



Demokratikus Jogok Fejlesztéséért
Alapítvány

Foundation for Development of
Democratic Rights

Full-Cost Recovery

A teljes költségmegtérüléssel való tervezés szemlélete

- Az **FCR** azt jelenti, hogy a civil szervezet a szolgáltatás nyújtása teljes költségének megtérülésével tervez, ideértve a szervezet működtetése többletterhének a szolgáltatásra arányosan eső részét is - fenntartható modell lehet
- nem terjedt el még a magyar non-profit civil szektorban
- Amikor „többrétegű”, a működés teljes költségének megtérülésére összpontosító tervezésbe fognak, az átláthatóbb, kommunikálhatóbb szükséglet-meghatározás segíthet
- Az **FCR** egy olyan tervezési mód, amely képes lehet ellensúlyozni a projekt-szemlélet megszorításait és a nem fenntartható, stagnáló pályáról való letérést
- a működési és a működéshez szükséges fejlesztési költségeket, amelyeket nem lehet direkt projekt-költségként feltüntetni, csak részben képesek a szervezetek „overhead”-ként finanszírozni

Full-Cost Recovery

A teljes költségmegtérüléssel való tervezés szemlélete

- Többnyire fedezet nélkül marad: a vezetés fejlesztése (vezetőképzés), a belső és külső infrastruktúra bővítése, technológia-fejlesztés, továbbá a szervezet stratégiai fejlesztése és irányítása (ideértve a professzionális és stratégiai forrás-szervezést, az önálló fundraisinget)
- Segíthet: részletesebben és árnyaltabban legyenek képesek kommunikálni finanszírozási igényeiket a specializált és a kereskedelmi bankok felé, a pénzügyi szektor más olyan szereplői felé, akik (bár pénzben kifejezhető módon,) elsősorban tudástőke megosztásával vagy más technikai segítséggel növelhetik a non-profit civil szektor stabilitását
- a lehetséges támogatók felé felmutatja a szektor társadalmi hozzáadott értékét, és a már elismert, létező társadalmi felelősségvállaláson túl (CSR) jelölhet ki kapcsolódási pontokat a két szektor közötti partnerségi együttműködésre, esetleg stratégiai alapú, hosszútávra tervezett társadalmi befektetésekre

(Ez a rövid leírás a Euclid Network és az ACEVO segítségével jött létre.

<http://www.fullcostrecovery.org.uk/main/>)

Új szereplők a pénzpiacon

Emerging actors on financial market

Néhány fontos kérdés számunkra, amelyekre a kutatás is kitér illetve az interjúk során említettek az interjú alanyok:

- Megvalósítható-e a magyar civil szektoron belül a teljes költségmegtérüléssel tervező (Full Cost Recovery – FCR) modell alapján való működés? Válasz lehet-e ez a hosszú távú szervezeti fenntarthatóság elérésére?
- Az üzleti érdekeltség és az ott alkalmazott ösztönzők hogyan tudnak egymásra találni (összeütközés nélkül) azzal a befektetői filozófiával, amely a társadalmi értéket helyezi előtérbe és a pénzügyi megtérülést ennek függvényében értékeli ?
- Hogyan lehet a civil szervezetek átláthatóságát javítani; hatékonyságát, a misszió elérését, teljesülését mérni, hogy ezáltal a hitelesség és bizalom növekedhessen? Válasz lehet-e ez a hosszú távú szervezeti fenntarthatóság elérésére?
- Hogyan és milyen formában jelenik, jelenhet meg az a kritikus tömeg a civil szektor részéről, ami üzletileg érdekes vagy jelentős lehet a pénzügyi szektor számára? Mik azok a méretgazdaságossági határok, ami felett megéri kidolgozni konkrét megoldásokat, standardizálhatóvá mikor válik?
- A civil szektor és a pénzügyi szektor együttműködésének javítása sok tényezőkön múlik. A partnerségi viszony kialakításának segítő és gátló összetevőit, a kutatásba bevont szereplők észrevételeit az alábbiakban foglaljuk össze.

Hátráltató és előmozdító tényezők

1. Hátráltató tényezők I. :

- a) A civil szervezetekben alacsony a hitelvállaláshoz kapcsolódó kockázatvállalási hajlandóság. Sok esetben hozzájárul ehhez az a mérlegelés, hogy miként aránylik egymáshoz a közhasznú cél súlya és a hitelvállalás kockázatának nagysága.
- b) Hitelkérelem esetén a szektor speciális volta miatt nehéz a megtérülés elemzése (a bankok inkább felajánlják pénzüket és a CSR-on keresztül támogatják a nonprofit szektort, de nem vállalják a kiszámíthatatlan és bizonytalan megtérülést egy üzleti modell esetében).
- c) A pályázati pénzek, kifizetések bizonytalansága nagymértékben megnehezíti a szervezetek életét.
- d) A civil szektor sajátosságai miatt nagy az emberi erőforrás igény a bankok felől, bizonyos esetekben ez drágítja a hitelt.
- e) A civilek életében nehezen összeegyeztethető a vállalkozás és a nonprofit lét, szemléletváltást kell elérni.
- f) A pénzügyi szektor, a bankok nem ismerik sem a civil szervezetek működési sajátosságait, sem a pályázati folyamatot, anyagokat, követelményeket.
- g) Nehéz, nem kidolgozott a hatékonyság, hatásosság mérése a civil szektorban.

Hátráltató és előmozdító tényezők

Hátráltató tényezők II.:

- h) A civil szektorban nincsenek jelentős pénzügyi tartalékok, jelentősebb vagyon, nem rendelkeznek a hitelképességhez szükséges, a bankok által igényelt elsődleges garanciával
- i) Nagyfokú egyensúlytalanság tapasztalható a Budapest–vidék viszonylatban (A CSR szervezetileg gyakran centralizált, emiatt Budapest központú. A vidéki bankfiókok általában elzárkóznak, nem rendelkeznek információkkal, nehezen megközelíthetők).
- j) A kereskedelmi bankok általában a vállalkozásokra vonatkozó szabályok szerint tudnak hitelt ajánlani, amihez nem egy esetben (több évre visszamenő) könyvvizsgálatot is feltételként szabnak. Ennek elkészítése milliós nagyságrendű, pályázatokba is csak részben tervezhető kiadás, emiatt ebben a körben egy kis méretű szervezet nem tud hitelt felvenni.
- k) A bankok általában „civil számlacsomaggal” nem rendelkeznek. A fő- és alszámlák vezetési díjait, valamint a pénzügyi tranzakciók díjait a piaci vállalkozások szintjéhez mérten állapítják meg.
- l) A kedvezőbb konstrukciót kínáló bankra való váltás a pályázatokhoz kötelezően kapcsolódó inkasszóterhelések miatt nagyon nehéz.
- m) A szövetkezetek esetében fogalmi félreértések nehezíthetik az együttműködést, sok nehézséget okoznak (a bankok számára kifogásolható a szövetkezeti forma, mert nem tisztázott, mit takar).

Hátráltató és előmozdító tényezők

2. Előmozdító tényezők I.:

- a) A civil szektor fejlődést mutat a pénzügyi kultúra, tudatosság terén, van igény az ilyen jellegű képzésekre.
- b) Nő a képzettség a nonprofit szervezetekben (egyre több olyan szervezet van, ahol végzettségüket tekintve megfelelő emberek foglalkoznak pénzügyi, gazdasági vonatkozású kérdésekkel: közgazdászok, gazdasági főiskolát végzettek).
- c) Hitelkérelem esetén nagyobb előnnyel rendelkeznek azok, akik auditált mérleget tudnak felmutatni.
- d) A személyes kapcsolatok, személyes érintettség kapcsán a pénzügyi szektor aktívabb szerepvállalásra hajlandó, főként helyi szinteken.
- e) Egyre több tapasztalat halmozódik fel a civil szektorban mind a pályázati területen, mind a pénzintézetekkel való együttműködés területén
- f) Léteznek jól működő, adaptálható finanszírozási modellek, megoldások főként külföldön.
- g) Már megjelentek alternatív pénzügyi kezdeményezések Magyarországon (pl. MagNet, Ökobank).
- h) Mind a civil szektor, mind a bankszektor véleménye szerint a pályázati önerőhöz biztosított bankgarancia, a megnyert pályázatokra igényelt áthidaló kölcsön lehet egy terület, ahol leginkább együttműködhet a két szektor. A civilek szerint: **kedvezményes hitelek, garancia** fontos, ahol nem az extraprofitnak, hanem a társadalmi felelősségvállalásnak kell az elsődleges szempontnak lennie a bankok részéről. Így konkrét, minősíthető, mérhető a banki kockázat.

Hátráltató és előmozdító tényezők

2. Előremozdító tényezők II.:

- i) A civil szervezetek nagy többségéből hiányzik a „piaci tudás”, ismeret, a hatékony költségtervezés, a szolgáltatások piaci értékesítéséhez kapcsolódó ismeret, képesség. Ilyen jellegű képzésekre, tréningekre szükség lenne, ez egyben az állami forrásoktól való nagyobb függetlenség megteremtését is szolgálhatná.
- j) Egy projektfinanszírozási és cash flow előrejelzési szoftver hasznos eszköz lehetne ahhoz, hogy a szervezetek megfelelően tudják likviditásukat menedzselni és egy pénzügyi partnerrel együttműködve, egy folyószámlahitelhez hasonlóan működő „stand-by” hitellel a negatív időszakokat át tudják hidalni.
- K) Azok a szervezetek, amelyek több éven át megbízhatóan el tudnak számolni a hazai és uniós pályázati pénzekkel, több esetben megbízhatóbb gazdálkodást folytatnak, mint a kis- és közép-vállalkozások többsége.
- l) Egy stabilan prognosztizálható üzleti terv és a hozzáértő szakember nagymértékben elősegíti magának a szervezetnek a fenntarthatóságát, és a bankokkal való együttműködését.
- m) A támogatást részben normatív alapra kellene helyezni, hogy a szervezetek a szakmai munkára tudjanak koncentrálni, ne a pályázati adminisztráció vigye el az idejük nagy részét a szakmai munka helyett.

A jó gyakorlatok és javaslatok

1) Példák az együttműködésre: Magyarországon

Takarékszövetkezetek és civil együttműködés

MagNet és civil együttműködés (Waldorf iskola)

NESsT–Kék Madár Alapítvány együttműködés

2) Módszerek az átláthatóság, hitelesség növelésére és kommunikációjára itthon és külföldön

Minőségbiztosítás

Pénzügyi képzés, tanácsadás – KPMG, NESsT, NIOK

Alternatív tervezési modellek

Hatásosság, hatékonyság mérése - ImpAct

ImpAct

1. új, innovatív hatáselemzési módszer
2. Egyesült Királyságban kidolgozott ImpACT módszer segítségével mérhetővé lehet tenni egy civil szervezet működésének tényleges társadalmi hatását, ennek bemutatásával pedig erősíteni lehet a civil szervezetek átláthatóságát, társadalmi elfogadottságát és támogatottságát
3. elősegítheti a szervezetek munkájának fenntarthatóságát, valamint együttműködésüket más szervezetekkel, az állami/önkormányzati és az üzleti szektorral
4. elsősorban a helyi erőforrásokra épülő, valós helyi igényekre reagáló civil szervezetek munkáját segítheti, de ágazati-szakmai szervezetek hatásvizsgálatára is alkalmas
5. az eredmények mérése gyakran kimerül a mennyiségileg megfogható mutatókban, a tevékenységek bemutatásában vagy a pénzügyi beszámolóikban
6. a szereplők nem fordítanak kellő figyelmet a hatásvizsgálatra, az átláthatóság és elszámoltathatóság növelésére, a társadalmi beágyazódás erősítésére. Nincsenek igazán jó módszerek, jó gyakorlatok, széles körben alkalmazott megoldások
7. a civil szektor társadalmi megítélése alapvetően gyenge, oka, hogy a szervezetek nem tudják jól bemutatni, kommunikálni, beágyazni a tevékenységüket

ImpAct

A módszer

- Az ImpAct U.K. története
- A módszer többek között rávilágít arra, hogy a szervezet mennyire működik transzparens és elszámoltatható módon, mennyire ágyazódik be a közösségébe, milyen kapcsolatot épít ki a célcsoportjával és az egyéb érdekeltekkel, valamint segíti is a szervezeteket ezek fejlesztésében.
- A módszer hazai viszonyokra való alkalmazásának feltétele annak hazai tesztelése. Ehhez a Norvég Civil Támogatási Alap biztosít lehetőséget azzal, hogy a DemNet által támogatott 56 civil szervezet közül legalább 10 szervezetnél az ImpACT módszer segítségével történik a projekt értékelése.
- A tapasztalatok alapján a módszer véglegesítése történik meg, majd a Magyar Adományozói Fórum keretében a tapasztalatok közzététele, szakmai megvitatása után, 2011 áprilisban a DemNet életre hívja az ImpACT Magyarország koalíciót.
- Csatlakozásra hívja a Magyar Adományozói Fórum tagjait és más szervezeteket, hogy támogatói vagy megvalósítói tevékenységük során az ImpACT módszert alkalmazzák. Eközben a DemNet létrehozta az ImpACT magyar honlapját, közzéteszi a módszertant, az eszközöket, és népszerűsíti annak alkalmazását.

Köszönjük a figyelmet!

Demokratikus Jogok Fejlesztéséért Alapítvány (DemNet)

Foundation for Development of Democratic Rights (DemNet Hungary)

Apáczai Csere János u. 1. IV/40., Budapest 1052 Hungary

Tel: +36 1 411-0410, 411-0411 Fax: +36 1 328 0874

info@demnet.org.hu www.demnet.hu