLXXV. tv. 51-52. §).

A központok szolgáltatásait térítésmentesen nyújtják, az ezekhez szükséges forrásokat költségvetési támogatások formájában a miniszter biztosítja. A rendszer célja, hogy professzionális háttértámogatást biztosítson minden magyarországi civil szervezet számára, elősegítve ezzel a civil társadalom erősödését, fenntartható működését és jelentősebb közösségi szerepvállalását (2011. évi CLXXV. tv. 51-52. §).

7.3 A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület, mint Civil Közösségi Szolgáltató Központ bemutatása



7.3.1 Az egyesület megalakulása és főbb adatai

Az egyesület 2003-ban alakult azzal a céllal, hogy a zala megyei civil szervezetek számára komplex szolgáltatásokat nyújtson.

Az egyesület legfontosabb adatai:

Neve:	Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület
Székhelye:	8900 Zalaegerszeg, Kossuth Lajos utca 47-51.
Alapítási éve:	2003
Jogi státusza:	önálló jogi személy, közhasznú szervezet
Szervezet típusa:	egyesület
Képviselője:	elnök

Az egyesület segíti a civil szervezetek szakmai fejlődését, támogatja együttműködésüket az önkormányzati- és forprofit szférával. Az egyesület 2012 óta a Zala Vármegyei Civil Közösségi Szolgáltató Központként (CKSZK) működik. Évente legalább 100 civil szervezettel van kapcsolatban, közel 30 helyi önkormányzattal és közel ugyanennyi intézménnyel és vállalkozással működik együtt (1. Interjú, 2024).

7.3.2 A Zala Vármegyei Civil Közösségi Szolgáltató Központ tevékenysége

7.3.2.1 Szakmai tanácsadás

A CKSZK civil szervezetek működését segítő témákban nyújt folyamatosan elérhető tanácsadást. A tanácsadás térítésmentes, igénybe vehető személyesen, telefonon, vagy emailben. Ezt a szolgáltatást 2023-ban 326 alkalommal vették igénybe. A szolgáltatások

egy részét az egyesület főállású szakemberei végzik, de például a jogi tanácsadásra jogi végzettséggel rendelkező szakembert kérnek fel.

Jogi, közhasznúsági tanácsadás

A szervezetek alapításával, létesítő okiratuk, vagy bejegyzett adataik módosításával, közhasznúsági státuszukkal, vagy egyéb más, de a cél szerinti tevékenységükkel kapcsolatos témában vehető igénybe.

Pénzügyi, könyvviteli és adózási tanácsadás

A könyvvezetéssel, beszámolókészítéssel és a különböző bevallásokkal kapcsolatos kérdésekben adnak információt, szakmai segítséget. Ebbe a témába tartozik a pályázatok költségvetésének készítése és a pénzügyi elszámolások benyújtásához a tartalmi és formai követelmények teljesítésében történő segítség. A legnagyobb igénybevétel a beszámolókészítés időszakában jelentkezik.

Pályázati, forrásteremtési tanácsadás

A CKSZK az egyesületek és alapítványok számára teljeskörű támogatást nyújt a pályázati lehetőségek felkutatásáról, a pályázati feltételekről, a sikeres pályázat elkészítéséről, a szerződéskötésről, a megvalósításról és a szabályos elszámolásról. A legnagyobb igénybevétel a Nemzeti Együttműködési Alap (NEA) pályázati időszakaiban volt.

Önkéntességgel, adományozással kapcsolatos tanácsadás

A CKSZK tájékoztatást nyújt a közérdekű önkéntes tevékenységről, valamint a középiskolás korosztályt érintő közösségi önkéntes szolgálat szabályairól, adminisztrációjáról. Az önkéntesség iránt érdeklődő magánszemélyek és diákok számára tájékoztatást nyújtanak az önkénteseket fogadó szervezetekről.

Elektronikus ügyintézését segítő tanácsadás

Segítik a szervezeteket a különböző online platformokon intézendő elektronikus nyomtatványok, beadványok elkészítésében. (pl. ügyfélkapu, ÁNYK, pályázati rendszerek felületei) (1. Interjú, 2024; ZCÉKE beszámoló, 2023).

7.3.2.2 Információszolgáltatás

A CKSZK feladata olyan adat- és információbázis működtetése, amellyel a szervezetek mindennapi munkáját tudja segíteni. Ennek érdekében az alábbi tevékenységeket végzi:

- *Elektronikus hírlevél küldése*

Az aktuális civil szférát érintő információkról 2023-ban 1289 címzett részére 16 hírlevelet küldtek.

- *Híroldal, információs weboldal*

A www.zalacivil.hu weboldalon napi frissítéssel teszik közzé az aktuális híreket, információkat. A „Gyakran Ismételt Kérdések” (GYIK) menüpontban folyamatosan bővítik a tanácsadások során felmerülő legfontosabb szakmai kérdéseket, információkat.

- *Civil partnerek népszerűsítése*

A vármegyében működő civil szervezetek részére lehetőséget biztosítanak arra, hogy a hírlevélben, vagy a híroldalon közzé tegyék programjaikat, felhívásaikat.

- *Partner adatbázis*

A CKSZK adatbázist vezet a Zala vármegyei civil szervezetek alapadatairól, a települési önkormányzatokról és a civil referensekről. Az adatbázisok elérhetők az egyesület weboldalán.

- *Fiatalok bevonása a civil szervezetek tevékenységébe*

Zala Vármegyében működő civil szervezeteket is érinti az az országosan tapasztalható probléma, hogy nehezebb a fiatal korosztályt bevonni a civil szervezetek munkájába. Az idősödő szervezeti tagság utánpótlása nem látható a jelenlegi tagságban vagy az aktivisták körében. Ezért a CKSZK külön ebben a témában is tart tanácsadásokat, ezen kívül az EDUCATIO Szakkiállításon való részvétellel és az „ALACOOIJ” elnevezésű kooperatív társasjáték alkalmazásával próbálja közelebb hozni a civil közösségek világát a tizenéves, huszonéves korosztályhoz.

- *Információs napok, rendezvények*

A CKSZK rendszeresen Partnerségi Információ Napokat szervez, amelyek 2023-ban 12 vármegyei településen és az online térben 27 alkalommal valósultak meg.

Az információs napok, rendezvények témái:

- CKSZK bemutatása,
- Tájékoztatás az egyesületek, alapítványok működését érintő aktuális feladatokról,
- Pályázati információs fórumok,
- Tematikus rendezvények (civil véradás, SZOCIOSÉTA, „Az Év Zala Vármegyei Adományozója” díj átadása, CIVIL PARTNER program, CIVIL UDVAR),
- Részvétel az EDUCATIO Nemzetközi Oktatási Szakkiállításon és a Bálványosi Nyári Szabadegyetemen.

(1. Interjú, 2024; ZCÉKE beszámoló, 2023)

7.3.2.3 Képzések, tréningek, workshopok

A CKSZK évente több képzést szervez különböző témákban, ezzel is bővítve a civil szervezetek vezetőségének, tagságának szakmai tudását. Az elmúlt években az alábbi témákban szerveztek képzéseket:

- **Nemzetpolitikai Informatikai Rendszer (NIR) képzés**, a Bethlen Gábor Alapkezelő Zrt. pályázati felületének megismertetése. A zalai civil szervezetek legtöbb pályázatát a Nemzeti Együttműködési Alap (NEA) felhívására nyújtottak be, amely pályázati alap kezelője a Bethlen Gábor Alapkezelő Zrt.
- **Civil szervezetek marketingje** tréning keretében egy brandépítési szakértő gyakorlati tanácsokkal látta el az érdeklődő szervezeteket a hatékony márka építési módszerekről.
- **Közösségi és részvétel workshop**, amelyen kistelepüléseken működő szervezetek vettek részt, akik gyakorlati tanácsokat kaptak ahhoz, hogy eredményesen tudják bevonni a település lakosságát szervezetük programjaiba.
- **„Egymást erősítve”** címmel adományozással, önkéntességgel kapcsolatos tréninget is szervezett a CKSZK.

(1. Interjú, 2024; ZCÉKE beszámoló, 2023)

7.3.2.4 Szektorok közötti együttműködések elősegítése

A civil szervezetek, önkormányzatok és a forprofit szféra közötti hatékony együttműködés fontos szerepet játszik a társadalmi jólét előmozdításában. A három szféra különböző erőforrásokkal és szakértelemmel rendelkezik, a társadalmi problémák megoldásához pedig összefogásra van szükség. Az összefogás olyan sikeres együttműködések eredményez, amelynek közösségi hatása nagyobb, mintha az egyes szereplők külön-külön vállalnák fel a feladatokat (1. Interjú, 2024).

A szektorok közötti együttműködést segíti a Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület az **„Év Zala Vármegyei Adományozója”** díja. Az első díjátadásra 2019-ben került sor, évente szervezik és eddig 51 vármegyei vállalkozás kapott elismerést. A program célja, hogy népszerűsítse a vállalkozói szférában a társadalmi felelősségvállalást, kapcsolatot teremtsen a civil szervezetek és a potenciális támogatóként megjelenő vállalkozások között (1. Interjú, 2024).

Ugyanezt a célt szolgálja a második éve megrendezett **CIVIL PARTNER** program is. Az egyesület találkozási lehetőséget teremt az adományozásra nyitott vállalkozások és a civil szervezetek között. Egy korlátozott időtartamban 8 egyesület vagy alapítvány mutatja be a küldetését, céljait, tevékenységét a meghívott cégek képviselőinek, majd a program keretében kötetlen beszélgetésekre kerül sor. A két alkalommal megrendezett eseményt eddig minden szervezet valamilyen jövőbeni támogatási ígérettel zárta. A résztvevő szervezeteket a CKSZK munkatársai felkészítik a rövid, tömör, de hatásos bemutatkozásra (1. Interjú, 2024).

7.3.3 A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület gazdálkodása

Az elemzés során az egyesület három évében (2021., 2022., 2023.) készített egyszerűsített éves beszámolójának, közhasznúsági- és kiegészítő mellékletének adatait vettem alapul.

Az egyesület a könyveit a kettős könyvvitel rendszerében vezeti, egyszerűsített éves beszámolót készít közhasznúsági- és kiegészítő melléklettel. A beszámoló pénzneme magyar forint (HUF), az adatok ezer Ft-ban kerülnek megadásra.

Az egyesület könyvvizsgálatra nem kötelezett.

A tárgyi eszközöket a szervezet beszerzési áron, az elszámolt értékcsökkenéssel csökkentve tartja nyilván. Az értékcsökkenés elszámolása lineáris módszerrel, állandó

leírási kulcs alkalmazásával történik. Az amortizáció elszámolása az eszköz üzembe helyezésének napjától kezdődik, és a kivezetés időpontjáig tart. A 200 ezer forint egyedi beszerzési érték alatti eszközök esetében az értékcsökkenés teljes összegét a használatbavétel évében, egy összegben számolják el (ZCÉKE beszámoló, 2023).

Terven felüli értékcsökkenést számol el a szervezet abban az esetben, ha a tárgyi eszköz könyv szerinti értéke tartósan és jelentősen meghaladja annak piaci értékét, az eszköz megrongálódik, vagy a tevékenység változása miatt feleslegessé válik. Emellett terven felüli értékcsökkenés elszámolására kerül sor akkor is, ha a vagyoni értékű jog a jövőben várhatóan nem érvényesíthető. Az ilyen esetekben a leírás a piaci értékre, illetve a várhatóan érvényesíthető értékre történik meg (ZCÉKE beszámoló, 2023).

7.3.3.1 A mérleg elemzése

Az egyesület a mérlegét „A” változatban készíti.

Az eszközöknek három mérlegfőcsoportja van: a befektetett eszközök, a forgóeszközök és az aktív időbeli elhatárolások. Az egyesület a mérlegében a vizsgált években aktív időbeli elhatárolásokat nem mutatott ki.

Az eszközfőcsoportok megoszlását a következő táblázat tartalmazza:

1. táblázat: A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület eszközeinek megoszlása, 2021-2023

Megnevezés	2021		2022		2023	
	ezer Ft	%	ezer Ft	%	ezer Ft	%
Befektetett eszközök	437	1,5	486	1,8	300	1,1
Forgóeszközök	28 581	98,5	26 086	98,2	25 736	98,9
Összesen	29 018	100,0	26 572	100,0	26 036	100,0

Forrás: saját szerkesztés a Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület beszámolója alapján, 2021-2023

Az 1. táblázat adatai alapján elmondható, hogy az eszközállomány 2021 és 2023 között csökkenő tendenciát mutat. Az eszközökön belül a befektetett eszközök aránya mindhárom évben alacsony volt, 1,1 és 1,8% között mozgott.

Ennek oka, hogy a szervezet működését alapvetően a forgóeszközök határozzák meg, amelyek a vizsgált években meghaladták a 98%-os arányt az eszközökön belül. Ez azt mutatja, hogy az egyesület jellemzően likvid vagy könnyen mobilizálható eszközökkel gazdálkodik, ami nonprofit szervezet esetében előnyös, mivel nem igényel nagy értékű,

tartós befektetéseket. Az ilyen eszközszerkezet a pénzügyi rugalmasságot és az alkalmazkodóképességet szolgálja. Az eszközök összetételét a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat: A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület eszközeinek összetétele, 2021-2023

Megnevezés	2021		2022		2023	
	ezer Ft	%	ezer Ft	%	ezer Ft	%
Tárgyi eszközök	437	100,0	486	100,0	300	100,0
Befektetett eszközök	437	100,0	486	100,0	300	100,0
Készletek	1 666	5,8	0	0,0	2 150	8,4
Követelések	45	0,2	44	0,2	0	0,0
Pénzeszközök	26 870	94,0	26 042	99,8	23 586	91,6
Forgóeszközök	28 581	100,0	26 086	100,0	25 736	100,0

Forrás: saját szerkesztés a Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület beszámolója alapján, 2021-2023

Az egyesület a vizsgált évek egyikében sem rendelkezett immateriális javakkal és befektetett pénzügyi eszközökkel, így a befektetett eszközöket teljes egészében a tárgyi eszközök tették ki.

Az egyesület ugyancsak nem rendelkezik a forgóeszközök között kimutatható értékpapírokkal.

A forgóeszközök teszik ki a szervezet eszközeinek túlnyomó többségét, ezen belül a legnagyobb arányban a pénzeszközök (91,6% - 99,8%) szerepelnek. Ez kifejezetten likvid eszközszerkezetet jelez, amely lehetővé teszi a gyors reagálást a pénzügyi szükségletekre és biztonságos működési tartalékot is jelent.

A készletek aránya ugyan változó, de 2023-ban jelentős növekedést mutatott: míg 2021-ben még 5,8%-ot (1 666 ezer Ft) tett ki, addig 2022-ben nem volt nyilvántartott készlet.

A követelések szerepe elhanyagolható, és folyamatosan csökkenő, ez stabil pénzügyi pozíciót tükröz, mivel az egyesületnek gyakorlatilag nincs kintlévősége, ami nagyban csökkenti a pénzügyi kockázatot.

A források elemzését, az eszközök összetételéhez hasonló módon, a különböző forráscsoportok arányainak és változásainak összehasonlításával végzem el a 3. táblázat adatai alapján.

3. táblázat: A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület forrásainak összetétele, 2021-2023

Megnevezés	2021		2022		2023	
	ezer Ft	%	ezer Ft	%	ezer Ft	%
Saját tőke	13 116	45,2	13 726	51,7	14 076	54,1
Céltartalékok	0	0,0	3 300	12,4	0	0,0
Kötelezettségek	15 902	54,8	9 546	35,9	4 217	16,2
Passzív időbeli elhatárolások	0	0,0	0	0,0	7 743	29,7
Összesen	29 018	100,0	26 572	100,0	26 036	100,0

Forrás: saját szerkesztés a Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület beszámolóí alapján, 2021-2023

A 3. táblázat adatai alapján az egyesület forrásszerkezete a 2021-2023-as években kisebb változásokon ment keresztül, ami a gazdálkodás átgondoltabbá és stabilabbá válását is jelzi. A források összetételét vizsgálva megállapítható, hogy a saját tőke folyamatosan nőtt, részarányát tekintve is. Ez a növekedés azt mutatja, hogy az egyesület pénzügyi stabilitása erősödött, és egyre nagyobb mértékben saját erőforrásaira támaszkodik.

A mérlegadatokból megállapítható, hogy 2022-ben megjelent egy 3 300 ezer forintos céltartalék is, amely az összes forrás 12,4%-át tette ki. Ez arra utal, hogy abban az évben a szervezet egy konkrét jövőbeni kötelezettségre különített el fedezetet.

A kötelezettségek értéke ezzel párhuzamosan folyamatosan csökkent és ez a jelentős csökkenés (2021-ről 2023-ra 38,6 százalékponttal), illetve az a tény, hogy a kötelezettségek teljes egészében rövid lejáratúak, azt mutatja, hogy az egyesület felelősségteljes gazdálkodást folytat, csökkenti a külső függőséget és lehetőség szerint kerüli a pénzügyi kockázatokat.

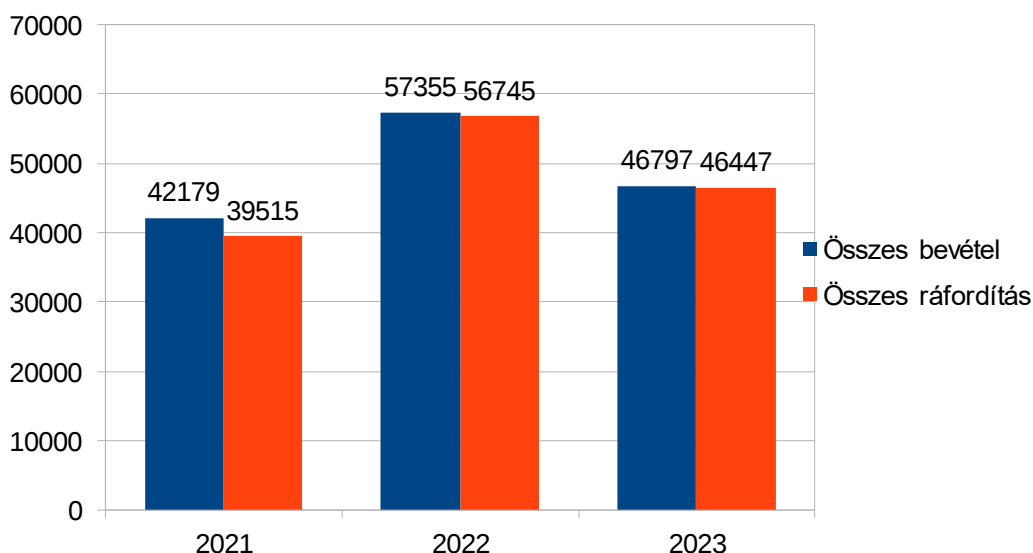
Először jelent meg 2023-ban a források között a passzív időbeli elhatárolások sora, amelynek értéke a teljes forrásállomány közel 30 %-át (29,7%) tette ki. Ez a tétel olyan pályázati támogatásokat jelöl, amelyek már beérkeztek a szervezethez, de hozzájuk kapcsolódó feladatok vagy kötelezettségek csak a jövőben realizálódnak.

Összességében a források összetételéből az látszik, hogy az egyesület egyre stabilabb pénzügyileg. A saját tőke arányának növekedése, a kötelezettségek csökkenése, valamint az időben elhatárolt tételek megjelenése együttesen egy kiszámíthatóbb, átláthatóbb gazdálkodás irányába mutatnak.

7.3.3.2 Az eredménykimutatás elemzése

Az egyesület az eredménykimutatását összköltség eljárással állítja össze. Az elemzés során a bevételek, ráfordítások és költségek szerkezetét és változásait vizsgálom a 6. ábra, valamint a 4., 5. és a 6. táblázat adatai alapján.

6. ábra: A Zala Civil Életért Közhasznú Egyesület bevételei és ráfordításai, 2021-2023



Forrás: saját szerkesztés a Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület beszámolója alapján, 2021-2023

Az egyesület gazdálkodása minden évben fegyelmezett és stabil volt, a bevételek mindig fedezték a kiadásokat, és évről évre pozitív egyenleg keletkezett. Különösen 2022-ben figyelhető meg intenzív pénzügyi aktivitás, de 2023-ra a visszafogottabb költségvetési pozíció mellett is megőrződött a működési egyensúly. Ez hosszú távon is fenntartható működést jelez a jövőre vonatkozóan.

4. táblázat: A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület bevételei, 2021-2023

Megnevezés	2021		2022		2023	
	ezer Ft	%	ezer Ft	%	ezer Ft	%
Értékesítése nettó árbevétele	300	0,71	3 275	5,71	1 472	3,15
Egyéb bevételek - tagdíj	5	0,01	5	0,01	5	0,01
Egyéb bevételek - támogatások	41 874	99,28	54 075	94,28	45 320	96,84
Pénzügyi műveletek bevételei	0	0,00	0	0,00	0	0,0
Összesen	42 179	100,00	57 355	100,00	46 797	100,0

Forrás: saját szerkesztés a Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület beszámolója alapján, 2021-2023

A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület bevételei a 2021–2023 közötti időszakban kizárólag közhasznú tevékenységből származtak, azon belül is túlnyomórészt állami támogatásokból.

Az egyesület bevételi struktúrája rendkívül erősen épül az állami forrásból származó támogatásokra, amelyek vizsgált évek során 94–99%-át adták a teljes bevételnek. Az értékesítésből származó bevétel változó mértékben volt jelen, de mindvégig kisebb súlyt képviselt, míg a tagdíjak szerepe marginális maradt. Az adatok azt mutatják, hogy a szervezet elsősorban sikeres pályázatok révén tudja biztosítani a működéshez szükséges forrásokat és a tevékenységét a közhasznú szolgáltatások megvalósítása jellemzi.

5. táblázat: A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület ráfordításai, 2021-2023

Megnevezés	2021		2022		2023	
	ezer Ft	%	ezer Ft	%	ezer Ft	%
Anyagjellegű ráfordítások	17 475	44,22	29 354	51,73	25 087	54,01
Személyi jellegű ráfordítások	21 429	54,23	23 855	42,04	21 099	45,43
Értécsökkenési leírás	606	1,53	229	0,40	218	0,47
Egyéb ráfordítások	0	0,00	3 301	5,82	43	0,09
Pénzügyi műveletek ráfordításai	5	0,02	6	0,01	0	0,00
Összesen	39 515	100,00	56 745	100,00	46 447	100,00

Forrás: saját szerkesztés a Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület beszámolója alapján, 2021-2023

A személyi jellegű ráfordításokhoz kapcsolódóan a szervezetnél az éves statisztikai létszámok alakulását a 6. táblázat tartalmazza.

6. táblázat: A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület átlagos statisztikai létszáma, 2021-2023

Megnevezés	2021	2022	2023
Átlagos statisztikai létszám (fő)	6	6	4

Forrás: saját szerkesztés a Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület beszámolója alapján, 2021-2023

Az egyesület kiadásai a vizsgált időszakban teljes mértékben a közhasznú és szolgáltatás jellegű tevékenység ellátását szolgálták. A szervezet nem végez vállalkozási tevékenységet. Az adatokból jól látható, hogy a szervezet ráfordításainak túlnyomó többsége a humán erőforrás biztosítására, valamint a működéshez szükséges anyagok, szolgáltatások finanszírozására irányult. Ez összhangban áll a szervezet tevékenységi jellegével, amely szolgáltatásközpontú, és közösségi célokat szolgál. A bevételek és ráfordítások összegének változása évről évre elsősorban a tevékenységek volumenének, valamint az elnyert pályázati források nagyságának függvényében alakult.

7.3.3.3 Likviditási mutatók

A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület likviditási helyzetét a 7. táblázat adatai mutatják.

7. táblázat: A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület likviditása, 2021-2023

Megnevezés	2021	2022	2023
Készletek (ezer Ft)	1 666	0	2 150
Pénzeszközök (ezer Ft)	26 870	26 042	23 586
Forgóeszközök (ezer Ft)	28 581	26 086	25 736
Rövid lejáratú kötelezettségek (ezer Ft)	15 902	9 546	4 217
Likviditási ráta (%) ¹²	1,80	2,73	6,10
Likviditási gyorsráta (%) ¹³	1,69	2,73	5,59
Azonnali likviditás (%) ¹⁴	1,69	2,73	5,59

Forrás: saját szerkesztés a Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület beszámolója alapján, 2021-2023

A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület likviditási helyzete a 2021–2023 közötti időszakban kedvező képet mutatott, amely a rövid távú pénzügyi stabilitást és fizetőképességet tekintve megnyugtató. Az egyes likviditási mutatók – a likviditási ráta, a likviditási gyorsráta és az azonnali likviditás – értékei mindhárom évben meghaladták az elvárt minimumszintet (általában 1 felett), sőt növekvő tendenciát mutattak.

A követelések elenyésző mértéke és a készletek alacsony aránya miatt a különböző likviditási mutatók értékei nagyon közelítenek egymáshoz. Ez összhangban áll a szervezet tevékenységének szolgáltatás jellegével, amely jellemzően nem jár jelentős készletállománnyal vagy vevőköveteléssel.

12 Forgóeszközök / rövid lejáratú kötelezettségek (Paár, 2021:59-60)

13 (Forgóeszközök – készletek) / rövid lejáratú kötelezettségek (Paár, 2021:59-60)

14 (Forgóeszközök – készletek – követelések) / rövid lejáratú kötelezettségek (Paár, 2021:59-60)

7.4 Az Életfa Környezetvédő Szövetség bemutatása



7.4.1 A szövetség alakulása és főbb adatai

A szövetség 1989-ben egy természetjáró csoport tagjaiból alakult, jelenleg 10 szervezet és közel 300 magánszemély tartozik a tagságba.

A szövetség küldetése: „Egy fenntartható és emberibb társadalomért”

Az egyesület megalakulása és főbb adatai:

Neve:	Életfa Környezetvédő Szövetség
Székhelye:	3300 Eger, Kossuth Lajos utca 12.
Alapítási éve:	1989
Jogi státusza:	önálló jogi személy, közhasznú szervezet
Szervezet típusa:	egyesület
Képviselője:	elnök

(ÉKSZ beszámoló, 2023)

7.4.2 A szövetség fő szakmai tevékenysége

Az szövetség célja, hogy olyan társadalmat építsen, amely egyaránt élhető és fenntartható mind természeti, mind társadalmi szinten. Tevékenységei közé tartozik az oktatás, a szemléletformálás, az aktív környezetvédelem, az információk megosztása, valamint a helyi közösségek, civil szervezetek és a demokrácia fejlesztése, amelyeket hálózati együttműködésekön keresztül valósít meg (ÉKSZ beszámoló, 2023).

A szövetség két fő területen végzi munkáját: a környezetvédelem-, illetve a civil társadalom fejlesztése terén. Környezetvédelmi tevékenységei keretében igyekszik átfogó, szakmai alapokon nyugvó keretet biztosítani minden olyan kezdeményezés számára, amely a természeti és az épített környezet védelmét szolgálja. Feladatának tekinti a környezeti problémák felismerését, megismertetését és azok szakszerű, következetes kezelését. Fontos számára, hogy a társadalom tagjai elfogadják és

támogassák az egészséges, biztonságos és esztétikus környezethez való jogot, amely minden embert megillet. E cél érdekében együttműködik más szervezetekkel, közreműködik a releváns fejlesztési tervek és programok kidolgozásában, valamint véleményezi a környezettel kapcsolatos jogszabálytervezeteket. (2. Interjú, 2024)

A civil társadalom fejlesztése terén a szövetség azon dolgozik, hogy előmozdítsa a párbeszédet és az együttműködést az állampolgárok, azok szervezetei és az önkormányzatok között. Hisz abban, hogy egy demokratikus, fenntartható társadalom alapja az aktív helyi közösségek megléte. Munkájával hozzájárul a társadalmi részvétel növeléséhez, valamint egy olyan nonprofit szektor kialakításához, amely autonóm módon, mégis harmonikusan működik együtt az állami, önkormányzati és profitorientált szereplőkkel. Támogatja a civil szervezetek szakmai és területi hálózatainak megerősödését, és ezek működését képzések, tanácsadás, publikációk és egyéb szakmai támogatás révén segíti (2. Interjú, 2024).

A szakmai tevékenységek több területre irányulnak, amelyek főbb jellemzőit a következőkben foglalom össze.

Közösségi Kertek

A Közösségi Kertek program célja, hogy Eger városi lakói számára lehetőséget biztosítson egészséges zöldségek saját termesztésére, miközben erősíti a közösségi összetartozást. Eger belvárosában, a Civil Közösségek Háza udvarán létrehozott első magaságyásos kertben tájfajta zöldségeket nevelnek fenntartható, környezetbarát módon (ÉKSZ beszámoló, 2023).

A program a fenntartható életmódot népszerűsíti, rövid élelmiszerláncot biztosít, és megoldást kínál városi környezetben élők számára is a saját élelmiszer előállítására kis területen is. A szövetség a jövőben több közösségi kert létrehozását tervezi intézmények és lakóközösségek bevonásával. Ezen kívül tervezi közösségépítő programok, képzések, magbörzék és rendezvények megvalósítását (ÉKSZ beszámoló, 2023).

Társadalmi szerepvállalás (CSR)

Az Életfa Környezetvédő Szövetség kiemelten fontosnak tartja a vállalatok és szervezetek társadalmi felelősségvállalását. Külön figyelmet fordít azokra a kezdeményezésekre, amelyek a környezetvédelem, a fenntarthatóság és a klímavédelem területén valósulnak meg (ÉKSZ beszámoló, 2023).

A szövetség az alábbi lehetőségekkel támogatja a cégek CSR feladatait:

Faültetési programok

Lehetőséget kínál a „Élet = Fa – 100.000 Fa Heves megyében” programhoz való csatlakozásra, amelyhez biztosítja a szükséges erőforrásokat – csemetéket, helyszíneket, szakmai tanácsadást. A program jellemzően tavasszal (február–április) és ősszel (október–november) a legaktívabb, de konténeres fák ültetésével egész évre is kiterjeszthető. Ezek azonban többletköltséggel és gondozási igénnyel járnak.

Takarítási és felújítási akciók

Az Életfa Környezetvédő Szövetség lehetőséget biztosít önkéntes napok megszervezésére céges csapatok számára Eger környékén és Heves megyében. A tevékenységek helyszínei lehetnek turisztikai célpontok, városi közparkok vagy elhanyagolt közterületek. A résztvevők szemétszedést, tereprendezeit, felújítási munkákat, például festést végezhetnek.

Belső környezeti fejlesztések, szemléletformáló programok

A szövetség támogatást nyújt a vállalati telephelyek zöldítéséhez és környezettudatos fejlesztéséhez. Néhány megvalósítható lehetőség:

- Komposztáló kialakítása
- Biokert vagy pihenőkert létesítése
- Szelektív hulladékgyűjtési rendszer bevezetése
- Zöldfalak vagy zöldtetők telepítése
- Környezeti szemléletformáló programok indítása vállalati partnerségben óvodákban, bölcsődékben (ÉKSZ beszámoló, 2023).

Élő Víz Program – Hódvédelem Észak-Magyarországon

Az Életfa Környezetvédő Szövetség az eurázsiai hód védelmét és megismertetését tűzte ki célul Élő Víz programjában. A program célja, hogy bemutassa a hódok ökológiai szerepét, és elősegítse élőhelyeik védelmét. A hódok által létrehozott élőhelyek számtalan más élőlény számára biztosítanak új otthont – a biodiverzitás megőrzésének egyik kulcsa épp az ilyen fajok védelme (ÉKSZ beszámoló, 2023).

Civil Közösségek Háza működtetése

A Civil Közösségek Háza (továbbiakban: CKH) Eger város közösségi életének fontos színtere, amely 2022. július 1-jén kezdte meg működését. Az ingatlanban közösségi irodák, tárgyalótermek és előadótermek is megtalálhatóak (2. Interjú, 2024).

A Ház nonprofit formában működik, tulajdonosa Eger Megyei Jogú Város Önkormányzata, fenntartója pedig az Életfa Környezetvédő Szövetség, amely a működtetést nonprofit elvek mentén végzi. A jogi kereteket az önkormányzat és az Egri Civil Fórum között létrejött együttműködési megállapodás biztosítja. A működtető szervezetet nyílt pályázat útján választották ki, a pályázati bizottságban az Egri Civil Kerekasztal (továbbiakban: ECK) is képviseltette magát. A civil kontrollt szintén az ECK gyakorolja (2. Interjú, 2024).

A Ház célja, hogy nyitott legyen a civil szervezetek, közösségek és aktív állampolgárok felé, és támogassa a közösségi kezdeményezések megvalósítását. Kiemelten fontos feladatának tekinti a közösségfejlesztést és a hálózatépítést. A Ház szolgáltatásai a „Házirendben” foglalt feltételek mellett vehetők igénybe. Fontos kitétel, hogy politikai pártok, vallási közösségek és hozzájuk köthető események nem tarthatók (2. Interjú, 2024).

A CKH működtetésében és fenntartásában közösségi elvek érvényesülnek. A kezdeti működés során (2022–2023) a Ház költségvetése elérte a 26,2 millió forintot, amelynek a 34%-a (9 millió Ft) önkormányzati támogatás volt. A fennmaradó összeget az Életfa Környezetvédő Szövetség, civil szervezetek, vállalkozások és magánszemélyek fedezték – anyagi hozzájárulás, önkéntes munka és természetbeni támogatások formájában. Ez a közösségi összefogás példaértékűvé teszi a Ház működését (ÉKSZ beszámoló, 2023).

A Házban 2022-ben 224 esemény, 2023-ban már 367 esemény zajlott le. A látogatók száma 2022-ben 8860 fő, 2023-ban 14 451 fő volt. Ez jelentős fejlődést és növekvő érdeklődést mutat (ÉKSZ beszámoló, 2023).

A legnagyobb események közé tartozik az Eger Ünnepe, amelyet az Egri Civil Fórum (ECF) és az Egri Civil Kerekasztal (ECK) rendezett magas részvétellel (ÉKSZ beszámoló, 2023).

A működtetéshez 2022-ben alkalmazottak, önkéntesek, és egyetemi gyakornokok járultak hozzá, míg 2023-ban közfoglalkoztatás keretében bővült a stáb (ÉKSZ beszámoló, 2023).

A Házba 2023-ra már 32 szervezet jelentkezett be székhelyként, és a folyamatos „beköltözés” még tart. A működtető szervezet és más civil támogatók hozzájárulásának

értéke 2022-ben 9,7 millió forint, 2023-ban kicsit kevesebb (7,5 millió forint) volt (ÉKSZ beszámoló, 2023).

A Civil Közösségek Háza egyre inkább túllép a pusztán szolgáltató szemléleten, és egy valódi közösségi térként működik, ahol a város civil szereplői nemcsak fogyasztói, hanem aktív alakítói is a közéletnek (ÉKSZ beszámoló, 2023).

Egri Civil Fórum, Civil Kerekasztal

Az Egri Civil Fórum és Kerekasztal működése példaértékű az önkormányzat és a civil szervezetek közötti együttműködés terén. A 2000-ben megalakult fórum első alkalommal 120 civil szervezetet gyűjtött össze, akik közösen választották meg a Kerekasztal tagjait. Azóta az Egri Civil Fórum évente rendszeresen megrendezésre kerül. A jelenlegi struktúrában 11 szekció működik. Fontos alapelv, hogy az a szervezet, amelynek képviselője pályázatbírálóként dolgozik, abban az évben nem pályázhat a támogatásra – ezzel is biztosítva az elfogulatlanságot (2. Interjú, 2024).

A rendszer demokratikus működése garantálja, hogy a civil támogatások elbírálása szigorúan szakmai szempontok szerint történjen, kizárva a politikai vagy személyes érdekek érvényesülését (2. Interjú, 2024).

A Kerekasztal együtt dolgozik az aktuális városi képviselő-testülettel: minden bizottság munkájában részt vesz egy-egy civil képviselő tanácskozási joggal, és az Egri Civil Kerekasztal egyik tagja jelen lehet a közgyűlések testületi ülésein is, hozzászólási joggal. Mindez lehetőséget teremt arra, hogy a civil szféra véleménye közvetlenül megjelenjen a városi döntéshozatalban, és az önkormányzat munkája során figyelembe vegyék a közösség valós igényeit (2. Interjú, 2024).

Civil Hálózatok Közép-Európában

A program célja a közép-európai civil szektor hálózatépítési folyamatainak vizsgálata, összehasonlítása, és a civil szervezetek együttműködésének támogatása Magyarországon, Szlovákiában, Lengyelországban és Romániában. Az Életfa Környezetvédő Szövetség és partnerei egy nemzetközi kutatás során legalább 100 civil szervezetet kérdeztek meg országonként, feltárva a hálózatok működését, eredményeit és kihívásait (ÉKSZ beszámoló, 2023).

A projekt célja, hogy gyakorlati segítséget nyújtson a hálózatépítésben: többnyelvű adatbázist, kiadványokat, weblapot és képzéseket hoztak létre. A magyar résztvevők tanulmányutakon és tréningeken vettek részt, a projekt eredményeit pedig nemzetközi

konferencián mutatták be. A kezdeményezés célja, hogy átláthatóbbá, hatékonyabbá és fenntarthatóbbá tegye a civil hálózatot a régióban (ÉKSZ beszámoló, 2023).

7.4.3 Az Életfa Környezetvédő Szövetség gazdálkodása

Az elemzés során a szövetség 2021-2023-as években készített egyszerűsített éves beszámolójának, közhasznúsági- és kiegészítő mellékletének adatait vettem alapul.

Az egyesület a könyveket a kettős könyvvitel rendszerében vezeti, egyszerűsített éves beszámolót készít közhasznúsági- és kiegészítő melléklettel. A beszámoló pénzneme magyar forint (HUF), az adatok ezer Ft-ban szerepelnek.

Az szövetség könyvvizsgálatra nem kötelezett.

A kettős könyvvitel keretében vezetett könyvelés alapján a beszámoló összeállításánál alkalmazott főbb értékelési módszereket és eljárásokat a következőkben foglalom össze.

Az szövetség eszközeit beszerzési áron értékeli, nem él a piaci értéken történő értékelés lehetőségével. A terv szerinti értékcsökkenés összegének meghatározása egyedi értékelés alapján, a beszerzett tárgyi eszköz, immateriális jószág várható hasznos élettartamának, és maradványértékének figyelembe vételével történik. A terv szerinti értékcsökkenés elszámolására évente egyszer a fordulónapon kerül sor figyelembe véve az eszköz használatban eltöltött idejét (ÉKSZ beszámoló, 2023).

Az Egyesület a beszámolási évben beszerzett eszközök esetén maradványértéket nem képzett. Az immateriális javak és tárgyi eszközök értékcsökkenése lineárisan a társasági adótörvényben meghatározott leírási kulcsokkal került meghatározásra, és évente egyszer kerül elszámolásra (ÉKSZ beszámoló, 2023).

A 200 000 Ft alatti egyedi beszerzésű tárgyi eszközök beszerzési értékükön a használatba vételkor értékcsökkenési leírással egy összegben azonnal költségként elszámolásra kerültek (ÉKSZ beszámoló, 2023).

7.4.3.1 A mérleg elemzése

A szövetség a mérlegét „A” változatban készíti.

Az eszközöknek három mérlegfőcsoportja van: a befektetett eszközök, forgóeszközök és az aktív időbeli elhatárolások. Az egyesület mérlegében a vizsgált években aktív időbeli elhatárolásokat nem mutatott ki.

Az eszközfőcsoportok megoszlását a 8. táblázat tartalmazza.

8. táblázat: Az Életfa Környezetvédő Szövetség eszközeinek megoszlása, 2021-2023

Megnevezés	2021		2022		2023	
	ezer Ft	%	ezer Ft	%	ezer Ft	%
Befektetett eszközök	609	14,6	490	3,6	464	6,9
Forgóeszközök	3 550	85,4	13 080	96,4	6 284	93,1
Összesen	4 159	100	13 570	100	6 748	100

Forrás: saját szerkesztés az Életfa Környezetvédő Szövetség beszámolóí alapján, 2021-2023

A szervezet eszközstruktúráját elsősorban a forgóeszközök dominanciája jellemzi, ami jól mutatja a szolgáltatás jellegű tevékenységet. A vizsgált 2021–2023-as időszakban a forgóeszközök aránya végig meghatározó maradt, míg a befektetett eszközök alacsony hányadot képviseltek.

A 2021. évben az eszközök összértékének (4159 ezer Ft) a 85,4%-át (3 550 ezer Ft) a forgóeszközök tették ki, és mindössze 14,6%-át (609 ezer Ft) a befektetett eszközök. Ez a megoszlás azt jelzi, hogy a szervezet működése erőteljesen rövid lejáratú forrásokkal és eszközökkel zajlik, rugalmasan igazodva a tevékenységekhez. A szövetség működése alapvetően rövid távú eszközökre épül, amely jól tükrözi a szervezet projektalapú, közhasznú tevékenységét, és biztosítja az alkalmazkodóképességet a változó finanszírozási környezethez.

Az eszközök összetételét a 9. táblázat tartalmazza.

9. táblázat: Az Életfa Környezetvédő Szövetség eszközeinek összetétele, 2021-2023

Megnevezés	2021		2022		2023	
	ezer Ft	%	ezer Ft	%	ezer Ft	%
Tárgyi eszközök	609	100,0	490	100,0	464	100,0
Befektetett eszközök	609	100,0	490	100,0	464	100,0
Készletek	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Követelések	0	0,0	78	0,6	118	1,9
Pénzeszközök	3 550	100,0	13 002	99,4	6 166	98,1
Forgóeszközök	3 550	100,0	13 080	100,0	6 284	100,0

Forrás: saját szerkesztés az Életfa Környezetvédő Szövetség beszámolója alapján, 2021-2023

A szövetség a vizsgált évek egyikében sem rendelkezett immateriális javakkal és befektetett pénzügyi eszközökkel, így a befektetett eszközöket teljes egészében a tárgyi eszközök tették ki. Az egyesület nem rendelkezett a forgóeszközök között kimutatható készletekkel és értékpapírokkal. A forgóeszközök teszik ki a szervezet eszközeinek túlnyomó többségét (85,4% - 96,4% között), ezen belül a legnagyobb arányban a pénzeszközök szerepelnek, azaz 2021-ben a forgóeszközök 100%-át, 2022-ben 99,4%-át, majd 2023-ban 98,1%-át tették ki a pénzeszközök. Ez kifejezetten likvid eszközszerkezetet jelez, amely lehetővé teszi a gyors reagálást a pénzügyi szükségletekre és biztonságos működési tartalékot jelent.

A követelések mértéke alacsony (0% - 1,9%), ez stabil pénzügyi pozíciót tükröz.

A források elemzését, az eszközök összetételéhez hasonló módon, a különböző forráscsoportok arányainak és változásainak összehasonlításával végzem el.

10. táblázat: Az Életfa Környezetvédő Szövetség forrásainak összetétele, 2021-2023

Megnevezés	2021		2022		2023	
	ezer Ft	%	ezer Ft	%	ezer Ft	%
Saját tőke	4 038	97,1	12 898	95,1	6 389	94,7
Kötelezettségek	121	2,9	327	2,4	103	1,5
Passzív időbeli elhatárolások	0	0,0	345	2,5	256	3,8
Összesen	4 159	100,0	13 570	100,0	6 748	100,0

Forrás: saját szerkesztés az Életfa Környezetvédő Szövetség beszámolója alapján, 2021-2023

A szövetség forrásszerkezete a 2021-2023-as években kiegyensúlyozott és stabil képet mutatott. A források meghatározó része minden évben saját tőkéből származott, amely a szervezet belső pénzügyi erejére és önállóságára utal. A saját tőke magas aránya azt jelzi, hogy a Szövetség forrásainak túlnyomó részét nem külső forrásból, hanem saját eredményeiből, felhalmozásaiból fedezte, ami a hosszú távú pénzügyi stabilitás fontos jele.

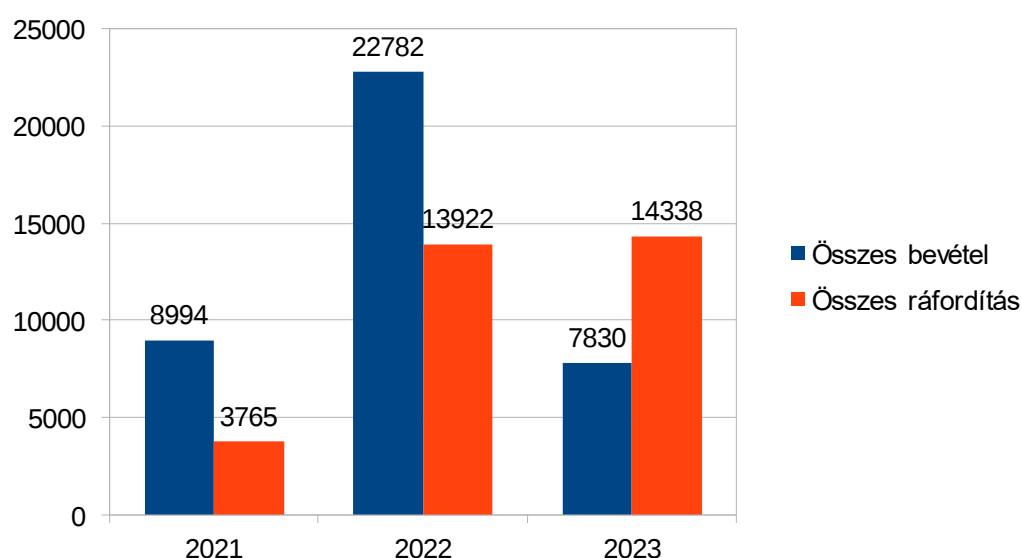
A kötelezettségek szerepe mindhárom évben csekély volt és az is kizárólag rövid lejáratú kötelezettségeket foglal magában.

A passzív időbeli elhatárolások – amelyek a jövőben teljesítendő, de már beérkezett forrásokat (például támogatási előlegeket) jelenítik meg – 2022-ben jelentek meg először 2,5%-os arányban (345 ezer Ft), majd 2023-ban 3,8%-os arányban (256 ezer Ft). Ezek a tételek jól mutatják, hogy a szövetség többéves programokkal is dolgozik, és képes a pályázati forrásokat megfelelően strukturálni és időben elhatárolni.

7.4.3.2 Az eredménykimutatás elemzése

A szövetség az eredménykimutatását összköltség eljárással állítja össze. Az elemzés során a bevételek, ráfordítások és költségek szerkezetét és változásait vizsgálom a 7. ábra, valamint a 11., 12. és 13. táblázat adatai alapján.

7. ábra: Az Életfa Környezetvédő Szövetség bevételei és ráfordításai, 2021-2023



Forrás: saját szerkesztés az Életfa Környezetvédő Szövetség beszámolója alapján, 2021-2023

A szövetség 2021-ben és 2022-ben pénzügyileg eredményes volt, de 2023-ban már működési veszteséggel zárt. A grafikon alapján egyértelműen látszik, hogy a szervezet finanszírozása erősen függ az évről évre elérhető támogatásoktól. A jelentős ingadozások a bevételekben elsősorban a projektalapú működésből és pályázati források változékonyságából adódnak. Ez megerősíti azt, hogy a jövőben a szervezet számára kulcsfontosságú lehet a bevételi források diverzifikálása és a hosszabb távú pénzügyi stabilitást szolgáló tartalékképzés. A bevételeket a 11. táblázat tartalmazza.

11. táblázat: Az Életfa Környezetvédő Szövetség bevételei, 2021-2023

Megnevezés	2021		2022		2023	
	ezer Ft	%	ezer Ft	%	ezer Ft	%
Értékesítése nettó árbevétele	0	0,00	8 848	38,84	2 638	33,69
Egyéb bevételek - tagdíj	12	0,13	0	0,00	0	0,00
Egyéb bevételek - támogatások	8 982	99,87	13 934	61,16	5 192	66,31
Pénzügyi műveletek bevételei	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Összesen	8 994	100,00	22 782	100,00	7 830	100,00

Forrás: saját szerkesztés az Életfa Környezetvédő Szövetség beszámolóí alapján, 2021-2023

A szövetség bevételeinek összetétele a vizsgált években azt mutatja, hogy bár a támogatások minden évben domináns szerepet játszottak, 2022-től már megjelent az önálló árbevétel is, elsősorban szolgáltatás jellegű tevékenységből. Ez pozitív változás a pénzügyi diverzifikáció és az önfenntartás irányába. A 2023-as bevételcsökkenés ugyanakkor rámutat a támogatásokhoz való erős kötődés kockázatára és arra, hogy a szolgáltatásból származó bevételek önmagukban még nem képesek ellensúlyozni a támogatások kiesését.

A bevételi szerkezetből egyértelműen látszik, hogy a szövetség tevékenysége továbbra is közhasznú célokat szolgál, ugyanakkor hosszú távon előnyös lehet az önálló tevékenységek bevételeinek további növelése, illetve a finanszírozási források tudatosabb diverzifikálása.

A szövetség eredményes működésére jelentős hatást gyakorol a ráfordítások alakulása, amelyet a 12. táblázat szemléltet.

12. táblázat: Az Életfa Környezetvédő Szövetség ráfordításai, 2021-2023

Megnevezés	2021		2022		2023		Változás 2021-ről 2023-ra	
	ezer Ft	%	ezer Ft	%	ezer Ft	%	ezer Ft	%
Anyagjellegű ráfordítások	2 656	70,54	9 164	65,82	7 512	52,39	+ 4 856	+ 183
Személyi jellegű ráfordítások	582	15,46	3 715	26,68	5 931	41,37	+ 5 349	+ 919
Értékcsökkenési leírás	523	13,89	1 038	7,46	891	6,21	+ 368	+ 70
Egyéb ráfordítások	4	0,11	5	0,04	4	0,03	0	0
Pénzügyi műveletek ráfordításai	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Összesen	3765	100,00	13 922	100,00	14 338	100,00	+ 10 573	+ 280

Forrás: saját szerkesztés az Életfa Környezetvédő Szövetség beszámolóí alapján, 2021-2023

A személyi jellegű ráfordításokhoz kapcsolódóan az éves statisztikai létszámok alakulását a 13. táblázat mutatja.

13. táblázat: Az Életfa Környezetvédő Szövetség átlagos statisztikai létszáma, 2021-2023

Megnevezés	2021	2022	2023
Átlagos statisztikai létszám (fő)	0	0,4	1,4

Forrás: saját szerkesztés az Életfa Környezetvédő Szövetség beszámolóí alapján, 2021-2023

A szövetség költség szerkezete a vizsgált években fokozatosan átalakult, ami részben a tevékenységi kör bővülését, részben a munkaszervezet kiépülését tükrözi. Az összes ráfordítás összege 2021-ről 2023-ra 280%-kal (10 573 Ft) nőtt, több mint háromszorosára nőtt a két év alatt.

A 2021. évben a kiadások döntő többségét az anyagjellegű ráfordítások adták, amelyek az összes ráfordítás 70,54%-át tették ki. Ez elsősorban a működéshez kapcsolódó szolgáltatások, eszközök és egyéb közvetlen kiadások fedezését jelentette. A személyi jellegű ráfordítások aránya ekkor még alacsony, mindössze 15,46% volt, amely összhangban áll azzal, hogy ebben az évben nem volt állandó alkalmazott a szervezetnél.

A 2022. évben a költségek jelentősen megemelkedtek, és a személyi jellegű ráfordítások aránya is megnőtt, elérve már a 26,68%-ot. Ez azzal magyarázható, hogy a szervezet ekkor már alkalmazott munkaerőt is, az éves átlagos statisztikai létszám pedig 0,4 fő volt. Az anyagjellegű ráfordítások eközben az összes ráfordítás 65,82%-át tették ki, továbbra is a legnagyobb tételt jelentve. Az értékcsökkenési leírás 7,46%-os (1038 ezer Ft) arányban szerepelt, ami az előző évhez képest nominálisan nőtt, arányát tekintve viszont csökkent.

A 2023. évre a személyi jellegű ráfordítások tovább emelkedtek, és a teljes ráfordítás 41,37%-át tették ki. Az éves átlagos statisztikai létszám ebben az évben már 1,4 fő volt, tehát a szervezet működése erőteljesebben támaszkodott belső munkavállalókra. Ezzel párhuzamosan az anyagjellegű ráfordítások aránya 52,39%-ra csökkent, bár összességében továbbra is jelentős maradt (7512 ezer Ft). Az értékcsökkenés szintén némileg csökkent, 6,21%-os (891 ezer Ft) részarányt mutatott.

A vizsgált időszak alapján megállapítható, hogy a szövetség kiadásai egyre kiegyensúlyozottabb szerkezetet mutatnak, és a korábbi, túlnyomórészt dologi kiadásokon alapuló működés fokozatosan kiegészült humán erőforrásra építő működéssel. Ez nemcsak a szakmai kapacitás megerősödését, hanem a szervezet fejlődését és professzionálisabb működését is jelzi. Az értékcsökkenés folyamatos jelenléte azt mutatja, hogy a szövetség tárgyi eszközökkel is rendelkezik, amelyeket aktívan használ a tevékenysége során.

7.4.3.3 Likviditási mutatók

Az Életfa Környezetvédő Szövetség likviditási helyzetét a 14. táblázat adatai mutatják.

14. táblázat: Az Életfa Környezetvédő Szövetség likviditása, 2021-2023

Megnevezés	2021	2022	2023
Készletek (ezer Ft)	0	0	0
Pénzeszközök (ezer Ft)	3 550	13 002	6 166
Forgóeszközök (ezer Ft)	4 159	13 570	6 748
Rövid lejáratú kötelezettségek (ezer Ft)	121	327	103
Likviditási ráta (%)	34,37	41,50	65,51
Likviditási gyorsráta (%)	34,37	41,50	65,51
Azonnali likviditás (%)	29,34	39,76	59,86

Forrás: saját szerkesztés az Életfa Környezetvédő Szövetség beszámolóí alapján, 2021-2023

Az Életfa Környezetvédő Szövetség likviditása kiváló mindhárom évben. A mutatók extrém magas értékei nem csupán azt jelentik, hogy a szervezet képes határidőre teljesíteni pénzügyi kötelezettségeit, hanem azt is, hogy jelentős pénzügyi tartalékokkal rendelkezik, és nagyon alacsony a működési kockázata. A készletek hiánya és a követelések minimális szerepe miatt a likviditási ráta, gyorsráta és azonnali likviditás

értékei szinte megegyeznek, ami összhangban áll a szervezet szolgáltatás jellegű, projektalapú működésével.

Ez a helyzet ugyanakkor felveti annak lehetőségét is, hogy a rendelkezésre álló pénzeszközök kihasználtsága nem maximális, ezért érdemes lehet mérlegelni a források tudatosabb, stratégiai célokat szolgáló felhasználását a jövőben, mint például a pénzügyi stabilitás és függetlenség erősítése, a humánerőforrás fejlesztése, partnerségi- és hálózati együttműködések további erősítése.

7.5 APPY - Egy innovatív modell a hazai civil szféra támogatására

Az APPY Nonprofit Zrt. (továbbiakban: APPY) szolgáltatása úttörő kezdeményezés a hazai civil szférában, amely egyedülálló módon támogatja a beteg, fogyatékkal élő, vagy hátrányos helyzetű gyermekeket segítő szervezeteket. Az APPY nem pénzügyi forrásokat biztosít a kiválasztott szervezetek számára, hanem átfogó szakmai támogatást, képzési lehetőségeket és egy modern, közös irodai környezetet nyújt. Az APPY működéséhez szükséges pénzügyi forrásokat, kizárólag magánvállalkozó finanszírozza, a szakmai támogatást pedig tapasztalt nonprofit szakemberek nyújtják. A program 2018-ban indult határozatlan időre tervezték. Az APPY Nonprofit Zrt. ötlete korábbi adományozói tevékenységből fejlődött ki. A cél az volt, hogy egy-egy szervezet projektjének támogatása helyett az adományozó több szervezet rendszeres támogatását tűzte ki célul olyan módon, hogy a szervezetek stabil működését kívánta megteremteni (3. interjú, 2024).

Az APPY szolgáltatásai:

- Térítésmentesen biztosítanak egy modern, minden igényt kielégítő irodai háttérrel Budapest központjában. A szervezetek a hét minden napján, akár 24 órában használhatják az irodát, ahol munkaállomások, tárgyaló helyiségek és egy tréningterem került kialakításra. Ezen kívül korlátlan internetelérés, nyomtatási és fénymásolási lehetőség is segíti a civil szervezetek munkáját.
- Nonprofit szakmai tanácsadást nyújtanak minden olyan témában, ami a civil szervezetek napi működését és hosszú távú fejlődését érinti.
- Képzéseket, tréninget szerveznek különféle témákban, mint például: civil szervezetek pénzügyei, forrásteremtés, önkéntes menedzsment,

magánadományszerzés, vállalati kapcsolattartás, szervezetfejlesztés, kommunikáció, szervezeti menedzsment, stratégiai tervezés.

- Közösséget építenek a támogatói programba bevont szervezetek körében, akik együttműködnek egymással és megosztják tapasztalataikat. A tudásmegosztás műhelyfoglalkozások formájában történik, de informális keretében is nagyon gyakori, hogy segítik egymást a szervezetek.

(3. Interjú, 2024)

Az APPY szakemberei nagy hangsúlyt fektetnek a minőségi munkára, a professzionális támogatásra. A szervezeteket is arra ösztönzik, hogy a forprofit szférában elfogadott anyagi megbecsülésben részesítsék munkavállalóikat. Az APPY szolgáltatásainak célja, hogy javuljon a civil szervezetek forrásteremtési képessége és a cél szerinti tevékenységük hosszú távon is fenntartható legyen. Az APPY szolgáltatása egyedülálló modell, Magyarországon nincs hasonló kezdeményezés, amely ilyen átfogó támogatást nyújtana a civil szervezeteknek. Az APPY hosszú távon kívánja támogatni a szervezeteket. A programban fontos a közösségi szemlélet, a támogatott szervezetek egy közösséget alkotnak, egymást is segítik támogatják szakmai tapasztalataikkal. Az APPY-ban részt vevő szervezetek professzionálisabban működnek, hatékonyabban használják fel a rendelkezésre álló erőforrásokat és sikeresebbek a forrásteremtésben, ezáltal magasabb színvonalú szolgáltatásokat tudnak nyújtani célcsoportjuk számára és működésük hosszabb távon is fenntartható lesz (3. Interjú, 2024).

Az APPY programja egy innovatív és ígéretes kezdeményezés, amelynek hosszú távú hatása lehet a hazai civil szférára, példája azt mutatja, hogy a megfelelő támogatással és szakmai háttérrel a civil szervezetek is képesek hatékonyan és eredményesen működni (3. Interjú, 2024).

Több civil szervezet működik az APPY támogatásával, amelyeket az alábbiakban foglalom össze.

Civil szervezet megnevezés	A szervezet fő tevékenysége
Mosoly Alapítvány	Kórházi művészetterápiás foglalkozásokat szerveznek súlyosan- és krónikusan beteg gyermekek számára kórházakban Budapesten, Pécsen, Debrecenben és Miskolcon.
AMIGOS a gyerekekért Alapítvány	Szintén kórházakban tartósan gyógyuló gyermekeket támogatnak egyetemista önkéntesekkel. Nyelvtanulással, játékos foglalkozásokkal keresik fel a gyereket.
Szurikáta Alapítvány	Sokoldalú tevékenységgel segítenek diabéteszes gyermekeket és családjaikat.
KIKAPCS Alapítvány	Közösségi programokkal segítik a sajátos nevelési igényű (SNI) gyermekeket és családjaikat.
InDaHouse Hungary Egyesület	Borsodi falvakban élő hátrányos helyzetű gyermekeknek tartanak heti rendszerességgel fejlesztő foglalkozásokat önkéntesekkel.
Gólyahír Alapítvány	Örökbefogadó családok közösségét építi.
Egy Sima Egy Fordított Egyesület az Inklúzióért	Sokrétű tevékenységgel segítik fogyatékkal élő gyermekek és családjaik boldogulását, társadalmi elfogadásukat.
Hintalovon Gyermejjogi Alapítvány	Tanácsadást nyújtanak, képzéseket és különféle nyilvános közösségi programokat szerveznek a Magyarországon élő gyermekek jogainak érvényesítése érdekében.
Találj Magadra Egyesület	Sérült vagy eltérő fejlődésű gyermekeket nevelő családokat támogatnak változatos szolgáltatásokkal.
Füri Zenetér Egyesület	Céljuk, hogy minél több hátrányos helyzetű gyermek számára biztosítsanak sportolási és zenélési lehetőséget (eszközök adományozása, foglalkozások szervezése).
Völgyzugolyház Alapítvány a Kacifántosokért	Súlyos- és halmozottan sérült gyermekek komplex fejlesztését és nappali ellátását biztosítják.
Papírsárkány Gyermekalapítvány	Gyermekek otthonokban élő gyermekeknek segítenek kibontakoztatni a bennük rejlő értékeket, a felnőtt életükben a jobb esélyekért.

(3. Interjú, 2024)

Az APPY egyik figyelemre méltó kezdeményezése volt az adományautomata, amelyet az Allee Bevásárlóközpontban helyeztek el 2020-ban. A kampány célja az volt, hogy felhívja a figyelmet az adományozás fontosságára, és bemutassa, hogy a segítségnyújtás lehet gyors, egyszerű és akár „automatikus” is (3. Interjú, 2024).

Az automatában hagyományos fogyasztási cikkek helyett 2000 Ft értékű adománykártyák kaptak helyet, amelyek megvásárlásával a támogatók különböző társadalmi célokat segíthettek. Összesen tizenhárom, az Appy által összefogott civil szervezet vett részt a kampányban, amelyek együttesen évente több ezer hátrányos helyzetű, beteg vagy fogyatékossgal élő gyermeket és családjukat támogattak. A kezdeményezés egyszerre szolgálta a figyelemfelkeltést, az adományozási hajlandóság növelését, valamint a civil szervezetek munkájának láthatóbbá tételét a nyilvánosság számára (3. Interjú, 2024).

Például a Hintalovon Alapítvány támogatásával a vásárlók például egy „elmaradt pofon” szimbolikus árát fizethették ki, utalva gyerekek bántalmazásmentes környezetének fontosságára. Az Adni Jóga Alapítvány kártyája egy jógaórát jelentett gyermekotthonok lakóinak, míg a Gólyahír Alapítvány kártyája egy örökbefogadó család kezdőcsomagjának költségeit fedezte. Az Amigos a Gyerekekért Alapítvány kártyájának megvásárlásával egyórás kórházi foglalkozást lehetett biztosítani beteg gyerekeknek (3. Interjú, 2024).

7.6 A szolgáltató szervezetek összehasonlító elemzése

A civil szektorban három kiemelkedő szervezet érdemel figyelmet, az Életfa Környezetvédő Szövetség, a Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület, és az APPY Nonprofit Zrt. Ezek mindegyike sajátos megközelítésekkel és módszerekkel dolgozik, de céljuk közös: a közösségek és civil szervezetek támogatása, fenntarthatóságuk biztosítása és fejlesztésük elősegítése.

Az Életfa Környezetvédő Szövetség elsődlegesen környezetvédelmi célokkal dolgozik, ugyanakkor tevékenységében ugyanolyan hangsúllyal jelenik meg a civil szervezetek támogatása, a hálózatépítés és az érdekképviselés fejlesztése.

A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület helyi szinten, Zala vármegyére koncentrál, és elsősorban a helyi civil szervezetek működését segíti. A szervezet képzéseket és tanácsadást kínál, amelyek célja, hogy a civil szektor szereplői hatékonyabban végezhessek el munkájukat. Emellett fontos szerepe van a szektorok közötti együttműködés előmozdításában is.

Az APPY Nonprofit Zrt. egyedülálló megközelítést alkalmaz a civil szektor támogatásában. A szervezet a hátrányos helyzetű gyermekekkel foglalkozó szervezeteket célozza meg, és biztosít számukra irodai háttértámogatást, képzést és tanácsadást. Az APPY több szempontból is kiemelkedő szerepet vállalt, hiszen a különböző civil szervezetek számára lehetőséget biztosít a közösségépítésre és hosszú távú fenntarthatóságuk biztosítására.

A három szervezetet a továbbiakban a SWOT elemzés módszerével vizsgálom.

A SWOT-elemzés a stratégiai gondolkodás egyik legismertebb és legegyszerűbb, mégis rendkívül hatékony eszköze. Lényege, hogy a szervezet működését két fő szempont szerint vizsgálja: a belső adottságokat és a külső környezeti hatásokat. A mozaikszó négy angol kifejezésből áll: Strengths (erősségek), Weaknesses (gyengeségek), Opportunities (lehetőségek) és Threats (veszélyek) (Chikán 2002:541-542).

Az elemzés első lépéseként a szervezet belső tényezőit kell feltérképezni. Ide tartoznak egyrészt az erősségek – azok a tényezők, amelyek előnyt jelentenek a működés során, mint például egy jól felépített partnerségi hálózat, erős szakmai kompetencia, vagy pozitív társadalmi megítélés. Másrészt ide tartoznak a gyengeségek is, amelyek gátolhatják a fejlődést. Ilyen lehet a pénzügyi bizonytalanság, az emberi erőforrás hiányossága vagy a nem megfelelő technikai háttér (Chikán 2002:541-542).

Ezt követően a külső környezet vizsgálata következik, amely során azokat a lehetőségeket és veszélyeket azonosítjuk, amelyek a szervezet működését befolyásolhatják. A lehetőségek például új pályázati kiírások, a társadalmi érdeklődés növekedése egy adott téma iránt vagy egy kedvező jogszabályi változás lehetnek. A veszélyek viszont a környezet kedvezőtlen tendenciáiból adódnak, például erősödő verseny, csökkenő adományozási hajlandóság vagy politikai bizonytalanság (Chikán 2002:541-542).

A következőkben a bemutatott szervezetek SWOT elemzését végzem el.

7.6.1 SWOT elemzés – Életfa Környezetvédő Szövetség

Az Életfa Környezetvédő Szövetség SWOT analízisét az alábbiak szerint foglalom össze.

<i>Erősségek (Strengths)</i>	<i>Gyengeségek (Weaknesses)</i>
• Civil Közösségek Háza működtetése. • Szakmai sokszínűség. • Széles helyi és országos kapcsolatrendszer. • Közösségi finanszírozás. • Alulról jövő kezdeményezések. • Független működés. • Tapasztalat nemzetközi együttműködésekben. • Rugalmasság és alkalmazkodóképesség.	• Állami támogatás hiánya. • Korlátozott pénzügyi források. • Eszközhányos működés. • Kapacitáskorlátok. • Túlzott feladatvállalás kevés erőforrással, a szakmai sokszínűség túlterhelheti a szervezetet.
<i>Lehetőségek (Opportunities)</i>	<i>Veszélyek (Threats)</i>
• Civil érdekképviselő megerősödése a helyi civil fórumok és kerekasztalok fejlesztése révén növelhető a szektor befolyása. • Digitális jelenlét és hálózatépítés, online eszközök révén bővíthető a közösségi elérés és partnerségi együttműködés. • CSR és vállalati partnerségek. • Fiatalok bevonása. • Önkéntesség erősítése. • Közösségi finanszírozási modell továbbfejlesztése, új támogatók bevonása.	• Kiszámíthatatlan támogatási környezet. • A civil szektor elbizonytalanodása, meggyengülése visszahathat a CKH kihasználtságára és a hálózati együttműködésre. • Az infláció és gazdasági bizonytalanság növelheti a működési költségeket. • Önkéntesek utánpótlásának hiánya.

Forrás: saját szerkesztés

7.6.2 SWOT elemzés – Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület

A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület SWOT analízisét az alábbiak szerint foglalom össze.

<i>Erősségek (Strengths)</i>	<i>Gyengeségek (Weaknesses)</i>
• Stabil működés és tapasztalat, bizalom a szolgáltatást igénybe vevők részéről. • Folyamatos jelenlét és szerepvállalás a helyi civil szektorban. • Jól képzett, tapasztat humánerőforrás. • Kiemelt állami szerepkör, stabil támogatási háttérrel. • Országos kapcsolatrendszer, hálózati működés.	• Állami támogatásfüggőség, a bevételek egyoldalú szerkezete sérülékennyé teszi a szervezetet. • Közösségfejlesztési dimenziók hiánya, az egyesület működése elsősorban szolgáltatás központú, hiányzik a civil szervezetek közötti kapcsolatok aktív fejlesztése.
<i>Lehetőségek (Opportunities)</i>	<i>Veszélyek (Threats)</i>
• Lehetőség kínálkozik önálló forrásteremtésre, közösségi vagy magánszektorbeli források bevonására, pályázatok, adománygyűjtés, szolgáltatási díjak révén. • Az egyesületnek lehetőség van egy aktívabb civil hálózat kiépítésére, amely nemcsak az információmegosztást, hanem a közös érdekképviselést is elősegíti. • Partnerség további erősítése, önkormányzatokkal, helyi vállalkozásokkal vagy más civil szereplőkkel.	• Veszélyt jelent a támogatáspolitikai kiszámíthatatlansága, amennyiben változik az állam civil támogatási stratégiája, vagy a finanszírozás mértéke. • Versenytársak erősödése, csökkenő szerepkör.

Forrás: saját szerkesztés

7.6.3 SWOT elemzés – APPY Nonprofit Zrt.

Az APPY Nonprofit Zrt. SWOT analízisét az alábbiak szerint foglalom össze.

<i>Erősségek (Strengths)</i>	<i>Gyengeségek (Weaknesses)</i>
• Egyedi szolgáltatási modell. • Átfogó fejlesztési támogatás. • Függetlenség az állami támogatási rendszertől. • Magasan képzett, tapasztalt szakemberek. • Gyors és rugalmas reagálás a változásokra. • Hatékony együttműködés a civil és üzleti szféra között.	• Korlátozott belépési lehetőség, a támogató meghatározott típusú szervezeteket preferál. • A komplex fejlesztési program egyszerre csak korlátozott számú szervezet kiszolgálását teszi lehetővé. • Folyamatos erőforrásigény, az átfogó fejlesztési modell jelentős humán és anyagi kapacitást igényel, ami korlátozza a program bővíthetőségét.
<i>Lehetőségek (Opportunities)</i>	<i>Veszélyek (Threats)</i>
• Független működés, amely bizalmat ébreszt a civil szervezetekben. • Gyors reagálási képesség a civil szektor változó igényeihez a decentralizált szervezeti modellnek köszönhetően. • A meglévő tapasztalatok és eredmények lehetővé teszik a jelenlegi támogatói kör bővítését.	• A legnagyobb kockázat a támogatási források kiszámíthatatlansága. Ha a jelenlegi támogató úgy dönt, hogy más célokat támogat a jövőben, az az APPY hosszútávú működését veszélyezteti. • A magas színvonalú, személyre szabott fejlesztési szolgáltatásokat nyújtó modell a munkatársak túlterheléséhez vezethet. • Verseny más szakmai szolgáltatókkal: Bár az APPY egyedi, de más tanácsadó szervezetek, alapítványok is megjelenhetnek hasonló kínálattal.

Forrás: saját szerkesztés

7.6.4 A SWOT elemzések összehasonlítása

A következőkben összefoglalom az egyes szervezetek jellemzőit a SWOT analízis alapján.

Szempontok	Zalai Civil Életért Egyesület	Életfa Környezetvédő Szövetség	APPY Nonprofit Zrt.
Erősségek	Stabil működés, jól képzett csapat, állami támogatás	Közösségi ház, helyi-nemzetközi hálózat, környezetvédelmi és civil fókusz, aktív partnerség	Egyedi civil fejlesztés, magántámogatás, függetlenség, professzionális szakértői csapat
Gyengeségek	Állami függőség, közösségfejlesztés hiánya, kevés innováció	Korlátozott állami támogatás, forráshiány, túlterheltség kockázata	Korlátozott belépés, csak meghatározott szervezetek, erőforrás-igényes modell
Lehetőségek	Partnerség fejlesztése, civil hálózat bővítése	Közösségi finanszírozás, önkormányzati kapcsolatok erősítése	Támogatói kör bővítése, függetlenség pozicionálása, gyors adaptáció
Veszélyek	Állami források csökkenése, társadalmi bizalmatlanság, merev struktúra	Projektfüggőség, állami bizonytalanság,	Fő támogató kivonulása, kapacitáskorlátok

Forrás: saját szerkesztés

A három szervezet SWOT-elemzése alapján érzékelhető, hogy bár mindhárom szervezet sikeresen működik a maga területén, különböző kihívásokkal és lehetőségekkel néznek szembe. Közös bennük, hogy mindannyian részei a hazai civil szektornak, de működésük hangsúlyai, erőforrás struktúrájuk és fenntarthatósági modelljük eltérő.

Az Életfa Környezetvédő Szövetség legnagyobb értéke a szakmai sokszínűségében, alulról jövő közösségi kezdeményezéseiben és független működésében rejlik. Emellett fontos helyi intézményt – a Civil Közösségek Házát – is működteti, ami fizikai és szakmai bázist biztosít számára. A nemzetközi tapasztalatok és a rugalmas alkalmazkodóképesség további erősségeik közé tartoznak. Ugyanakkor a szervezet jelentős pénzügyi és eszközbeli korlátokkal küzd, állami támogatás nélkül működik, ami kiszolgáltatottá teszi a gazdasági ingadozásokkal és a civil szektor általános gyengülésével szemben. A túlzott feladatvállalás és a szűkös erőforrások közötti egyensúly megbomlása szintén kockázat. A jövőre nézve lehetőséget jelent a közösségi finanszírozás továbbfejlesztése, a digitális hálózatépítés és a fiatalok, önkéntesek bevonása, amelyek segíthetik a fenntartható növekedést és a bázis kiszélesítését.

A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület erőssége az állami támogatáson alapuló stabil működés, a jól képzett munkatársak és a hosszútávú helyi jelenlét, ami a civil szektorban ritka érték. Ugyanakkor az egyesület elsősorban szolgáltatás központú működést folytat, és kevésbé fejleszt közösségi hálózatokat vagy innovatív megoldásokat. A túlzott állami függőség kiszolgáltatottságot jelent egy esetleges forráscsökkenés esetén. E szervezet

számára a legnagyobb előrelépési lehetőséget a forrásdiverzifikáció és a civil szervezetek közötti együttműködés erősítése jelenti.

Az APPY Nonprofit Zrt. a három közül a leginkább professzionális és innovatív működésű szervezet, amely egyedi, átfogó fejlesztési modellt kínál civil szervezetek számára. Erősségei közé tartozik a függetlenség az állami forrásoktól, valamint a civil és üzleti szféra közötti hatékony kapcsolatépítés. Az APPY viszont komoly erőforrásokat igényel, és a működése erősen függ egyetlen támogató stabilitásától. A meglévő szakmai tapasztalat lehetőséget ad a támogatói kör bővítésére és a szolgáltatások szélesebb körű elérésére.

Összehasonlítva a három szervezetet, az Életfa Szövetség inkább alulról jövő, közösségorientált, míg a Zalai Egyesület egy hivatalosabb, szolgáltató szerepkörű civil szolgáltató. Az APPY ezzel szemben egy menedzsmentszemléletű, fejlesztésorientált szereplő, amely a civil szektor professzionalizálását célozza. A SWOT-elemzések tanulsága, hogy a fenntarthatóság kulcsa minden esetben a szervezeti önismeret, az erősségek tudatos kiaknázása és a gyengeségek kezelése a stratégiai tervezés révén. Emellett minden szervezet számára közös kihívás a pénzügyi stabilitás megteremtése, a partnerségi kapcsolatok erősítése és az önkéntesek, fiatalabb generációk bevonása.

7.6.5 A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület és az Életfa Környezetvédő Szövetség gazdálkodásának összehasonlítása

A következő részben a Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület és az Életfa Környezetvédő Szövetség gazdálkodási mutatóit hasonlítom össze az eszközszerkezet, bevételi források, kiadási szerkezet, valamint a likviditás és pénzügyi stabilitás szempontjából. Az összehasonlítás célja, hogy feltárja a két szervezet működésének pénzügyi sajátosságait és fenntarthatósági kockázatait. Az APPY Nonprofit Zrt. nem szerepel az elemzésben, mivel nonprofit gazdasági társaságként eltérő beszámolási struktúrával rendelkezik, így adatai nem minden szempontból összevethetők közvetlenül az egyesületi formában működő civil szervezetekével.

Megnevezés	Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület	Életfa Környezetvédő Szövetség
Eszközszerkezet	Eszközállománya csökkenő tendenciát mutat. Befektetett eszközök aránya 1–2%, a többi forgóeszköz. Az eszközszerkezet rugalmas, de a hosszú távú fejlesztési lehetőségek korlátozottak.	Eszközeinek döntő többsége forgóeszköz (93–96%), de a tárgyi eszközök aránya kissé magasabb. Projektalapú, szolgáltatásorientált működéshez jól illeszkedő szerkezet.
Bevételek	Bevételeinek döntő hányada (94–99%) állami támogatásokból származik. Árbevétel (szolgáltatás) aránya változó, de alacsony (0,7%–5,7%). Saját bevételek (pl. tagdíj) szerepe marginális.	Többféle bevételi forrásból gazdálkodik (projekttámogatások, pályázati források és magánadományok). Az állami finanszírozás nem domináns, így nagyobb a pénzügyi függetlenség. A bevételek projektalapúak, ez rugalmasabb, de bizonytalanabb tervezhetőséget eredményez.
Kiadások	A kiadások megoszlanak személyi (kb. 45–54%) és anyagjellegű ráfordítások (44–54%) között. Az értékcsökkenés elenyésző, ami a kevés tárgyi eszközállományra utal. Költségszerkezet stabil, fegyelmezett gazdálkodást mutat.	Korábban túlnyomórészt dologi költségeken alapult a működés, de egyre nagyobb hangsúlyt kap a humán erőforrás. Ez a szervezet fejlődésére és professzionalizálódására utal. Az értékcsökkenés folyamatos jelenléte aktív eszközhasználatra utal.
Likviditás és pénzügyi stabilitás	Likviditási mutatói (ráta, gyorsráta, azonnali likviditás) 2021 és 2023 között folyamatosan javultak: 1,8-ről 6,1-re emelkedtek. Ez stabil pénzügyi helyzetet és alacsony kockázatot jelez rövid távon.	Extrém magas likviditási mutatókkal rendelkezik (pl. 2023-ban 65,51). Ez nemcsak a fizetőképességet mutatja, hanem jelentős pénzügyi tartalékokat is, ugyanakkor felveti a források aktívabb felhasználásának lehetőségét is.

Forrás: saját szerkesztés

A két szervezet gazdálkodási mutatóinak összehasonlításában jól láthatóak az eltérő működési modellek és pénzügyi sajátosságok.

A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület eszközállománya csökkenő tendenciát mutat, eszközeinek túlnyomó része forgóeszköz, a befektetett eszközök aránya mindössze 1–2%. Ez rugalmas működést tesz lehetővé, ugyanakkor hosszú távú fejlesztésekre korlátozott mozgásteret biztosít. Bevételeinek döntő hányada (94–99%) állami támogatásból származik. Költségszerkezete kiegyensúlyozott, személyi és anyagjellegű kiadásai megoszlanak. Stabil és fegyelmezett gazdálkodás jellemzi az egyesületet. Likviditási mutatói jelentős javulást mutattak a vizsgált években, ami rövid távon alacsony pénzügyi kockázatot jelez.

Az Életfa Környezetvédő Szövetség eszközszerkezete szintén főként forgóeszköz-alapú (93–96%), ám a tárgyi eszközök aránya kissé magasabb, ami a projektalapú,

szolgáltatásorientált működéshez jól illeszkedik. A szervezet többféle bevételi forrásból gazdálkodik, beleértve a pályázati forrásokat, magánadományokat és közösségi finanszírozást is. Az állami támogatás nem meghatározó, így pénzügyi szempontból nagyobb a függetlensége, ugyanakkor ez projektfüggő bevételi szerkezetet eredményez, amely nehezebbé teszi a hosszú távú tervezést. A kiadások terén megfigyelhető a humán erőforrásra fordított kiadások arányának növekedése, ami a szervezet fejlődésére és professzionalizálódására utal. A folyamatos értékcsökkenés aktív eszközhasználatot jelez. A szövetség likviditási mutatói extrém magas értéket értek el (2023-ban 65,51% azonnali likviditás), ami jelentős pénzügyi tartalékokat mutat.

Összességében elmondható, hogy míg a Zalai Civil Életért Egyesület inkább stabil, kiszámítható, állami támogatásra épülő modellben működik, addig az Életfa Környezetvédő Szövetség rugalmasabb, több lábon álló, de projektfüggő és ezért kockázatosabb gazdálkodást folytat.

8 Összegzés, következtetések

A dolgozat célja az volt, hogy feltárja a civil szolgáltatásokat nyújtó szervezetek szerepét, működési modelljeit és kihívásait a mai magyar nonprofit szektorban. Ennek keretében részletesen bemutatásra került a civil szféra rendszertörténeti fejlődése, az állami és nem állami támogatási mechanizmusok hatása, valamint a civil szolgáltató központok kialakulása és működési logikája.

A hazai civil szektor sokszínű és értékteremtő, azonban működését gyakran forráshiány, kiszámíthatatlanság és az állami szereplőkkel való aszimmetrikus viszony jellemzi. A szolgáltatásokat nyújtó szervezetek – különösen azok, amelyek más civil szervezeteket támogatnak – kulcsszerepet töltenek be a szektor megerősítésében. Ezek a segítő szervezetek tanácsadással, képzéssel, információszolgáltatással és közösségépítéssel járulnak hozzá a kisebb, gyakran önkéntes alapon működő civil szervezetek életképességéhez. Fontos tehát, hogy ezek a központok ne csupán adminisztratív támogató funkciót lássanak el, hanem valós hálózati és közösségfejlesztő szerepet is betöltsenek.

A három vizsgált szervezet – a Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület, az Életfa Környezetvédő Szövetség és az APPY Nonprofit Zrt. – különböző típusú modelleket képviselnek.

A Zalai Civil Egyesület példája jól mutatja a jogszabályi keretek között működő, stabil, de erősen állami forrásokra épülő civil szolgáltatói rendszert. Ez a stabilitás ugyan biztonságot jelent, de a közösségi innováció és a valódi hálózatépítés terén kevésbé rugalmas.

Az Életfa Környezetvédő Szövetség modellje az alulról jövő, közösségi alapú működés fontosságát és a civil részvétel valódi gyakorlati érvényesülését hangsúlyozza, miközben egyszerre lát el környezetvédelmi és civil fejlesztési feladatokat – forráshiányos körülmények között.

Az APPY pedig egy egyedülálló, magánadományokra és szakmai támogatásra építő, zárt rendszerű modell, amely magas színvonalon képes segíteni a bevont szervezeteket, de méretéből és fenntartásának bizonytalanságából adódóan korlátozott a lefedettsége.

A vizsgálataim alapján levont következtetésem:

- A civil szféra továbbra is fontos szereplője a közszolgáltatások kiegészítésének, különösen a társadalmilag érzékeny, hátrányos helyzetű csoportokat támogató területeken.
- A szolgáltató civil szervezetek fenntarthatóságát döntően a finanszírozás sokszínűsége határozza meg. A kizárólagos állami függőség kiszolgáltatottá tesz, míg a magán és közösségi források nagyobb önállóságot biztosítanak.
- A civil szolgáltató szervezeteknek a jövőben erősíteniük kell közösségépítő és hálózati funkcióikat, hogy valódi civil infrastruktúraként működjenek, nem csupán szolgáltatóként, adminisztratív vagy technikai háttérként.
- A magyarországi civil szolgáltatói rendszer fejlődésének kulcsa a rugalmas, több lábon álló működési modellek támogatása, valamint az együttműködések ösztönzése a civil, állami és gazdasági szereplők között.

A kutatás megerősítette, hogy nincs egyetlen ideális modell a civil szolgáltatásra, ugyanakkor a különböző megközelítések tanulságai alapján a szektor hatékonyabb, fenntarthatóbb és társadalmilag érzékenyebb formák felé fejleszthető. A civil szféra megerősítése nemcsak a szervezetek, hanem a teljes társadalom érdeke is.

A szakdolgozatomban feltárt szervezeti példák, gazdálkodási tapasztalatok és strukturális problémák alapján látható, hogy a civil szektor hosszú távú megerősítése nem képzelhető el átfogó reformok és célzott fejlesztések nélkül. Olyan fejlesztésekre van szükség, amelyek gyakorlat orientáltak, illeszkednek a magyarországi civil környezet

sajátosságaihoz, és egyszerre szólnak a szervezetek belső működésének javításáról, valamint a támogatási rendszer reformjáról.

Szükséges a projektalapú finanszírozás egyensúlyba hozása működési támogatásokkal. A jelenlegi rendszer túlzottan a pályázati logikára épül, amely nem biztosítja az alaptevékenységek hosszú távú, stabil finanszírozását. Ennek kezelése érdekében érdemes lenne újra értelmezni a működési támogatásokat, és bevezetni többéves támogatási ciklusokat, amelyek tervezhetőbbé és biztonságosabbá teszik a működést. Emellett fontos lenne, hogy a projektpályázatok tartalmazzanak rugalmasan felhasználható forrásokat is, például szervezetfejlesztésre vagy adminisztrációra.

A humánerőforrás-hiány szintén a szektor egyik legsúlyosabb kihívása. Ennek kezeléséhez egyrészt a civil központok által szervezett gyakorlati képzésekre lenne szükség, különösen az önkéntes menedzsment, projekttervezés és pénzügyi adminisztráció területén. Indokolt lenne a humán kapacitásokat is támogató pályázati komponensek rendszeres beépítése, amely biztosítja a szakmai munkatársak és projektkoordinátorok bérköltségének elszámolhatóságát.

Fontos cél a területi egyenlőtlenségek mérséklése, különösen a vidéki civil szervezetek támogatása érdekében. A támogatáspolitikának térségi alapon is szükséges volna külön forráskereteket elkülöníteni hátrányos helyzetű régiók számára. Fontos lenne a civil szolgáltatói hálózatok bővítése mobil irodai megoldásokkal vagy térségi kapcsolattartókkal, ami csökkenthetné a távolságból fakadó hátrányokat.

A generációváltás elmaradása egyre komolyabb problémát jelent a szektorban. Ennek kezelésére olyan támogatási konstrukciókra lenne szükség, amelyek kifejezetten ösztönzik a fiatalok bevonását, például ifjúsági csoportok létrehozásán, közösségi média kampányokon vagy mentorprogramokon keresztül. Hasznos lenne civil kommunikációs workshopokat indítani, ahol a szervezetek megtanulhatják a digitális jelenlét, a vizuális kommunikáció és a „fiatalbarát” tartalomgyártás eszköztárát. A középiskolákkal és egyetemekkel kialakított együttműködések révén valós projektekbe lehetne bevonni a diákokat, ezzel is erősítve a civil szektor utánpótlásbázisát.

A civil szolgáltató tevékenységet végző szervezetek szerepének erősítése stratégiai jelentőségű, mivel ezek a szervezetek kulcsszerepet töltenek be a helyi és országos civil hálózatok életében, de maguk is forráshiányosak, túlterheltek. Fontos lenne számukra egy stabil működési alapfinanszírozás bevezetése, amely biztosítja, hogy folyamatosan és kiszámíthatóan tudják ellátni szolgáltató és közösségfejlesztő funkciójukat. Hosszabb távon egy akkreditációs rendszer is kialakítható lenne, amely a minőségi szakmai munkát elismeri és pályázati előnyt is biztosíthat. Országos szintű tudásmegosztást

szolgálhatnának a rendszeres tapasztalatcserék, konferenciák, valamint digitális tudásbázisok létrehozása.

A finanszírozási szerkezet diverzifikálása és rugalmassá tétele a fenntarthatóság egyik kulcsa. Az állami függőség csökkentése érdekében olyan ösztönző eszközökre lenne szükség, amelyek támogatják a közösségi adományozást, például az úgynevezett „matching grant” konstrukciókkal, ahol az állam kiegészíti a szervezet által gyűjtött forrásokat. Emellett célszerű lenne újragondolni az adózási kedvezményeket, amelyek a vállalatokat és a magánszemélyeket is motiválhatják a támogatásokra. A vállalati partnerségek erősítését pedig célzott civil-üzleti kapcsolati programok, CSR-tanácsadás és együttműködési platformok is segíthetnék.

Összességében elmondható, hogy a civil szféra megerősítése érdekében olyan támogatási és szabályozási környezetre van szükség, amely elősegíti a szervezetek működési stabilitását, ösztönzi a magán- és közösségi források bevonását, valamint támogatja a szervezetfejlesztést, különös tekintettel a humán erőforrásokra és az utánpótlás biztosítására. A kutatás alátámasztja, hogy nincs egyetlen, mindenki számára megfelelő működési modell, de a különböző típusú szervezetek jó gyakorlatai alapján a szektor működése hatékonyabbá, fenntarthatóbbá és társadalmilag érzékenyebbé tehető. Mindez pedig nem csupán a szervezetek érdeke, hanem a tágabb közösségek, sőt a társadalom egésze szempontjából is kiemelkedő jelentőségű.

9 Irodalomjegyzék

Könyvek, Szakkönyvek

1. **BÍRÓ** Endre: Nonprofit Szektor Analízis. Budapest – EMLA Egyesület, 2002. ISBN 963 204 115 1. Hozzáférés:
[https://www.ifjusagsegito.hu/belvedere/tan/biro_endre_nonprofit_szektor_analizis_\(2002\).pdf](https://www.ifjusagsegito.hu/belvedere/tan/biro_endre_nonprofit_szektor_analizis_(2002).pdf) (Megtekintve: 2024.10.10.)
2. **CHIKÁN** Attila: Vállalatgazdaságtan. Budapest – Aula Kiadó, 2008. ISBN: 978 963 969 860 4
3. **KUTI** Éva: Civil Európa – Civil Magyarország. Budapest: Európa Ház, 2008. ISBN 978-963-87909-0-3 Hozzáférés:
https://mek.oszk.hu/15000/15094/pdf/15094_1.pdf (Megtekintve: 2024.10.10.)
4. **PAÁR** Dávid, **SZÓKA** Károly (szerk): Gazdasági elemzés a beszámolók információi alapján. Sopron – Soproni Egyetem Kiadó, 2021. ISBN 978-963-334-402-6
Hozzáférés: http://publicatio.uni-sopron.hu/2214/1/Paar-Ambrus-Szoka_Gazdasagi_elemzes_2021.pdf (Megtekintve: 2025.03.06.)
5. **POWELL** Walter W., **STEINBERG** Richard: The Nonprofit Sector. New Haven: Yale University Press, 2006. ISBN-13: 978-0-300-10903-0

Cikkek, tanulmányok

6. **GESZTI** Judit: Civil társadalom, civil szervezetek és az Európai Unió. EU WORKING PAPERS, 2003, 6. évf. 3. sz., p. 83-104. Hozzáférés:
<https://europatarsasag.hu/sites/default/files/open-space/documents/magyarorszag-europa-tarsasag-2003304geszti.pdf>
(Megtekintve: 2024.09.06.)
7. **KÁKAI** László: Kettő szorításban a magyar civil szervezetek. Pólusok folyóirat, 2020, 1. évf. 2. sz., p 2-30. Hozzáférés:
<https://journals.lib.pte.hu/index.php/polusok/article/view/3649/3387>
(Megtekintve: 2024.10.06.)

8. **KAPRINAY** Zsófia: A civil szervezet, mint új fogalmi kategória, és annak lehetséges megközelítései. Miskolci Jogi Szemle, 2015, 10. évf. 1. sz., p. 94-111. Hozzáférés: https://www.mjsz.uni-miskolc.hu/files/egyeb/mjsz/201501/8_kaprinayzsofia.pdf (Megtekintve: 2024.09.28.)
9. **KUTI** Éva: A nonprofit szektor kialakulása és fejlődésének társadalmi háttere. Zempléni Múzsza, 2003, 3. évf. 2. sz., p. 6-15. Hozzáférés: https://epa.oszk.hu/02900/02940/00010/pdf/EPA02940_zmimuzsa_2003_2_006-015.pdf (Megtekintve: 2024.09.28.)
10. **MCCARTHY** Erin (és mások): 2022 Civil society organization sustainability index for Hungary, Washington: USAID 2023. Hozzáférés: <https://www.fhi360.org/wp-content/uploads/drupal/documents/csosi-europe-eurasia-2022-report.pdf> (Megtekintve: 2025.03.06.)
11. **OSVÁTH** László: A civil szervezetek térségi együttműködései Magyarországon. Budapest: Országos Civil Érdekképviselőért Egyesület, 2005. Hozzáférés: <https://mek.oszk.hu/14400/14470/14470.pdf> (Megtekintve: 2025.03.28.)

Jogszabályok

12. **1959.** évi IV. törvény a Magyar Köztársaság Polgári Törvénykönyvéről (Hatályon kívül 2013. 01.15-től) Hozzáférés: <https://njt.hu/jogszabaly/1959-4-00-00>
13. **2006.** évi LXV. törvény államháztartásról szóló 1992. évi XXXVIII. törvény és egyes kapcsolódó törvények módosításáról. Hozzáférés: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0600065.tv>
14. **2011.** évi CLXXV. törvény az egysülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról. Kihirdetve: 2011. 12. 14., felhasználva a 2025.04.03-án hatályos állapot szerint. Hozzáférés: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100175.tv>
15. **2013.** évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről. Kihirdetve: 2013.02.26., felhasználva a 2025.04.03-án hatályos állapot szerint. Hozzáférés: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300005.tv>
16. **Szerződés az Európai Unió működéséről** 11. cikk. Felhasználva a 2025.04.09-én hatályos állapot szerint. Hozzáférés: https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/teu_2016/art_11/oj

17. **Szerződés az Európai Unió működéséről** 15. cikk. Felhasználva a 2025.04.09-én hatályos állapot szerint. Hozzáférés: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=celex%3A12016E015>

Egyéb források

18. **Helyzetkép**, 2023 – Nonprofit szektor Hozzáférés: <https://www.ksh.hu/s/helyzetkep-2023/#/kiadvany/nonprofit-szektor> (Megtekintve: 2024.11.28.)
19. **EnTrust** jelentés. Civil Society Europe, 2023. Hozzáférés: <https://civilsocietyeurope.eu/wp-content/uploads/2024/02/Report-on-practices-of-enhanced-trust-in-governance.pdf> (Megtekintve: 2025.04.10.)

Beszámolók

20. **Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület** – A kettős könyvvitelt vezető egyéb szervezetek egyszerűsített éves beszámolója, közhasznúsági melléklete, szöveges beszámolója kiegészítő melléklete, 2021., 2022., 2023.
21. **Életfa Környezetvédő Szövetség** – A kettős könyvvitelt vezető egyéb szervezetek egyszerűsített éves beszámolója, közhasznúsági melléklete, szöveges beszámolója kiegészítő melléklete, 2021., 2022., 2023.

Interjúk

22. **Interjú 1: Czotter Csabáné**, elnök, Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület
23. **Interjú 2: Csathó Tibor**, elnök, Életfa Környezetvédő Szövetség
24. **Interjú 3: Oprics Judit**, szakmai vezető, APPY Alapítványi Fejlesztő és Szolgáltató Nonprofit Zrt.

10 Ábrajegyzék

1. ábra: A nonprofit szervezetek száma Magyarországon, 1989-2023.....	9
2. ábra: A nonprofit szektor kiemelt mutatóinak alakulása Magyarországon, 2010-2023.....	10
3. ábra: A nonprofit szervezetek bevételeinek megoszlása források szerint, 2010-2023.....	11
4. ábra: Civil szervezetek fenntarthatósága Magyarországon, 2022.....	13
5. ábra: Civil szervezetek fenntarthatósági indexének alakulása Magyarországon, 2006-2022.	14
6. ábra: A Zala Civil Életért Közhasznú Egyesület bevételei és ráfordításai, 2021-2023.....	34
7. ábra: Az Életfa Környezetvédő Szövetség bevételei és ráfordításai, 2021-2023.....	45

11 Táblázatjegyzék

1. táblázat: A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület eszközeinek megoszlása, 2021-2023.....	31
2. táblázat: A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület eszközeinek összetétele, 2021-2023.....	32
3. táblázat: A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület forrásainak összetétele, 2021-2023.....	33
4. táblázat: A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület bevételei, 2021-2023.....	34
5. táblázat: A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület ráfordításai, 2021-2023.....	35
6. táblázat: A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület átlagos statisztikai létszáma, 2021 - 2023.....	35
7. táblázat: A Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület likviditása, 2021-2023.....	36
8. táblázat: Az Életfa Környezetvédő Szövetség eszközeinek megoszlása, 2021-2023.....	43
9. táblázat: Az Életfa Környezetvédő Szövetség eszközeinek összetétele, 2021-2023.....	44
10. táblázat: Az Életfa Környezetvédő Szövetség forrásainak összetétele, 2021-2023.....	44
11. táblázat: Az Életfa Környezetvédő Szövetség bevételei, 2021-2023.....	46
12. táblázat: Az Életfa Környezetvédő Szövetség ráfordításai, 2021-2023.....	47
13. táblázat: Az Életfa Környezetvédő Szövetség átlagos statisztikai létszáma, 2021-2023.....	47
14. táblázat: Az Életfa Környezetvédő Szövetség likviditása, 2021-2023.....	48

12 Mellékletek jegyzéke

1. melléklet: Interjú 1.: Czotter Csabáné, elnök, Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület
2. melléklet: Interjú 2.: Csathó Tibor, elnök, Életfa Környezetvédő Szövetség
3. melléklet: Interjú 3.: Oprics Judit, szakmai vezető, APPY Alapítványi Fejlesztő és Szolgáltató Nonprofit Zrt.

12.1 Melléklet

1. Interjú a Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület elnökével, Czotter Csabánéval

Az interjú felvételének helyszíne: Zalaegerszeg, a Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület székhelye

Az interjú felvételének időpontja: 2024. 10.22.

1. Czebeiné Nemes Bernadett (továbbiakban CZNB): Mikor alakult a Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület, milyen céllal jött létre?

Czotter Csabáné (továbbiakban: CZCS): Az Egyesület 2003-ban alakult, azzal az elsődleges céllal, hogy Zala vármegyében támogassa a civil szervezetek (egyesületek, alapítványok) munkáját, elősegítse a nonprofit szektor együttműködését. Ezen kívül az Egyesület megfogalmazott céljai között megjelenik a hátrányos helyzetű csoportok társadalmi esélyegyenlőségének elősegítése, társadalmi szemléletformálás, ifjúsági közösségek támogatása, hagyományőrzés, környezet- és természetvédelem.

Az Egyesület alaptevékenysége a civil szervezetek részére nyújtott szakmai tanácsadás, amit a szervezet megalakulása óta végzünk. 2012 óta vagyunk címbirtokosai a vármegyében a Civil Közösségi Szolgáltató Központnak. Hiszek abban, hogy úgy lehet valamit jól csinálni, ha azt hosszú idő óta végezzük. A legfontosabb eredményünk, hogy sokrétű szakmai tudást halmoztunk fel, szerteágazó szakmai kapcsolati hálót alakítottunk ki, ami a kitartó munka eredménye és az Egyesület kitűzött céljainak elérését segíti. Mindig készek voltunk tanulni, fejlődni, új utakon járni. Együttműködő partnereink száma megközelíti a százat, ebben vannak civil szervezetek, intézmények és önkormányzatok is. Van akinek szolgáltató, van, aki segíti a szolgáltatásainkat, sokakkal közös projekteket bonyolítottunk.

A Civil Közösségi Szolgáltató Központok hálózatát a társadalmi és civil kapcsolatokért felelős miniszter működteti és ellenőrzi. A 2011-ben elfogadott Civil törvény nevesíti a Civil Közösségi Szolgáltató Központok működését. Budapesten és a vármegyeszékhelyeken működnek ezek a Központok, nyilvános pályázat útján választják ki a civil szervezeteket, akik a törvényben meghatározott civil szolgáltatásokat térítésmentesen kötelesek nyújtani a célcsoport részére. Természetesen a Civil Közösségi Szolgáltató Központok működését a Miniszterelnökség támogatja.

2. CZNB: Mit jelent a gyakorlatban a civil szolgáltatás, a civil szervezetek segítése?

CZCS: Működnek állandó tanácsadásaink, amik a civil szervezetek mindennapi működését segítik. Ezek a tanácsadások ingyenesek, személyesen, telefonon, vagy emailben elérhetők.

A tanácsadás fő témacsoportjai:

- Jogi, közhasznúsági
- Pénzügyi, könyvviteli, adózási
- Pályázati és forrásteremtési
- Önkéntesség, adományozás
- Elektronikus ügyintézés
- Fiatalok bevonása a civil szervezetek életébe.

A tanácsadásokon túl szervezünk információs napokat, ahol a civil szervezeteket érintő aktualitásokról, tudnivalókról tájékoztatjuk az érdeklődőket. Leggyakrabban a pályázati

lehetőségekről tartunk információs napokat, ismertetjük az aktuálisan kiírt pályázatok feltételeit, a benyújtás, az elszámolás módját.

Évente több képzést is szervezünk, amelyek témája szintén a civil szervezetek működésével kapcsolatos. Például szerveztünk már képzést a civil szervezeti vezetőknek, ahol a szakemberek olyan elméleti és gyakorlati tudást adtak át, ami által a résztvevők képesek lesznek saját szervezetük céljainak megvalósítására, fenntarthatóságuk megteremtésére, forrásteremtésre, hatékony kommunikációra. Gyakran szervezünk képzést a különböző online felületek használatának témájában, így például a Betlhlen Gábor Alapkezelő Nemzeti Információs Rendszeréről, vagy az Ügyfélkapu funkcióiról.

Rendszeresen szervezünk sajtóreggeliket, más néven sajtótájékoztatót, ahol a vármegyei civil szervezetek kapnak lehetőséget arra, hogy bemutassák aktuális programjaikat, felhívásaikat. Az évek alatt jó kapcsolatot alakítottunk ki a helyi sajtó képviselőivel, ismertségünket felhasználva segítjük azokat a szervezeteket, akiknek még nem volt lehetősége a nyilvánosság elé lépni.

Az alapszolgáltatásokat évről-évre kiegészítjük különböző szakmai projektekkel.

Az egyik hagyományteremtő projektünk a CIVIL UDVAR, ami most már több mint 10 éves múltra tekint vissza. Minden évben az EGRSZEG FESZTIVÁL keretében szervezzük meg, amikor egy adott helyen (korábban a Kvártélyház udvarán, ma már az Európa téren) megjelenik 10-15 civil szervezet, akik a fesztivál közönségét igyekeznek megszólítani különböző interaktív programokkal, eközben a közönség megismerheti az adott szervezetek tevékenységét. Általában a kisgyermekes családok érdeklődnek leginkább, erre is készülünk a szervezetekkel, hogy játékos tevékenységekkel várják a közönséget.

Egy másik projekt, amit minden évben szeretnénk megszervezni a SZOCIOSÉTA. November 12-e a Szociális munka napja, ami a szociális szféra munkatársai számára munkaszüneti nap. A naphoz kötődően szociális területen ünnepeket tartanak országszerte. Úgy éreztük, hogy kicsit kevesebb figyelem hárul azokra a civil szervezetekre, akik akár normatív támogatásért fejében állami feladatot ellátva nyújtanak szociális szolgáltatásokat, vagy akár önkéntesen, adományokból működtetnek olyan szolgáltatásokat, amik hiánypótlóak. Ezért a SZOCIOSÉTA programunk célja, hogy bemutassa és elismerje ezen szervezetek munkáját. November 12-én a programunkra szakembereket és középiskolai diákokat is várunk. Öt szervezet fog bemutatkozni, akik közül két szervezetet a működési székhelyén látogatjuk meg egy városi séta keretében, végül egy ünnepséggel zárjuk a programot, ahol a Szociális Munka napjához kötődő elismerések átadására kerül sor. Öt éve indítottuk el ezt a kezdeményezést, mára a Civil Közösségi Szolgáltató Központok országos programjává vált.

Egy másik hiánypótló projektünk a civil és vállalkozói szféra kapcsolatépítését szolgálja. Első alkalommal egy kötetlen ebédet szerveztünk a helyi vállalkozások, vállalatok képviselői és a civil szervezetek vezetőivel, a következő évben elindítottuk a vármegyében az „Év Zala Vármegyei Adományozója” díjat, ami ebben az évben hatodik alkalommal kerül átadásra. Ebben projektben a civil szervezetek jelölhetik a díjra azokat a vállalkozásokat, akik őket támogatták. 2019-ben hirdettük meg először a programot, és eddig 51 vállalkozás kapott elismerést. Ebben az évben 14 jelölés érkezett a díjra. Három kategóriában díjazzuk a vállalkozásokat, idén először pedig közönségdíjat is adunk egy szavazás alapján, amit egyik közösségi média felületen hirdetünk meg. Ennek a projektnek a célja, hogy népszerűsítse a vállalkozói szférában a társadalmi felelősségvállalást, kapcsolatot teremtsen a civil szervezetek és a potenciális támogatóként megjelenő vállalkozások között.

3. CZNB: Látja-e az eredményét ennek a projektnek? Növekedett-e a helyi cégek, vállalkozások adományozói kedve?

CZCS: Úgy gondolom, hogy igen. Egyrészt egyre népszerűbb a programunk, évről, évre több jelölés érkezik a díjra, vannak visszatérő vállalkozások, akiket már többször jelöltek. Tudunk olyan hosszú távú kapcsolatról egy vállalkozás és egy civil szervezet között, akik

az első díj átadásakor szorosabbra fűzték a kapcsolatukat és azóta egy állandó támogatóként segíti a vállalkozás a civil szervezetet.

Van egy másik rendezvényünk, amit második éve szerveztünk meg idén. A CIVIL PARTNER program, ami szintén a vállalkozói és a civil szféra közötti kapcsolat erősítését célozza meg. Úgy éreztük, hogy ezen a területen nagyon fontos a szervezetek erősítése, hogy felkészültek legyenek arra, hogy bemutassák a saját tevékenységüket, tudjanak érvelni a céljai fontossága mellett. Ebben a programban évente 8 civil szervezet kap bemutatkozási lehetőséget egy rendezvény keretében. 14-15 olyan vállalkozást hívunk meg, akik támogatói szándékkal jelentkeznek nálunk és a bemutatkozó civil szervezetek közül szeretnének valakit támogatni, amely szervezet leginkább megfelel az ő elvárásaiknak. A 8 civil szervezetnek összesen egy óra áll a rendelkezésére, hogy egy forgószínpad jellegű formában bemutakozzon. A lehetőséget hirdetjük a vármegyei civil szervezetek körében, majd a rendezvény előtt felkészítjük őket arra, hogy hogyan tudják átadni a leginkább fontos információkat a saját tevékenységéről, hogy az rövid legyen, érthető és vonzó egy potenciális adományozó számára. Készítünk egy prospektust, amiben a röviden bemutatkoznak a résztvevő szervezetek. Tehát a vállalkozói „közönség” hallja, látja és egyben olvashatja azt a rövid, tömör, de hatásos információt, ami leginkább bemutatja az adott szervezetet. Az „Év Zala Vármegyei Adományozója” projekt és a CIVIL PARTNER projekt jól kiegészíti és erősíti egymást. Hiszen, amikor egyik programon díjaztunk egy helyi céget, aki aztán jó érzéssel távozott a rendezvényünkről, szívesebben eljön egy másik rendezvényre, ahol maximum egy órában megismerhet újabb 8 civil szervezetet. A mai világban mindenképpen keretet kell adni az adománygyűjtésnek, már nem igazán működik az a módszer, hogy bekopogtat egy szervezet egy vállalkozáshoz, hogy adományt szeretne. Sok múlik az ismertségen, elismertségen, ehhez pedig lehetőséget kell teremteni. Nagy büszkeség számunkra, hogy ebből is országos mintaprojekt lett, és mi voltunk az ötletadók.

4. CZNB: Hogy látja az egyesület jövőjét, lehetőségeit?

CZCS: Szervezetünk működése nagyban függ a pályázati lehetőségektől. Az európai uniós aktuális pályázati ciklusa 2021-2027-ig tart. Ebben a ciklusban eddig nem tudtunk olyan pályázatokat benyújtani, ami a társadalmi szerepvállalással kapcsolatos. Azt az információt kaptuk, hogy ebben a pályázati ciklusban a nonprofit szervezetek nem lesznek elsődleges célcsoportjai európai uniós támogatásoknak, elsősorban konzorciumi partnerként lesz lehetőségünk önkormányzatok projektjeibe bekapcsolódni.

Működésünk stabilitását a Civil Közösségi Szolgáltató Központ projekt biztosítja, amelynek 2012 óta vagyunk a címbirtokosai, ez adja a tevékenységünk gerincét, ebben a projektben vannak állandó munkatársaink. A civil szolgáltatói tevékenységünkre büszkék vagyunk, hiszen a törvényben megfogalmazott kötelező szolgáltatásokon túl számos olyan időszakosan ismétlődő projektet indítottunk, amik országos szinten is elismerésben részesítettek. Mindig igyekeztünk megújulni, a civil szervezetek igényeire reagálni, ez hívja életre ezeket az előremutató projekteket.

5. CZNB: Meglátása szerint milyen problémákkal küzdenek a vármegyében működő civil szervezetek?

CZCS: Egyik komoly probléma a generációváltás, amit a vállalkozói világban is gyakran hallunk. Évről évre látjuk, hogy idősödik a szervezetek aktív tagsága, nincs utánpótlás, ahogy az élet számos területén nehéz bevonni a fiatalokat, ugyanúgy igaz ez a civil szervezetekre. Ezért is ragadunk meg minden olyan lehetőséget, ahol tizenévesekkel, fiatal felnőttekkel találkozhatunk.

2024-ben negyedik alkalommal képviseltük a Civil Közösségi Szolgáltató Központok hálózatát az EDUCATIO Nemzetközi Oktatási Szakkiállításán, itt bemutatjuk a civil szervezetek világát, hogy működnek a közösségek, milyen célok mentén dolgoznak.

Ugyanezen gondolat mentén szervezünk interaktív programokat középiskolákban az ALACOOOLJ! elnevezésű kooperatív társasjáték segítségével. A játék célja, hogy felhívja a diákok figyelmét a hazai civil szervezetek sokszínűségére, az önkéntességre és a közösségi lét fontosságára. A program első órájában beszélünk a civilségről, bevonunk olyan civil szervezeti képviselőket, akik bemutatják a tevékenységüket. A program második felében pedig egy társasjáték keretében maguk a diákok alapítanak képzeletbeli civil szervezeteket. A játék karakterkártyák és szituációs kártyák használatával vezeti végig a játékosokat civil szervezet alakítási folyamatán, és bemutatja a civil élet kihívásait, sikereit és nehézségeit. A játék végeredményében jól látható a részt vevők látásmódja, érzéseik, félelmeik, a társadalmi élettel szembeni kritikus látásmódjuk.

További problémák általában a forrásteremtés nehézsége. A szervezetek tényleg fontos és előremutató célokat fogalmaznak meg, a megvalósítás gyakran a forráshiány miatt akad el. A forrásteremtésnek több módja van, a leggyakoribb a pályázati források, vagy adományozók bevonása. Ahogy korábban említettem a vállalati felelősségvállalás, adományozás ösztönzése is fontos feladat, amire évente már két nagyszabású programot is tervezünk. Általában azt tapasztaljuk, hogy a civil szervezeteknek professzionális segítségre is szükségük van, hogy be tudják mutatni a nyilvánosság előtt céljaikat, tevékenységüket. Ezért is indítottunk a tavalyi évben egy pályázati projektet a Nemzeti Együttműködési Alap támogatásával, ami kifejezetten a civil szervezetek helyi médiában való megjelenését támogatta.

CZNB: Köszönöm a válaszokat! További eredményes munkát kívánok

12.2 Melléklet

2. Interjú az Életfa Környezetvédő Szövetség elnökével, Csathó Tiborral

Az interjú felvételének helyszíne: online

Az interjú felvételének időpontja: 2024. 10.24.

1. Czebeiné Nemes Bernadett (továbbiakban: CZNB): Mikor alakult az Életfa Környezetvédő Szövetség, milyen céllal jött létre?

Csathó Tibor (továbbiakban: CST): Hivatalosan 1989.12.14-én alakult a Szövetség. Az alapító tagok már korábban természetjáró csoportot alkottak, illetve természetvédelmi önkéntes munkát végeztek a Bükk Nemzeti Parkkal. Amikor a rendszerváltás évében megszületett az Egyesülési jogról szóló törvény (azóta hatályát veszítette), megalakították a Heves Megyei Környezetvédők Szövetségét. A szervezet neve 1991-ben, Sándor András javaslata alapján változott Életfa Környezetvédő Szövetségre. A tagság már a megalakuláskor is, és a mai napig is magánszemélyekből és szervezetekből áll, így a szervezeti forma szövetség. Jelenleg 10 szervezet és körülbelül 300 magánszemély adja a Szövetség tagságát. A szövetség elsődlegesen természetvédelmi, környezetvédelmi célokra jött létre, 1995-től a környezetvédelmi célok mellett már megjelent a civil közösségek, hálózatok érdekében végzett tevékenység is.

2. CZNB: Mit jelent a gyakorlatban a civil szolgáltatás, a civil szervezetek segítése?

CST: A Demokratikus Jogok Fejlesztéséért Alapítvány (DemNet) pályázati támogatása révén jöhetett létre az első Eger Civil Ünnepe rendezvény, amiből 2024-ben rendeztünk a 29-et. Idén már 60 civil szervezet vett részt a programokon színpadi produkcióval, vagy „sátras” szolgáltatással. Az Eger Civil Ünnepe megrendezését 1999-től segítette a háttérben egy civil iroda, ami nem volt még nyitva folyamatosan, csak körülbelül 3 hónapig, ameddig szükség volt rá, ezt az irodát már én vezetem. 2000-től az Életfa Környezetvédő Szövetség már a működtette a Civil Házat a Bajcsy Zsilinszky utca 9. szám alatt, ami szolgáltatást és helyet is biztosított az egri civil szervezeteknek. Az Eger Civil Ünnepe, a Civil ház működtetése mellett létrejött az Egri Civil Kerekasztal is, ami ekkor, még a civil szerveződések hajnalán nagy szakmai sikernek számított. Külföldi kapcsolatokat is építettünk, hiszen Eger testvérvárosában is felvettük a kapcsolatot a helyi civilekkel, sikeres együttműködéseket hoztunk létre romániai, szlovákiai, cseh és lengyel szervezetekkel.

A civil szervezetek hálózatépítésében is tevékenykedtünk. Két nagyobb projektet bonyolítottunk a Charles Stewart Mott Alapítvány támogatásával, aminek célja volt a civil szervezeti hálózatok fejlesztése. Ezek voltak a KÖRE és a KÖRTE projektek, aminek keretében 56 hazai civil kerekasztal létrejöttét segítettük.

Sajnos a 2012-ben hatályba lépő új Civil törvény által létrehozott új szolgáltatói hálózatba nem pályáztunk sikerrel, így finanszírozási problémák miatt 2016-ban bezártuk a Civil Házat.

A 2021-es évben sikerült nyitnunk egy új Civil Közösségi Házat, köszönhetően Eger Város Önkormányzata támogatásának. Ez az épület korábban Helyőrségi Művelődési Otthonként működött. Az Önkormányzat felújította, majd a ház fenntartását megpályáztatta. Többen pályáztak rá, de végül a mi pályázatunk nyert, azt gondolom ebben a helyzetben sokat nyomott a latba a közel 30 éves munka, amit a civil szervezetek támogatása érdekében végeztünk a városban és Heves megyében. A Civil Közösségi Házat közművelődési feladatátvállalási szerződés keretében működtetjük, ami azt jelenti, hogy nekünk kell ellátni azt a feladatot a városban, hogy a helyi közösségeket támogassuk, nekik helyet biztosítsunk tevékenységükhöz. Természetesen nem csak a művelődési területen tevékenykedő szervezetek számára nyitott a lehetőség. A feladathoz jár támogatás is, jelenleg 6 millió forint egy évre. A ház fenntartása és működtetése sokkal többbe kerül. Már a pályázat benyújtásakor tudtuk, hogy ehhez a projekthez ennél több forrásra lesz szükség, ezért találtuk ki a közösségi finanszírozási modellt, ami például Írországból már nagyon jól működik. A modell lényege, hogy mindenki, aki valamilyen módon használja a Civil Közösségi Házat, járuljon hozzá a fenntartásához. Az új

Civil Közösségi Házunk sokkal nagyobb, mint a korábbi, 800 m² alapterületű. Az Életfa Környezetvédő Szövetség irodáján kívül, van 2 közösségi iroda, van egy 120 fős és egy 60 fős előadóterem, egy 40 fős és egy 15 fős tárgyalóterem, illetve vannak kiszolgáló helyiségek. Jelenleg 27 székhelyszervezet van nálunk, akik ezen a címen működnek, ide jelentették be a civil szervezetüket. A működésnek ez a harmadik teljes éve, már 22 000 feletti látogatásnál tartunk és 800 feletti különböző rendezvény, program, találkozó zajlott le a Házban.

Fontos feltétel, hogy sem vallási, sem politikai tevékenységet végző szervezetet nem fogadhatunk be.

Humánerőforrásban még nem sikerült felállni teljesen a korábbi szintre, de ezen a téren is van előrelépés. Jelenleg egy állandó főállású alkalmazott van a szervezetben, jómagam. Ezen kívül, van egy közmunka programos alkalmazott és négy megváltozott munkaképességű munkavállaló, akik segítik a Civil ház működtetését. Időnként most is vannak egyetemi hallgatók, akik nálunk töltik a gyakorlatukat.

A megváltozott munkaképességű munkavállalókat például már az egyik partner szervezetnek a Konszenzus Alapítványnak köszönhetjük, akik igénybe veszik a Civil Ház szolgáltatásait, Heves vármegyében 200 megváltozott munkaképességű munkavállalót alkalmaznak. Közülük 4 fő dolgozik a Civil Közösségi Házban, 1 fő udvari munkás, 2 fő takarító és 1 fő információs munkatárs, aki fogadja a Házba érkező vendégeket. Ez támogatás számunkra akár 3-4 millió forintot is jelent, amit természetesen feltüntetünk a közhasznúsági beszámolóinkban, valójában ez a közösségi finanszírozás.

Mára olyan nagyszerű a közösségi ereje van a Civil Közösségi Háznak, hogy amikor kiírtam a közösségi médiában, hogy a Házban székeket szeretnénk felújítani, szükségünk lenne 200 méter bútorszövetre, rövid idő alatt egy vállalkozás felajánlotta a szükséges anyagot, ilyenkor úgy érzem, szinte bármit meg tudunk valósítani.

3. CZNB: Hogy fogadták a civil szervezetek a Civil Közösségi Ház fenntartása érdekében kitalált közösségi finanszírozási kezdeményezést?

CST: A szervezetek egy csoportja azonnal értette, mi ennek a modellnek a lényege, mások még tanulják. Úgy gondolom, hogy ez egy rendszerbeli szemléletváltás. Korábban úgy működtek a dolgok, hogy adott volt egy Közösségi ház, ahová bemehettek a szervezetek tagjai, és minden szolgáltatással kapcsolatban úgy gondolkodtak, hogy ez nekik jár, ezért nekik nem kell semmit tenni. A mi módszerünk inkább abból indul ki, hogy van egy közös alapunk, egy lehetőség, maga a ház, amihez mindenkinek hozzá kell tennie valamennyit, amire lehetősége van, hogy aztán együtt közösen tudjuk élvezni a közösségi finanszírozás gyümölcseit.

A termék használatára van egy minimális díj, amit kérünk a szervezetektől, de a szervezeteket arra kérjük, hogy a közös költségekhez anyagi lehetőségükhöz mértén járuljanak hozzá, amikor használják a házat. Ha van olyan új, vagy nagyon forráshiányos szervezet, akkor tőlük nem kérünk díjat, de sokan vannak, aki pedig jóval többet adnak, mint a minimálisan meghatározott díj.

4. CZNB: A Civil Közösségi Ház működtetésén kívül, milyen további civil szervezeteket érintő feladatokban vesznek részt?

CST: Az Egri Civil Kerekasztal továbbra is működik. 2000-ben volt az első fórum, ahol 120 szervezet gyűlt össze, hogy megválassza a Kerekasztal tagjait. Azóta minden évben összeül az Egri Civil Fórum. A Fórum nagy ülését mindig megelőzik a különböző szakterületek képviselőt tömörítő 11 szekció ülései. A szekciók tagjai 2 fő képviselőt választanak maguk közül, egyikük az Egri Civil Kerekasztalban képviseli az adott szakmaterület civil szervezeteit, a másik delegált tag pedig a Városi Civil Alap pályázatait bíráló bizottságába kerül. A rendszer abszolút demokratikusan működik, itt a bírálat esetében nem politikai érdekek, vagy kapcsolatok döntenek, hanem szigorúan szakmai értékek mentén döntenek a támogatásokról. Aki a Városi Civil Alapot bíráló tag, az ő szervezete például egyáltalán nem pályázhat abban az évben. A Civil Kerekasztal havonta ülésezik, folyamatosan műhelymunkák, munkacsoportok működnek, meglehetősen szerteágazó feladatot látnak el a Civil Kerekasztal tagjai.

A Kerekasztal együtt dolgozik az aktuális városi Képviselő testülettel. Részt vesznek a stratégiaalkotásban, minden Bizottságban van egy tag a Civil Kerekasztalból, aki nem külső szakértő, nem is bizottsági tag, tanácskozási joggal vesz részt az üléseken, szavazati joguk

nincs. A Civil Kerekasztal egy tagja a Városi Közgyűlés testületi ülésein is részt vehet hozzászólási joggal.

Az önkormányzatok és civil szervezetek együttműködésében az egri módszer egy nagyon előremutató kezdeményezés, nyilván ez évek lobbi tevékenységének, a szervezetek kiváló érdekérvényesítő képességének és Eger Város Önkormányzat együttműködési készségének eredménye. A 2000-es években szakmai körökben „egri modellként” emlegették ezt az együttműködési mintát.

Az Életfa Környezetvédő Szövetség minden évben beszámol Egri Civil Fórumon a Civil Közösségi Ház működtetéséről.

5. CZNB: Hogy látja az Életfa Környezetvédő Szövetség jövőjét?

CST: Az Életfa Környezetvédő Szövetségnek két lába van, az egyik a társadalomfejlesztés, helyi közösségek, helyi demokrácia. Ezen a területen az Egri Civil Kerekasztal szerepe tovább erősödhet, amiben a jelenlegi polgármester is partner. A terv az, hogy már a döntéselőkészítésben is részt vehetnek a Civil Kerekasztal tagjai.

A szervezet másik lábát a környezetvédelmi tevékenységet is szeretnénk tovább erősíteni, az új közösségi csemetekert egy hosszú távú eredményes projektet vetít előre. Van egy másik új projektünk is konzorciumban, Élővíz címmel. Vízvisszatartó kis létesítményeket tervezünk a Bükk hegységben, az Eger patak vízgyűjtő területén. Az Eger patak a második leggyorsabb lefolyású víz az országban, a projekt célja, hogy lassítsa ezt a lefolyást, hogy árvizek idején csökkentsük a víz romboló hatását, inkább próbáljuk megtartani a hegyen a víz egy részét, mert egyébként pedig száradnak ki az erdők.

A jövőben fontos lenne, ha mellettem még 2-3 ember tudna projektmenedzserként dolgozni, ami nagy előrelépés lehetne a szervezetünk fejlődésében. Vannak folyamatosan pályázati lehetőségek, igyekszünk eredményesen pályázni.

CZNB: Köszönöm a válaszokat! További eredményes munkát kívánok!

12.3 Melléklet

3. Interjú az APPY Alapítványi Fejlesztő és Szolgáltató Nonprofit Zrt. szakmai vezetőjével, Oprics Judittal

Az interjú felvételének helyszíne: online

Az interjú felvételének időpontja: 2024. 10.26.

1. Czebeiné Nemes Bernadett (továbbiakban: CZNB): Mikor alakult az APPY Nonprofit Zrt, milyen céllal jött létre?

Oprics Judit (továbbiakban: OJ): 2018-ban indult a program, most már 6 éve működünk. Egy magánvállalkozó támogatja a teljes projektet, ő fizet teljes mértékben mindent az iroda fenntartásától a szolgáltatásokig. Hasonló kezdeményezés nincs az országban több, még külföldi példáról sem tudunk. Az APPY Nonprofit Zrt. önmaga finanszírozására nem gyűjt forrásokat. Ez egy egészen különleges kísérlet a civil szervezetek támogatására. Egy nonprofit fejlesztő, támogató központ, ahol jelenleg 24 betegséggel- vagy fogyatékossággal küzdő és hátrányos helyzetű gyermekeket támogató szervezet működik. Ezek az egyesületek vagy alapítványok térítésmentesen kapnak minden támogató szolgáltatást, szakmai tanácsadást, képzést, tréninget. Fontos, hogy tőlünk közvetlen pénzügyi támogatást nem kapnak a szervezetek, csak a szolgáltatásokat.

2. CZNB: Mit jelent az „APPY” név?

OJ: A név ötlete az angol „HAPPY” azaz boldog szóból jött, amiből hiányzik a „H” betű, szimbolizálva azt plusz tevékenységet, amit a szervezeteink végeznek mások boldogsága érdekében.

3. CZNB: Mit jelent az APPY-nál a civil szolgáltatás? Ez a fajta szolgáltatás miben különbözik a Civil Közösségi Szolgáltató Központoknál megszokottól?

OJ: Budapesten a Nyugati téren egy modern irodaház 6. emeletén működünk, 400 m²-en, munkaállomások vannak kialakítva, 10 tárgyaló és egy nagyobb tréningterem áll rendelkezésre. A szervezetek gyakorlatilag itt működnek, itt dolgoznak a munkatársaik, ide van bejelentve a székhelyük. A teljes irodai háttér biztosítva van a számukra, és mindez modern, reprezentatív környezetben. Vannak olyan szervezetek, mint például az InDaHouse Hungary Egyesület, akik Borsod-Abaúj-Zemplén megyében fejlesztenek gyerekeket, de a teljes „back office”-uk itt működik, budapesti a pénzügyesük is. A székhelyük Hernádszentandrásan van, de főként budapesti önkéntesekkel dolgoznak, így nálunk képzik az önkéntes csapatukat. Gyakorlatilag itt együtt élünk a szervezetekkel, ez egy hatalmas különbség a megszokott civil szolgáltatáshoz képest. A 24 szervezetből 10-12 effektív teljes egészében itt működik, ők már egymást is segítik bármilyen problémájuk felmerül, pénzügyes, vezetési, forrásteremtési, kommunikációs nem csak a mi szakmai tudásunk áll a rendelkezésükre, hanem egymástól is bátran és azonnal kérnek segítséget.

Az iroda nem csak a háttér adminisztrációra ad lehetőséget, hanem a szervezeteknek lehetőségük van arra, hogy, rendezett körülmények között, fogadják a támogatókat, a partnereket, az önkénteseket, belső tréningeket, műhelymunkákat szervezzenek.

Az APPY lehetőséget ad a szervezeteknek arra, hogy megtakarítsák az irodára szánt kiadásokat, ezt fordíthatják forrásteremtésre, vagy más cél szerinti tevékenységre. Ezen kívül lehetőségük van arra, hogy szakmailag és szervezetileg is fejlődjenek képzések, tréningek és műhelymunkák által.

Az APPY egy hosszú távú működési lehetőséget is kínál a szervezeteknek, akik a szakmai támogatás által stratégiát alkotnak, szervezetet fejlesztenek és sikeresebbek lesznek az adományszerzésben, pályázati támogatások elnyerésében.

Az irodai környezeten túl tapasztalt nonprofit szakértők segítik a civil szervezeteket, szervezetre szabott egyedi szakmai fejlesztést nyújtunk. A szervezettekkel közösen tűzzük ki a célokat, növekedéssel, stabilitással, eredményességgel kapcsolatban, majd negyedévente monitorozzuk a megvalósulást.

A képzéseken, tréningeken, workshopokon olyan nem szokványos témákat is feldolgozunk, mint a fotózás, a „storytelling” (történetmesélés), „design thinking” (tervalapú, tervezői gondolkodás), viselkedés-közgazdaságtan, vizuális történetmesélés, time management (időgazdálkodás).

A támogatónak egy fontos feltétele a civil szervezetekkel szemben, hogy beteg vagy hátrányos helyzetű gyermekeket segítő tevékenységeket kíván támogatni. Balogh Ákos a megálmodója, alapítója az APPY Nonprofit Zrt.-nek. Abból indult az ötlet, hogy minden adományozó vállalkozó általában valamilyen projektet támogat és általában egy szervezetet választanak ki. Ő úgy gondolta, hogy a szervezetek működését támogatná, az irodai háttérrel, egy tapasztalt könyvelővel, vagy egy jogással. Az volt a cél, hogy egy stabil háttérrel biztosítson a szakmai működéshez és nem egy, hanem rögtön több szervezet számára. A gyakorlatban kiderült, hogy a közös könyvelőre nincs igény, a jogász fontos, de ami a legnagyobb segítség az irodai környezet biztosítása. A közös iroda, a szervezetek „együttélése” hozott még további eredményt is, hogy egymásnak is segítenek megosztják a tapasztalataikat. Az első időszakban inkább képzéseket tartottunk számukra, most már inkább műhelymunkát tartunk, ahol egymással osztják meg a tapasztalataikat.

Alapérték számunkra a verseny. Pályázhatnak többen is ugyanabban a témában, felkereshetnek támogatókat többen is, gondolkodjanak a kooperációban, de nem tilos egy egészséges verseny. A MAGNET Bank KAP (Közösségi Adományozási Programjában) például két „APPY”-s szervezet is bekerült. A LEGO támogatta már az AMIGOS Alapítványt, elégedettek voltak a programjaikkal, és megkérdezték tőlük, hogy kit ajánlanak még támogatásra érdemesnek, így az APPY csapat nagy részét ma már támogatja a LEGO. De például, ha az egyik szervezet elmondja az egyik tréningen, vagy műhelymunkán, hogy bonyolított le egy sikeres kampányt, akkor azzal ő nem lesz kevesebb, de másik szervezet, akinek ötletet ad, az több lesz általa, ezzel már a közösségbe tett bele értéket. A nagy régi szervezetek most is járnak a műhelymunkákra, mint például az InDaHouse vagy az AMIGOS, hiszen pontosan tudják, hogy ha eltölt a csapatban két órát, de olyan információt, ötlete visz magával, amit sehol máshol nem kap meg.

Egyik különleges kezdeményezésük volt az adományautomata amit 2020-ban helyeztek el az Allee Bevásárlóközpontban. Ez egy újszerű kampány volt, amely megmutatta, hogy az adományozás lehet egyszerű, gyors és akár „automatikus” is. Az automatában 2000 forintos adománykártyákat lehetett vásárolni, amelyek megvásárlásával a támogatók különböző társadalmi célokat segítettek. A kampányban 13 APPY által összefogott szervezet vett részt, köztük például a Hintalovon Alapítvány, az Amigos, az Adni Jóga és a Gólyahír – ezek évente több ezer rászoruló gyereket és családot támogatnak. A kampány célja nemcsak az adománygyűjtés volt, hanem a figyelemfelkeltés és a civil szervezetek munkájának láthatóbbá tétele is.

4. CZNB: Melyek azok a szervezetek, akik APPY szárnyai alatt működnek?

OJ: A teljesség igénye nélkül:

- Mosoly Alapítvány: Kórházi művészetterápiás foglalkozásokat szerveznek súlyosan és krónikusan beteg gyermekek számára kórházakban Budapesten, Pécsen, Debrecenben és Miskolcon.
- AMIGOS a gyerekekért Alapítvány: Szintén kórházakban tartósan gyógyuló gyermekeket támogatnak egyetemista önkéntesekkel. Nyelvtanulással, játékos foglalkozásokkal keresik fel a gyereket, barátságukat ajánlják az önkénteseik, innét is ered a szervezet neve (AMIGOS-barátok)
- Szurikáta Alapítvány: Sokoldalú tevékenységgel diabéteszes gyermekeket és családjaikat segítik.
- KIKAPCS Alapítvány: Közösségi programokkal segítik a sajátos nevelési igényű (SNI) gyermekeket és családjaikat.
- InDaHouse Hungary Egyesület: Borsodi falvakban élő hátrányos helyzetű gyermekeknek tartanak heti rendszerességgel fejlesztő foglalkozásokat önkénteseik.
- Gólyahír Alapítvány: Örökbefogadó családok közösségét építi.
- Egy Sima Egy Fordított Egyesület az Inklúzióért: Sokrétű tevékenységgel segítik fogyatékossgal élő gyermekek és családjaik boldogulását, társadalmi elfogadásukat.

- Hintalovon Gyermekjogi Alapítvány: A Magyarországon élő gyermekek jogainak érvényesítését tűzték ki célul, amiért tanácsadásokkal, képzésekkel és különféle nyilvános közösségi programokkal dolgoznak.
- Találj Magadra Egyesület: Sérült vagy eltérő fejlődésű gyermekeket nevelő családokat támogatnak változatos szolgáltatásokkal.
- Fűri Zenetér Egyesület: Céljuk, hogy minél több hátrányos helyzetű gyermek számára biztosítson sportolási és zenélési lehetőséget eszközök adományozásával, vagy foglalkozások szervezésével.
- Völgyzugolyház Alapítvány a Kacifántosokért: Súlyos és halmozottan sérült gyermekek komplex fejlesztését és nappali ellátását biztosítják.
- Papírsárkány Gyermekalapítvány: Gyermekotthonokban élő gyermekeket segítenek kibontakoztatni a bennük rejlő értékeket, hogy a felnőtt életben egyenlő esélyekkel induljanak.

5. CZNB: Van-e korlátja annak, hogy hány szervezetet tudnak fogadni a programban?

OJ: Logikusan azt gondolnánk, hogy van, de a gyakorlatilag nincs. A kezdetekben úgy gondoltuk, hogy érkezik egy szervezete 1-2 évig támogatjuk, az aktuális problémáin átsegítjük, aztán megerősödve tovább lépnek. Úgy alakult, hogy nem ment el senki. Van olyan szervezet, mint például az AMIGOS Alapítvány, akik a kezdetektől itt vannak és hatalmas tudást tesznek be a közösbe. Most már nem mi tartjuk az önkéntes menedzsment tréninget, hanem az AMIGOS szakembere, hiszen sokkal jobban tudják a gyakorlatból, hogyan kell ezt csinálni.

A helynek nincsenek igazán korlátjai, egyszer már egy kisebb helyről költöztünk ide, de ez sem feltétlen nagy korlát, hiszen tudjuk, hogy a civilek miként dolgoznak. Nincs itt folyamatosan mind a 24 szervezet, rész munkaidőben dolgoznak, home office-ban intézik az ügyeket, terepen vannak, sokan egyetemisták. Vannak időszakok, amik sűrűbbek, amikor minden tárgyaló foglalat, a tréningterem is folyamatosan be van osztva, ezért is most folyamatban van egy új tréningterem kialakítása.

Ha van korlát az a közösség és a bizalom. Itt 0-24 órában a hét minden napján használhatják a civilek az irodát, jelenleg 200 belépő kártya van kiadva, ez már nagyon sok embert jelent. Nehézséget jelent, ha minden műhelymunkát úgy kell indítani, hogy mindenki bemutatkozik, mert nem ismerik egymást. Tehát az igazán jól működő kis közösségek előnyei egy bizonyos létszámnál már csorbulnak. Amíg kevesebb szervezet volt, mindenkit ismertem, amikor felmerült egy probléma, azonnal tudtam ajánlani, hogy kit keressen meg a közösségből.

6. CZNB: Miben lesz más az APPY által segített szervezetek működése, mint a hazai civil szektorban megszokott gyakorlat?

OJ: Ez egy organikusan fejlődő kezdeményezés volt. Amikor megalakultunk, akkor úgy gondoltuk, hogy a szervezetekre egyénileg koncentrálunk. Megérkeznek, elmondják az elakadásukat és mi a tanácsadók, a fejlesztők a tapasztalatunkkal, a megszerzett tudásunkkal segítünk megoldani az elakadást. Körülbelül egy évvel ezelőtt eljutottunk egy olyan szintre, hogy egyénileg már nehéz fejleszteni a szervezeteket, ezért kidolgoztunk egy közösségi képzési rendszert. A közösségből képezünk csapatokat, a szervezetek tagjai feliratkoznak különböző témákra, mint például a magánadomány gyűjtés, vállalati kapcsolattartás a kommunikáció, a pénzügy, vezetésfejlesztés, a döntéshozatal, a forrásteremtés, önkéntes menedzsment és a csapat tagjai együtt vesznek részt a képzésen vagy tréningen. Nem száraz elméleti tudást adunk át, minden gyakorlat orientált. Ezekon kívül vannak egyedi szervezeti kísérések is. Például, ha valaki szervezeti stratégiát ír, vagy új adományszerzési technikát próbál ki, akkor időszakonként átbeszéljük, hogy halad, miben tudunk segíteni.

Vannak alapértékeink, amikhez ragaszkodunk.

Az egyik például, hogy szervezetek munkatársai pontosan annyi fizetést érdemelnek, mintha ugyanazt a tevékenységet a forprofit szférában végeznék. Fontosnak tartjuk azt is, hogy a szervezetek elfogadják, hogy nem lehet minden feladatot önkéntes munkával elvégezni. Egy professzionális menedzsment, egy pénzügyes, vagy egy vállalati kapcsolattartó, akkor tud eredményes munkát végezni, ha azt felkészülten, elkötelezetten végzi.

Az a szervezet, aki meg tudja fizetni ugyanazt a bért, ami forprofit szférában elfogadott, az alkalmaz külön forrásteremtő, kommunikációs és pénzügyi szakembert.

Ma már nem elég, hogy egy civil szervezetnek „csak” könyvelője legyen. A hatékony működéshez elengedhetetlen a pénzügyi tervezés. A legtöbb civil szervezeti vezető nem ismeri részleteiben a saját beszámolóját. Azért nem ismeri, mert nem az abban kimutatott adatok alapján dolgoznak. A vállalkozásokra szabott számviteli kategóriák nem minden esetben értelmezhetők a civilekre. Mi azt várjuk el tőlük, hogy a beszámolóban szerepeljen pontosan feltüntetve az adomány, a továbbadott adomány is, az önkéntesek létszáma és gondoskodjanak a beszámolók közzétételéről.

Az az alapérték, hogy ugyanolyan szintű fizetést kell kifizetni egy nonprofit szakembernek, mint a forprofit szférában, azért is nagyon fontos, mert az eredményes működéshez azokra a kvalitású emberekre van szükség, akik elvárják ezt a fizetést. Azt tapasztaljuk, hogy a forprofit szférából érkező szakemberek nagyon sikeresek és eredményesek a civil szervezetekben. Gyakori, hogy családosi anyukák érkeznek, akik vállalatoknál szereztek tapasztalatot, de a gyermeknevelés mellett, nem tudnak visszatérni a vállalati szférába, ezért nonprofit területen vállalnak munkát. Itt nagyobb a rugalmasság a munkaidőben, részmunkaidős foglalkoztatásban. Többségük volt „sales”-es és nagyon jó vállalati kapcsolattartók lesznek. Egy másik alapértékünk, hogy ugyanolyan munkakörülményeket illik teremteni a civil szervezeteknek, mint, ami elvárás a vállalati szférában, fejlett infokommunikációs eszközökkel dolgozzanak a munkatársak. A szervezetek egy szinten eljutnak oda, hogy van lehetőségük beszerezni a munkatársaknak az APPLE termékeket, ez nem okoz gondot, viszont ez szolgálja a professzionális munkavégzést. Mi az APPY programban csak a munkaállomást, a Wifit, a nyomtatót és a székekkel, asztalokkal berendezett helyiségeket biztosítjuk, a többi eszköz beszerzése a szervezetek feladata.

7. CZNB: Képesek-e a szervezetek arra, hogy hosszú távon ezt a minőségileg magasabb szintű működést fenntartsák?

OJ: Nagyobb probléma inkább azzal van, hogy rövid távon nehezen fogadják le, hogy ez kell legyen a természetes. Valahol még az a kép él a civilekről, hogy őket sajnálni kell. Amikor egy potenciális támogató megérkezik az APPY-ba, akkor megdöbben, hogy itt milyen jó dolga van a szervezeteknek, de hamar megszokják, látják a profizmust és örömmel támogatnak.

8. CZNB: Hogy lesznek sikeresebbek a szervezetek a forrásteremtésben?

OJ: Magyarországon ez egy nagyon gyenge piac a keresleti oldalon. Ha valaki jól megtanulja a forrásteremtést, akkor határ a csillagos ég. Ehhez a sikerhez fontos, hogy legyen egy jó vállalati kapcsolattartó, aki semmi mást nem csinál, mint folyamatosan kapcsolatban van a támogatóval. A vállalati kapcsolattartóval az indulásnál át kell beszélni a KPI-okat (Key Performance Indicator – fő teljesítménymutatók), biztosítani kell részére a teljes háttértámogatást, a kommunikációs programot, a munkahelyi feltételeket, akkor egy arra alkalmas ember el fogja érni a kitűzött célokat.

9. CZNB: Van-e bármi, amit elvár az APPY a szervezetektől?

OJ: Egyetlen dolgot kérünk, hogy osszák meg egymás között a tudásukat. Látszólag verseny van a szervezetek között az adományok megszerzéséért, viszont azt tapasztaltuk, hogy azzal, hogy fejlődik a forrásteremtési képességük, mégsem egymás elől viszik el a forrásokat. Van adományozói kedv Magyarországon, csak az a különbség, hogy szólítjuk meg az adományozót. A tudásmegosztás rendszeres műhelymunkák során valósul meg. Minden szervezetnek más az erőssége. Van, aki az önkéntesek toborzásában, van, aki az adományszerzésben kiemelkedő. A workshopokon ezeket a tapasztalataikat osztják meg egymás között.

CZNB: Köszönöm a válaszokat! További eredményes munkát kívánok!

SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat címe: A nonprofit szervezetek működési és gazdálkodási sajátosságai	
Hallgató neve: Czebeiné Nemes Bernadett	NEPTUN kód: C297P4
Képzési szint: alapképzés	
Szak: pénzügy és számvitel	Szakirány: pénzügy
Témavezető neve: Dr. Csanádi Ágnes PhD.	Beosztása: Pénzügy MSC szakfelelős, egyetemi docens
Tanszék: Pénzügy és Gazdálkodás Tanszék	

Szakterdolgozatomban a civil szolgáltatásokat nyújtó szervezetek szerepét, működési modelljeit és kihívásait vizsgáltam a mai magyar nonprofit szektor kontextusában. A kutatás célja az volt, hogy feltárjam, miként tudnak a civil szervezetek a közszolgáltatások kiegészítőiként, a társadalmi kohézió és a közösségi önszerveződés erősítőiként működni, különös tekintettel azokra az esetekre, amikor nem csupán saját céljaik érdekében dolgoznak, hanem más civil szereplőket is támogatnak. Ezen belül kiemelt figyelmet fordítottam a civil szolgáltató központok működésének elemzésére, valamint arra, hogy ezek a szervezetek hogyan tudják elősegíteni a kisebb, gyakran önkéntes alapon működő civil közösségek fennmaradását, fejlődését és professzionalizálódását.

A dolgozat első részében a hazai civil szféra történeti és jogi kontextusát mutattam be, kitérve a rendszerváltás utáni fejlődési ívre, az állami és nem állami támogatási mechanizmusok változásaira, valamint a nonprofit szektor szervezeti sokszínűségére. Bemutattam a civil szolgáltató szervezetek megjelenését és megerősödését a jogi szabályozás változását a rendszerváltástól napjainkig.

Kutatásom keretében három eltérő működésű, de egyaránt jelentős civil szolgáltatói szerepet betöltő szervezetet vizsgáltam meg: a Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesületet, az Életfa Környezetvédő Szövetséget, valamint az APPY Nonprofit Zrt.-t. Az esettanulmányokon keresztül részletesen elemeztem e szervezetek tevékenységi profilját, működési modelljét, pénzügyi és szervezeti hátterét, valamint társadalmi beágyazottságát. A szervezetek összehasonlítása során feltárt különbségek jól mutatják a civil szektor sokféleségét: míg a Zalai Civil Életért Közhasznú Egyesület stabil, de erőteljesen állami forrásokra épülő működést képvisel, addig az Életfa Környezetvédő Szövetség alulról szerveződő, közösségközpontú, projektalapú működése nagyobb rugalmasságot és függetlenséget, de egyben sérülékenységet is jelent. Az APPY Nonprofit Zrt. egy sajátos, zárt rendszerű modellként jelenik meg, amely

professzionális háttérrel dolgozik, de célcsoportja szűkebb, fenntartása pedig nagymértékben függ a magántámogatói jelenléttől.

A gazdálkodási szempontú elemzések megmutatták, hogy a fenntarthatóság kulcsa nemcsak a források megléte, hanem azok szerkezeti sokszínűsége és a hosszú távú működés tervezhetősége. A kizárólagos állami finanszírozás kiszolgáltatottá tesz, míg a projektfüggő működés rugalmasságot biztosít, de nehezen összeegyeztethető az állandó szakmai jelenlét és infrastruktúra fenntartásával. A civil szervezetek likviditási mutatói is gyakran félrevezető képet mutatnak: a magas pénzügyi tartalék önmagában nem jelent hatékony forrásfelhasználást, különösen, ha mellette kapacitásproblémák vagy elöregedett szervezeti struktúrák állnak fenn.

A kutatás során több strukturális problémát is azonosítottam, köztük a humánerőforrás-hiányt, a generációváltás nehézségeit, a vidéki és fővárosi szervezetek közötti erőforrás- és információs aszimmetriát, valamint a pályázati rendszerek túlzott bürokratikusságát. E kihívásokra több gyakorlati javaslatot is megfogalmaztam, amelyek a támogatási rendszer reformjától a szervezetfejlesztés támogatásáig, az önkéntesség ösztönzésétől a digitális jelenlét megerősítéséig terjednek.

A dolgozat egyik legfontosabb megállapítása, hogy nincs egyetlen ideális modell a civil szolgáltatásra, ugyanakkor a különböző típusú megközelítések egymást kiegészítve erősíthetik a szektort. A civil szolgáltató szervezetek – legyenek akár közösségi alapon szerveződők, akár szakmai háttérrel támogatott nonprofit vállalkozások – elengedhetetlen részei a társadalmi önszerveződés és részvétel infrastrukturális hátterének. Fennmaradásuk és fejlődésük nem csupán szakmai kérdés, hanem társadalmi érdek.