

Civilia világa

Non-profit folyóirat

2006/2
I. évfolyam 2. szám

november-december

Uniós források: Az NFÜ válaszol



Tudunk-e mit kezdeni
7000 milliárd forinttal?

Uniós pályázatok
Logikai keretmátrix
Közbeszerzés
Szervezetfejlesztés
Szervezeti kultúra

Kedves Olvasó!

Engedje meg, hogy ismeretlenül is kedveskedjünk Önnek a most kézben tartott kiadvány tiszteletpéldányával, amelyet a Gyermek és Ifjúsági Alapprogram jövőtárból térítésmentesen juttatunk el Önhöz. Kérdéseivel, észrevételeivel, előfizetési szándékával kérjük forduljon szerkesztőségünkhöz a szerkesztoseg@npa.hu e-mail címen.

Üdvözlettel: Híd Európában Közhasznú Egyesület

Tartalom

Aktuális	Szerkesztőségi felhívás	3. oldal
	Uniós források: az NFÜ válaszol	4. oldal
	Uniós pénzek bejövetele 2007-2013	5. oldal
	EU kislexikon	8. oldal
	EU kronológia	8. oldal
Szervezetfejlesztés		
	Szervezeti kultúra	9. oldal
	Tanulás nélkül nincs változás!	11. oldal
	Kinőttük magunkat?	12. oldal
Forrásszerzés, pénzügy		
	A pályázatírás viszonyosságai	13. oldal
	Logikai keretmátrix lépésről lépésre	15. oldal
Kommunikáció, marketing		
	Tudja meg a jobb kéz, mit csinál a bal!	17. oldal
	Bátran vegyük fel a telefont!	18. oldal
	Hogyan alkalmazzuk a médialistát?	18. oldal
A jogász válaszol		
	A közbeszerzésről	19. oldal
PC Guru		
	Jó bornak is kell a cégér! -Támpontok a honlaptervezéshez	21. oldal
Programok		
	Programok	22. oldal
	Segítséget kérünk Norbinak!	22. oldal



TÁMOGATÓK:



PARTNEREK:



Köszönjük!



GYIA
Gyermek és Ifjúsági
Alapprogram

Következő számunk tartalmából

- Szervezetfejlesztés
- Adózási határidők
- Hogyan növeljük programunk hatékonyságát?
- Munkáltatói jogok és kötelezettségek
- „1%-os” kampány
- Rendezvényszervezés



Iratkozzon fel
levelezőlistánkra!



Részletek a 17. oldalon.

Linkcenter

www.nfh.hu
www.hefop.hu
www.euractiv.hu
www.gkm.gov.hu
www.szmm.gov.hu
www.eucivil.hu
www.euvonal.hu
www.nkth.gov.hu
www.eu.lap.hu
www.fvm.hu
www.eszakht.hu
www.cfcu.hu
www.ncsszi.hu
www.kozbeszerzes.hu
www.kozbeszerzes.gov.hu
www.meh.hu
www.europa.eu.int
www.kooperant.com
www.ecib.com
www.eca.eu.int
ue.eu.int/en/summ.htm
www.curia.eu.int/en/index.htm
www.ces.eu.int
www.mnb.hu
www.ecb.int
www.ebrd.org
www.euroinfo.hu
http://eupalyazat.lap.hu/
www.eurodesk.hu
www.mobiltas.hu
www.pafi.hu
www.nonprofit.hu
Www.civilhirado.hu
http://web.b-m.hu

MIT HOZ, MIT VISZ AZ ÚJ ESZTENDŐ?

Aktuális számunkban különös hangsúlyt fektetünk az uniós forrásokra, pályázatokra, hiszen a közelmúltban került elfogadásra a második Nemzeti Fejlesztési Terv, amely mind az üzleti vállalkozások, mind a non-profit szervezetek számára komoly fejlődési lehetőséggel kecsegtet. A magyarországi szervezeteknek az elkövetkezendő hét évben közel 7000 milliárd forint támogatási összeg áll rendelkezésükre, amelyet elsősorban fejlesztésre, befektetésre fordíthatnak.

Sok szervezetnek a „Nesze semmi, fogd meg jól!” mondás jut erről eszébe, hiszen olyan eredménytelenül nagy falatnak tűnik egy ekkora volumenű pályázat megnyerése, megvalósítása. Az uniós pályázatok megírása is komoly munka – vessünk csak egy pillantást a kötelező tartalmi és formai előírásokra -, s még a megvalósításról nem is beszéltünk!

Pályázni azonban szükséges, hiszen az Unió által meghatározott határidőn belül felhasználásra nem került pénzek elvesznek, visszavándorolnak Brüsszelbe. Azoknak a szervezeteknek tehát, amelyek eddig nem foglalkoztak uniós pályázatokkal, érdemes mihamarabb tájékozódniuk lehetőségeikről, s – „előre me- nekülve” – megpróbálkozni a pályázatírással. Ne feledjük, hogy az uniós támogatás elnyerésével csak csatát nyertünk, az igazi megpróbáltatás a megvalósításkor kezdődik!

Lapszámunkkal a kezdeti tapogatózást, az uniós pályázatokkal való ismerkedést kívánjuk elősegíteni. Linkcenterünkben olyan weboldalak címeit gyűjtöttük ki, ahol az érdeklődő mélyebben elmerülhet a témában.

Úgy gondoljuk, hogy jól felépített, hatékonyan működő szervezeti háttér nélkül a források cél szerinti felhasználása komoly nehézséget okoz, ezért lapszámunkban továbbra is foglalkozunk a szervezetfejlesztés, a kommunikáció és marketing témakörökkel.

Tartalmas időtöltést, kellemes olvasást kívánok! ■



Wéber Krisztina
főszerkesztő

SZERKESZTŐSÉGI FELHÍVÁS

Kedves Olvasók, Kedves Civil Barátaink!

Örülünk, hogy annyi pozitív visszajelzés érkezett újságunk első lapszámával kapcsolatban, de azt szeretnénk, ha a *Civilia világa* mindannyiunk újsága lenne, s mindannyian hozzájárulnánk ahhoz, hogy tartalmilag és formailag még jobb legyen. Ennek érdekében **együttműködésre, munkánkban való részvételre** hívjuk fel kedves olvasóinkat, non-profit szervezeteket és profitorientált vállalkozásokat egyaránt.

Hogyan működhetünk együtt?

1. Véleménynyilvánítással, a tartalom alakításában való aktív részvétellel.
2. Anyagi hozzájárulással.
 - A *Civilia világa* folyóíratra való előfizetéssel.
 - A lap előállítási és terjesztési költségeihez való hozzájárulással.

Újságunk közvetlen költsége (előállítás és terjesztés) lapszámonként megközelítőleg 700 ezer forintba rúg. Minden egyéb tevékenységet önkéntes alapon végzünk. Az első két lapszámot a Gyermek és Ifjúsági Alapprogram támogatta, de a folytatáshoz újabb forrásokra van szükségünk. Ezért kérjük az erőfeszítéseinket értékelő civil szervezeteket, illetve vállalkozásokat, járuljanak hozzá költségeinkhez, hogy munkánkat folytatni tudjuk!

Hozzájárulási, előfizetési szándékukat a szerkesztőség e-mail címén (szerkesztoseg@npa.hu) vagy telefonszámán (70/285-4226) jelezhetik.

Mit kínálunk?

1. Az aktuális lapszámok postai kiküldését, az újságban felajánlott szolgáltatások (pl. jogi, arculati tanácsadás, pályázatfigyelés) igénybevételének lehetőségét.
2. Programjaik, felhívásaik megjelentetését.
3. Hirdetési lehetőséget (vállalkozásoknak).
4. Levelező lista segítségével állandó kapcsolatot a lap olvasói között.
5. Az együttműködés, a közös munka élményét.
6. Együttműködők, hozzájárulók nevének feltüntetését.

Ne feledjük, közös feladatunk, hogy a civil szektort megerősítsük!

-Wéber Krisztina-

UNIÓS FORRÁSOK: AZ NFÜ VÁLASZOL

Mit jelent a jövőre nézve: a forrásokat célszerűen kell elkölteni?

Hát semmiképpen nem azt, hogy ezt a pénzt költeni kellene. Sokkal inkább azt, hogy jól kell tudnunk befektetni. Befektetni, mégpedig úgy, hogy az egybevágjon az ország, a magyar polgárok hosszú távú érdekeivel. A két fő cél, amit minden támogatási döntés meghozatalakor biztosítani kell majd, hogy az javítsa az ország foglalkoztatási helyzetét és gyorsítsa a gazdasági növekedést, az életszínvonal emelkedését. Mindezt úgy kell elérni, hogy a most beindított folyamatok fenntarthatóak legyenek, idővel megálljanak a saját lábukon, ne terheljék túl környezetünket, ugyanakkor segítsék a társadalmi és az ország területi összetartását, a leszakadók felemelkedését, megteremtsék a nyugodt növekedés feltételeit.

Hogyan kívánja az ügynökség biztosítani a források felhasználásának átláthatóságát?

Több intézkedés bevezetésére lehet számítani a következő időben, amelyek a rendszer átláthatóságát, egyszerűbb megértését segítik majd elő. Az irányító hatóságok beágyazása a Nemzeti Fejlesztési Hivatalba is többek között ezt a célt szolgálta. Az eddig az államigazgatás különböző területein működő szervezetek most egy helyen, a párhuzamosságok megszüntetésével végzik majd feladataikat. Szabályozzuk és egyértelművé tesszük azt, hogy egy projektjavaslat hogyan kerülhet a rendszerbe: a nagyprojektek esetében nem megkerülhető csatornákat alakítunk ki annak érdekében, hogy nyomon követhető legyen az ötletek útja a javaslatlététől az intézményi véleményezésen keresztül a kormánydöntésig. Ugyanígy átláthatóvá tesszük az egyes támogatói döntéseket is: a döntést követően az interneten publikált jegyzőkönyvből meg lehet majd ismerni, hogy kik, milyen vélemények alapján, mikor, hol döntöttek egy pályázatról úgy, ahogy azt tették. Hozzá szeretném ehhez fűzni, hogy a magyar gyakorlat már ma is jócskán meghaladja az álta-

lános uniós gyakorlatot a forrásfelhasználás nyilvánosságát tekintve. Az ügynökség honlapján például már ma is mindenki megismerheti, hogy melyik program keretében ki, hol, mire, mennyi uniós támogatást kapott a strukturális alapokból.

Egységes eljárási rend lesz az egyes operatív programoknál?

Nem az egyes operatív programok szerint differenciált eljárásokban gondolkodunk, hanem a különböző projektek jellegzetességeihez igazodó eljárástípusok kialakításán dolgozunk. Egy-egy eljárástípus így több operatív programban is megjelenhet majd, ezek az adott kedvezményezett körhöz, illetve a projekt specialitásaihoz igazodnak. Decemberre várható ezen eljárásrendek véglegesítése.

Hallottuk, hogy a pályázatleadás és követés teljes folyamatát interneten lehet majd bonyolítani. Hol tart a folyamat?

Igen, sőt, a pályázati elszámolást is lehet majd online intézni. Ennek tesztüzeme már beindult honlapunkon, a végleges verzió december elejére áll a projektgazdák rendelkezésére.

Milyen intézkedéseket terveznek a rendszer egyszerűsítésére, gyorsítására?

Kevesebb igazolást kérünk be a pályázóktól, egységesítjük az eljárásrendeket a fent említetteknek megfelelően, a tömeges, kisebb értékű projektek kezelésébe pénzügyi közvetítőket vonunk be. Intézményrendszerünkben csökkentjük a fluktuációt, javítjuk a munkakörülményeket. A közreműködő szervezetekkel kötött szerződéseken keresztül teljesítményarányos finanszírozást vezetünk be a határidők pontos betartására. Jelentősen lejjebb szorítjuk a szerződésmódosítások számát, csökkentjük a kért biztosítékokat, egységes támogatási szerződés mintát dolgozunk ki. A kifizetések felgyorsítására terveink között szerepel, hogy egyes területeken az elszámolás első körében csak a számlák listáját kérjük be, vagy hogy egy számla hibája miatt ne tart-
suk vissza az elszámolás többi tételé-

nek kifizetését a jövőben. Munkába állítunk egy olyan problémamegoldó akciócsoportot, amelynek feladata, hogy az első körben eljáró ügyintézőtől átvéve a panaszos ügyeket, a lehető legrövidebb időn belül megoldja azokat. Mindezek mellett pedig arra törekszünk, hogy az intézményrendszer menet közben, automatikusan legyen képes magán elvégezni a működése közben esetleg szükségessé váló korrekciókat.

Milyen tapasztalataik vannak a civilek részvételéről a társadalmi érdekegyeztetés folyamatában?

Valószínűleg a civil szereplők voltak a legaktívabbak a társadalmi egyeztetés különböző fordulóiban, javaslataik alapján jelentős változásokon ment keresztül a fejlesztési terv az elmúlt időszakban. Minden bizonnyal ennek tudható be az is, hogy a civil partnerek a jövőben intenzívebb szerepet játszanak majd a fejlesztési programok véleményezésében, tervezésében és a lebonyolításban is.

Kérem szépen, értékelje, milyen tapasztalataik vannak a civil szervezetek által megnyert és kivitelezés alatt álló pályázataikkal kapcsolatban!

Az elmúlt időszakban a civil pályázók egyre jobban elsajátították az uniós pályázati rendszerek sajátosságait, hozzászoktak a pályázati eljárásrendhez. Negyedévről negyedévre láthatóan javul a szakmai monitoring színvonala, a pályázók a korábbi időszakhoz viszonyítva többször élnek korrekciós lehetőséggel is. A kedvezményezettek többsége mindent elkövet annak érdekében, hogy sikeresen teljesíteni tudja vállalásait. Ahol elmaradása van – még akkor is, ha nem saját hibából történt –, igyekszik pótolni. Átcsoportosítja erőforrásait, ha szükséges, plusz tanácsadást, tréninget is teljesít. Általánosan elmondható, hogy a civil szervezetek motiváltsága, lelkesedése az átlagosnál nagyobb, projektjük iránt elkötelezettebbek. ■

Kérdéseinkre Fadgyas Gábor, a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség szóvivője válaszolt.

UNIÓS PÉNZEK BEJÖVETELE (2007-2013)

A második Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT II.) – brüsszeli elnevezésben a Nemzeti Stratégiai Referencia Keret, a kormány szóhasználatában Új Magyarország Fejlesztési Terv (UMFT) – 22,4 milliárd euró, azaz 6 943 milliárd forint értékű uniós és magyar fejlesztési támogatást jelent az elkövetkező hét évben, amely hasonló mértékű saját forrást mozgat meg. Hazánk minden polgárára fejenként legalább 800 ezer forint jut. A nagy kérdés, hogy mire fordítjuk az éves GDP kb. 3-3,5 százalékát kitevő pénzösszeget, vagyis tudunk-e mit kezdeni közel 7000 milliárd forinttal?

Előzmények...

A 2004-től 2006-ig tartó első Nemzeti Fejlesztési Terv által összefogott fejlesztés csak főpróbája volt a most kezdődő időszaknak. Az Európai Bizottság értékelése szerint Magyarország jól teljesít az európai uniós fejlesztési források felhasználásában. A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (NFÜ) 2006. júniusi adatai szerint Magyarország az uniós alapokból 2004 és 2006 között rendelkezésre álló források 98 százalékát odaítélte, 83 százalékát leszerződte. A megítélt támogatás 685 milliárd forint, amely meghaladja az első Nemzeti Fejlesztési Tervben (NFT) meglévő 670 milliárd forintos nominális keretet is. Ennek keretében 16 846 projektet támogattak. A hivatalos álláspont szerint az év végére a kifizetések is kedvezően alakulnak, 235 milliárd forintot, a keret 35 százalékát már megkaptak a projektgazdák. 164 milliárd forintot számla ellenében, a többit előlegként. A 2004-ben csatlakozó országok közül az élbolyba tartoznak még a balti államok és Lengyelország. A "legcsehebbül" a térség országai közül Csehország áll, aki a támogatási keret kb. 50 százalékát tudta csak szerződésekkel lefedni, és minimális a kifizetések aránya is. Az n+2 szabálya, azaz a pénzek felhasználására megszabott uniós határidő miatt egyfajta versenyfutás zajlik az idővel. A 2008-ig elköltésre nem került pénzek örökre elvesznek, és befolyásolják a későbbiekben elnyerhető brüsszeli források nagyságát is. 2007-ben már láthatóvá válik, hogy melyik csatlakozó állam mennyi pénzt kénytelen Brüsszelben hagyni.

Az Állami Számvevőszék (ÁSZ) a Nemzeti Fejlesztési Terv eddigi végrehajtását értékelve az alábbi fonto-

sabb megállapításokat tette: kritikaként fogalmazta meg, hogy a pályázatok kiválasztási folyamatában nem vizsgálták a projekteknek a célok teljesülésére gyakorolt hatását, például arányaiban a legnagyobb mértékben a legfejlettebb közép-magyarországi régió részesült a kapott támogatásokból. Háttérbe szorultak a támogatások hatékonysági szempontjai, s nem vizsgálták a projektek hatékonysági illeszkedését a tervezett forrásfelhasználáshoz. Az időszükséglet tekintetében nem volt megfelelő a pályázatok kiválasztása, mivel az időszükséglet az Operatív Programok esetében meghaladta az előírt intervallumot. Kockázatot jelenthet, hogy a források várható kifizetésének tervezése nem egységes módszertant követ.

A régi tagállamok kétféle utat jártak be az uniós források felhasználásának gyakorlatában. Az „ír modell” kizárólag képzésre, oktatásra, innovációra koncentrál, míg a "mediterrán modell" követő déli országok szétaprotázva a forrásokat, egyszerre akarnak mindent fejleszteni, de az infrastrukturális beruházások előnyt élveznek. Az újonnan csatlakozó államok is ezt az utóbbit – a tapasztalatok alapján kevésbé sikeres – modellt választották.

Danuta Hübner – a közösségi regionális politikáért felelős, lengyel nemzetiségű EU-biztos – egy németországi konferencián kijelentette: „Nem megengedhető, hogy az uniós forrásokat földrajzilag vagy tematikailag szétaprotázzák a tagállamok.” Véleménye szerint a legfontosabb az EU úgynevezett lisszaboni programjának követése, a forrásoknak a növekedést és foglalkoztatást kell gerjeszteniük.

Talán ennek a direktívának köszönhetően is, a kormány az ország felzár-

kóztatását az Unió országaihoz **két fő célt** követve képzei el: a **foglalkoztatás bővítése** és a **növekedés biztosítása**. A foglalkoztatási cél tartalmazza a munkahelyteremtő beruházások és az emberek foglalkoztathatóságának javítását célzó projektek támogatását is.

Az NFT II. határozza meg, hogy mennyi pénz jut az ágazati, és mennyi a területfejlesztési célokra. A fenti célok elérése érdekében hat kiemelt területen indulnak összehangolt állami és uniós fejlesztések: a gazdaság, a közlekedés, az emberi erőforrások, a környezet és az energetika, a területfejlesztés, illetve a közszolgáltatások terén. A célokat ágazati (nyolc OP) és regionális (hét OP) Operatív Programok keretében kiírt pályázatok segítségével, és nagyprojektek megvalósításával éri el az ország.

Az UMFT az ország fejlesztéspolitikájának kialakításában a következő elveket kívánja megvalósítani:

„Júlyus zsákba nem öntünk pénzt”: a nagy elosztórendszerek érdemi reformját jelenti, azaz a fejlesztési pénzeket ne egyszerűen elköltsük, hanem fejlődési spirált generálva, befektessük.

Rugalmasság és kiszámíthatóság: a fejlesztéspolitikának egyszerre kell stabil kereteket biztosítania, valamint rugalmasan alkalmazkodnia a gyorsan változó körülményekhez és a végrehajtás során megszerzett tapasztalatokhoz.

Kiegészítés, nem kiváltás: a fejlesztéspolitikának mozgósítani, nem helyettesíteni kell a társadalomban és gazdaságban meglévő energiákat. A jó ötleteket, a kreativitást kell életre hívni, a programoknak csak a társadalmilag hasznos, de a magántőkének nem helyettesítő beruházásokat szabad fi-

nanszíroznia. Ösztönözni kell, hogy a magánforrások bevonásával jelentősen nőjön a befektetett források mennyisége. Olyan fejlesztéseket kell ösztönözni, amelyek tovaggyűrűző hatásai révén a források felhasználásának hatékonysága megsokszorozódik, továbbá elő kell mozdítani a korszerű tudás és technológiák létrejöttét és meghonosítását.

Fenntarthatóság: csak azok a fejlesztések tekinthetők valós előrelépésnek, amelyek pozitív hatásai a fejlesztési kiadások megszűnése után is fennmaradnak.

Átláthatóság (transzparencia) és számonkérhetőség: a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség kéthetenként frissülő honlapján feltüntetik, hogy melyik pályázat keretében ki nyert, mekkora összeget, milyen célra, azaz pontosan látható lesz, ki, hol, mikor, milyen célok mentén, hogyan döntött. *(forrás: www.nfh.hu)*

A társadalmi egyeztetés során – Bajnai Gordon elmondása szerint – mintegy 4000 szervezetet kértek fel az egyeztetésben való részvételre, több mint 12 ezren töltötték le a tervet, levélben, e-mailen 250 javaslatot kaptak mintegy 600 egyéni hozzászólótól, szervezettől, és mintegy 100 szervezet képviselőivel személyesen is találkoztak. A fejlesztési tervről parlamenti vitanapot is tartottak.

A civil szervezetek képviselői az egyeztetés során jelezték: a humán területek fejlesztésére többet juttatnának, az infrastruktúra-beruházás, a gazdaságfejlesztés rovására. A kormánybiztos szerint az eddigi humán erőforrás programok sikeresek voltak, a jövőben is fordítani kell erre a területre, azonban a programok tartalmát, hatékonyságát is figyelembe kell venni. Véleménye szerint szükség van az elmaradott térségek felzárkóztatására is. Jelezte: a leghátrányosabb térségek fejlesztésére pályázatok nélkül is lehet programokat indítani.

Bajnai kormánybiztos a 2004-2006-os időszak tapasztalatai alapján jelezte, hogy fejleszteni fogják a támogatások intézményrendszerét, egyszerűbbé, gyorsabbá, áttekinthetőbbé teszik a rendszert. A **transzparencia**

lesz a fő szempont a projektötletek befogadásánál, s a már meglévő tervek szelektálásánál, természetesen a nemzetgazdasági megfontolások mellett. Előre szabályozott, **átlátható projektcsatornákat hoznak létre** a kormánydöntést igénylő projektek kezdeményezésére, azok a projektek kerülnek a kormány elé, amelyeket a szakminisztérium, regionális fejlesztési ügynökség, NFÜ is támogat. Az egyszerűsítő intézkedések között előkelő helyen szerepel, hogy **lehetővé teszik interneten is a pályázati ügyintézt** – jelző segítségével már ma is minden pályázó nyomon követheti projektjének ügyintéztését -, **kevesebb dokumentumot kérnek, egységesítik az intézményrendszer működését, széles körű képzést indítanak a pályázók számára, megerősítik a pályázati tanácsadó call centert.** A rendszer gyorsításának érdekében **csökkentik a közreműködő szervezetek számát,** és egy pályázó egy szervezettel lesz kapcsolatban, továbbá **érdeklétté teszik az intézményrendszer szereplőit az előírt határidők betartásában. Akciócsoportokat hoznak létre a reklamációk javítására.** A tervek között szerepel, hogy jövőre **független szakértői listáról sorsolnak egy bírálóbizottsági tagot az értékelő testületbe. Az NFT II. alapján a végrehajtás intézményrendszere a következőképpen alakul.**

Alapelve, hogy a tagállamok maguk alakíthatják ki a végrehajtás intézményrendszerét és eljárási rendjét. A fejlesztési terv hazai végrehajtásában az alábbi intézmények vesznek részt: a Nemzeti Fejlesztési Tanács, a Fejlesztéspolitikai Irányító Testület; a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, azon belül a központi koordináció, illetve valamenynyí irányító hatóság; a közreműködő szervezetek, a monitoring bizottságok; a Pénzügyminisztérium mint ellenőrzési hatóság és igazoló hatóság.

Nemzeti Fejlesztési Tanács

A kormány stratégiai, társadalmi tanácsadó testülete, évente minimum háromszor ülésezik. Elnöke a miniszterelnök, tagjai a regionális fejlesztési tanácsok képviselői, a Gazdasági és Szociális Tanács delegáltjai, valamint a

miniszterelnök által felkért szakértők, állandó meghívottai a miniszterek és a Fejlesztéspolitikai Irányító Testület tagjai.

Fejlesztéspolitikai Irányító Testület (FIT)

A kormány fejlesztéspolitikáért felelős döntés-előkészítő, javaslattevő, koordináló szerve a rendszeresen ülésező Fejlesztéspolitikai Irányító Testület, melynek elnöke a miniszterelnök, alelnöke Magyar Bálint (aki a társadalmi megújulásért felelős). További tagjai Baja Ferenc (közszolgáltatásokért felelős), Bajnai Gordon (fejlesztéspolitikáért felelős), Burány Sándor (gazdaság- és közlekedésfejlesztésért felelős), Kolbert István (területfejlesztésért felelős), Németh Imre (környezet- és energiaügyi felelős), valamint állandó meghívottként Draskovics Imre, az államreform felelőse. A FIT kiemelt feladataiként összehangolja az európai uniós és a hazai forrásokból megvalósítani tervezett fejlesztéseket, kiírások paramétereit, továbbá véleményezi a kiemelt fejlesztések körét.

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (NFÜ)

A korábbi Nemzeti Fejlesztési Hivatal és az Operatív Programokat irányító hatóságokból jött létre 2006. július 1-jétől a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, melynek irányításáért Bajnai Gordon felel, elnöke pedig Vági Márton. Állítólag az új szervezet nem csak a nevében hoz újdonságot a rendszer működésébe. A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség az érintett minisztériumokkal és a fejlesztési régiókkal együttműködésben felel az Új Magyarország Fejlesztési Terv egészének tervezéséért, végrehajtásáért, valamint valamenynyí Operatív Program (OP) irányító hatósági funkcióinak ellátásáért. Az eddigi öt irányító hatóságból négy kerül az NFÜ-höz, az AVOP Irányító Hatóság marad miniszteriális hatáskörben.

Irányító hatóságok (IH)

Az egyes Operatív Programokhoz nyújtott támogatások szabályszerű, hatékony és eredményes felhasználásáért az OP irányító hatósága a felelős. Így különösen jóváhagyja a pályázati kiírásokat és a támogatási szerződésmentákat, a projektjavaslatokról szóló dönté-

seket, befogadja és ellenőrzi a forrásle-
hívásokat, hitelesítési jelentéseket.
Biztosítja, hogy az Operatív Progra-
mok értékelései a vonatkozó közösségi
rendelkezésekkel összhangban törté-
njenek.

Az egyes Operatív Programok irá- nyító hatásai

Valamennyi irányító hatóság a Nem-
zeti Fejlesztési Ügynökség önálló szer-
vezeti egységeként működik. Az irá-
nyító hatóságok az Új Magyarország
Fejlesztési Terv prioritásainak megfe-
lelően kerülnek kialakításra. Egy irá-
nyító hatósághoz több Operatív Prog-
ram is tartozhat. Ezt a struktúrát az
alábbi 1. számú táblázat mutatja be.

ség érdekében – fő szabályként – egy-
egy prioritás (központi program vagy
pályázat) teljes végrehajtási folyamatá-
nak lebonyolítása egyetlen közremű-
ködő szervezet feladatkörébe tartozik.
A közreműködő szervezetek feladatai
általában többek között a következők:
központi projektek lebonyolítása,
pályázatok érkeztetése, értékelése,
döntés-előkészítés, szerződéskötés,
szerződésmódosítás, stb.

További szervezeti egységek az Opera-
tív Programokban érintett szakminisz-
terek, a monitoring bizottságok, az
Operatív Program monitoring bizottsá-
ga (OP MB), az Operatív Programok
felügyeletét ellátó monitoring bizottsá-

A célokhoz kapcsolódó tematikus és
területi prioritások: a gazdaságfejlesztés,
a közlekedésfejlesztés, a társadal-
mi megújulás, a környezeti és energeti-
kai fejlesztések, a területfejlesztés,
valamint az államreform, amelyekhez
konkrét keretösszegeket rendeltek.
A Nemzeti Fejlesztési Terv II. forrásai-
ból mintegy 1550 milliárd forint fel-
használását a régiók döntési körébe
utalta az NFT II. Az interneten elérhe-
tő dokumentumokban azonban tovább-
ra is tág forráskeretek szerepelnek,
hiszen a fejlesztési tervről szóló keret-
vita első lépéseként kell meghatározni,
hogy az egyes Operatív Programokra
mennyi pénz jut.

A tizenöt Operatív Program társa-
dalmi vitája során lehet javasolni a
pénzügyi keretek belső arányainak mó-
dosítását. Ezt követően összegzik a re-
gionális fejlesztési ügynökségek a
programokhoz beérkezett véleménye-
ket – hangsúlyozta a miniszter. A kor-
mány döntését követően, Brüsszelben
hagyják jóvá – előreláthatólag decem-
berben – a regionális programok végle-
ges változatát. Az ígéretek szerint az
év végéig kidolgozásra kerülnek a pá-
lyázatok meghirdetéséhez szükséges
akciótervek.

A hátrányosabb helyzetű régiók
nagyságrendekkel több pénzt fordíthat-
nak majd felzárkóztatásra, fejleszté-
sekre. Az Unió egyetlen megkötése az
volt, hogy a fejlettségi szintjére tekin-
tetül maximálták a Közép-Magyaror-
szág által felhasználható forrást: 430
milliárd forintnyi összeg áll rendelkezé-
sükre a következő hét plusz két év
(n+2 év szabály) alatt az ágazati forrá-
sokkal együtt.

A Társadalmi megújulás prioritás
tartalmazza a Társadalmi megújulás
(TAMOP) és a Társadalmi infrastruk-
túra (TIOP) Operatív Programokat. A
TAMOP alapja az emberi erőforrások
minőségének fejlesztése. Ennek eszkö-
zeiként a foglalkoztathatóság, az alkal-
mazkodóképesség javítása, a minőségi
oktatás és hozzáférés biztosítása, az
innovációhoz szükséges humán erőfor-
rások és infrastruktúra fejlesztése,
valamint az egészségbiztosítás áll. ■

-ottó-

Irányító hatóságok	Operatív Program
1. Gazdaságfejlesztés	Gazdaságfejlesztés Operatív Program
2. Közlekedés	Közlekedés Operatív Program
3. Társadalmi megújulás	Társadalmi megújulás Operatív Program
	Társadalmi infrastruktúra Operatív Program
4. Környezet, energia	Környezet és energia Operatív Program
5. Regionális programok	Nyugat-dunántúli Operatív Program
	Közép-dunántúli Operatív Program
	Dél-dunántúli Operatív Program
	Észak-magyarországi Operatív Program
	Észak-alföldi Operatív Program
	Dél-alföldi Operatív Program
	Közép-magyarországi Operatív Program
6. Közigazgatás	Államreform Operatív Program
	Elektronikus közigazgatás Operatív Program
7. Koordinációs Hatóság	Végrehajtás Operatív Program

1. sz. táblázat

Forrás: www.nfh.hu

Közreműködő szervezetek (KSZ)

Az Operatív Programok lebonyolításá-
hoz kapcsolódó feladatok jelentős
részét az irányító hatóságok – amennyi-
ben egy adott prioritás/intézkedés vég-
rehajtása során alkalmaznak közremű-
ködő szervezetet – a KSZ-re delegálják.
A közreműködő szervezeteket az irá-
nyító hatóságokat integráló Nemzeti
Fejlesztési Ügynökség választja ki. Az
IH látja el a programokkal kapcsolat-
ban KSZ-ek szakmai felügyeletét.
Az egyértelműség és számon kérhető-

gok (MB). A pénzügyi irányítás és el-
lenőrzés szerve az Ellenőrzési- illetve
az Igazoló hatóság.

2006. október végén elfogadásra került
az Új Magyarország Fejlesztési Terv
végleges, az Európai Bizottságnak be-
nyújtandó változata. A fejlesztési pénz-
zek jelentős része 35 központi program
és az ágazati Operatív Programokban
már elosztásra került. **Az elosztás fő
elvei: foglalkoztatás, növekedés,
nemzetközi integrálódás, kohézió,
fenntarthatóság biztosítása.**

EU KISLEXIKON

Európai Bizottság: Az EU „kormánya”, az integráció nemzetek feletti érdekeket képviselő döntés-előkészítő és végrehajtó szerv.

Kohéziós alap: A nagy környezetvédelmi, illetve infrastrukturális beruházásokra szánt brüsszeli forrás, amelyet az Unió átlagfejlettségének 90%-át el nem érő tagállamok vehetnek igénybe.

Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT): A Strukturális Alapok támogatásainak igénybeviteléhez kapcsolódó fejlesztési programokat magában foglaló dokumentum, melyet az adott kormány az EU Bizottságával megvitát, és közösen kialakít.

N+2, n+3 szabály: Az Unió azon szabálya, miszerint a közösségi támogatás annak megnyílásától számított kettő, illetve három éven belül vehető igénybe, utána elvész.

Operatív Program (OP): az 1260/1999 EK rendelet alkalmazásában olyan dokumentumot jelent, melyet a Bizottság hagyott jóvá egy közösségi támogatási keret végrehajtására. A dokumentum több évre szóló intézkedésekhez kapcsolódó prioritások egységes készletét tartalmazza. Az elfogadáshoz vázlatosan be kell mutatni az egyes tervezett intézkedéseket is (neve, leírása, céljai, kedvezményezettje, megvalósító intézmény, stb.). Magyarországon a 2004-2006 közötti periódusra 5 OP készült. AVOP, GVOP, HEFOP, KIOP, ROP.

Regionális politika: Az EU egyik legfontosabb közös politikája a régiók közötti különbségek mérséklésére. Legjelentősebb pénzügyi eszközei a strukturális alapok.

Strukturális alapok: Az EU elmaradott régióinak felzárkóztatását célzó pénzügyi eszközök. ERFA, ESZA, EMOGA.

Társfinanszírozás, adicionalitás: a közösségi hozzájárulás nem helyettesítő, hanem kivétel nélkül kiegészítő jellegű, növeli a nemzeti, fejlesztésre szánt erőforrásokat. A Közös célja az, hogy a közösségi források bevonásával érezhetően növekedjen a források összege.

Fenntartható fejlődés: „A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit, anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő nemzedékek esélyét arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket.” Ez azt jelenti, hogy addig használhatjuk fel természeti környezetünk erőforrásait, amíg nem sértjük annak eltartó képességét. Minden egyes támogatott projektnek figyelembe kell venni a környezetvédelmi szempontokat, a projekt jellegéhez és témájához igazodva.

Esélyegyenlőség, egyenlő bánásmód: A két fogalmat gyakran szinonimaként használják, pedig itt ugyanazon elvárásnak két eltérő filozófiájú megközelítéséről van szó. Az egyenlő bánásmód - vagyis a diszkrimináció tilalma - önmagában nem szünteti meg az egyenlőtlenségeket. Ezzel szemben az esélyegyenlőségi politika a diszkrimináció tilalmán túl arra ösztönöz, hogy a pályázók erőfeszítéseket tegyenek a hátrányos helyzetű csoportok (romák, nők, fogyatékosok) esélyegyenlőségének javítása érdekében. Ebből következően a pályázó pusztán azzal, hogy nem alkalmaz diszkriminációt, még nem tesz eleget az esélyegyenlőség elvárásának. Az egyenlő bánásmód a pályázatnál nem érdem, hanem alapvető követelmény. ■

EU KRONOLÓGIA

1996: az intézményfejlesztési Phare pályázatok indulása

1998-2002 októbere: elkészül az NFT I.

2002 decemberére lezárulnak a csatlakozási tárgyalások

2004 májusában a csatlakozással indul az NFT I.

2006. augusztus: felkerült az internetre (www.nfh.hu) az Új Magyarország Fejlesztési Terv

2006. augusztus-szeptember: társadalmi vita, a dokumentum véglegesítése

2006. október 1-jéig a kormány benyújtja az Új Magyarország Fejlesztési Tervet az Európai Bizottságnak

2006. október-november: az operatív programok részleteinek kialakítása, ezek társadalmi vitája

2006. november vége: az operatív programok benyújtása Brüsszelnek

2006 novemberre: az első kétéves akcióterv kidolgozása

2006 decemberében zárul az NFT I.

2007. január: megjelennek az első pályázati kiírások (optimista verzió)

2007 tavasza-nyara: megjelennek az első pályázati kiírások (pesszimista verzió)

2008 vége: az NFT I. projektjeinek be kell fejeződnie

2009 nyara: az NFT I. projektjeinek pénzügyi zárása befejeződik

2009 vége: lezárják az NFT I-re vonatkozó közösségi támogatási keretet

2013 végén zárul az NFT II. ■

SZERVEZETI KULTÚRA

A szervezeti kultúra a non-profit szervezeteknél – hasonlóan a for-profit szervezetekhez – arra hivatott, hogy meghatározza a **közösség mindennapi működését, tevékenységeinek jellemzőit**.

Azon értékek és hitek összességét jelenti, amelyeket az emberek elfogadnak, amelyek aktívan formálják a vezetési stílust és módszereket, a munkatársak viselkedését és mindennapi cselekedeteit. 'Nagyban befolyásolja továbbá a szervezeti felépítést, vagyis a munkatársak közt kialakult alá-fölérendeltségi viszonyokat.

A szervezeti kultúra és szintjei jelentős szerepet játszanak a szervezet stratégiai menedzsmentjében, hiszen az emberek munkavégzési szokásai gyakran ebből fakadnak, s a szervezet önmagáról csak akkor tud hiteles képet adni, ha a közvetített értékek, s közvetítésük módja a szervezeti kultúrából fakad. Emellett a szervezeti kultúra megismerése által feltárhatók az egyesületek és alapítványok erős és gyenge pontjai. Az eltérő tevékenységeket végző szervezetek feladatai, értékrendje eltérő, ezért szervezeti kultúrájuk is különböző. A szervezeti kultúra jellemzőinek kialakításában nagy szerepe van emellett a vezetőknek, illetve a szervezet hagyományainak is. Ennek alapján négy alapvető kultúrátípust különböztethetünk meg:

Szerepkultúra

Ezzel a kultúrával valószínűleg már mindannyian találkoztunk, leginkább akkor, amikor hivatalos vagy pályázattal kapcsolatos ügyeinket intéztük valamely hivattal. Milyen tapasztalataink voltak?

- A munkaidő (8-16 óráig) és az ebédszünet szent. Ez azt jelenti, hogy fél 9 előtt és 15:30 után, illetve 12 és 13 óra között ne próbáljuk elérni őket.
- A határidők csak ránk vonatkoznak, részükről az ügyintézés igencsak lassú.
- Ha telefonálunk, ide-oda kapcsolgatnak, mire elérjük az illetékest.
- Általában nem tekintenek egyenjogú partnereknek minket.

• Úgy érezzük, hogy egy nagy, személytelen gépezettel állunk szemben. A hivatalok, közigazgatási intézmények többségére a szerepkultúra jellemző, amely külső szemlélő számára olykor irracionálisnak és érthetetlennek tűnik. Ügyfélként gyakran elégedetlenek vagyunk, de meg kell jegyeznünk, hogy sokszor mi, civilek nehezítjük meg az életüket (s ezzel sajátunkat is), pl. egy rosszul kitöltött űrlappal vagy hiányosan beadott pályázattal, elszámolással. A hatékonyság növeléséhez mindkét félnek változtatni kell!

Személyiségkultúra

A személyiségkultúra egy hierarchiát nem tűrő szervezet, amely többnyire kiemelkedő szaktudással rendelkező személyek halmazának tekinthető. Ilyen kultúra jellemzi pl. az ügyvédi kamarákat.

Amikor néhány közös érdeklődésű, hasonló értékrenddel és közös jövőképpel rendelkező személy úgy dönt, hogy civil szervezetet hoz létre, gyakran személyiségkultúra jellemzi közösségüket. A szervezet megalakulása után, fejlődésének korai szakaszában azonban rendszerint szükség van egy kiemelkedő személyiségre, aki a vezetési feladatokat ellátja.

Hatalomkultúra

A hatalomkultúra jellemzője, hogy egy központi személyiség köré szerveződik minden. Ő hozza meg a döntéseket, s minden munkafolyamatot ő ellenőriz. A non-profit szervezetek esetében a kezdeti szakaszban ez nagyon jellemző forma. Az életben maradáshoz kezdetben elengedhetetlen egy erőskező vezető.

Amikor azonban mennyiségi fejlődésnek indul a szervezet (egyre több a pályázat, egyre több projektet kell megvalósítani, nő a munkatársak létszáma, stb.), minőségi változásra is szükség van. Milyen tünetekből láthatjuk, hogy szervezeti kultúránk minőségi átalakítást igényel?

- A szervezet vezetője túlterhelt, egy idő után már nem tud mindent a kezében tartani. (A vezető ellenőrizi,

hogy rendben megérkezett-e a WC-papír szállítmány, ugyanakkor a szervezeten belüli munkák összefogására, a szervezet menedzselésére nem marad ideje.)

- A vezető idejének nagy részét azzal tölti, hogy ellenőrzi a többiek munkáját, s olykor mások helyett dolgozik. (Mivel eddig a döntéseket ő hozta meg, ezért a munkatársakról elhárult a felelősség, ami gyakran azzal jár, hogy „elfelejtenek gondolkodni”, hiszen tudják, hogy munkájukat úgyis ellenőrizni fogják.)
- A sok utólagos ellenőrzés és javítás lelassítja a munkafolyamatokat, s a vezető bizalmatlanul kezd viselkedni a többiek munkáját illetően.
- A gondolkodás és a cselekvés különválik: a vezető gondolkodik, a többiek végrehajtják a feladatot. Ebben az esetben a végrehajtók nem mindig tudják, hogy mit miért tesznek, s különösebb felelősséget sem éreznek munkájukért.
- A munkafolyamatokba sokszor hiba csúszik, amely végül az ügyfelek/el látottak elégedetlenségét okozza.
- Végeredmény: a vezető infarktussal kórházba kerül, esetleg az elme-gyógyintézetben köt ki. Vagy változtat, s szorgalmazza egy új szervezeti kultúra kialakítását.

Feladatcultúra

A civil szervezetek számára a minőségi változást a hatalomkultúrából a feladatcultúrába való átlépés hozhatja meg. Ez a forma a legalkalmasabb a projektekre épülő szervezetek számára. Az áttérés azonban nem csak elhatározás kérdése, s nem megy egyik napról a másikra. A változásnak a szervezeti kultúra minden szintjén végbe kell mennie. Honnan tudjuk, hogy jó úton haladunk-e?

- Minden területnek meg van a felelőse, a munkatársak saját munkájukat ellenőrzik.

¹Schwartz és Davis munkája alapján.
Forrás: Csath Magdolna: *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században.*

- A munkák során nem csak a problémák megoldására, hanem a problémák megelőzésére is gondolkodnak.
- A legfontosabb, hogy a munka el legyen végezve, s ehhez rendelik hozzá az erőforrásokat.
- A munkatársak önállóan képesek dolgozni, nem szükséges az állandó, vezető általi ellenőrzés.
- Az értékelés a teljesítménytől függ.
- A vezető/vezetés a szervezet menedzselésével tud foglalkozni.

Az egyesületeknél, alapítványoknál gyakran problémát okoz, hogy az újító gondolatokat – amelyektől az egyesület hatékonyabb működését várják – csak a látható szinten (viselkedési formák, iroda berendezése, zsargon, öltözködés, munkahelyi hangulat), esetleg a tudatosan megélhető szinten (szervezet életéről szóló történetek, szervezeti értékek, morális elvek, szabályok, attitűdök, szervezeti gondolkodásmód, ünnepek, hagyományok) valósítják meg. A változások azonban

sokszor nem jelennek meg a tudattalanul létező szinten, amely egyéni értékeken és meggyőződéseken alapul (egyéni alapértékek, szemléletmódok, dolgozók karaktervonásai, emberi kapcsolatok jellemzői). Azonban a tényleges változások csak akkor történnek, ha mindhárom szinten megvalósítják azokat. Ebben az esetben gyakran azal állunk szemben, hogy a szervezetben dolgozók – s különösen a vezetők – lelkük mélyén a változások ellen vannak. ■

	Hatalomkultúra	Szerepkultúra	Feladatcultúra	Személyiségkultúra
Előnyök	• Környezeti változásokra gyorsan válaszol.	• Ésszerűség és logika alapján működik.	• Jó alkalmazkodó képesség jellemzi. • Az értékelés teljesítményhez kötött. • A munkatársak saját munkájukat ellenőrzik. • Minden feladatnak megvan a felelőse	• Hierarchiamentes
Hátrányok	• A vezető túlterhelte válik. • Minden döntést a vezető hoz meg a munkatársak „elfelejtenek gondolkodni”. • Állandó ellenőrzés szükséges. • Az eredményesség a központban álló személyiség képességeitől függ.	• Változást lassan érzékeli. • Jellemző rá a szolgálati út betartása, így a lassú ügyintézés. • A munkatársakat kevésbé ösztönzi jobb munkavégzésre (a minimum elve érvényesül).	• Könnyen versengés és konfliktusok alakulhatnak ki.	• A szervezetet az egyén alá rendeli.
Kikre jellemző?	• Fiatal civil szervezetekre jellemző. • Válsághelyzetben szükség van rá.	• Kutatási területen működő szervezetekre, illetve a közigazgatási, állami intézményekre jellemző.	• Pályázati projektekre építő civil szervezetekre jellemző.	• Non-profit szervezetekre megalakulásuk kezdetén jellemző.

HASZNÁLT SZÁMÍTÓGÉPEK ELADÓK!

15-70 ezer forintért komplett irodai konfigurációk!

Érdeklődni lehet a megrendeles@felvesznek.hu e-mail címen

vagy a 06-1/336-1656-os telefonszámon.



TANULÁS NÉLKÜL NINCS VÁLTOZÁS!

Sok panaszt hallhatunk civil szervezetektől, hogy nincs pénz, adománygyűjtő projektjeik nem járnak sikerrel, a vállalkozások nem támogatják a non-profit szervezeteket.

Mi lehet ennek az oka?

Sokszor az adományozó és a támogató között nem alakul ki az a **bizalmi kapcsolat**, amely az együttműködés feltétele lenne. A vállalkozások nem bíznak abban, hogy a civil szervezetek a maguk hiányos szabályozási hátterükkel, bizonytalan pénzügyi helyzetükkel és gyakran kusza adminisztrációs rendszerükkel az adományozott összeget a megállapodás szerint tudják felhasználni, illetve képesek lesznek beszámolójukat elvárás szerint elkészíteni. Bizalmatlanságuk sokszor alaptalan, de számolnunk kell ezzel, s törekednünk kell arra, hogy eloszlassuk aggályait.

Gyakori, hogy a civil szervezetek eleve **negatív attitűdökkel** felvértezve állnak neki az adományszerzésnek, nem bíznak saját sikerükben. A támogatást kérő és a potenciális támogató között egy **alá-fölérendeltségi viszony** alakul ki ahelyett, hogy a kapcsolat **együttműködésre** épülne.

Az adományozási kultúra megváltoztatása elsősorban rajtunk, civileken múlik, s a változást mindenekelőtt önmagukon kell elkezdenünk! Szervezetünket alkalmassá kell tenni az adományok, pályázati összegek fogadására, kommunikátorainknak pedig fel kell készülniük a támogatók bizalmának elnyerésére, a velük való megfelelő hang megtalálására.

A szervezet céljainak elérésén munkálkodó tagok, önkéntesek hozzáértése, szakértelme nélkül sikereink

pusztán a véletlennek köszönhetők. A non-profit szervezeteknél a munkatársak képzetlensége elsősorban nem a szervezet profiljának megfelelő szakmai területen jelentkezik, hanem a működtetéshez (irodai-, marketing-, pr-, ügyviteli feladatok ellátása, pályázattírás, programszervezés, stb.), illetve a menedzseléshez szükséges ismeretek hiánya a jellemző. Ezek a hiányosságok – legyünk akár milyen profik a magunk területén – a szervezet megítélését, sikerességét negatívan befolyásolják. A megoldást mindenekelőtt hozzáférhető alkalmazása vagy munkatársaink továbbképzése kínálja.

Nem mindegy azonban, hogy milyen hozzáállással közelítünk a tanuláshoz, milyen célokat tűzünk ki magunk elé!

Szétnéztem a környezetemben, s azt láttam, hogy szinte mindenki tanul valamit: főiskolára, egyetemre jár, esetleg OKJ-s képzésen vesz részt, sokszor mindezt egyszerre. Ennek ellenére azt tapasztaltam, hogy a színvonalas, szakszerű munkavégzésre alkalmas ember megtalálása óriási feladat. Sajnos nem nyilvánvaló, hogy egy szakirányú végzettséggel rendelkező szakember a maga területén az elvárásnak megfelelő munkát végez. Túl szigorú lennék? Nem hiszem. Egyszerűen csak nem mondom, hogy „jó lesz ez így is”, hanem – bár elérhetetlen álmoknak tűnik – a tökéletességre törekszem, s ezt elvárom azoktól is, akiknek munkájáért egyesületünk pénzt fizet.

Magam is elvégeztem néhány tanfolyamot, s mindenhol tapasztaltam, hogy csoporttársaim nagy része a minimum elvét követi, vagyis: „Mennyi az a legkevesebb ismeretanyag, amelynek

bemagolása szükséges ahhoz, hogy átmenjek a vizsgán, s megkapjam a bizonyítványt?” S ami még megdöbbentőbb volt számomra, hogy sok oktató partner ebben!

Számos iskola van, amely maximálisan kielégíti az igényeket: gyorsan, minimális idő- és energiaráfordítással szerezhetsz jól csengő bizonyítványt. Ültem már olyan tanfolyamon, ahol az első órán közölték a csoporttal, hogy ebből a tantárgyból négyesnél rosszabb jegyet senki sem fog kapni, máskor pedig a jegyzetek bemutatása eleve a jó érdemjegy megszerzését jelentette! Persze tudjuk, hogy egy esti vagy levelező képzésen kevés idő áll rendelkezésre, ez mégsem lehet elég indok ahhoz, hogy legalább ne törekedjünk a kellő szakmai ismeretek elsajátítására! Sokan mondják, hogy úgyis a gyakorlat során lehet megtanulni a szakmát, ami igaz lehet, de az elmélet nélkül a gyakorlati tapasztalatainkat nem tudjuk majd rendszerezni.

Felmerül a kérdés: miért is tanulunk valójában? A papírért, a tudásért vagy a tanulás örömeért? Úgy gondolom, mindhárom fontos, de nem mindegy, hogy melyiket tartjuk a legfontosabbnak. Ha csak a papírra „hajazunk”, csalódnunk fogunk. A bizonyítvány megszerzésének öröme hamar elszáll, amikor kiderül, hogy a munkáltató nem a papírunkért, hanem a munkánkért, elért eredményeinkért akar fizetni. Ekkor úgy érezhetjük, hogy feleslegesen vesztegetünk el éveket az életünkben.

Persze mindez ránk nem vonatkozik, amúgy is mindig másokról beszélünk.

■

-wk-

TESZTELJE MAGÁT!

Mi jellemző a hatalomkultúrára? • Mi az előnye a feladatcultúrának? • Mit értünk szervezetfejlesztés alatt? • Milyen eszközökkel fejleszthető a szervezeten belüli kommunikáció? • Mit jelent a szervezeti kultúra? • Mely esetben kell közbeszerzési eljárást lefolytatni? • Minek a rövidítése az UMFT? • A tervek szerint mely kiemelt területeken indulnak meg az állami és uniós fejlesztések?

• Minek a rövidítése az NFÜ? • Mikor került elfogadásra az Új Magyarország Fejlesztési Terv? • Mit jelent az n+2 szabály?

• Mit értünk fenntartható fejlődés alatt?

A válaszokat a szerkesztőség@npa.hu címre várjuk. (Minden kérdésre megtalálja a választ aktuális lapszámunkban.)

A beküldők között 2006. december 18-án egy DVD lejátstót sorsolunk ki.

KINŐTTÜK MAGUNKAT?

A civil szervezetekre megalakulásuk kezdetén a személyközpontú kultúra jellemző. A megalakulást követő időszakban azonban hamar felismerik, hogy a hatékony működéshez szükség van egy vezetőre, aki a kezdeti nehézségeken átsegíti a szervezetet. Erre az időszakra a hatalomkultúra jellemző, amely gyakran a túlélés feltétele. Egy rátermett vezető keze alatt a szervezet fejlődésnek indul, változik, s hamarosan jönnek a gondok...

Programjaink egyre sikeresebbek, pályázatokon jelentősebb összegeket nyerünk, nő a támogatóink létszáma, programjaink sokasodnak, stb. Ekkor azonban a vezető már nem képes mindent a kezében tartani, mindent ellenőrizni, s hamarosan túlterheltté válik. A túlterheltség hibákat eredményez, a hibák pedig egyre inkább kihatnak a szervezet működésére, s a célcsoporttal való kapcsolatra. A jó vezető ekkor felismeri, hogy a szervezeten belül változtatásokra, szervezetfejlesztésre van szükség ahhoz, hogy továbbra is hatékonyan tudjon működni. A még jobb vezető pedig a problémák megjelenése előtt elkezd a szervezet átalakítását, mert felismeri, hogy válsághelyzetben a „tűzoltás” mellett nem sok idő jut majd a szervezetfejlesztésre. Ez többnyire a **hatalomkultúrából a feladat-kultúrába** való átmenet időszaka.

Mi is az a szervezetfejlesztés?

A szervezetfejlesztés a szervezet egészére kiterjedő, tervszerű beavatkozás, amely a szervezet hatékonyságának növelését, olykor az életben maradáshoz szükséges feltételek biztosítását célozza.

Egy intézményesülés útjára lépett szervezet esetében mely területeket érinti a fejlesztés?

1. A változások kapujában célszerű a **stratégiai célok** közös átgondolása (újrágondolása), **tervek** készítése.
2. A működés hatékonysága érdekében elengedhetetlen a **decentrali-**

záció, vagyis a döntés és a felelősség egy kézben történő összpontosulásának megszüntetése.

A decentralizáció megvalósításának azonban számos feltétele van:

a) *Szervezeti kommunikáció fejlesztése.* Ahhoz, hogy az egyes csoportok munkája összehangolt legyen, különös figyelmet kell fordítani a szervezeten belüli kommunikációra. Ez elősegíti, hogy mindenki számára világossá váljon a változtatások lényege, ugyanakkor erősíti a szervezeten belüli összetartást és együttműködési készséget.

b) *Munkatársak képzése.*

A hatalomkultúrában a munkatársak hozzászoktak ahhoz, hogy a döntés és a felelősség a vezető kezében van. Egy decentralizált feladat-kultúrában azonban minden egyes munkatárs saját területének felelőse, s a felelősségteljes döntések meghozatalához a munkatársak tudásának bővítésére lehet szükség. Segítsük elő, hogy a munkatársak feladatuk igazi szakértőivé váljanak!

c) *Munkatársak önálló gondolkodásra és cselekvésre való ösztönzése.*

A vezető tehermentesítése ott kezdődik, hogy a munkatársak nem rohannak hozzá minden alkalommal, amikor nehézségeik támadnak, vagy feladataik végrehajtása során problémába ütköznek, hanem megpróbálják először ők maguk megtalálni a megoldást. Akaszszunk ki egy táblát a vezető irodájának ajtajára: „Gondolkodj, mielőtt bekopognál!”

d) *Feladatok mellé felelősök rendelése.* Ha tisztázzuk a felelősség kérdését, elkerülhetjük az egymásra mutogatást, illetve azt az ismerős jelenséget, hogy bizonyos feladatokat mindenki el akar látni, mások elvégzését viszont senki sem vállalja.

e) *Szervezeti felépítés, struktúra átalakítása.*

A szervezeti kultúra átalakítása a szervezeti felépítés átalakulásával jár. Ebben az esetben a centralizált, bürokratikus struktúrát (pl. az ún. piramis modellt) felváltja egy decentralizált modell. A feladat-kultúra egyik tipikus megjelenési formája a mátrix-szervezet.

f) *Szabályok, szabályzatok készítése, projektek tervszerű végrehajtása.*

A szabályok a szervezet működését, az egyes menedzsmentterületek feladatait rögzítik. Hasznos lehet azonban olyan szabályzatokat készítenünk, amely az egyes, rendszeresen végzett feladatok (pl. az éves konferencia megszervezése, vagy akár a hirdetések feladása) folyamatát határozzák meg. Ha rendelkezünk ilyen szabályzatokkal, időt, energiát takaríthatunk meg, s nem utolsó sorban csökkenthetjük a hibák előfordulásának lehetőségét. Ne a probléma megoldására, hanem a probléma megelőzésére összpontosítsunk!

g) *Adminisztrációs rendszer kialakítása.*

Az adminisztráció megszervezése, illetve az irodastruktúra kialakítása a programok számának növekedésével egyre sürgetőbbé válik. A támogatók felé pontos elszámolással tartozunk, amelynek feltétele, hogy folyamatosan nyomon kövessük projektjeink előrehaladását. Beláthatjuk, hogy szervezett adminisztráció nélkül ez nem fog menni.

A szervezetfejlesztés a stratégiai tervek elkészítésével és a szervezet működésének átszervezésével kezdődik, de a látható eredményekhez időre van szükség. A szervezeti kultúra és felépítés nem változik egyik napról a másikra, a rögzült szokások, szemléletmód csak nagy odafigyeléssel, s a munkatársak közös akaratával változhat meg. Ezért is fontos, hogy a változásokra irányuló törekvéseket időben megkezdjük, s ha szükségét látjuk, vegyünk igénybe külső segítséget. ■

A PÁLYÁZATÍRÁS VISZONTAGSÁGAI

Az Európai Unióhoz való csatlakozásunk után a Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT1) Humán Erőforrás Fejlesztés Operatív Programjában (HEFOP 2.2) helyet kapott „A társadalmi befogadás elősegítése a szociális területen dolgozó szakemberek képzésével” című program. A program olyan pályázatokra ad lehetőséget, amelyek a munkanélküliek (alacsonyán képzettek, életkoruk miatt kiszorultak), a társadalmi kirekesztettek (hajléktalanok), a hátrányos helyzetű csoportok (nemi, faji, etnikai származás, vallási hovatartozás, testi, szellemi fogyatékos) esélyegyenlőségét kívánják javítani a velük foglalkozó szakemberek képzési rendszerének modernizációjával.

A Harmónia Gyermezház Közhasznú Egyesület ezt a lehetőséget használta ki, amikor a napközbeni kisgyermekellátás rendszerében dolgozók (bölcsődei gondozónők) képzésére két alkalommal is adott be és nyert el pályázatot az Irányító Hatóságtól.

Előzetesen írtunk már pályázatokat. Nyertünk már projektet ESZA program keretén belül az OFA-nál, mégis a kiírásokat böngészve azt gondoltuk, kevés az eddigi tapasztalatunk az uniós programok elkészítéséhez.

Mit tegyünk, hogyan fogjunk hozzá mégis, hogy sikeresek legyünk? Hiszen az első feladat **bízni a sikerben, bízni magunkban és a képességeinkben**. Ehhez viszont lépésről lépésre haladva, algoritmikus folyamatként kell felépíteni a pályázatkészítés menetét.

Visszagondolva 2004-re, félelemmel, ugyanakkor nagy lelkesedéssel vágtunk bele az uniós pályázatírásba. Mi magunk is tele voltunk kétségekkel, bizonytalansággal, amely valószínűleg felmerül a következő időszakban pályázni készülőkben is. Ezen a kétségekkel teli időszakon szeretnénk saját tapasztalataink átadásával átsegíteni Önöket.

Miért írjunk EU-s pályázatot?

Valamennyien kerültünk már olyan helyzetbe, amikor tele voltunk megva-

lósításra váró ötletekkel, de a folyamatos forráshiány miatt a legzseniálisabb gondolatok is csak vágyálmok maradtak. Ezen álmok egy része most az Uniós forrásokkal megvalósíthatóvá válik.

A HEFOP 2.2 – mint új pénzügyi forrás – nagyságrendekkel meghaladja a korábban megszokott támogatások mértékét, lehetőséget adva arra, hogy szakmai képzésekkel segítsük az uniós célkitűzések elérését. 2007-ben erre ismét lehetőség nyílik minden civil szervezet számára.

Hogyan kezdjünk hozzá EU-s pályázat megírásához?

Ez a kérdés jogosan merül fel azokban, akik még nem vagy csak futólag találkoztak hasonló pályázatokkal. Először olvasatra, már a pályázati kiírás értelmezése is okozhat nehézséget, nem is beszélve a formanyomtatvány bonyolultságáról. Ennél a pontnál sokan feladják, de mindenkit arra biztatunk, hogy a kezdeti megtorpanás után gondolja végig céljait, az ahhoz vezető utat, és rá fog jönni arra, hogy ez a lépés nem kihagyható.

Az első segélykiáltás, hogy valaki mondja meg mit hogyan kell csinálni!

A tapasztalatunk az, hogy a gyakran fölöslegesnek érzett projektájékoztatók sok segítséget nyújthatnak a sikeres pályázáshoz. Csalódottságot érzünk ugyan minden egyes tájékoztatás után, hiszen a pályázó konkrét tanácsokat vár, amelyeket ezeken a fórumokon nem kap meg. Azonban az összejöveleken fokozatosan, észrevétlenül veszünk át a kiírók gondolkodás- és kifejezőmódját, amelyek beépülnek a saját gondolkodásunkba is, és magabiztosabbá tesznek bennünket a megírásban.

Általában ezután jutunk arra a következtetésre, hogy mégsem tudunk egyedül boldogulni. Felmerül a kérdés: kivel, csapatban vagy párban, esetleg pályázatíró céget bízunk meg projektünk megírásával? Nehéz erre egyértelmű választ adni, hiszen mindegyik va-

riációnak előnye és hátránya is van. Talán csak a "magányos farkas" verziót vetnénk el egyből, mert ilyen nagyságrendű pályázatoknál szinte lehetetlen, hogy egyetlen ember dolgozzon ki pénzügyi, szakmai tervet. A túl sok szakember szintén problematikus lehet.

Találkoztunk olyan pályázatíró cégre bízott ötlettel is, ahol oly mértékig fel voltak osztva a pályázat bizonyos részei, hogy teljességében senki sem értette a programot, és a beadási határidőre senki sem készült el a saját anyagával. Ezért valószínűleg itt is az aranyközépút elve érvényesül. Véleményünk, hogy három, a projektötletet jól ismerő, szakmailag kompetens, a témában motivált ember remekül elboldogul egy HEFOP 2.2-es pályázattal.

Javaslatunk a következő: két hétre való hideg étellel zárkózzunk be egy irodába, a kulcsot dugjuk el, mert mindig lesz egy olyan közöttünk, akinek elege lesz az egészségből, és a legrövidebb úton szeretne elmenekülni a feladat elől.

A pályázatírás közben mindenki kerül olyan mélypontra, amikor fölösleges szenvedésnek fogja érezni az egész procedúrát. Itt nem szabad abbahagyni és felállni!!

Hogyan juthatunk el a projektötlet-től a részletekig lebontott feladatokhoz?

Amikor egy ötlet megszületik, akkor soha nem az alapok jutnak eszünkbe először, hanem egy gondolathalmaz. Ezt a nagy egészet kell lebontanunk az alapvető építőkövekre. A projekt alapos végiggondolása teammunka. A feladatokra olyan embereket keressünk meg, akiket jól ismerünk, tudjuk kinek mi a profilja, mi az erőssége, miben lehet számítani rá.

Fektesünk nagy hangsúlyt a pénzügyi szakember személyére, mert a pályázat megírása után is sok dolga lesz (átütemezések, pályázati beszámolók pénzügyi elszámolása, stb.). Ne felejtsünk el még egy nagyon fontos személyt, a közbeszerzési szakembert. A

közbeszerzések lebonyolítása nem közönséges földi halandónak való feladat, ezért már a pályázat megírása előtt tájékozódjunk, ki képes ezt a szervezetünk részére megfelelő szakértelemmel végrehajtani.

Hogyan tudjuk megfogalmazni céljainkat, hogy pozitív elbírálás alá eszenek?

Fontos kérdés, hogy a számunkra értékes szakmai célt milyen módon tudjuk eladhatóvá tenni mások számára. A szakmai lelkesedés elragadhat bennünket, azt hihetjük, ami számunkra érték, az evidenciaként más számára is az. Nem szabad elfelejtenünk, hogy a pályázatbíráló-bizottságokban szakemberek vannak ugyan, mégsem képesek minden egyedi ötletet mélységében megérteni. Következésképp sok múlik azon, hogyan tudjuk közérthetően átadni kívülről embereknek úgy, hogy támogatásra érdemesnek minősítsék projektünket.

Tartsuk szem előtt, hogy a szakzsargon csak a bennfentesek értik, ezért fordítsuk le érthető magyar nyelvre programunkat, és az sem árt, ha olyan ember is elolvassa pályázatunkat, aki sosem hallott a projektünkről. Ha átment a pályázatunk ezen a "belső" ellenőrzésen, és "szakavatatlanok" is megértik, akkor biztosak lehetünk abban, hogy a bírálóbizottság számára is világosak leszünk.

Még egy jó tanács: Vegyük komolyan a megadott karakterszámokat, és

kövessük a „kevesebb néha több” elvét! A szakmai dolgokban megered a nyelvünk, és oldalakat tudunk regélni számunkra fontos, de a projekt szempontjából lényegtelen dolgokról.

Hogyan válasszunk konzorciumi partnert?

A konzorciumi partner kötelező feltétele a pályázatnak, de jól meg kell gondolni, kivel tud együtt dolgozni több évig egy szervezet. Segít az együttműködésben, ha van munkatapasztalatunk a partnerrel kapcsolatban, mert neki ugyanolyan elkötelezettnek kell lennie a projektünkkel szemben, mint nekünk. Fontos, hogy pontosan körül tudjuk határolni, illetve meg tudjuk osztani a feladatokat a szervezetek között, ezzel sok későbbi konfliktust lehet megakadályozni.

Ez a kapcsolat olyan, mint a házasság, melyet majd az idő és az akadályok tesznek próbára. Mivel előre láthatók a nehézségek, ezért elengedhetetlen a tudatos, megfontolt párválasztás.

Hogyan legyünk költséghatékonyak?

Sokan követik el azt a hibát, hogy a megnyerhető pályázati támogatáshoz próbálnak programot rendelni. A civil szervezetek számára a pályázat egyfajta pénzszerzési lehetőség, amely azonban nem az elsődleges cél, hanem csak eszköz ahhoz, hogy a források segítségével a szakmai célok megvalósíthatók legyenek. Ezt a két célt sosem cserélhetjük fel!

Érdemes körülnézni a szakmai piacot, mi mennyibe kerül (óradíjak, előadói költségek, terembérlés, szállásköltség), mert ugyan nem látunk bele a pályázatbírálók fejébe, azt mégis biztosan állíthatjuk, hogy az elbírálás egyik legfontosabb szempontja a költséghatékonyaság. Ezért önmérsékletet kell tanúsítanunk, amikor a pénzek felhasználását tervezzük.

Tapasztalatunk az, hogy a középérték megcélzása jó taktika lehet, vonatkozik ez bérekre, dologi kiadásokra, kis- és nagyértékű beszerzésekre egyaránt. Ez még elég mozgásteret ad az esetleges áremelkedések áthidalására, mégsem tűnünk pazarló, pénzéhes szervezetnek.

Ha sikeresen túljutottunk a pályázatírás nehézségén, és a beadási határidő lejárta előtt pár órával a postán tudhatjuk remekműünket, nem marad más hátra, mint az elégedettséggel vegyes izgalom, mi lesz ezután. Ugyanis a pályázat megírásánál csak a megvalósítás jár több nehézséggel, melyről tapasztalatainkat a következő számban osztjuk meg az érdeklődőkkel. ■

-Katona Éva-

A szerző a "Lépésről lépésre – a családok megváltozott igényeihez igazított napközbeni kisgyermekellátásért" című program projektmenedzsere, amely projekt az Európai Unió és a Magyar Állam 25 300 000 Ft támogatásával valósul meg.

PÁLYÁZATFIGYELÉS

2007. januártól útjára indítjuk **pályázatfigyelő szolgálatunkat**, amelynek keretében az igénylők heti rendszerességgel e-mailben megkapják az általuk preferált témában kiírt aktuális pályázati felhívásokat.

A pályázatfigyelés a non-profit szervezetek számára térítésmentesen vehető igénybe.

Kérjük, amennyiben igénybe szeretné venni januártól induló szolgáltatásunkat, jelezze szándékát a szerkesztőség e-mail címén (szerkesztoseg@npa.hu)! ■

LOGIKAI KERETMÁTRIX LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE

Ha uniós forrásokra pályázunk, akkor meg kell küzdenünk a logikai keretmátrix kitöltésével, amely az uniós pályázatok kötelező mellékletét képezi. A logikai keret kitöltése igen nehéz, amennyiben utólag tesszük ezt. Azonban ha programunk tervezésének kezdetén figyelembe vesszük, és nemcsak mint kötelező mellékletet kezeljük, még segítségünkre is lehet. A logikai keret tulajdonképpen egy módszer, amely segít a tervezésben, s ha jól tudjuk használni, egyéb programjaink megtervezésénél is alkalmazhatjuk. Tekintsünk tehát a logikai keretmátrixra, mint barátunkra!

Amikor van egy jó ötletünk, s megtaláltuk hozzá a megfelelő uniós pályázati lehetőséget, vegyük magunk elé a logikai keretmátrixot, s programunkat ez alapján igyekezzünk felépíteni, megtervezni!

A 16 mezőből álló keret rögzíti azokat a fontos szempontokat, amelyek logikus átgondolása elengedhetetlen egy jó projekt felépítéséhez, megvalósításához (1. ábra). A mezőkben található számok jelzik, hogy mely sorrendben kell átgondolnunk az egyes tényezőket. Kezdjük tehát lépésről lépésre!

1. Hosszú távú célok megfogalmazása.

Ötletünkhöz, programunkhoz akkor találtuk meg a megfelelő pályázati kiírást, ha hosszú távú céljaink összhangban vannak a pályázati kiírásban megjelölt célokkal. Projektünk megvalósítása önmagában nem jelenti a hosszú távú célok megvalósulását, de mindenképpen ebbe az irányba mutat. A megvalósuláshoz egyéb tényezőknek is teljesülniük kell, amelyek nem csak rajtunk múlnak. A kérdés tehát, amelyre itt választ kell adnunk az, hogy „*Mi az az átfogó célkitűzés, amelynek az eléréséhez a projektünk hozzájárul?*”

2. A projektünk konkrét célkitűzésének megfogalmazása.

A projektünk célkitűzése bemutatja, hogy miért készült a projektünk, s vár-

hatóan mi lesz a hatása. Egy konkrét cél megfogalmazására törekedjünk!

3. Várt eredmények megfogalmazása.

A várt eredmények megfogalmazásakor az alábbi kérdésekre kell választ keresnünk:

„Milyen konkrét, kézzel fogható eredmények (projekt keretében előállított termékek, szolgáltatások) szükségesek ahhoz, hogy elérjük konkrét célkitűzéseinket?”

„Milyen konkrét haszna lesz a projektünknek?”

„Milyen változást, javulást fog a projektünk eredményezni?”

4. Tevékenységek meghatározása.

Ebben a mezőben azt kell leírnunk, hogy milyen tevékenységeket kell elvégeznünk, hogy a várt eredmények megvalósuljanak.

Az első négy lépésben voltaképpen bemutatuk, leírtuk a projektünket. A megvalósításhoz azonban számos olyan feltételnek is teljesülnie kell, amely rajtunk kívül áll (külső tényezők). Ezeket figyelembe kell vennünk, illetve terveket kell készítenünk arra nézve, hogy bizonyos veszélyeket, kockázatokat ki tudjunk küszöbölni.

A „*Feltételezések és kockázatok*” oszlopban alulról felfelé haladunk úgy, hogy figyelembe vesszük a korábban már kitöltött „*Projekt leírása*” oszlopban leírtakat is, s mint egy lépcsőn, haladunk felfelé egészen a hosszú távú célokhoz.

5. Előfeltételek átgondolása.

Az első dolgunk az előfeltételek átgondolása, vagyis sorra venni azokat a tényezőket, amelyek feltétlenül szükségesek ahhoz, hogy a projektünket elkezdjük. Ha ezek nem teljesülnek, nem érdemes belefogni a megvalósításba. Amennyiben az előfeltételek teljesülnek (5.), hozzáláthatunk a megvalósításhoz (4.) (pl. pályázathoz szükséges önrész megléte).

6. Feltételezések és kockázatok átgondolása.

Itt azok a külső tényezők szerepelnek, amelyek a tevékenységek (4.) mellett hozzájárulnak ahhoz, hogy a várt eredményeket (3.) elérjük. *Vagyis: ha a 4. és 6. pont megvalósul, akkor a 3. pontban leírtak elérhetőek.*

7. További feltételezések és kockázatok megfogalmazása.

Haladjunk tehát felfelé a lépcsőn! Milyen feltételeknek kell teljesülni a várt eredményeken (3.) túl, hogy a projektünk célja (2.) megvalósuljon? *Vagyis: ha a 3. és 7. pont megvalósul, a 2. pontban leírtak elérhetőek.*

8. A hosszú távú célok megvalósulásához elengedhetetlen feltételek átgondolása.

Végül milyen külső feltételeknek kell teljesülni a projektünk konkrét céljainak megvalósításán túl (2.), hogy a hosszú távú célok (1.) is megvalósuljanak? *Vagyis: ha a 2. és 8. pont megvalósul, az 1. pontban leírtakhoz hozzájárul a projektünk.*

A reális feltételek alapján végiggondolt és kitöltött első 8 mező projektünk vázát alkotja. A váz elkészítése után a részletek kidolgozása következik.

9. Szükséges eszközök meghatározása.

Vagyis milyen erőforrások szükségesek a tevékenységek (4.) megvalósításához (pl. technikai eszközök, humán erőforrások, stb.)?

10. Információforrások meghatározása.

Ide azt kell feltüntetnünk, hogy mik lesznek azok a dokumentumok, amelyekkel igazoljuk a tevékenységek (4.) megvalósulását, a projekt előrehaladását (pl. szerződések, média megjelenések, projektterv, stb.).

11. Eredmény indikátorok meghatározása.

A 11. és 12. mezők a várt eredményekre (3.) vonatkoznak. Ezek alapján tehát a 11. mezőbe azok a mutatószámok kerülnek, amelyekkel mérni tudjuk a várt eredmények megvalósulását. Fontos a pontos számszerűsítés. (pl. 50%-kal több igénybevevő, 25 levizsgázott fiatal, 1 db kifejlesztett tananyag).

12. Az indikátorok forrásainak megjelölése.

Vagyis melyek a 11. mezőbe beírt mutatók információs forrásai? (pl. közvélemény-kutatás eredménye)

13. Cél indikátorok meghatározása.

A 13. és 14. mezők a konkrét célokra (2.) vonatkoznak. Az alábbi kérdésre

kell válaszolnunk: „Milyen mennyiségi vagy minőségi mutatók jelzik, hogy a projekt konkrét célkitűzéseit elértük-e, illetve milyen mértékben?” (pl. 25%-kal növekedett a képzésben résztvevők elhelyezkedési aránya). A pontos számszerűsítés ebben az esetben is fontos.

14. Indikátorok forrásainak megadása.

„A 13. mezőben leírtak igazolásához milyen meglévő vagy beszerezhető információk állnak rendelkezésünkre, illetve hogyan juthatunk hozzá ezekhez?” (pl. felmérések adatai, közvélemény-kutatások eredményei)

15. Hatás indikátorok meghatározása.

A 15. és 16. mezők az általános, vagyis a hosszú távú célokra vonatkoznak. A

kérdés, amelyre válaszolnunk kell az, hogy: „Milyen főbb mutatószámokkal mérhetjük a hosszú távú célok megvalósulását?” (pl. foglalkoztatottak számának alakulása, női vállalkozások számának alakulása)

16. Indikátorok forrásainak megadása.

Vagyis a 15. mezőben leírt adatokhoz honnan juthatunk hozzá? Ezek lehetnek szervezetek, intézmények által szolgáltatott adatok (pl. KSH adatok), esetleg felmérések, kutatások eredményei.

Miután a 16 mezőt kitöltöttük, érdemes ellenőriznünk a munkánkat. Ezt leghatékonyabban úgy tehetjük meg, hogy a nyilak irányában haladva, kezdve az 5. mezővel, összeolvassuk a mezők tartalmát. Az ellenőrzéskor felfedezett logikai hibákat ekkor még kijavíthatjuk. ■

Projekt leírása	Objektíven értékelhető eredményességi mutatók/indikátorok	Ellenőrzés forrásai és eszközei	Feltételezések és kockázatok (külső tényezők)
1. Általános (hosszú távú, átfogó) célok	15. Hatás indikátorok	16. Az indikátorok forrásai	
2. Projekt konkrét célkitűzése	13. Cél indikátorok	14. Az indikátorok forrásai	8. Feltételezések és kockázatok
3. Várt eredmények	11. Eredmény indikátorok	12. Az indikátorok forrásai	7. Feltételezések és kockázatok
4. Tevékenységek	9. Eszközök	10. Információforrások	6. Feltételezések és kockázatok
			5. Előfeltételek

1. ábra

Érettségi? Továbbtanulás?

www.felvesznek.hu

M.R.O. **historia**
www.felvesznek.hu

TUDJA MEG A JOBB KÉZ, MIT CSINÁL A BAL!

A belső kommunikációs rendszer segíti a szervezetben dolgozók, tagok, önkéntesek közötti kapcsolattartást. A szervezeten belüli kommunikációra különös figyelmet kell fordítani a szervezetfejlesztés során, hiszen a problémák megvitatásának, a változások bevezetésének elengedhetetlen feltétele a tagok, önkéntesek, alkalmazottak közti megfelelő párbeszéd.

A működési gondokkal küzdő szervezetekben a munkatársak között igen laza kapcsolat alakul ki, gyakori, hogy néhány főből álló csoport igyekszik megoldani a szervezet mindennapi gondjait. A kialakult helyzetre gyógyír lehet egy hatékony belső kommunikációs rendszer kialakítása és működtetése.

A non-profit szervezeteknél gyakran nincsenek beosztások, az egyes területek szervezetlenek és összemosódtak, a munkatársak nincsenek tisztában feladataikkal, felelősségi körükkel. A szervezetben végbemenő menynyiségi változások ezt nem tűrik tovább, s a fejlesztés során a – mennyiségi változásokat követni tudó – minőségi átalakulást a belső kommunikáció segítségével érhetjük el.

A harmonikus és hatékony működés kialakítása nem csak a vezető feladata, a folyamatban minden – a szervezet tevékenységeiben aktívan részt vevő munkatársnak – részt kell venni. Közös elhatározás és egybehangzó akarat nélkül a változtatások könnyen nézeteltérések forrásai lehetnek, s ellenállást válthatnak ki a csoporton belül.

Hogyan és milyen eszközökkel fejleszthetők a szervezeten belüli kapcsolatok?

Hírlevél

Hírlevéllel szinte mindenki találkozik, aki használja az internetet. Folyamatosan kapunk különböző cégektől, intézményektől rendszeres, aktuális témákat feldolgozó elektronikus leveleket. A hírlevél azonban nem csak a külső, hanem belső körben is kitűnően alkalmazható, különösen akkor, ha a szervezet tagjainak, önkénteseinek létszáma magas, s ritkán van lehetőség a találkozásra.

A hírlevél tájékoztat a szervezet életében bekövetkezett változásokról, programokról, azok eredményeiről, esetleg kiemeli egy-egy munkatárs érdemét. Biztosítja a tagszervezetek, régióként elkülönült csoportok közti folyamatos, rendszeres kapcsolattartást, segíti a közösség életben tartását.

Hírlevél nem csak elektronikus formában, hanem nyomdai úton is előállítható, de ebben az esetben számolnunk kell az igen magas sokszorosítási és postázási költségekkel. Mindkét esetben szerencsés, ha a szerkesztésnél, formai kialakításnál felhasználjuk a szervezetünkre jellemző arculati jegyeket.

A hírlevél szerkesztését bízuk kommunikációban jártas munkatársunkra!

Levelezőlista

A levelezőlista révén a tagok egy információs közösséget alkotnak, ahol bárki, bármikor írhat levelet, amelyet a csoport minden tagja megkap. A naprakész információk áramlásának, kölcsönös segítségnyújtásnak fóruma lehet. Tekinthetjük akár egy elektronikus faliújságnak is. Levelezőlistát bárki könnyedén létrehozhat, pl. a Yahoo levelezési rendszer segítségével (<http://www.tancrend.hu/DK/levlistah.htm>). A személyes jellegű levelet mellőzni érdemes, ebben az esetben

használjuk inkább az egyszerű e-mailt.

Közös rendezvények, bulik, kirándulások, megbeszélések

A közösségépítés egyik legjobb eszköze, ha olykor összejöveleteket szervezünk munkatársaink, tagjaink, önkénteseink körében. Ezek a rendezvények nem csak kikapcsolódást és közös élmények megélését jelentik, de az új ötletek, tervek megvitatásának fórumai is lehetnek.

Faliújság

A faliújság az említett kommunikációs eszközök közül talán a legkevésbé hatékony. Tapasztalataink azt mutatják, hogy a faliújságot sokan dísznek tekintik, s ritkán időznek el előtte, s akkor is inkább unaloműzés, mintsem információgyűjtés céljából. Ezért – ahol van erre lehetőség – ajánlott inkább az online eszközök használata.

Belső közvélemény-kutatás

A belső közvélemény-kutatás segítségével a vezető tájékozódhat arról, hogy a munkatársak mennyire elégedettek, milyen problémáik, javaslataik vannak a munkavégzéssel kapcsolatban. A munkatársak, tagok érezhetik, hogy kíváncsiak a véleményükre, s itt azok is szóhoz jutnak, akik kissé visszahúzódnak, s a megbeszélések alkalmával nem vetik fel ötleteiket, javaslataikat. Közvélemény-kutatást kérdőív formájában érdemes végezni.

Az említett kommunikációs eszközök jelentős szerepet játszanak a szervezeti kultúra kialakításában, fejlesztésében, s elősegítik egy olyan harmonikusan működő közösség kialakulását, amelyet a szabad információáramlás, a kölcsönös kontroll és bizalom jellemez. ■

MEGHÍVÓ LEVELEZŐLISTÁRA

Létrehoztunk egy levelezőlistát, amelynek segítségével a *Civilia világa* folyóirat olvasói megoszthatják egymással észrevételeiket, véleményeiket, programjaikat.

A levelezőlistára a www.nonprofit.hu oldalon a Levelezőlista fülre kattintva lehet feliratkozni. A levelezőlista neve: **Civilia világa**. Szeretettel várjuk minden kedves olvasónkat! ■

BÁTRAN VEGYÜK FEL A TELEFONT!

Legyen szó akár adománygyűjtésről, szponzorkeresésről, bármilyen egyéb segítségkérésről, ennek legegyszerűbb formája egy rövid telefonhívás. A telefonon történő beszélgetésnek természetesen megvannak a maga formai szabályai, akár csak a személyes tárgyalásnak.

Néhány egyszerűen alkalmazható praktikával pedig jelentősen növelhetjük esélyünket célunk elérése érdekében.

1. Bátran vegyük fel a telefont! A lelkesedés és a pozitív hozzáállás a legfontosabb. A vonalon „áthallatszik” hogyan állunk hozzá a munkánkhoz. Higgyünk a célunkban, legyünk mosolygósak és elragadóak! Ha a megkeresett személy azt érzékeli, hogy beszélgetőpartnere unottan rágózik, maximum ideges lesz, de segítséget biztosan nem várhatunk tőle.

2. Legyünk hitelesek! Közöljünk mindig tényeket, feladatokkal kapcsolatos szakmai információkat, adatokat. Mondjuk el, miért pont őrá vagy cégére gondoltunk, amikor kérésünkkel megkerestük! Érezze a partner, hogy az ajánlat személyesen neki szól!

3. Ne vitatkozzunk az ügyféllel! Ha udvariatlan, megszakítja mondanivalónkat, hallgassuk végig! Soha nem szabad félbeszakítani! Mindig csak arra reagáljunk, amit az ügyfél

mond! Vitatkozni egyáltalán nem szabad a partnerrel. A vita végeredménye soha nem lesz pozitív a hívó fél számára. Az ügyfelet kioktatni pedig egyenesen tilos!

4. Kerüljük a negatív szavak használatát! „Nem zavarom most?” Ezt a kérdést feltéve ne csodálkozzunk azon, ha a keresett személy azt válaszolja, hogy „DE!”, és ránk vágja a telefont. Több eredményt érhetünk el, ha ezt kérdezzük: „Alkalmas időben hívom?”

5. Mindig vetítsünk egy pozitív képet az ügyfélnek! Szinte lássa maga előtt azt a célt, amit el szeretnénk érni! Például ha egy rendezvény lebonyolításához keresünk szponzorokat, a telefonbeszélgetés közben már büszke támogatóként lássa magát, amint éppen a pódiumon szónokol.

Amikor elkezdünk egy telemarketing munkát, öltözzünk reggel úgy, mintha személyes tárgyalásra mennénk! Érezzük úgy magunkat, mintha mi lennénk ma a legszebbek a munkahelyünkön! Legyünk elszántak és dinamikusak! Telefonbeszélgetés közben pedig legyen előttünk egy tükör! Ha azt látjuk, hogy elnyűtt képmásunk már legszívesebben az asztalon aludna, ideje kávészünetet tartani. Érdemes kipróbálni a módszert.... Sok sikert! ■

-vass-

HOGYAN ALKALMAZZUK A MÉDIALISTÁT? (folytatás)

A médialista elkészítése után már csak az alkalmazás vár ránk. A neheze még előttünk áll.

Amennyiben lehetőségünk van rá, mindenképpen **szóban érjük el** a médiumok képviselőit (akár személyesen, akár telefonon), valamint mindig próbáljunk meg az **illetékessell beszélni**. A feladatot olyan munkatársunkkal érdemes végeztetni, akinek a telemarketing területén van tapasztalata. A kulcsszó a **közérdekű közlemény** (persze csak ha tényleg erről van szó). A **kedvesség és a pontos felvilágosítás** elengedhetetlen kelléke egy meggyőzést igénylő feladatnak. Pontos tudnunk kell, hogy mit akarunk elérni, a hirdetés-szervező értésére kell adnunk, hogy programunk sikerének érdekében nekünk az a felület mindenképpen kell, és bármennyire is furcsán hangzik ebben a pénzorientált világban, de **INGYEN**. Az első döbbenet után a hirdetés-szervezők többnyire háromféle választ adhatnak:

1. Sajnos nincs rá lehetőség, csak pénzért vesznek fel hirdetést.
2. Még bizonytalanok, de azért kérik, hogy küldjük el a szöveget, s felettük fog dönteni.
3. Lehetőséget kínálnak a felhívás megjelentetésére, s kéri a megjelentetni kívánt szöveget.

Fontos, hogy ne hagyjuk magunkat lerázni, de erőszakosak se legyünk. Ha udvariasan többször a „nyakukra járunk” (érdeklődünk felhívásunk sorsa iránt), a bizonytalanok jó eséllyel

„beadják a derekukat”, s megjelentetik a felhívásunkat. Ha egyértelműen elutasítanak, ne foglalkozzunk velük tovább, de ha látunk esélyt a győzelemre, akkor hajrá!

Sokszor ösztönzőleg hat a médiumra, ha felajánljuk neki, hogy segítségét azzal köszönjük meg, hogy programunkkal kapcsolatos publikációinkban partnerként tüntetjük fel.

Ha sikerült elérni, hogy közleményünk megjelenjen, ezt mindenképp ellenőrizzük le. Újságoknál általában készséggel küldenek egy példányszámot, televízióknál, képűség esetén megnézhetjük, helyi képűség esetén kérjük „kópiát” a közleményünkről. Rádió esetén hallgatni kell, sajnos ők csak az elhangzott szöveget tudják elküldeni nekünk.

Miután ennyi szívességet tettek a médiumok, köszönjük ezt meg nekik. Ez történhet újraküldéssel, esetleg köszönőlevél, e-mail vagy fax segítségével.

Amennyiben a rendezvényünkre regisztrálni kell, mindig kérdezzük meg, hogy ügyfelünk honnan hallott az adott rendezvényről. Erre azért van szükség, hogy ellenőrizhessük megjelent-e a közlemény, illetve melyek azok a médiumok, ahol érdemes hirdetni, s melyek azok a megjelenések, amelyeknek nem volt gyakorlati haszna. Ezt is érdemes táblázatba beírni, és a médialistához csatolni. Ezek után nincs más dolgunk, mint a tapasztalatokat rögzíteni és elraktározni, hogy később is hasznunkra váljék. ■

A KÖZBESZERZÉS RŐL

Rovatunkkal időről időre egy-egy civil szervezeteket érdeklő, érintő jogi témát járunk körbe. Segítséget nyújtunk mindazoknak, akik a törvények, kormányrendeletek és egyéb joganyagok elolvasása után okosabbak nem lettek, de idegeesebbek annál inkább.

Kérdéseinket Dr. Krisztián Zoltán jogász válaszolja meg közérthető nyelven, ugyanakkor pontosan és szakszerűen. Aktuális számunkban közbeszerzésről kérdeztük.

Mi a közbeszerzés?

A közbeszerzés fogalmát a Közbeszerzésekről szóló 2003. évi CXXIX. törvény határozza meg, mely szerint: „közbeszerzésnek minősül az ajánlatkérőként meghatározott szervezetek olyan beszerzése, amely a törvény által meghatározott tárgyra irányul, és amelynek értéke eléri vagy meghaladja a közbeszerzési értékhatárokat, feltéve, hogy a beszerzés nem ingyenes, hanem ellenszolgáltatás fejében történik.” Tehát egyszerűsítve elmondható, hogy a közbeszerzés egy olyan versenyeztetési eljárás, amellyel a beszerző a jogszabály által előírt formában kiválasztja az adott árucikk vagy szolgáltatás számára legkedvezőbb beszállítóját.

Melyek a közbeszerzéseket szabályozó főbb jogszabályok?

- a 2003. évi CXXIX. törvény, A közbeszerzésekről;
- 34/2004. (III. 12.) Kormányrendelet, A közbeszerzési és tervpályázati hirdetmények megküldésének és közzétételének részletes szabályairól, a hirdetmények ellenőrzésének rendjéről és díjáról, valamint a Közbeszerzési Értesítőben történő közzététel rendjéről és díjáról;
- 130/2004. (IV. 29.) Kormányrendelet, A gyógyszerek és gyógyászati segédeszközök közbeszerzésének részletes és sajátos szabályairól;
- 19/2004. (IV. 28.) IM rendelet, A közbeszerzésekre vonatkozó nomenklatúráról;
- 15/2004. (IV. 25.) IM rendelet, A közbeszerzési és a tervpályázati hirdetmények, a bírálati összegzések és az éves statisztikai összegzések mintáiról;
- 1/2004. (I. 9.) FMM rendelet, A közbeszerzési eljárásokhoz kapcsoló-

dó, a munkavállalók védelmére és a munkafeltételekre vonatkozó tájékoztatási kötelezettség eljárási szabályairól és díjazásáról;

- 2068/2002. (III. 21.) Kormányhatározat, Az elektronikus közbeszerzési rendszer működtetőjéről;
- 2146/2000. (VI. 30.) Kormányhatározat, Az elektronikus közbeszerzés rendszerének koncepciójáról és a létrehozásával kapcsolatban szükséges intézkedésekről.

Mi a közbeszerzés célja?

A közbeszerzés célja a közpénzek felhasználásának átláthatóvá, ellenőrizhetővé tétele, az államháztartás kiadásainak ésszerűsítése, továbbá az egységes belső európai piac zökkenőmentes működésének elősegítése.

Kiknek kell alkalmazni a közbeszerzési eljárást?

A közbeszerzésekről szóló jogszabály tételesen felsorolja azon szervezeteket, akik beszerzéseiket közbeszerzéssel kötelesek realizálni. Ide tartoznak az ún. klasszikus ajánlatkérők, úgymint – a teljesség igénye nélkül – az állam, a minisztériumok, a helyi önkormányzatok és egyes szervei, köztisztviselők, közalapítványok, az olyan szervezetek, akik fölött az előbb említettek meghatározó befolyást gyakorolnak, vagy az állami, illetve önkormányzati alaptevékenység ellátása céljára létrehozott szervezetek. Fontos azonban kiemelni, hogy a közbeszerzési törvény hatálya alá tartoznak a klasszikus ajánlatkérőkön kívüli szervezetek és vállalkozók is (az egyéni vállalkozó és az egyéni cég kivételével), akiknek közbeszerzését az Európai Unióból származó forrásból támogatják, illetve akiknek építési beruházását vagy ezzel összefüggő szolgáltatás

megrendelését a klasszikus ajánlatkérők közül egy vagy több szervezet többségi részben közvetlenül támogatja.

Ki minősül ajánlatkérőnek?

Ajánlatkérő lesz az a szervezet, aki a közbeszerzési eljárást a jogszabályban meghatározott feltételekkel kiírja.

Milyen beszerzések tartoznak közbeszerzés alá, azaz mik a közbeszerzés tárgyai?

A közbeszerzés tárgya árubeszerzés, építési beruházás, építési koncesszió, illetőleg szolgáltatás megrendelése.

Minden beszerzés közbeszerzés-köteles?

A közbeszerzés fent említett tárgyai közül kizárólag azok tekintetében kell közbeszerzést lefolytatni, amelyek értéke a jogszabályban meghatározott értéket eléri.

- árubeszerzés esetén: 8 millió forint
- építési beruházás esetén: 15 millió forint
- szolgáltatás megrendelése esetén: 8 millió forint (2006. december 31-ig)

Hogyan kell meghatározni a beszerzés értékét?

A közbeszerzés értéken a közbeszerzés megkezdésekor annak tárgyáért általában kért, illetőleg kínált – általános forgalmi adó nélkül számított, a jogszabályban meghatározott előírásokra tekintettel megállapított – legmagasabb összegű teljes ellenszolgáltatást kell érteni.

Mi számít a közbeszerzés megkezdésének?

A közbeszerzés megkezdésén általa-

ban a közbeszerzési eljárást megindító hirdetmény feladásának időpontját kell érteni.

Van valamilyen szerepe a közbeszerzési értéknek azon túl, hogy megállapítsuk, szükséges-e a közbeszerzési eljárás alkalmazása?

A közbeszerzési érték kiemelkedő fontosságú, tekintettel arra, hogy az alapján kerül meghatározásra, hogy pontosan milyen szabályok szerint kell a közbeszerzési eljárást lefolytatni. E vonatkozásban a közbeszerzési eljárásokat három fő csoportra oszthatjuk:

- (i) közösségi értékhatárokat elérő közbeszerzések,
- (ii) nemzeti értékhatárokat elérő közbeszerzések,
- (iii) egyszerű közbeszerzési eljárás.

A közösségi értékhatárokat elérő közbeszerzésekre vonatkozó szabályokat kell alkalmazni, amennyiben a beszerzés értéke eléri

- árubeszerzés esetén: klasszikus ajánlatkérőknél 137 000,- euro, egyéb esetben 211 000,- euro összeget.
- építési beruházás esetén: 5 278 000,- euro összeget.
- szolgáltatás megrendelése esetén: klasszikus ajánlatkérőknél 137 000,- euro, egyéb esetben 211 000,- euro összeget.

A nemzeti értékhatárokat elérő közbeszerzésekre vonatkozó szabályokat kell alkalmazni, amennyiben a beszerzés értéke eléri

- árubeszerzés esetén: 30 millió forint összeget,
- építési beruházás esetén: 90 millió forint összeget,
- építési koncesszió esetén: 100 millió forint összeget,
- szolgáltatás megrendelése esetén: 25 millió forint összeget,
- szolgáltatási koncesszió esetén: 25 millió forint összeget.

Mit kell tenni, ha már tudjuk, hogy a beszerzésünk tekintetében le kell folytatni a közbeszerzési eljárást, és azt is tudjuk, hogy mely értékhatárookra vonatkozó szabályok alkalmazandóak?

Ezt követően az ajánlatkérő kiválasztja az általa lefolytatandó közbeszerzési eljárás fajtáját, amely nyílt, meghívásos vagy tárgyalásos eljárás lehet.

A **nyílt eljárás** olyan eljárás, amelyben valamennyi érdekelt ajánlatot tehet. A **meghívásos eljárás** olyan közbeszerzési eljárás, amelyben az ajánlatkérő által kiválasztottak tehetnek ajánlatot. A **tárgyalásos eljárás** olyan közbeszerzési eljárás, amelyben az ajánlatkérő az általa – a törvényben előírtak szerint – kiválasztott egy vagy több ajánlattevővel tárgyal a szerződés feltételeiről. Fontos tudni, hogy a meghívásos eljárás és bizonyos tárgyalásos eljárások két szakaszból állnak. A tényleges és a beszerzés tárgyra vonatkozó versenyeztetést megelőzi az ún. részvételi szakasz, amely tulajdonképpen az ajánlattevők előminősítéséről szól, és célja, hogy az ajánlatkérő a tényleges versenyeztetés előtt az általa meghatározott kritériumok alapján megszüntse az ajánlattevőket.

Mennyi ideig tart egy közbeszerzési eljárás?

A közbeszerzési eljárás pontos időtartamát meghatározni kizárólag akkor lehet, ha már tudjuk, hogy a beszerzés értéke alapján mely szabályok (közösségi, nemzeti vagy az egyszerű közbeszerzési) alkalmazandók, és az ajánlatkérő már az alkalmazandó eljárás fajtáját is kiválasztotta. Általánosságban elmondható, hogy a legrövidebb időtartamot az alacsony értékű egyszerű közbeszerzési eljárások veszik igénybe (3-4 hét), míg értelemszerűen legtovább a legnagyobb értékű közösségi értékhatárokat elérő eljárások tartanak (akár 5-6 hónap).

Kik nyújtanak segítséget a közbeszerzési eljárás lefolytatásában?

A közösségi értékhatárokat elérő közbeszerzéseknél ún. hivatalos közbeszerzési tanácsadók közreműködését kötelező igénybe venni, azonban az egyéb eljárásokban is célszerű megfelelő szakképzettséggel rendelkező személyt bevonni.

Hogyan kell elkészíteni a közbeszerzési eljárást megindító hirdetményt?

Ezen hirdetményt a 15/2004 (IV. 25.) IM rendelet mellékletében meghatározottak szerint kell elkészíteni. Fontos tudni, hogy a hirdetmény tartalma meglehetősen kötött, és viszonylag szűk mozgásteret engedélyez az ajánlatkérő részére.

A hirdetményt a Közbeszerzések Tanácsának hivatalos lapjában, a Közbeszerzési Értesítőben (a közösségi értékhatárokat elérő közbeszerzések esetében az Európai Unió hivatalos lapjában és a hirdetmények elektronikus napilapjában) kell közzétenni. A közzétételre szánt hirdetményt a Közbeszerzések Tanácsának Szerkesztőségébe kell eljuttatni.

Mi a Közbeszerzési Tanács?

A Közbeszerzési Tanács az Országgyűlés felügyelete alatt álló, önállóan gazdálkodó központi költségvetési szerv, amely figyelemmel kíséri a közbeszerzéssel kapcsolatos jogszabályok érvényesülését, felügyeli a közbeszerzéssel kapcsolatos jogszabályalkotást, vezeti a közbeszerzésekhez kapcsolódó nyilvántartásokat, felügyeli a közbeszerzési eljárásban résztvevők oktatását, véleményezi a vonatkozó jogszabálytervezeteket, és a végrehajtásokat elősegítő ajánlásokat készít. ■

JOGI TANÁCSADÁS

Civil szervezetek jogi kérdéseit szakértőnk a jogasz@npa.hu e-mail címen várja.

JÓ BORNAK IS KELL A CÉGÉR!

TÁMPONTOK HONLAPTERVEZÉSHEZ

A címadó állítást ma már kevesen vitatják, bár nem is oly rég, őseink még az ellenkezőjét hangoztatták. A világ azonban felgyorsult iramban változik. Ha ezzel szembenéz, lépést tud majd tartani a fejlődéssel, és észre fogja venni a korszerű eszközök nyújtotta lehetőségeket.

Tekintve, hogy Magyarországon is rohamosan nő az internethasználók száma (az Eurostat felmérés szerint a felnőtt lakosság 34%-a rendszeresen netezik), egyre nagyobb hangsúlyt kap a világháló mint kommunikációs csatorna, s ezzel együtt a weblap, mint eszköz, mely tartalmat szolgáltat. Az információközvetítés mellett azonban a honlap jelentős arculatépítő szerepet is betölt. A legtöbb cég ma már nagy hangsúlyt fektet a webes megjelenésre: tavaly az EU-s vállalkozások 60%-ának volt honlapja. Az üzleti szféra már rég felfedezte jelentőségét és kiaknázza a benne rejlő lehetőségeket, tegye ezt Ön is. Egy jól átgondolt, tartalmi, esztétikai és pszichológiai szempontokat egyaránt figyelembe vevő weblap remek belépőkártya lehet, segítve a közhasznú szervezetet céljai elérésében. Az alábbiakban a tervezéshez adunk használható támpontokat, akiknek pedig már van weblapjuk, megítélhetik annak szakszerűségét, ki javítva az esetleges hibákat.

Tervezési irányelvek – avagy amire feltétlenül figyelnie kell, ha jó honlapot szeretne

Alapelv: a weblap akkor jó, ha **felhasználóbarát**.

Azaz, ha a weblap tartalma és szerkezete a lehető legjobban illeszkedik a felhasználók igényeihez: a látogatók ez alapján döntenek majd el, mennyi időt töltenek az adott honlapon, illetve, hogy a későbbiekben visszatérnek-e.

Tartalom – A jelszó: egyszerűség, egyértelműség!

A **nyitóoldal** (főoldal) lényeges része honlapjának. Egy felhasználó ugyanis

átlagosan 10 másodpercet tölt el egy weblapon, mielőtt eldönti, hogy érdekes-e számára. Mit tartalmazzon mindenképpen a nyitóoldal? Egy **navigációs menüsört** (a honlap fő tartalmi egységei menüpontok alá rendezve), a **szervezet elérhetőségét** és egy **honlaptérképet**. Érdemes **bemutató szöveget** elhelyezni, hogy közvetlenebb kapcsolatot alakítsanak ki az idelátogatókkal. A weblap nyelvezete legyen érthető, tömör, világos, tartalma pedig aktuális és információban gazdag. Mindez állandó karbantartást, rendszeres frissítést igényel.

Szerkezet – A jelszó: áttekinthetőség, könnyen kezelhetőség!

Legfontosabb szempont a **felhasználóbarát navigáció**. Az a jó, ha a látogató könnyen rátalál az általa érdekesnek tartott tartalmakra, és nem kell időt fecsérelnie felesleges keresgéléssel. Ezt segíti elő a jól strukturált tartalom, a hivatkozások szakszerű elhelyezése. Felmérések támasztják alá, hogy a látogatók 30-60%-a morzsolódik le minden hiábavaló kattintással! Weblapja legyen tehát áttekinthető, következetes, a linkek tükrözzék a mögöttük rejlő tartalmakat!

A honlap tervezésénél felhasználhatjuk tapasztalatainkat. Kerüljük el mások hibáit, hisz ami nekünk szemet szúr, másnak is bosszúságot okoz! **Íme néhány baklövés, mely elűzheti a látogatókat:**

1. A honlap túl *lassan töltődik* be. Ennek több oka lehet: például túl sok oldalból áll, vagy nagyméretű képet, animációt („flash”) tartalmaz. Célszerű hát elkerülni ezek indokolatlan használatát.
2. *Átláthatatlan*, használata bonyolult, felépítése zavaros. Oka: rossz szerkezeti felépítés.
3. Túl *sok hivatkozást* tartalmaz, a látogató egy idő után eltéved, a korábban megtalált adatokat nem találja meg újból. Ez arra utal, hogy a különböző oldalak között nincs megfelelő átjárási lehetőség.

4. A hivatkozások *nem jelennek meg külön ablakban*. Ha bezárjuk, az egész honlap bezáródik!

5. *Túlzsúfolt*. Ne terheljük felesleges információkkal a felhasználók memóriáját! Ez vonatkozik a vizuális elemekre is. A képekkel és színekkel túlzsúfolt weblap ellenkező hatást vált ki, eltereli a figyelmet.

6. *Elavult* híreket, információkat tartalmaz. Nyilvánvaló, hogy nincs karbantartva, nem frissítik rendszeresen. Ez rossz képet sugall a weblap „gazdájáról”: igénytelenségre, nemtörődömségre utal.

7. Minden kattintásnál hirdetés ugrik fel. Kerüljük ezt el, hisz nem akarjuk aprópénzre váltani magunkat!

A praktikusság mellett érdemes figyelmet fordítanunk a **színek használatára**. A kutatások szerint a legkedveltebbek a narancs, kék és fehér színű hátterek, kevésbé ajánlott a lila és a szürke. A nők előnyben részesítik a kék, piros vagy a fehér háttérszínt, míg férfiaknak szóló témáknál érdekesebb narancs, kék vagy zöld hátteret választani. Színekkel a tekintetet is irányítani tudjuk. Így a logikusan összetartozó, de távolabb lévő elemeket vizuálisan összekapcsolhatjuk, ha ugyanolyan színt használunk. Például az egyazon témához tartozó elemeket egyforma színnel jelöljük. E tekintetben maradjon következetes!

A honlapkészítő cégek némelyike elérhetetlen áron dolgozik, gyakran sablon alapján (tisztelet a kivételnek!). Egyszerűbb honlapot érdemes hát házilag készíteni, pl. a FrontPage vagy az ingyenes FirstPage2000 program segítségével. Weblapszerkesztéssel kapcsolatban hasznos információkat találhat a <http://webmester.lap.hu> oldalon. Előtte azonban – a fentiek ismeretében – lásson hozzá és készítse el weblapjának tervét! Ne feledje: egy jó honlappal sokkal lendíthet azon, hogy milyen kép alakul ki szervezetéről! Hisz tudja: jó bornak is kell a cégér! ■

-borbolya-

PROGRAMOK

Kedves Civil Kollégák, Barátaink!

Engedjék meg, hogy felhívjuk figyelmüket az alábbi képzési programokra!

Kiknek ajánljuk a programokat? Olyan civil szervezetek képviselőit, munkatársait várjuk, akik alap szinten már foglalkoztak, találkoztak a megjelölt témákkal, de úgy érzik, hogy tudásukat bővíteniük, rendszerezniük kell ahhoz, hogy munkájuk során sikerrel alkalmazzák azokat. A programok hangsúlyozottan az alap szintű ismeretekre építenek, felső fokú tájékozottságot nem ígérnek.

Csoportlétszám: 25 fő.

NON-PROFIT AKADEMIA

A képzés időtartama: 3x2 nap (3 alkalom, összesen 6 nap)

Helyszíne: Budapest, XIV. kerület, Kassák Klub

A képzés témái:

1. Szervezetfejlesztés (2006. november 29. és 30.)
2. Marketing, Webmarketing, Reklám (2007. január 10. és 11.)
3. Pályázatírás (2007. január 24. és 25.)

A teljes képzés részvételi díja: 6 000 Ft

MENEDZSMENT CIVILEKNEK

A képzés időtartama: 3x2 nap (3 alkalom, összesen 6 nap)

Helyszíne: Budapest, XIV. kerület, Kassák Klub

A képzés témái:

1. Projektmenedzsment: (2006. december 6. és 7.)
2. Marketing – kommunikáció (2007. január 17. és 18.)
3. Projekt – marketing (2007. január 31. és február 1.)

A részvétel díja: 6 000 Ft

RÉSZLETES INFORMÁCIÓ ÉS JELENTKEZÉSI LAP IGÉNYELHETŐ A RENDEZVENY@NPA.HU E-MAIL CÍMEN.

SEGÍTSÉGET KÉRÜNK NORBINAK!

Kétségbeesetten keresem a kapcsolatot olyan civil szervezetekkel, amelyek Norbi fiamnak segítséget tudnak nyújtani gyógyulása érdekében.

Norbi veleszületett rendellenességgel küzd, a diagnózis szerint kétoldali látóideg-daganata (optic glioma) van, amely a kisagyára kezdett áttérjedni.

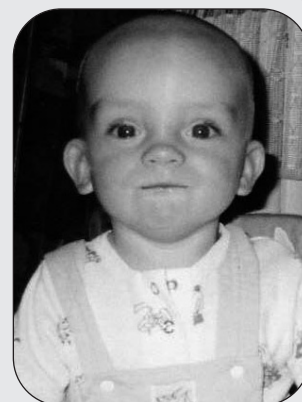
Most két éves, bal szeme világát már elveszítette, s az orvosok szerint a betegség már a jobb szemét is veszélyezteti.

A számtalan vizsgálat és konzultáció nem hozott eredményt, az orvosok csak a diagnózist erősítik meg újra és újra, de a folyamatos kontrollvizsgálatokon kívül egyéb kezelést nem végeznek.

Szeretnék kapcsolatba lépni olyan civil szervezetekkel, amelyek látnak kiutat ebből a tehetetlenségből, s javaslataikkal, szakértelmükkel, esetleg külföldi szakmai kapcsolataik segítségével hozzá tudnak járulni fiam felépüléséhez. ■

Bertusné Szabó Andrea (Norbi édesanyja)

A segítő szándékú szervezetek jelentkezését Norbi jelígre a szerkesztőség e-mail címén (szerkesztoseg@npa.hu) várjuk.



Aforizmák

„A kitartással és szorgalommal párosuló korlátoltság csodákra képes!”

Ismeretlen

„Tőlünk függ minden, csak akarjunk.”

Széchenyi István

„A csatavesztés egy esetben megbocsáthatatlan: ha el sem mentél az ütközetbe.”

McMurphy

„Aki sajnálja a pénzt a tudás megszerzésére, az nem számol a tudatlanság költségeivel.”

Tonk Emil

„Ha egy szervezet túl mereven ragaszkodik a régi módszerhez, a tegnapi gyógymódjai a holnapi betegségek okozóivá válnak.”

Ed Oakley és Duog Krug

„A siker az nem szerencse kérdése, hanem a jó stratégiáé!”

Varga Zsolt

Előfizetés

Alulírott megrendelem a *Civilia világa* című folyóirat 3., 4., 5. számát bruttó 897 Ft-ért.
(Az 1. és 2. számot ingyen kapom meg.)

Szervezet neve: _____

Levelezési címe: _____

Telefonszáma: _____

Kontaktszemély neve: _____

Telefonszáma: _____

Megrendelő aláírása

A megrendelőlapokat a szerkesztőség címére kérjük visszaküldeni (Híd Egyesület, 1024 Budapest, Retek u. 21-27/A).
További információ: szerkesztoseg@npa.hu vagy 70/285-4226



ABIT



A kép illusztráció.

Irodai konfiguráció

Intel Celeron D 326 2,53GHz S775 64-Bit BOX
 ABIT SG-80DC (SIS 661FX) / 3 év garanciával
 256MB DDR 400MHz A-DATA / 3 év garanciával
 80GB SAMSUNG 7200rpm 8MB / 3 év garanciával
 integrált SIS Mirage 3D
 DVD+RW LG GSA-H10N OEM
 NEC 1,44MB
 Integrált 5.1 ch Audio
 Deer Pc115 Midi ATX 350W
 Kolink KB24A33H HU PS/2 multimédiás bill.
 Optikai egér



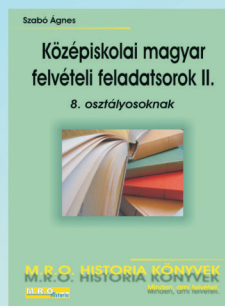
Bruttó ár: 70 300 Ft

E-mail: kozma@dpg.hu

Telefon: 70/211-2853

M.R.O. HISTORIA KÖNYVEK

Minden, ami továbbtanulás



További információ és megrendelés a **1/336-1656**-os telefonszámon,
 a **30/960-3082**-es mobilszámon, vagy a **www.felvesznek.hu** oldalon.