

# A CIVIL TÁRSADALOM KULTURÁLIS ERŐFORRÁSAI – A NONPROFIT SZEKTOR SZEREPE A TÖRTÉNELMI HELYEK KEZELÉSÉBEN EGY HAZAI PÉLDÁN KERESZTÜL

Csöppös Dóra – Konczosné Szombathelyi Márta

## Bevezetés

A kulturális örökség megőrzése, hasznosítása a nemzetek számára kiemelt jelentőséggel bír szociális és gazdasági értelemben is, túlmutatva a történelmi-nemzeti identitásformáló szerepén. A különböző társadalmi és politikai rendszerek más módon kezelték, hasznosították az épített örökségeket. Megőrzésük, értelmezésük, hasznosításuk meghaladja az épületek állagmegóvását. A fenntarthatósági igények az örökségfogalom újradefiniálása és a forráshiány következményei, hiszen nemcsak megőrizni, hanem hasznosíthatóvá is kell tenni az épített örökségeket, amelyek társadalmi, kulturális, gazdasági szinten egyaránt hatást gyakorolnak környezetükre. A történelmi helyek kezelése az utóbbi évtizedekben többszereplős részvétellel zajlik, korábban az állam töltötte be az elsődleges fenntartó szerepet. A szélesedő civil, nonprofit szektor egyre fontosabb szerepet vállal a történelmi helyszínek fenntartható kezelésében, fenntartásában, fejlesztésében, mivel a nonprofit szervezetek köztes pozíciót töltenek be az állam és a piaci logika között. Gazdasági tevékenységet folytatnak, miközben elsődleges céljuk nem a profittermelés, hanem közérdekű célok megvalósítása. Sajátos működési modelljük különösen alkalmas a történelmi helyek komplex kezelésére, biztosítva az örökségvédelem szakmai színvonalát, valamint a közösségi és turisztikai hasznosítást.

A tanulmány célja a nonprofit szektor szerepének feltárása a történelmi emlékhelyek kezelésében a Monostori erőd esettanulmányán keresztül, különös hangsúlyt



helyezve a működési sajátosságokra. Az esettanulmány feltárja, miként képes egy nonprofit szervezet egy katonai erődítményt kulturális, turisztikai központtá alakítani, fenntartható módon működtetni és közösségi értékke formálni. A tanulmány elméleti kerete a nonprofit szektor hazai jellemzőin alapul, amelyet a Monostori Erőd Nonprofit Kft. fenntartási modelljének gyakorlati példája támaszt alá. A kutatás szándéka rávilágítani, hogy megfelelő jogi és pénzügyi környezetben a nonprofit forma hatékony megoldást kínálhat a történelmi helyek kezelésében.

## Elméleti háttér

### A nonprofit szektor meghatározása

A civil szervezetek regionális jellegüknél fogva elsősorban helyi problémákra koncentrálnak, és az innovációs ökoszisztémában betöltött szerepük lokális hatású. Ugyanakkor más szereplők tevékenységén keresztül e hatások kiterjeszthetők, így egy adott innovációs ötlet általánosabb társadalmi problémákra is választ adhat (Halmai et al., 2024). A civil és nonprofit szervezetek egyaránt jelentős társadalmi, gazdasági és fejlesztéspolitikai szerepet töltenek be (Jenkins, 1997; Csanády, 1998; Kuti, 1998; Bartal, 2005 & Reisinger, 2010). A legtöbb szervezet felismeri, hogy a profiljukhoz és stratégiájukhoz leginkább illeszkedő társadalmi ügyet kell kiválasztaniuk, amelyet támogatnak (Balázs et al., 2020). A nonprofit szektor a civil társadalom hivatalos, jogilag definiált státusszal rendelkező, formalizált, intézményesült szervezeteit foglalja magába (Kuti, 1998; Bartal, 2005). A hazai nonprofit szektor fejlődése jelentősen eltért a nemzetközi modellektől. 1989 előtt a politikai rendszer, az állami szolgáltatásmonopólium és a szabad önszerveződés hiánya korlátozta a független szervezetek működését, míg a rendszerváltás után a politikai és gazdasági átalakulás, valamint az állami forráshiány ösztönözte a nonprofit szervezetek megjelenését, elterjedését (Bocz, 2010). A nonprofit szektor fogalma sajátos kettősséget hordoz: egyrészt szűkebb a civil társadalom kategóriájánál, mivel nem foglalja magában annak minden szereplőjét, másrészt tágabb is, hiszen olyan szervezeteket ölel fel, amelyeket nem egyéni kezdeményezés, hanem állami vagy önkormányzati akarat hívott életre. Ilyenek a közalapítványok, köztisztviselők a korábban létezett közhasznú társaságok, amelyek 2009-re nonprofit gazdasági társasággá alakultak. Ezek a szervezetek a civil társadalom klasszikus fogalmi körébe nem illeszthetők, a magyar jog mégis a nonprofit szektorhoz sorolja őket. Ez a kettősség több kutató szerint a magyar nonprofit szektor „dualista” szerkezetét mutatja (Bartal, 2005; Harsányi, 1999 & Nárai, 2008). Nemzetközi szintű együttműködés lehetőséget nyújthat cserekapcsolatok kialakítására, tapasztalatcserére, pályázati együttműködésre, valamint elősegíti a határon túli magyarok településeknek az anyaországgal való intenzívebb kapcsolattartását (Kézai, 2024). A szektor speciális jellemzői a forprofit menedzsment módszerek adaptálási lehetőségeit jelentősen korlátozzák (Dobrai & Farkas, 2014; Bartal, 2019).

## A nonprofit gazdasági társaságok szerepe, jellemzői

A nonprofit szektor 2023-as szerkezete alapján Magyarországon 61 076 nonprofit szervezet működött, ebből közel 42 ezer szervezet társas nonprofit formában, azaz egyesületként, szövetségként vagy nonprofit gazdasági társaságként. Bár a klasszikus civil szervezetek voltak többségben (88%), a legnagyobb átlagos bevételt a nonprofit gazdasági társaságok érték el, szervezetenként átlagosan 582 millió forinttal. A teljes nonprofit szektor összes bevétele 2023-ban 4 207 milliárd forint volt, ami 5,9%-os növekedést jelentett 2022-höz képest. A bevételnövekedés nagyjából a köz- és vagyonkezelő alapítványok, valamint a nonprofit gazdasági társaságok körében jelentkezett. A saját bevétel aránya a teljes szektorban 37%-ról 38%-ra nőtt, ami jelzi, hogy az olyan szervezeti formák, mint a nonprofit gazdasági társaságok, egyre inkább piaci típusú működésre rendezkedtek be. A nonprofit szektor a foglalkoztatás terén is jelentős szerepet játszik, munkáltatóként kiemelkedően jelenik meg. 2023-ban a nonprofit szektor 162 ezer főt foglalkoztatott, ebből 99 ezer fő (61%) az egyéb nonprofit szervezetek, köztük a nonprofit gazdasági társaságok alkalmazásában állt. A munkavállalók közel kétharmada főállásban, teljes munkaidőben dolgozott, de a részmunkaidős foglalkoztatás (42 ezer fő) és a nem főállású alkalmazottak (12 ezer fő) jelenléte is jellemző volt. A nonprofit gazdasági társaságokra kevésbé jellemző az önkéntesek bevonása; döntő többségük önkéntesek nélkül, saját alkalmazottakkal látja el a feladatait. Ezzel szemben a klasszikus civil szervezeteknél az önkéntes és tagi aktivitás meghatározó. Összességében a nonprofit gazdasági társaságok a hazai nonprofit szektor leginkább gazdaságorientált szereplői, és a bevételi koncentráció, a stabil foglalkoztatás és a saját bevétel dominanciája révén kulcsszerepet töltenek be a közszolgáltatások kiegészítésében és egyes közfeladatok ellátásában (KSH 2024).

## A nonprofit szervezetek jogi sajátossága

A *2011. évi CLXXV. törvény a civil szervezetekről* a civil szervezetek jogi kereteit szabályozza Magyarországon, meghatározva a civil szervezetek fogalmát, működési szabályait, átláthatóságát, valamint a támogatások és gazdálkodás rendjét. Célja a civil társadalom erősítése, a szervezetek demokratikus működésének biztosítása és a társadalmi részvétel elősegítése. A törvény részletesen szabályozza a civil szervezetek nyilvántartását, valamint a közhasznúság feltételeit.

A *2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről* kiegészíti a 2011-es szabályozást a civil szervezetek átláthatósága érdekében, szigorúbb átláthatósági és elszámoltathatósági követelményeket írva elő, amelyek a civil szervezetek számára a pénzügyi adatok, a támogatások, illetve az alapítók és vezetők adatainak közzétételét írják elő. Célja a civil szervezetek működésének nyilvánossága, a bizalom erősítése és korrupció elleni fellépés támogatása.



## Jogszabályi háttér a történelmi emlékhelyek kezeléséhez, finanszírozásához

A 2001. évi LXIV. törvény a kulturális örökség védelméről szabályozza Magyarországon a történelmi emlékhelyek védelmét, hasznosítását. Meghatározza a védettség kategóriáit, a kezelésre jogosult szereplőket (mint állam, önkormányzat, nonprofit gazdasági társaságok), valamint a bemutatás, fenntartás és turisztikai hasznosítás kereteit.

A 303/2011. (XII. 23.) Korm. rendelet a történelmi emlékhelyekről tartalmazza a hivatalosan elismert történelmi emlékhelyek listáját, részletezi a fenntartható használathoz kapcsolódó támogatási folyamatokat. Módosítása, a 396/2024. (XII. 16.) Korm. rendelet, a létező pályázati folyamatokra is alkalmazandóvá tette a listát.

A 144/2013. (V. 14.) Korm. rendelet a 2001. évi LXIV. törvény 61/D. §-ára épülve meghatározza a fenntartható használathoz kapcsolódó támogatások jogosulti körét, feltételeit, valamint a támogatott költségvetési típusokat (fenntartás, bemutatás, fejlesztés), meghatározott történelmi helyszínek esetében írásos pályázati lehetőséget biztosít.

A 740/2021. (XII. 21.) Korm. rendelet előírja, hogy az emlékhelyek évente jelentést készítsenek a Nemzeti Örökség Intézetének aktuális állapotukról, használatukról és gazdálkodásukról. A felhívások közzétételének határidejét (január 15.) és a pályázati keretek éves kiírását is szabályozza.

A 419/2021. (VII. 15.) Korm. rendelet – módosított a településtervezés tartalmát szabályozza, érinti a történelmi emlékhelyek környezetének rendezését és más előírásokat az épített örökség integritása érdekében.

A 396/2024. (XII. 16.) Korm. rendelet – 303/2011 módosítása új helyszínekkel, helyrajzi adatokkal frissíti a 303/2011. rendelet 1. mellékletét, azaz a történelmi emlékhelyek listáját. Számos támogatási tétel (keretösszeg) pontosítására kiterjed. A módosítás 2025. január 1-jén lépett hatályba.

### Finanszírozási források

A történelmi emlékhelyek finanszírozása Magyarországon összetett rendszerben valósul meg, többféle állami, önkormányzati, pályázati és piaci alapú forrás bevonásával.

#### 1. Költségvetési támogatás (állami források)

A történelmi emlékhelyek döntő többsége állami vagy önkormányzati tulajdonban van, így az alapműködés, fenntartás és vagyonkezelés költségei gyakran központi költségvetési támogatásból származnak, amelyek a Kulturális és Innovációs Minisztérium (KIM) támogatásai, a Közgűjteményi és örökségvédelmi keretek, valamint a Nemzeti Kulturális Alap (NKA) pályázatai a 2023. évi központi költségvetésről szóló törvény értelmében.



## 2. Európai uniós források

Az Európai Unió támogatásai kulcsszerepet játszanak az infrastrukturális fejlesztésekben, a turisztikai hasznosításban és a megőrzési munkákban, amelyek közé tartozik az EFOP (Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program), a TOP (Terület- és Településfejlesztési Operatív Program), a GINOP (Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program), valamint az Interreg programok (határon átnyúló örökségvédelem, Széchenyi 2020, hazai pályázatok a kulturális örökség védelmére)

## 3. Pályázatok és támogatások

További lehetőséget jelentenek a tematikus hazai, illetve nemzetközi pályázatok, mint a „Magyar Génius Program”, az Örökségvédelmi és műemlék-helyreállítási támogatások, vagy a Kulturális örökség digitalizálását vagy turisztikai vonzerejének növelését célzó konstrukciók. (Monostori Erőd Nonprofit Kft., 2023. évi Éves beszámoló és működési jelentés).

## 4. Saját bevételek (piaci alapú)

A nonprofit vagy vagyongazdálkodó szervezetek saját bevételeik révén is fenntartják működésüket, amelyek belépőjegyekből, kiállításokból, rendezvényekből, bérleti díjakból, valamint turisztikai szolgáltatások rendezvényhelyszínként való hasznosításából származnak (Kárpáti, 2020).

## 5. Támogatók, szponzoráció, adományozás

Kisebb arányban jellemző, de egyes emlékhelyek céges szponzorációból, magánadományokból vagy CSR-programokból is szerezhetnek bevételt (NIOK, 2022; European Commission, 2021).

## 6. Önkéntes munka, közösségi hozzájárulás

Fontos kiegészítő „erőforrás” a történelmi emlékhelyek esetében az önkéntes munkavégzés, amely az üzemeltetéshez, programok lebonyolításához is hozzájárul (Komárom Város Önkormányzata, 2022; Németh, 2019).

Összegezve, a nonprofit modell, a nonprofit szervezet a szektor piaci típusú al-csoportjába tartozik: a profitelosztás tilalmával működik, piaci alapú szolgáltatásokat nyújt, és társadalmilag hasznos feladatokat lát el.

## Minta és módszer

### Minta: történelmi áttekintés

Komárom előnyös közlekedéshálójai helyzete folytán a régmúltban jelentős gazdasági és kulturális szerepet töltött be. Stratégiai központtá a Római Birodalom



terjeszkedése során létrejövő Pannónia provincia idején vált. A település védelmét kezdetben fa-föld szerkezetű védmű biztosította, amelyet a II. században hatalmas kőfállal körülvett erődítés váltott fel. Az újjászületést a napóleoni háborúk jelentették. I. Ferenc Komáromot az osztrák birodalom legerősebb katonai erődrendszerévé szándékozta kiépíteni. A már meglévő jobb parti hídfőerőd, a Csillagerőd, a korábbi Szent Péter palánk mellé két másik erődöt is terveztek építeni: egyet a koppány-monostori Homokhegyen (Monostori erőd), egyet pedig a Nagyigmánd felé vezető út mellett (Igmándi erőd), Komárom déli kijáratánál. Az építés folyamatát osztrák részről az 1848-49-es szabadságharc eseményei szakították meg. 1849-ben a vár új parancsnoka, Klapka György tábornok parancsba adta egy kazamatákkal ellátott erőd építését az osztrákok által már korábban kiszemelt helyen, a Homokhegyen. A szabadságharc leverése után az osztrákok újból hozzákezdtek az erődrendszer kiépítéséhez, amelyhez felhasználták az ostrom során szerzett tapasztalatokat is. Az 1850-ben elkezdődött építési munkálatok felölelték a komáromi erődegyüttes teljes vertikumát. A nagyarányú építkezés első, legnagyobb üteme 1871-ben fejeződött be, a Monostori erőd elkészültével. Ezt követően, 1871-77 között megépült az Igmándi erőd is, ezzel a komáromi erődrendszer teljessé vált. A komáromi erődrendszer létjogosultsága az elkövetkező években megkérdőjeleződött. A XIX. század végére felgyorsult a haditechnika – ezen belül a tüzérségi eszközök – fejlődése, amely megkövetelte volna az erődrendszer védőképességének felülvizsgálatát és a megváltozott körülményekhez igazodó átépítését. Erre azonban nem került sor ([www.erod.hu](http://www.erod.hu)).

## A kutatás módszertana

A tanulmány egyetlen szervezetre épülő kvalitatív esettanulmány, amelynek célja a mélyreható, kontextusfüggő megértés, nem pedig az általánosítás, szektorszintű következtetések levonása. Az esettanulmány empirikus kutatási stratégia, amely kortárs jelenséget vizsgál valós kontextusban, jellemzően akkor, amikor a jelenség és a kontextus közötti határok nem egyértelműek (Yin, 2018). A kutatás középpontjában az áll, hogy a civil-nonprofit szféra milyen mértékben és módon járul hozzá a nonformális neveléshez, a kulturális értékmegőrzéshez és a közösségi identitásképzéshez egy történelmi emlékhely működtetése során, a Monostori Erőd Nonprofit Kft. működésének és kulturális szerepvállalásának vizsgálata alapján. A módszertani keret dokumentumelemzésen, jogszabályi háttérvizsgálaton, valamint a szervezet által megvalósított projektek kvalitatív tartalomelemzésén alapul. A primer adatgyűjtés során félig strukturált interjúk készültek két kulcspozícióban dolgozó szakemberrel, a nonprofit szervezet bevételi-kiadási struktúrájára, marketingtevékenységére és célpiacára fókuszálva. A módszer lehetővé tette a szervezet működésének gyakorlati szempontból történő megközelítését, a szakirodalommal való összevethetőséget. A kvalitatív elemzés mellett szekunder források bevonására is sor került a kontextus

értelmezése érdekében, különös tekintettel a támogatott fejlesztésekre. Összegezve, a kutatás szempontjából az esettanulmány olyan kutatási műfaj, amely egy nonprofit szervezet működését és folyamatait vizsgálja egy konkrét társadalmi-környezeti kontextusban, többféle forrásból származó adatgyűjtésre építve, a belső dinamikák feltárásával és az adaptációs stratégiák elemzésével.

Az alábbi kutatási kérdések fogalmazódtak meg:

A vizsgált nonprofit szervezet alkalmas-e történelmi emlékhely, kulturális örökség ismertté tételére? A nonprofit szervezet megvalósíthat-e olyan projekteket, amelyek eredményeként a hadtörténelmi objektum megújul, az állami vagyon gyarapszik és turisztikai attrakcióként értékesíti önmagát?

A civil-nonprofit szervezet projektjei hozzájárulnak-e a nonformális neveléshez azáltal, hogy a kulturális és helyi hagyományokat a mai kor embere számára értelmezik és értékteremtő, minőségi közösségi élményt nyújtanak?

## Esettanulmány

Az alábbiakban a Monostori Erőd Nonprofit Kft. példáján keresztül vizsgáljuk, hogy egy nonprofit szervezet képes-e történelmi és kulturális örökség megőrzésére, hasznosítására és közösségi értékke formálásra, különös tekintettel a nonformális nevelésre, a helyi identitás erősítésére, valamint a turisztikai és kulturális funkciók összehangolt működésére.

### Monostori Erőd Nonprofit Kft. működése, szerepe

A Monostori Erőd Nonprofit Kft. alapítása óta tevékenykedik a Monostori Erőd Hadkultúra Központ kialakításán és üzemeltetésén, valamint a történelmi emlékhely és a kulturális örökség ismertté tételén. Célja, hogy ezen örökségre alapozva olyan projektek valósuljanak meg, amelyek eredményeként a hadtörténelmi objektumok megújulnak, az állami vagyon gyarapszik, a páratlan értéket képviselő műemlékekben értékes, magas színvonalú közösségi és kulturális élményt nyújtó turisztikai attrakció jöjjön létre. Ennek révén Magyarország egyetlen erődrendszere méltó módon jelenhet meg az ország turisztikai kínálati portfóliójában. A Kft. legfontosabb feladata és egyben fő tevékenysége a magyar állam kizárólagos tulajdonát, nemzeti vagyonát képező, Komáromban található Monostori erőd, Igmándi erőd, valamint a Csillagerőd, mint kiemelt műemlékek és történelmi emlékhelyek vagyonkezelése, állagmegóvása, gyarapítása, hasznosítása, megőrzése és bemutatása a jelen és jövő nemzedékei számára. A hasznosítási koncepcióban megfogalmazott célok megvalósítása érdekében a társaság kulturális és turisztikai tevékenységet is ellát. A látogatottság és ismertség növelése érdekében kulturális rendezvényeket és időszaki kiállításokat szervez. A társadalom és az egyének közös érdekeinek kielégítésére irányuló tevékenység elsősorban



a magyar állam tulajdonából ki nem adható műemlék ingatlan kezelése (felújítása, fenntartása, hasznosítása), valamint az erődökben közintézmények és létesítmények működtetése során valósul meg. A társaság tevékenységi köre a társasági célok elérése érdekében az alábbi törvényi hivatkozásokat foglalja magába (kivéve a külön engedélyhez kötötteket). Az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról szóló 2011. évi CLXXV. törvény 34. § (1) bekezdése szerinti meghatározás közfeladathoz kapcsolódóan végzett közhasznú tevékenységről. Az állami vagyonról szóló 2007. évi CVI. tv. 29. § (3) bekezdése, a kulturális örökség védelméről szóló 2001. évi LXIV. tv. 5. § (1) bekezdése és 61/B. § (3) bekezdése (kulturális örökség védelme, nemzeti emlékhelyek védelme és hozzáférhetővé tétele), Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. tv. 23.§ (4) bekezdés 13. pontja és (5) bekezdés 17. pontja (honvédelem, polgári védelem, katasztrófavédelem és területi sport és szabadidősport támogatása, ifjúsági ügyek), az épített környezet alakításáról és védelméről szóló 1997. évi LXXVIII. tv. 57/A. § (2) bekezdése (az épített környezet alakítása és védelme) szerint közfeladat ellátása céljából közvetlenül közhasznú műemlék védelmi, fenntartói és hasznosítói tevékenységet végez. A Monostori Erőd Nonprofit Kft.-t kiemelten közhasznú társaságként 2002. február 8-án vették nyilvántartásba. A Cégbíróság 2014. június 17-i hatállyal rögzítette az új előírásoknak megfelelő fokozatot. A Kft. közhasznú cél szerinti tevékenységei közé tartozik a kulturális örökség és a nemzeti emlékhelyek védelme és hozzáférhetővé tétele, valamint az épített környezet kialakítása. ([www.erod.hu](http://www.erod.hu)).

### **Monostori Erőd Nonprofit Kft. működési modellje**

A társaság a számvitelről szóló *2000. évi C. törvény* előírásai alapján működéséről, vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről éves beszámolót készít, amelynek felépítése: mérleg, eredménykimutatás, kiegészítő melléklet, közhasznúsági melléklet, valamint üzleti jelentés. A Kft. kezelésében, illetve a tulajdonában lévő eszközökről és azok forrásairól a számviteli törvény előírásai alapján, kettős könyvvitel szabályai szerint vezeti könyveit. Ez biztosítja a gazdasági műveletek folyamatos rögzítését, a számviteli elvek betartását, valamint lehetővé teszi a társaság pénzügyi és gazdasági helyzetéről valós kép kialakítását. A nyilvántartásaiban az alap és fő tevékenységektől elkülönítve tartják nyilván a városi feladatátvállalás keretében felmerült bevételeket és ráfordításokat, amelyeket munkaszámos nyilvántartással valósítanak meg (Fülöp & Somogyi, 2023).

A társaság bevételi struktúrája a magyar állam és Komárom Város Önkormányzatának támogatásából, pályázati forrásokból, valamint saját bevételekből (jegybevétel, bérelhető termék konferencia, esküvő, bál, önkormányzati megrendelések, céges rendezvények) áll. A társaság célpiacát a gyermekkorosztály (osztálykirándulás), a gyermekes családok, valamint koncertek és színházi előadások esetében a felnőtt korosztály alkotja (Fülöp & Somogyi, 2023).

A kiadások és költségek a tevékenységi körhöz igazodnak, így magukban foglalják az üzemeltetést, a karbantartást, a hasznosítással összefüggő ráfordításokat, a művészeti produkciók költségeit, az állagmegóvást a muzeális épület jellegéből adódóan, valamint a tárgyi eszközök karbantartását. A Kft. költségstruktúrája: egyharmad részben bérköltségekből, egyharmad részben üzemeltetési költségekből, és egyharmad részben egyéb kiadásokból áll. A promóció fontos a társaság tevékenységei során. Koncertek esetében a régiós reklámfelületek megcélzása jellemző, amely három-négy megyét érint, míg a látogatók elérése érdekében országos lefedettségű reklámozás valósul meg. Az erődök látogatóinak mintegy 90%-a belföldi, 10%-a külföldi, többségében szlovákiai látogató. A társaságnak nincs nemzetközi törekvése, mivel ez nem kigazdálkodható, célja az országos szint megtartása. Kommunikációs és marketing-tevékenységüket különböző fórumokon, utazási kiállításokon, a nyomtatott sajtóban, a honlapon, valamint a Facebookon folytatják (Fülöp & Somogyi, 2023).

### **Monostori Erőd Nonprofit Kft. szervezeti és működési rendje**

A társaság székhelye a Monostori erőd, amely a három erőd közül a legnagyobb. Az erődben 2014-ben felújításra került a bástya, a folyosó, és az irodák. A Monostori erőd monumentális méretű, 25 hektárt foglal el, teljes területe – a lőterekkel együtt – 70 hektár. Az épületek alapterülete 25.680 m<sup>2</sup>, a helyiségek száma 640. Az erődben élő katonák legmagasabb létszáma 8 000 fő volt ([www.erod.hu](http://www.erod.hu)).

A társaság egyik telephelye a Csillagerőd, amely a Liget Budapest Projekt rekultivációs programja keretében 5 évre a projekt kezelésébe került, majd ezt követően visszakerült a Monostori Erőd Nonprofit Kft.-hez. A Szépművészeti Múzeum Román Csarnokának szobrai kerültek a Csillagerődbe, üzemeltetése a Kft. feladata, szakmai felügyelet mellett. Az Igmándi erőd telephely 2023. december 31-ig zárva tartott, felújítása pályázati forrásból valósult meg, amelynek keretében megújult a látogatótér, a catering-helység, valamint a vizesblokkok.

A társaság munkaszervezete az ügyvezető igazgatóból, a kulturális és turisztikai igazgatóból, a pénzügyi igazgatóból, a gazdasági vezető helyettesből, a marketing és PR-felelősből, az idegenvezetőkből, az adminisztrációs ügyintézőből, valamint a könyvelőből áll. Az állandó dolgozói létszám 30-33 fő, amelyet alkalmanként eseti foglalkoztatottak egészítenek ki, eseti vagy megbízási szerződéssel. A szezon április 1-jétől október elejéig tart, amelyet a társaság különböző programokkal tesz vonzóvá. Ebben az időszakban 50-55 fő az ideális dolgozói létszám, mivel a szezonális tevékenységek szezonális működési jelleget igényelnek. Ennek keretében többek között jegypénztárosok, idegenvezetők, rakodók, karbantartók és színpadépítők alkalmazására is sor kerül. Az őrző-védő feladatok ellátására a társaság külső céggel áll szerződéses kapcsolatban. Ennek keretében például az ERŐDFESZT zenei fesztivál ideje alatt mintegy 70 fő biztonsági személyzet és 20 fő jegyértékesítő kerül alkalmazásra (Fülöp & Somogyi, 2023).



## Világörökségi jelölés

A Duna és a Vág torkolatánál elhelyezkedő Komárom-Komárno erőrendszer világörökségi jelölését 2007-ben közösen kezdeményezte Magyarország és Szlovákia kulturális minisztériuma. A Monostori Erőd Kft. és a Pro Castello Comaromiensi Alapítvány aktív szerepet vállaltak az értékmegőrzésben. A felterjesztést 2008-ban visszavonták, azonban az erőrendszer továbbra is világörökségi várományos helyszínként szerepel az UNESCO listáján ([www.erod.hu](http://www.erod.hu)).

## Empirikus vizsgálat

Fő kutatási kérdés: A vizsgált nonprofit szervezet alkalmas-e a történelmi emlékhely, a kulturális örökség ismertté tételére? A társaság programjai – az erődök történelméhez, az 1848-49-es forradalom és szabadságharc emlékéhez kapcsolódó „Nagy Kokárda Nap”, továbbá az 1848–49-es és a II. világháborús hadijátékok – kiváló példái annak, hogyan lehet a hadtörténelmi örökséget interaktív, élményszerű formában bemutatni, megőrizve a történelmi hűséget, élő kapcsolatot kiépítve a közönséggel. Ezek a rendezvények hozzájárulnak ahhoz, hogy a kulturális örökség ne passzív látványosság, hanem aktív tanulási és közösségi élmény legyen (Reisinger, 2010; Halmi et al., 2024), a kutatási kérdés bizonyított.

Második kutatási kérdés: A nonprofit szervezet megvalósíthat-e olyan projekteket, amelyek eredményeként a hadtörténelmi objektum megújul, az állami vagyon gyarapszik és turisztikai attrakcióként értékesíti önmagát? Az ERŐDFESZT Open Up elnevezésű szabadtéri könnyűzenei fesztivál alkalmával több színpadon zajlanak a koncertek a Monostori erődben. Nyaranta a Magyarock Dalszínház hat-nyolc unikális szabadtéri színházi előadással gazdagítja a Monostori erőd programkínálatát, miközben alkotóműhelyként is fontos szerepet tölt be a magyar színházi életben. Teltházas szabadtéri koncertek zajlanak nyaranta, zenei portfóliójuk alapján minden korosztályt kiszolgálnak, elsősorban a könnyűzenei rendezvényeken keresztül. Az őszi-téli rendezvénysátor programjai – színházi előadások, komoly- és könnyűzenei koncertek, újrakiadások – jól mutatják, hogy a nonprofit működés gazdasági szempontból is fenntartható és sokszínű turisztikai kínálatot képes létrehozni. Ez megfelel annak a szakirodalmi elvárásnak, miszerint a nonprofit szervezetek egyszerre működnek kulturális szolgáltatóként és gazdasági szereplőként (Kuti, 1998; Dobrai & Farkas, 2014).

A „Cincogó sátor” rendezvény kézműves játszóházzal, fajtékokkal, koncertekkel és meseelőadásokkal fogadja a látogatókat. A téltelítő „Télűző cincogás” programmal együtt ezek az események kiemelkedő példái annak, hogy egy nonprofit szervezet képes a közösségformálásra, a nonformális tanulás támogatására és a helyi kisközösségek bevonására. Ezek a programok nemcsak kulturális, hanem szociális küldetést is betöltenek, hozzájárulva a helyi identitás megerősítéséhez (Bartal, 2005; Török, 2018).

Megállapítható, hogy a vizsgált nonprofit szervezet alkalmas és hatékony szereplő a történelmi emlékhely kulturális és turisztikai célú működtetésében. A Monostori erőd által szervezett programok bizonyítják, hogy egy műemléki helyszín képes integrálni a kulturális örökség megőrzését a gazdasági fenntarthatósággal és a közösségi élményteremtéssel, megfelelve a korszerű örökségmenedzsment elveinek.

A tanulmányban megfogalmazott kutatási kérdés szerint vizsgáltuk, hogy a civil-nonprofit szervezet projektjei hozzájárulnak-e a nonformális neveléshez, a kulturális és helyi hagyományokat a mai kor embere számára értelmezve, értékteremtő, minőségi közösségi élményt nyújtva. A Széchenyi 2020 projektek – MENÁZSI, Helyi mester – mesterien helyi, Játszudvar –, valamint az erőd alapszolgáltatásai (foglalkozások, tárlatvezetések, marketing-összekapcsolások) megválaszolják a kutatási kérdést. A programok interaktív, élményalapú, közösségformáló módon dolgozzák fel a helyi hadikultúrát, történelmi személyiségeket és Komárom örökségét, ötvözve a turisztikai élményt az ismeretátadással. Különösen a gyermekcsoportoknak szóló, testnevelési jellegű foglalkozások, illetve a múzeumpedagógiai terek, továbbá a civil szervezetek bevonása a Játszudvaron, mind erősítik a nonformális oktatás megvalósulását. Ugyanakkor a kihasználatlan szakmai kapacitások (agyagágető, hiányzó szakemberek) rámutatnak arra, hogy a megvalósítás nem minden elemében teljes. A lehetőség adott, de a fenntartható működtetéshez további fejlesztésekre és forrásbevonásra van szükség. A kutatási kérdés nagyjából teljesült, a nonprofit szervezet projektjei jelentősen hozzájárulnak a nonformális neveléshez és a közösségi kulturális élmény nyújtásához, ugyanakkor a rendszer bizonyos pontokon szakmai és infrastrukturális fejlesztésre szorul.

A Monostori Erőd Nonprofit Kft. által fenntartott kiállítások, állandó és időszakos tárlatok sokrétűen mutatják be a magyar és a helyi hadtörténelem, az ipartörténet, a társadalmi változások és a kulturális örökség elemeit. A Monostori erőd területén található kiállítások, mint a „Duna, hajók, mesterségek”, a „Láthatatlan erőd”, a hadtörténeti kiállítások, a szovjet éra bemutatása, a Sütőipari emléktár, valamint az emlékparkok és emlékművek mind hozzájárulnak a történelmi emlékezet, a közösségi identitás és a kulturális tudás átadásához. Ez a múzeumpedagógiai és örökségkezelési tevékenység közvetlenül igazolja a tanulmány elsődleges kutatási kérdését, miszerint a nonprofit szervezet alkalmas a történelmi emlékhelyek, kulturális örökségek ismertté tételére. A kiállítások rendszerszinten dokumentálják, értelmezik, a közönség számára hozzáférhetővé teszik a helyi és nemzeti történelmet, különös tekintettel a hadtörténeti múltra. Az időszakos és interaktív tárlatok, emlékművek jelenléte megőrzi a múlt emlékeit, továbbá aktuálisan értelmezhető közösségi élménnyé formálja azokat. A nonprofit szervezet aktív szereplője az örökségátadás és identitás erősítés társadalmi funkciójának.

A Monostori Erőd Nonprofit Kft. sokszínű eseményei, a filmforgatások, a nemzetközi kutyakiállítások, valamint a korábbi években megrendezett MEDIAWAVE alternatív film- és művészeti fesztivál bizonyítják, hogy az intézmény nyitott, kreatív közösségi térként is működik, ahol a hely szelleme kortárs művészeti és közösségi események befogadásával nyer új értelmet. A programok megválaszolják kutatási



kérdést, miszerint a nonprofit szervezet képes értéket teremteni a kulturális örökség kortárs értelmezésén keresztül, a szervezet nemcsak őrzi a múltat, hanem élettel tölti meg a nonformális nevelés, a művészeti aktivitás és a közösségépítés eszközein keresztül, összekapcsolva a történelmet a jelen élményeivel.

A tanulmány központi kutatási kérdése az volt, hogy a vizsgált nonprofit szervezet alkalmas-e a történelmi emlékhely és kulturális örökség ismertté tételére. A Monostori Erőd Nonprofit Kft. tevékenysége egyértelműen igazolja ezt a felvetést, programjai révén nem csupán látogatóközpontként, hanem élő kulturális és oktatási térként is működik, amely minden korosztályt képes megszólítani.

## Összegzés

A hazai nonprofit szektor Bartal (2005), Kuti (1998) és Dobrai–Farkas (2014) szerint egyszerre hordoz civil és állami gyökerű elemeket, amelyek dualista szerkezetet eredményeznek. A nonprofit gazdasági társaságok a rendszerben leginkább gazdasági orientációjú szervezeti formák, jellemzően saját alkalmazottakkal működnek, nem támaszkodnak önkéntességre, és jelentős bevételi koncentrációval bírnak (KSH, 2024). Ugyanakkor közfeladatokat is ellátnak, különösen a közszolgáltatások és kulturális értékek területén. A Monostori Erőd Nonprofit Kft. működése jól összevethető a szakirodalomban leírt jellemzőkkel. Piaci alapú tevékenységei – mint rendezvényhelyszín-szolgáltatás, turisztikai programok és kiállítások – jelentős saját bevételt biztosítanak, amelyek a fenntartás pillérét jelentik. Ugyanakkor a szervezet közfeladatot is ellát: a Monostori erőd, a Csillagerőd és az Igmándi erőd kiemelt történelmi emlékhely, fenntartásuk és bemutatásuk a kulturális örökségvédelem része, amelyet a 2001. évi LXIV. tv., valamint a kapcsolódó kormányrendeletek szabályoznak. A szervezet finanszírozási struktúrája illeszkedik a szakirodalomban vázolt összképhez (Halmi et al., 2024; Reisinger, 2010) költségvetési támogatások, uniós pályázatok, valamint saját piaci bevételek egyaránt megjelennek, miközben az állami és önkormányzati szerepvállalás meghatározó. Mindez megerősíti, hogy a vizsgált nonprofit gazdasági társaság képes fenntartható módon közvetíteni a köz- és piaci logikák között (Bartal, 2019), jelentős szerepet vállalva a történelmi emlékhelyek értékőrző és fejlesztési funkcióinak ellátásában. A Monostori Erőd Nonprofit Kft. példája jól szemlélteti a nonprofit szektor azon sajátosságát, hogy egyszerre képes megfelelni a gazdasági hatékonyság és társadalmi hasznosság elvárásainak, különösen a kulturális örökség védelme és hasznosítása terén.

## Források

Balázs, L., Rajcsányi-Molnár, M., András, I., & Sitku, K. (2020). Social responsibility in higher education: a hungarian best practice. *Civil Szemle* 17. Különszám Special Issue 1 pp. 155–173., 19 p.



- <https://www.civilszemle.hu/wp-content/uploads/2021/01/CSz-ku%CC%88lo%CC%88nsza%CC%81m-20201.pdf> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Bartal A. M. (2005). *Nonprofit elméletek, modellek, trendek*. Századvég Kiadó, Budapest
- Bartal, A. M. (2019). Vissza a jövőbe – A magyar önkéntesség harminc évéről három tételben. *Civil Szemle* 16(1), 15–32.
- Bocz J. (2010). A nonprofit szektor magyarországi működését befolyásoló tényezők, *Statisztikai Szemle*, 88(4) [https://www.ksh.hu/statszemle\\_archive/2010/2010\\_04/2010\\_04\\_353.pdf](https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2010/2010_04/2010_04_353.pdf) (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Európai Bizottság. (2021). *Magyarország Partnerségi Megállapodása 2021–2027*. Európai Strukturális és Beruházási Alapok.
- European Commission. (2021). *Creative Europe – Culture Sub-programme*. <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Csanády D. (1998). A civil társadalom szerkezete. In: Tóbiás P. (Ed.): *Együttműködési lehetőségek civil szervezetek és a helyi önkormányzatok között*. (pp 24–32). Demokratikus Jogokért Fejlesztési Alapítvány
- Dobrai, K. & Farkas, F. (2014). Szervezetfejlesztés és professzionalizáció a nonprofit szektor szervezeteiben. *Marketing & Menedzsment*, 2014/4, 38–51. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/974> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Halmi N. M., Rajcsányi-Molnár M. & Konczosné Szombathelyi M. (2024). Civil szervezetek partnerségének hatékonysága az innovációs ökoszisztémában. *Dunakavics*, 2024/11.
- Harsányi L. (1999). A harmadik szektor. In: Tóbiás P. (Ed.): *Együttműködési lehetőségek civil szervezetek és a helyi önkormányzatok között*. (pp. 9–23). Demokratikus Jogokért Fejlesztési Alapítvány
- Jenkins, R. M. (1997). A nonprofit szféra és a politikai rendszer kapcsolata Magyarországon. In: Balogh E., Bullain, N. & Simon I. (Eds.), *Egymás jobb megértése felé*. (pp. 7–14). A Civil Társadalom Fejlődéséért Alapítvány
- Kárpáti, T. (2020). Adományozás és szponzoráció a kulturális nonprofit szektorban. *Civil Szemle*, 17(2), 45–60. <https://www.civilszemle.hu/archivum/2020-2/karpati-tamas-adomanyozas-es-szponzoracio> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Kézai, P. K. (2024). Fenntartható iskolába járás Magyarországon: Pedibusz és bicibusz pilot-programok szerepe napjainkban. *Civil Szemle* 21. 1 pp. 71-89., 19 p. <https://doi.org/10.62560/csz.2024.01.05>
- Komárom Város Önkormányzata. (2022). Komárom kulturális és idegenforgalmi támogatásai 2022. <https://www.komarom.hu/tamszerz.php> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Központi Statisztikai Hivatal. (2024). A nonprofit szervezetek legfontosabb jellemzői, 2023 (gyorstájékoztató). <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/nonr/gyonr223.html> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Kuti É. (1998). *Hívjuk talán nonprofitnak...* Nonprofit Kutatócsoport, Budapest
- Magyarország Kormánya. (2011). 303/2011. (XII. 23.) Kormányrendelet a történelmi emlékekről. Nemzeti Jogszabálytár. <https://njt.hu/jogszabaly/2011-303-20-22> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)



- Magyarország Kormánya. (2011). 370/2011. (XII. 31.) Kormányrendelet az államháztartás működési rendjéről és a támogatási igénylésről. Nemzeti Jogszabálytár. <https://njt.hu/jogszabaly/2011-370-20-22> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Magyarország Kormánya. (2013). 144/2013. (V. 14.) Kormányrendelet a fenntartható használat-hoz kapcsolódó támogatásokról. Nemzeti Jogszabálytár. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300144.kor> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Magyarország Kormánya. (2021). 740/2021. (XII. 21.) Kormányrendelet a történelmi emlékhelyek használatáról és fenntartható használatuk támogatásáról. Nemzeti Jogszabálytár. <https://njt.hu/jogszabaly/2021-740-20-22> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Magyarország Kormánya. (2024). 396/2024. (XII. 16.) Kormányrendelet a történelmi emlékhelyekről szóló 303/2011. (XII. 23.) Korm. r. módosításáról. Nemzeti Jogszabálytár. <https://njt.hu/jogszabaly/2024-396-20-22> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Magyarország Országgyűlése. (2001). 2001. évi LXIV. törvény a kulturális örökség védelméről. Nemzeti Jogszabálytár. <https://njt.hu/jogszabaly/2001-64-00-00> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Magyarország Országgyűlése. (2023). 2023. évi központi költségvetésről szóló törvény. Nemzeti Jogszabálytár. <https://njt.hu/jogszabaly/2023-55-00-00> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Monostori Erőd weboldala. <https://erod.hu/> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Monostori Erőd Nonprofit Kft. (2023). Éves beszámoló és működési jelentés. <https://erod.hu/kozhasznu-informaciok/> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Nárai M. (2008). *A nonprofit szervezetek helye és szerepe a helyi társadalmak életében – A nyugat-dunántúlinonprofit szektor helyzetfeltárása*. [Doktori disszertáció]. ELTE Társadalomtudományi Kar, Szociológiai Doktori Iskola, Győr–Budapest
- Németh, A. (2019). Települési önkormányzatok szerepe a helyi kulturális örökség fenntartásában. *Tér és Társadalom*, 33(3), 104–119. <https://doi.org/10.17649/TET.33.3.3196>
- NIOK Alapítvány. (2022). Nemzetközi és hazai támogatók a kulturális civil szférában. <https://niok.hu>
- Reisinger, A. (2012). Civil/nonprofit szervezetek a kohéziós politikában – elméleti alapok. *Tér és Társadalom*, 26(1), 41–66. <https://doi.org/10.17649/TET.26.1.1875>
- Széchenyi 2020. (n.d.). Pályázati lehetőségek kulturális örökségvédelmi célokra. Széchenyi 2020. <https://www.palyazat.gov.hu/programok/szechenyi-2020>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100175.tv> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300005.tv> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
2020. évi C. törvény a számvitelről <https://njt.hu/jogszabaly/2000-100-00-00> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)