



**„Új szereplők a pénzpiacon”**  
**– tervezés teljes költségmegtérüléssel (Full Cost Recovery – FCR)**  
**a hosszú távú szervezeti fenntarthatóság eléréséhez –**  
című műhelymunka előkészítő kutatásának összefoglaló kiadványa

**DEMOKRATIKUS JOGOK FEJLESZTÉSÉÉRT**  
**ALAPÍTVÁNY**  
**FOUNDATION FOR DEVELOPMENT OF**  
**DEMOCRATIC RIGHTS**

## **Új szereplők a pénzpiacon**

*Tervezés teljes költségmegtérüléssel a hosszú távú szervezeti fenntarthatóság eléréséhez*

című műhelymunka előkészítő kutatásának összefoglalója

Szerzők: Erős Barbara és Jaksá Brigitta

Interjúk: Melles Ágnes

Kutatási értékelés: Molnár Tímea

### **Tartalomjegyzék:**

Bevezetés	2
Vezetői összefoglaló	3
Módszertan	6
Pénzügyi szolgáltatások civileknek	7
Hazai jó gyakorlatok	10
Fejlesztési javaslatok	12
Összegzés	16

## Bevezetés

A civil szervezetek folyószámla tulajdonosokként, adományok kedvezményezettjeiként régóta jelen vannak a pénzügyi szolgáltatók horizontján, és ebben a formában már „hagyományos” ügyfélnek tekinthetők. A civil szereplők és a pénzügyi szektor kapcsolatát elemző kutatásunkban azt vetjük fel, hogy a teljes költségmegtérüléssel való tervezés szemléletének (Full Cost Recovery – FCR) bevezetésével és adaptációjával ez az együttműködés fejleszthető.

A magyar non-profit civil szektor finanszírozási hátterével, továbbá kisebb szegmensek (társadalmi vállalkozások) sajátos finanszírozási igényeinek leírásával több kutatás is foglalkozik.<sup>1</sup> Ez a dolgozat azt vizsgálja, milyen gátló és segítő tényezők működnek a non-profit civil szervezetek és a pénzügyi szektor viszonyaiban, hogyan lehetne a „többrétegű,” strukturáltabb finanszírozási formák kifejlődését elősegíteni. A teljes költség megtérüléssel való tervezés elősegítése mindenképpen egy összetett, soktényezős folyamat.

Vizsgálatunk kezdetén még egy lépést tettünk hátra, hogy láthassuk, a működés teljes költségének megtérülésére összpontosító tervezés szükséges lehet ahhoz, hogy a civil szervezetek valós finanszírozási igényeiket meg tudják fogalmazni és tervezhetővé tegyék a saját érdekükben. Az FCR egy olyan tervezési mód, amely képes ellensúlyozni a projekt-szemlélet megszorításait ezáltal megteremtve a civil szervezetek pénzügyi tervezésének nem fenntartható, stagnáló pályáról való letérésének lehetőségét. Azokat a működési és a működéshez szükséges fejlesztési költségeket, amelyeket nem lehet direkt projekt-költségként feltüntetni, csak részben képesek a szervezetek „overhead”-ként (arányosított indirekt működési költségként) finanszírozni. Ezen szervezeteknél többnyire fedezet nélkül marad a vezetés fejlesztése (vezetőképzés), a belső és külső infrastruktúra bővítése, továbbá a szervezet stratégiai fejlesztése és irányítása (ideértve a professzionális és stratégiai forrás-szervezést). A standard működéshez szükséges fejlesztési költségeken túl is felmerülnek hosszú távú beruházási igények, amelyek kielégítése ma szinte elképzelhetetlen állami szerepvállalás nélkül.

Az FCR a saját pénzügyi tervezésen túl hozzásegítheti a non-profit civil szervezeteket ahhoz, hogy részletesebben és árnyaltabban legyenek képesek kommunikálni finanszírozási igényeiket a specializált és a kereskedelmi bankok felé, továbbá a pénzügyi szektor más olyan szereplői felé, akik akár tudástöke megosztásával vagy más technikai segítséggel, akár a szektor igényeinek megfelelő szolgáltatások nyújtásával növelhetik a non-profit civil szektor stabilitását.

Az FCR a lehetséges támogatók felé (akár magánadományozók, akár más, visszatérülő formában finanszírozási segítséget nyújtó szervezetek) felmutatja a szektor társadalmi hozzáadott értékét, és a már elismert társadalmi felelősségvállaláson túl (CSR) is kijelölhet kapcsolódási pontokat a két szektor közötti partnerségi együttműködésre, esetleg stratégiai alapú, hosszútávra tervezett társadalmi befektetésekre. Ezáltal a civil szereplők a pénzpiacokon valóban egy megújult szerepbe kerülnének.

Kutatásunk hazai civil szektorbeli példákat mutat be a pénzügyi szervezetek (bankok, pénzintézetek, kockázati befektetők stb.) ügyfeleiként való megjelenésére. Egyrészt, a kínálati oldalról olyan fejlesztési lehetőségeket vizsgálunk a két szektor közötti együttműködésben, melyek átláthatósági, minőségbeli vagy egyéb biztosítékot nyújthatnak a civilek működéséről a pénzpiaci szereplők felé. Másrészt, a keresleti oldalt elemezve, a civil szervezetek speciális szükségleteit mérjük fel.

---

<sup>1</sup> Tükörterem Egyesület: A civil szervezetek többforrású finanszírozásának lehetőségei, nemzetközi modelljei, 2010. (elérhető: [http://www.tukorterem.hu/project/civil\\_szervezetek\\_toebbforasu\\_finanszirozasa](http://www.tukorterem.hu/project/civil_szervezetek_toebbforasu_finanszirozasa), utolsó letöltés 2010 december 10.)

## Vezetői összefoglaló

A DemNet az „Új szereplők a pénzpiacon” műhelymunka előkészítéseként kutatást végzett a civil és a pénzügyi szektor szereplőinek kapcsolatáról. A kutatás kiindulópontjaként a teljes költségmegtérüléssel való tervezést (Full Cost Recovery – FCR) jelöltük meg, amely elősegíti a hosszú távú szervezeti fenntarthatóság elérését. Összefoglalónk a civil szervezetek és a pénzügyi szektor szereplőinek együttműködését ösztönző és gátló tényezőit bemutatva méri fel a működés teljes költségének megtérülésére összpontosító tervezés, a strukturált szervezeti finanszírozás megvalósításának lehetőségeit Magyarországon.

A DemNet 1996 óta tartó, a civil szektorban végzett fejlesztő munkájának tapasztalatai alapján azt látjuk, hogy a civil szervezetek bevételi forrásai nem kellően diverzifikáltak, nagy a függőségük egy-egy forrástól, illetve forrás-típustól, ami Magyarországon elsősorban az állami pályázati forrásokat jelenti, illetve típusát tekintve, a vissza nem térítendő támogatások (grant) körét. Több szervezetnél is azt tapasztaltuk, hogy problémát jelent a projektekkel nem szorosan kapcsolatban álló költségeik elszámolása, fedezése, mivel a pályázati struktúra miatt jelentős súllyal bír a projekt-alapú finanszírozás. Másrészt a pályázati (vissza nem térítendő) támogatások kifizetése gyakran nehézkes, többen kényszerülnek a szerződésben vállalt tevékenységük elvégzéséhez valamilyen áthidaló hitelt felvenni, vagy alternatív finanszírozási módot találni. Az utó- és részfinanszírozású pályázatok esetében sem elszámolhatóak az igénybe vett pénzügyi szolgáltatás (áthidaló, rövid távú hitel) költségei. Bár a jelenlegi pályázati támogatási rendszerrel kapcsolatban fenntartásokat fogalmaztak meg a banki szférában (szerződéses támogatások kifizetésének felfüggesztése, késedelmessége), a kutatásban megkérdezettek úgy vélik, hogy a pályázati önerőhöz biztosított bankgarancia, illetve a megnyert pályázatokra igényelt áthidaló kölcsönök területe lehet a nonprofit szektor és a bankszektor együttműködésének kezdete. Mindkét oldalról elhangzott, hogy a jövőbeli együttműködés fontos feltétele, hogy a két szektor több információval rendelkezzen a másikról, annak működéséről, továbbá a civil szervezetek pénzügyi ismereteinek, tudásának bővülése sok szempontból javíthatná a két szektor közötti kommunikációt.

A civil szektorral kapcsolatban jelentős dilemma a bankoknál, hogy mivel kereskedelmi bankként profitot, eredményességet kell felmutatniuk, nem tekintenek a non-profit szervezetekre sajátos ügyfélkörként, piacként. A civil szektort kedvezően érintő befektetések területén nehezen tudnak a megtérülésre elemzéseket, kalkulációkat végezni. Számukra könnyebbnek tűnik, ha elkülönítik üzleti céljaiktól, az egyértelműen profit-orientált szervezetekre, vállalkozásokra épülő üzletpolitikájuktól; és a társadalmi felelősségvállalás koncepcióján belül igyekeznek a civil szektorral kapcsolatokat építeni (CSR – corporate social responsibility).

A pénzügyi szektorral kapcsolatban jelentős dilemma, hogy a CSR adományozásban való „kiszervezése” valójában nem segíti a szektor fejlődését, fenntarthatóságának támogatását, mivel ugyanazt a grant-alapú pályázati rendszert erősíti, amely a kialakult „egészségtelen,” egyoldalú finanszírozás alapja. Nyugat- és dél-európai példák azt mutatják, hogy az üzleti érdekelttség és az ott alkalmazott ösztönzők egymásra találhatnak azzal a befektetői filozófiával, amely a társadalmi értéket helyezi előtérbe és a pénzügyi megtérülést ennek függvényében értékeli. A hazai pénzügyi befektetői szektor túlnyomó része még nem ismerte fel, hogy érdekeltséget találhat ezen a piacon is. (Jellemzően külföldi, pl. belga-lengyel befektetői csoport érdeklődik a magyar szociális szövetkezetek és szociális vállalkozások alkotta piacok iránt.)

A kutatás során kitértünk arra is, vajon minőségbiztosítási rendszerek bevezetése a civil szektorban segítené-e a bizalomhiányos állapot oldását. Azonban felmerül a kétely, hogy a pénzügyi szolgáltatók számára a civil szervezetek működési minőségének garantálása nem feltétlenül jelent további garanciát hitelképességük mérlegelésekor (non-profit gazdálkodásuk elismerése mellett sem). Az éritett civil szervezetek azonban úgy látják, jelentős szerepet kap a minőségbiztosítás a szervezet önértékelésének javításában, önbizalma növelésében, illetve saját

működése átláthatóságának javításában, melyek elősegítik, hogy a szervezet biztosabb alapokon lépjen fel mind a bankok, mind az egyéb partnerek felé.

A kutatás arra az eredményre jutott, hogy jelenleg a civil szektor számára leginkább a kiterjedt vidéki fiókhálózattal rendelkező takarékszövetkezetek jelentik a pénzügyi partnert. Az alapítványok, szövetkezetek körében végzett interjúkból kiderült, hogy jelentős részük kapott likviditási hitelt (folyószámlahitelt) számlavezető takarékszövetkezetétől. Új szereplő az első magyar közösségi bank, a MagNet Bank, mely a korábban takarékszövetkezeti pénztárként működő HBW Express átalakulásával jött létre. A bank a profitorientált működésében igyekszik megfelelő helyt találni a nonprofit szektornak, egy kiegészítő, gazdasági stabilitást adó lábként tekint a civil ügyfelekre (Közösségi Adományozási Program, kedvezményes civil számlacsomag).

A civil szektor és a pénzügyi szektor további együttműködésének elősegítése számos tényező függvénye. A partnerségi viszony kialakításának segítő és gátló összetevőit, a kutatásba bevont szereplők észrevételeit az alábbiakban foglaljuk össze.

### Problématérkép:

<i>Gátló tényezők</i>	<i>Támogató tényezők</i>
A civil szervezetekben alacsony a hitelfelvételhez kapcsolódó kockázatvállalási hajlandóság. Továbbá annak mérlegelése, miként aránylik egymáshoz a közhasznú cél és a hitelvállalás kockázata.	A civil szektor fejlődést mutat a pénzügyi kultúra, tudatosság terén, van igény az ilyen jellegű képzésekre.
Hitelkérelem esetén a non-profit működési mód miatt nehezebb a megtérülés elemzése (a bankok inkább a CSR-on keresztül támogatják a nonprofit szektort, de nem vállalják a nehezen kalkulálható megtérülést egy üzleti modell esetében).	Nő a képzettség a non-profit szervezetekben (nő a közgazdászok, pénzügyi vagy gazdasági főiskolát végzettek aránya).
A pályázati támogatások kifizetésének bizonytalansága nagymértékben rontja a szervezetek finanszírozási helyzetét.	Hitelkérelem esetén előnnyel rendelkeznek azok, akik auditált mérleget tudnak felmutatni.
A non-profit civil szervezetek igényei, sajátosságai nem ismertek, jelentős emberi erőforrásigényt támaszthat a bankok felé, ez drágíthatja a hitelt.	A személyes kapcsolatok, személyes érintettség kapcsán a pénzügyi szektor aktívabb szerepvállalásra hajlandó, főként helyi szinteken.
A civilek szemében nehezen összeegyeztethető az üzleti és a nonprofit szemlélet, szemléletváltást kell elérni.	Egyre több tapasztalat halmozódik fel a civil szektorban mind a pályázati területen, mind a pénzintézetekkel való együttműködés területén.
A pénzügyi szolgáltatók nem ismerik sem a civil szervezetek működési sajátosságait, sem a pályázati folyamatot, dokumentációt, követelményeket.	Léteznek jól működő, adaptálható finanszírozási modellek, megoldások főként külföldön.
Nincs kidolgozott módszertan a hatékonyság kommunikációjára a civil szektorban. (A hatékonyság bizonyos elemeit lehet és kell is mérni, de sok non-profit civil szervezet tevékenységének társadalmi hatása egzakt módszerekkel nem mérhető. „Mennyit ér egy fogyatékkal élő gyermek mosolya?”)	Már megjelentek alternatív pénzügyi kezdeményezések Magyarországon (pl. MagNet Bank, Ökobank).

<p>A civil szektorban nincsenek jelentős pénzügyi tartalékok, jelentősebb vagyon, kevesen rendelkeznek a hitelképességhez szükséges, a bankok által igényelt elsődleges garanciával.</p>	<p>Mind a civil szektor, mind a pénzügyi szektor véleménye szerint a pályázati önerőhöz biztosított bankgarancia, a megnyert pályázatokra igényelt áthidaló kölcsön lehet az a terület, ahol szorosabb együttműködés kialakulhat.</p>
<p>Jelentős különbségek tapasztalhatóak Budapest és vidék között. (A CSR szervezetileg centralizált, Budapest központú. A vidéki bankfiókok elzárkóznak a helyi CSR-tól, nem rendelkeznek információkkal, nehezen megközelíthetők).</p>	<p>A civil szervezetek nagy többségéből hiányzik a „piaci tudás”, ismeret, a hatékony költségtervezés, a szolgáltatások piaci értékesítéséhez kapcsolódó ismeret, képesség. Nagy szükség van ezen a területen képzésekre, tréningekre.</p>
<p>A kereskedelmi bankok általában a vállalkozásokra vonatkozó szabályok szerint tudnak hitelt ajánlani, amihez gyakran (több évre visszamenő) könyvvizsgálat is feltétel. Ennek elkészítése milliós nagyságrendű, pályázatokban csak részben tervezhető kiadás, emiatt ebben a körben egy kis méretű szervezet nem tud hitelt felvenni.</p>	<p>Egy projekt-finanszírozási és cash-flow előrejelzési szoftver hasznos eszköz lehetne ahhoz, hogy a szervezetek megfelelően tudják likviditásukat menedzselni és egy pénzügyi partnerrel együttműködve, egy a folyószámlahitelhez hasonlóan működő „stand-by” hitellel a negatív időszakokat át tudják hidalni.</p>
<p>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.</p>	<p>Azok a szervezetek, amelyek több éven át megbízhatóan el tudnak számolni a hazai és uniós pályázati pénzekkel, gyakran megbízhatóbb gazdálkodást folytatnak, mint a kis- és közép-vállalkozások többsége.</p>
<p>A kedvezőbb konstrukciót kínáló bankra való váltás a pályázatokhoz kötelezően kapcsolódó inkasszóterhelések miatt nagyon nehéz.</p>	<p>Egy stabilan prognosztizálható forrás-szervezési (üzleti) terv és a hozzáértő szakember elősegíti a szervezet fenntarthatóságát, és a bankokkal való együttműködését.</p>
<p>A szociális szövetkezetek esetében fogalmi félreértések nehezíthetik a pénzügyi szolgáltatókkal való együttműködést (a bankok kifogásolják a szövetkezeti formát, nem világos, mit takar).</p>	<p>A támogatást részben normatív alapra lehetne helyezni, hogy a szervezetek a szakmai munkára tudjanak koncentrálni. Ez elősegítené a non-profit szektor szolgáltatásai egy részének értékelését, „beárazását.”</p>

## Módszertan

A Tükörterem Egyesület 2010 első félévében átfogó felmérést végzett a klasszikus civil szervezetek (magánalapítványok, egyesületek) körében a finanszírozási hátteret vizsgálva<sup>2</sup>. A Civil szervezetek többforrású finanszírozása című tanulmányuk részletesen bemutatja ezen szervezetek finanszírozási helyzetét, valamint azt, hogy milyen lehetőségekkel rendelkeznek finanszírozásuk bővítésére, bevételeik többforrásúvá tételére.<sup>3</sup> Kutatásukban mind kvantitatív (telefonos survey), mind kvalitatív (fókuszcsoportok, szakértői mélyinterjúk) módszerekkel dolgoztak, több mint 300 civil szervezetet értek el, és pénzügyi, közigazgatási szakembereket, a témával foglalkozó politikusokat valamint pályázató szervezeteket is megkérdeztek.

A NESsT EUROPE Non-profit Kft társadalmi vállalkozások fejlesztésével foglalkozik, és ebben a körben készítette el kutatását 2010 végén. Helyzetképet kívánt adni a magyar társadalmi vállalkozásokról, illetve általánosságban a nonprofit szervezetek fenntarthatóságáról, és működési környezetükben jelenlévő, a társadalmi vállalkozások létrejöttét akadályozó jellegzetességekről. A kutatás ezen kívül bemutatja néhány működő magyar társadalmi vállalkozás eredményeit és főbb kihívásait is.

A DemNet Alapítvány kutatása nem törekedett hasonló, a szektor egészét, vagy annak kisebb szegmensét teljes mélységében bemutató elemzésre, inkább egy-egy, általunk fontosnak tartott mozzanat mentén látszó problémákat elemzünk azon szervezetek nézőpontjából, amelyek keresik a teljes projektfüggőség (és állami forrás-függőség) hálójából a kiutat. A civil szektorból olyan szervezeteket keresünk fel, amelyek széleskörű tapasztalattal rendelkeznek, érzékenyek a témában. Továbbá az említett kutatások közötti időbeli eltérés tette lehetővé, hogy mi már bevonhassuk a felmérésbe az azóta alakult első magyar közösségi bankot, a MagNet Bankot, illetve az alakuló Ökobankról is több információt szerezhetünk. A kutatás során megkeresett szervezetek a következők voltak:

Társaság a Szabadságjogokért Egyesület (TASZ)  
Napra-Forgó Nonprofit Közhasznú Kft.  
Reflex Szociális Szövetkezet  
Retextil Alapítvány  
Kék Madár Alapítvány

MagNet Magyar Közösségi Bank Zrt.  
CIB Bank Zrt.  
Magyar Kockázati és Magántőke Egyesület  
Bak és Vidéke Takarékszövetkezet  
Ökobank (Tanácsadók a Fenntartható Fejlődésért)

NESsT Europe Nonprofit Kft.  
Autonómia Alapítvány  
Mikrohitel Zrt.

*Ezúton is szeretnénk megköszönni együttműködésüket!*

---

<sup>2</sup> Tükörterem Egyesület: A civil szervezetek többforrású finanszírozásának lehetőségei, nemzetközi modelljei, 2010. (elérhető: [http://www.tukorterem.hu/project/civil\\_szervezetek\\_toebbforasu\\_finanszirozasa](http://www.tukorterem.hu/project/civil_szervezetek_toebbforasu_finanszirozasa), utolsó letöltés 2010 december 10.)

<sup>3</sup> Tükörterem Egyesület: A civil szervezetek többforrású finanszírozásának lehetőségei, nemzetközi modelljei, 2010. (elérhető: [http://www.tukorterem.hu/project/civil\\_szervezetek\\_toebbforasu\\_finanszirozasa](http://www.tukorterem.hu/project/civil_szervezetek_toebbforasu_finanszirozasa), utolsó letöltés 2010 december 10.)

## Pénzügyi szolgáltatások civileknek

A civil szektor és a pénzügyi szektor kapcsolata különböző formákban jelenik meg. Leggyakrabban a pénzügyi szektor ajánl szolgáltatást a civilek részére (pl.: számlavezetés), vagy a civil szervezetek ajánlanak szolgáltatásokat bankok részére (pl.: képzés), illetve adományként részesülhetnek civil szereplők pénzügyi szektor szereplői által küldött juttatásokból, valamint a pénzügyi szektorban dolgozók önkéntes munkájából. Ezen általánosan bevett formáktól eltérő, innovatív megoldások is elképzelhetők (a 2011. január 13-14-e között a Demnet Alapítvány által szervezett konferencián számos ilyen együttműködési formát mutattunk be).

A hazai pénzügyi szereplők és a civil szektor kapcsolatát vizsgálva azt állapítottuk meg, hogy a hazai kereskedelmi bankok a fent felsorolt általános kapcsolati formákban gondolkodnak. Ezek mellett elindult számos, volumenében még kisebb fejlesztési kezdeményezés, amely az eddigi szűk kereteket átlépve kínálja a civil szektor szereplőinek lehetőséget pénzügyi szereplőkkel való együttműködésre.

Először a kereskedelmi bankok, majd a takarékszövetkezetek és az egyéb pénzügyi szereplők és a civil szektor együttműködési formáit mutatjuk be ebben a fejezetben.

### *Kereskedelmi bankok szolgáltatásai*

A hazai kereskedelmi bankok számára általában a civil szektor szereplői nem jelentenek olyan ügyfélkört, akik számára megérné speciális pénzügyi konstrukciókat kidolgozni. A civil szervezetek elsősorban számlavezetési szolgáltatásokat vesznek igénybe a kereskedelmi bankoktól. Emellett, sokkal kisebb arányban, hitelfelvételi igények is jelentkeznek. A bankok részéről viszont azt tapasztaltuk, hogy ez az igény még alacsony és rosszul strukturált ahhoz, hogy üzleti alapon is kifizetődőnek ítéljenek egy külön civil szektor szereplői számára kifejlesztett hitelkonstrukció bevezetését (amely beruházásokra, vagy főleg utófinanszírozott pályázatokhoz biztosítana áthidaló kölcsönöket a szervezeteknek). Természetesen akad kivétel, amelyet szintén bemutatunk alább.

A hazai kereskedelmi bankok elsősorban társadalmi felelősségvállalási (CSR - corporate social responsibility) programjaikon keresztül kapcsolódnak a civilekhez. A következőkben olyan kereskedelmi bankokat mutatunk be, ahol már felmerült a nonprofit szektorral való együttműködés lehetősége, illetve speciális pénzügyi konstrukciókban működnek együtt civil szervezetekkel, azonban a „speciális pénzügyi konstrukció” gyakran kimerül egy kedvezményesebb vezetési díj ajánlatában.

Az OTP non-profit számlacsomagját non-profit szervezeteknek alakította ki, mely tartalmaz egy forint pénzforgalmi bankszámlát, internetes vagy telefonos ügyintézési alapszolgáltatást, eseti átutalási díj-kedvezményt, valamint az elektronikusan indított bankon belüli forint eseti átutalások díjmentességét; mindezt kedvezőbb havidíj mellett. Amennyiben a számlához megtakarítások is kapcsolódnak, további kedvezményt biztosítanak a számlavezetés havidíjából. A Tükörterem Egyesület kutatásából megtudhatjuk, hogy az „OTP a civil szervezeteket a speciális vállalati és önkormányzati ügyfelek között tartja számon, 2008-ban a „civil szervezetek, egyesületek, alapítványok” megjelölés alatt 846 szerveződést tartottak számon.”<sup>4</sup>

A CIB Bank nonprofit „Classic” és „Plusz” számlacsomagjai a civil szektor számára díjmentes számlanyitást és kedvező számlavezetési díjat nyújtanak. Továbbá a „kompakt vállalati kártya” első évben díjtalan, és az internet alapú elektronikus szolgáltatások igénylése is díjmentes. Ezen ajánlatok is „indítási” kedvezményeket jelentenek, nem tekintik a non-profit szervezeti ügyfelek igényeit másnak mint egy kezdő kis- vagy középvállalkozás.

---

<sup>4</sup> Tükörterem Egyesület: A civil szervezetek többforrású finanszírozásának lehetőségei, nemzetközi modelljei, 2010, p. 84. (elérhető: [http://www.tukorterem.hu/project/civil\\_szervezetek\\_toebbforasu\\_finanszirozasa](http://www.tukorterem.hu/project/civil_szervezetek_toebbforasu_finanszirozasa), utolsó letöltés 2010 december 10.)



A „klasszikus” kereskedelmi banki példákkal szemben, a MagNet Bank képviseli azt a szolgáltató típust, amely ötvözi a kereskedelmi banki üzletpolitikát a közösségi befektetési szemlélettel, amelyhez több esetben szervesen tudnak illeszkedni a civil szervezetek számára nyújtott specializált szolgáltatások, hiszen azok is közösségi cél érdekében tett befektetéseként jelennek meg. A korábban takarékszövetkezeti pénztárként működő HBW Expressben 2008 márciusában 30%-os kisebbségi részesedést szerzett a közösségi banki működés európai úttörője, a spanyol [Caja Navarra takarékpénztár \(www.can.es\)](http://www.can.es). Az új tulajdonos 1,2 milliárd forintos tőkeemelésének segítségével a HBW Express 2008 októberében kereskedelmi bankká alakult át. A tulajdonosok közül 30%-ot képvisel a Caja Navarra, 70% a magyar befektetőké, és a szolgáltató 2010. április 30-a óta MagNet Magyar Közösségi Bank néven működik tovább. Osztalékpolitikájuk a következőképpen alakul: a bank profitjának 10%-a egyesületek/alapítványok, civil szervezetek javára megy (Közösségi Adományozási Program - KAP), 60%-a kerül visszaforgatásra, fejlesztésre (új termékek, rendszerek, növekedés), 30% a tulajdonosok nyeresége.

Az első Közösségi Adományozási Program 2010. június 30-án zárult le. Az ügyfelek (betétesek) szavazataik leadásával, a rájuk eső nyereségrész arányában segítették a KAP programban részt vevő 47 (az egészségügy, környezetvédelem és a kultúra területén tevékenykedő) alapítvány vagy civil szervezetet működését. Az összeg, amelynek szétosztásáról az ügyfelek 2010-ben rendelkeztek közel 30,5 millió forint volt.

A MagNet Bank Civil Közösségi Vállalkozói számlacsomagja kifejezetten a közhasznú tevékenységet folytató szervezetek számára készült. A díjtételek kialakításánál figyelembe vették ezen szervezetek költségérzékenységét: nincs havi számlavezetési díj, csak a tényleges forgalom utáni jutalékot kell kifizetni. A netbankon keresztül történő átutalások költségeit jelentősen csökkentették és minden bankon belüli átutalás díjmentes.

#### *Szövetkezeti hitelintézetek (takarékszövetkezetek)*

A takarékszövetkezetek egyedülállóan kiterjedt fiókhálózattal és személyes kapcsolatokkal rendelkeznek. A helyi erőforrásokat felhasználva igyekeznek helyi igényeknek megfelelni. A Bak és Vidéke Takarékszövetkezettel folytatott interjú során kiderült, hogy a szövetkezet számos alkalommal működött együtt helyi civil szervezetekkel. Kiemelt fontosságot tulajdonít az önkormányzatok közvetítő szerepének a fizetési garanciák felvállalásában. Például a Zalaegerszegi Közhasznú Egyesület foglalkoztatási programokra több hitelt is kapott, 5 és 15 millió forint közötti összegekben, 8-10%-os kamatra.

További példa takarékszövetkezet és civil szervezet együttműködésére egy dél-zalai polgárőrség felállításának támogatása is. A takarékszövetkezet felismerte saját hasznát lakossági ügyfelei (a szövetkezeti tagok) vagyonvédelmének támogatásában. A polgárőrség ugyanis a szövetkezet vagyonát is védelmezi.

Az alapítványok, szövetkezetek körében végzett interjúkból is az derült ki, hogy a szektor pénzügyi partnerei elsősorban a takarékszövetkezetek. A megkérdezettek nagy része igény esetén kapott likviditási hitelt (folyószámlahitelt) számlavezető Takarékszövetkezetétől. Az összeg változó: 1-1,5 millió forinttól akár 15 millió forintig is terjed a takarékszövetkezet nyújtotta hitel. A megkérdezettek szerint a takarékszövetkezetek nyitottsága és rugalmassága függ az igényelt összeg nagyságától, a pályázati kifizetésekkel kapcsolatos tapasztalatoktól és a személyes kapcsolatoktól.

A Tükörterem Egyesület tanulmánya megállapítja, hogy a takarékszövetkezetek előnye az általában budapesti központú kereskedelmi bankokhoz képest, hogy erőteljes a vidéki jelenlétük, helyileg beágyazottak, hasonlóképpen a helyben tevékenykedő civil szervezetekhez.

„Jól mutatja a takarékszövetkezetek civil szervezetek felé fordulását, hogy ezen pénzügyi szervezetek vezették be először a civil szervezetek számára az ingyenes számlavezetést.”<sup>5</sup>

Kiemelik továbbá, hogy fontos tényező az ismertség, ugyanis a takarékszövetkezetek ismerik a kérelmezőt, a szervezet működését, vagyis bizalmi alapon történik a tranzakció.

#### Egyéb pénzügyi szolgáltatók

A Mikrohitel Zrt. 2004-ben alakult azzal a céllal, hogy szervezeti keretben nyújtson egy magyarországi mikrohitel program számára. A részvénytársaság alapításában két szervezet vett részt: a BB Vállalkozásfejlesztő Alapítvány és az Autonómia Alapítvány.

A Mikrohitel Zrt. nem tekinthető hagyományos banknak vagy pénzügyi közvetítő vállalkozásnak, tehát a szervezet kitűzött céljai, célcsoportja, az alkalmazott módszerek és a működési mód is eltér azokétól. A Mikrohitel Zrt. olyan mikro- és kisvállalkozásoknak és non-profit szervezeteknek biztosít hitellehetőséget, amelyeket a kereskedelmi bankok nem érnek el, azaz hitelképtelennek számítanak. Kis összegű és rövid futamidejű kölcsönöket kínál, különböző fedezeti feltételekkel. Működésében nagy hangsúlyt helyez a személyes kapcsolattartásra, tanácsadásra, mentorálásra, a hitelnújtás mellett azonban nincs egyéb banki szolgáltatása.

A Mikrohitel Zrt. tőkehitelzési portfóliója 2/3-át a civil szervezetek teszik ki. A civil szervezeteknek nyújtott hitelek általában 1,5-3 millió forintig terjednek, a hitelek futamideje a szervezetek projektjéhez, illetve a támogatások kifizetéséhez igazodik (3-12 hónap). A kamatláb fix, jelenleg évi 13%, és a 12 hónap futamidőn belül lehetőség van türelmi idő alkalmazására is, mely során a hitelfeltevő havonta csak a tőketartozás havi kamatterheit fizeti, majd a türelmi idő lejártával havi egyenlő részletekben, vagy egy összegben fizeti vissza a hitel összegét. A hitel fedezeteként a szervezet megnyert és aláírt pályázata szolgál, továbbá inkasszó jogot kérnek a folyószámlájukra.

A civil szervezetek többféle célhoz kapcsolódóan igényelhetnek rövidlejáratú hitelt a Mikrohitel Zrt.-nél:

- megnyert, szerződött pályázathoz, támogatáshoz, mely a projekt indításánál, működtetésénél későbbi fizetést ígér, s ezért áthidaló finanszírozásra van szükség;
- olyan egyszeri rendezvény, akció, tevékenység szervezése, rendezése előfinanszírozásához, melynek célja a szervezet cél szerinti tevékenységére fordítható bevétel nagyobb arányú növelése (adománygyűjtő akció);
- a nonprofit szervezet vállalkozási tevékenységének forgóeszköz-finanszírozására, mely éven belüli megtérülést ígér, s nem veszélyezteti a szervezet cél szerinti tevékenységét.

Mivel a Mikrohitel Zrt. nem bank, a szolgáltatásai korlátozottak, így például nem gyűjthet betéteket, amely így a hitelzési tevékenységének is szűk határokat szab.

Egyéb alternatív pénzügyi szolgáltatók, tervben: „Ökobank” és Noba

A Tanácsadók a Fenntartható Fejlődésért (TFF) egyesület 2001-ben alakult, hogy a szervezetfejlesztői tudást ötvözze a fenntartható fejlődés elveivel. Tevékenységeik elsősorban civil szervezeti kutatásokra és szervezetfejlesztésre, szakmai műhelyek és vezetőképző tréningorozatok szervezésére, továbbá a regionális fejlesztési programokban felmerülő érdekképviselő erősítésére irányulnak. A TFF célul tűzte ki egy olyan szövetkezeti hitelintézet megalapítását, amely nem csak a profit nagyságát tartja szem előtt, hanem mérsékelt haszon mellett bizonyos előremutató társadalmi, környezeti célokat támogat kedvezményes hitelekkel. Előrehaladott tárgyalásokat folytatnak a Zirci Takarékszövetkezettel, amellyel együttműködésben nyitnák meg az első fiókot 2011 első félévében, Budapesten.

<sup>5</sup>Tükörterem Egyesület: A civil szervezetek többforrású finanszírozásának lehetőségei, nemzetközi modelljei, 2010, p. 86. (elérhető: [http://www.tukorterem.hu/project/civil\\_szervezetek\\_toebforrasu\\_finanszirozasa](http://www.tukorterem.hu/project/civil_szervezetek_toebforrasu_finanszirozasa), utolsó letöltés 2010 december 10.)

Ez a fiók egy öko-takarékpénztár lenne, amely az itt számlát nyitó civil szervezetek számára nyújtandó kedvezményeket és egyéb pénzügyi szolgáltatásokat a következő értékek alapján határozza meg:

- hitelezési politika átláthatósága: információ a kihelyezett hitelekről és egyben választási lehetőség biztosítása a betéteseknek;
- szövetkezeti hitelintézet erősíti a közösség tulajdonosi tudatát, a civil öntudatot, hozzájárul egy fenntarthatóbb közösség kialakításához;
- fenntartható szemlélet: nem csak a pénzügyi profit maximalizálás a cél, hanem az egyéb társadalmi, környezeti haszon maximalizálása is;
- felelős vagy etikus befektetés: dohány-, szesz-, hadiipar, gyermekmunka, géntechnológia, állatkísérletek kizárása; pozitív szűrőt jelentenek: non-profit kezdeményezések, szociális gazdaság, megújuló energiák, biogazdálkodás.<sup>6</sup>

A 2007-ben indított Noba Közös Pénzünk egy kísérleti online szolgáltatás, kis összegű támogatások összegyűjtésére, terjesztésére, követésére és a támogatókkal történő együttműködésre használható. Egy online „piactér,” ahol a tervek szerint a bankok kiiktatásával lehetne kölcsönhöz jutni, úgy, hogy ez a hitelezőknek és az adósoknak is megérje. A külföldön már ismert modellt közösségi kölcsönnek nevezték el (a modell angol neve peer to peer, azaz p2p lending), bank vagy más pénzügyi intézet nem szerepel az ügyletben.

Gyűjtést indíthatnak magánszemélyek, illetve bármely jogi személy, amely magyarországi székhellyel és magyarországi székhelyű banknál számlával rendelkezik. Egy konkrét cél megvalósításához 30 ezer és 5 millió forint közötti támogatást lehet kérni. A kölcsönt kérők a banki hitelkamatoknál alacsonyabb kamatot vállalnak, a kölcsönadók pedig a betéti kamatoknál magasabb kamatra nyújtanak hitelt. A kölcsönt nem egyvalaki adja, hanem akár több tucat ember is összedobhatja, ezzel csökken a kockázat is. Azt már a közösségi kölcsönöket szervező honlap szoftvere biztosítja, hogy a törlesztő részletből utóbb minden hitelező arányosan megkapja a maga részét. Az adósok és a hitelezők egymást is minősítik, és azt mindig a kölcsönadó dönti el, hogy kit tekint megbízhatónak.

Bár a honlap végül 2010 márciusában elindult, a jogszabályi rendelkezések miatt máig nem tudott teret nyerni. Magyarországon hitelezési monopólium van, azaz a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletének (PSZÁF) engedélye nélkül nem lehet kamatot kérni. Ezért jelenleg a honlapon csak nulla százalékos kamatú hiteleket kezelnek. A Pénzügyminisztérium vizsgálja javaslataikat, azzal kapcsolatban, hogy módosítják-e a törvényi szabályozást még nem született döntés.

Az Egyesült Államokban több p2p lending oldal működik, de van ilyen Indiában, Japánban, Kínában és Koreában is. Európában Németországban, Franciaországban, Svédországban és az Egyesült Királyságban lehet közösségi kölcsönhöz jutni, Lengyelországban pedig annyira beindult a kezdeményezés, hogy három honlap is erre szakosodott.

## Hazai jó gyakorlatok

### *Takarékszövetkezetek és civil együttműködés*

A kutatásba bevont egyik vidéki alapítvány elmondása szerint 2005-ben merült fel először hitelfelvétel vagy más kiegészítő finanszírozási segítség igénybe vétele. Az EU csatlakozás után több EU-s pályázatban részt vettek, de lassúak voltak a kifizetések. Amikor több 10 milliós kinnlevőségük volt, fenntarthatatlanná vált a finanszírozás.

---

<sup>6</sup> Tanácsadók a Fenntartható Fejlődésért: Pénzügyekről zöld szemmel, p. 34. ([okobank.hu/doc/kiadvany.pdf](http://okobank.hu/doc/kiadvany.pdf), utolsó elérés 2011. március 7-én.)

Több bankkal is tárgyalásba kezdtek, de nem nagyon bíztatták őket, a megnyert pályázat nem volt elég biztosíték, az alapítvány nem kapott hitelt. Végül azzal a takarékszövetkezettel sikerült megegyezniük, ahol a folyószámlájukat vezették – az alapítvány volt a hitelfelvevő, de magánszemélyek kezessége szükséges volt így is. A kapott folyószámlahitelt több éven keresztül újra és újra meg kellett hosszabbítaniuk, de egyre nagyobb (általános felhasználású) keretet kaptak, egyre javuló kondíciókkal. Elmondásuk szerint ugyanúgy bírálták el őket, mint bármelyik vállalkozást, nem kínáltak kedvezőbb kondíciókat a non-profit működésükre tekintettel. Csak azért kaptak kedvezményeket, mert hűséges, régi és megbízható ügyfelek voltak, így a három hitelt mindig egyre javuló feltételekkel kapták.

Egy szociális szövetkezet 2008-ban ugyancsak likviditási problémákkal küzdött, amit hitelekből próbáltak meg fedezni. Takarékszövetkezethez fordultak, és a jó személyes kapcsolatok okán nagyon gyorsan, gond nélkül sikerült a hitelfelvétel a beruházásra, egy éves futamidőre, melyhez a támogatói szerződés szolgált garanciául, és amelyet egy összegben vissza is fizették (1,5 millió forint). Egy évvel később már a Mikrohitel Zrt.-hez fordultak (jó ajánlással, ami sokat segített), és 1,5 millió forintot vettek fel. Itt már további garanciát jelentett az addigra kiépített (megfelelő értékű) eszközpark. Próbálkoztak a kereskedelmi bankoknál is, de nekik a válság idején nem volt egy nyertes pályázat garancia, továbbá kifogásolták a szövetkezeti formát (a szociális szövetkezetek körüli fogalmi tisztázatlanság egyébként is sok nehézséget okozott).

#### *MagNet Bank és Waldorf iskola*

A MagNet Közösségi Bankban nem kizárólag jótékonyági és közkapcsolati szempontok szerint jelenik meg a civil partnerekkel való együttműködés. Ugyan a korlátozottan elérhető civil számla egy fontos alapja a bank civil kapcsolatainak, de a bank által szorgalmazott „gazdaságilag fenntartható támogatás” inkább a kibővített profitértelmezésből származik. A bank a profitorientált működésében igyekszik megfelelő helyt találni a civileknek is, úgymond egy kiegészítő gazdasági stabilitást adó pilléreként tekint a civil ügyfelekre.

Kiváló példa a MagNet finanszírozásával az Óbudai Waldorf Alapítvány által fenntartott Óbudai Waldorf Iskola fejlesztése (tanterem, tornaterem, egyéb épületek). Az iskola által felvett hitelt publikussá tették, és az ún. mentor-betéteket társították hozzá. Ezáltal az iskola támogatásáért elkötelezett egyéb magánügyfelek (szülők, támogatók) számára lehetővé tették, hogy saját betéteiket az iskola igényelte hitelalapba fektessék. Ebben a konstrukcióban a magánbetéteseknek a MagNet a jegybanki alapkamatot ajánlja fel, illetve az általuk befektetett összeg arányában az iskola által igényelt hitel törlesztőkamatját kedvezőbbé teszi.

#### *NESsT–Kék Madár Alapítvány együttműködés*

A Kék Madárral való együttműködés az első alkalom, amikor a NESsT Közép-Kelet Európában hitelt nyújtott (venture philanthropy – aktív jótékony hozzáállás szellemében). 2006 óta nagyon szoros a kapcsolatuk, a Kék Madár által üzemeltetett szociális étterem szervezésének kezdetekor kerültek kapcsolatba egymással. Az alapítvány nem csak anyagi segítséget kapott, hanem teljes tanácsadást: piacfelmérés, célpiac meghatározása, árstratégia, marketing tanácsadás területén (megvalósíthatósági előtanulmány). Amikor a vártnál sokkal jobban alakult az étterem bevétele, kinőtték, elkezdtek azon gondolkodni, hogyan fejleszthetnének. A NESsT segített a fejlesztés kidolgozásában is, majd hosszas egyeztetés során felajánlották, hogy kedvező feltételek mellett nyújtanak hitelt fejlesztésre. Kamatmentes hitel, minden paraméteréről közösen döntöttek a felek (futamidő, fizetési feltételek).

## Fejlesztési javaslatok

A nonprofit szektor megkérdezett képviselői részéről rengeteg javaslat érkezett arra nézve, hogyan lehetne a szektorral szembeni „bizalomhiányos” helyzetet enyhíteni, megszüntetni. Nem állítjuk, hogy ezek bármelyike önállóan, vagy akár együttesen helyettesíthetné a jelenleg támasztott fedezeti követelményeket, de mindenképp elősegíthetné, hogy a pénzügyi intézmények egy része elkezdjen kidolgozni olyan hosszú távú finanszírozási modelleket, amelyek elősegíthetnék a szektor fenntarthatóságának javítását és társadalmi megtérüléssel bír.

A javaslatok egy része az átlátható működésre és a hitelesség javítására koncentrál. Ezen javaslatok gyakran valamely minőségbiztosítási rendszer bevezetését tanácsolják, bár alább láthatóvá válik, hogy ezen rendszerek szintén olyan üzleti modelleket vesznek alapul, amelyekre a professzionálisabb civil szervezetek se hasonlíthatnak. Tehát jelentős adaptációs feladat előtt állnak a minőségbiztosítási rendszerek is, ugyanakkor az ezen a téren tapasztalt szervezetek kiemelték a szervezetre magára tett megerősítő, dinamizáló hatást.

A javaslatok más része ezen túlmutat, és egy olyan hitelminősítési rendszer kialakítását képzei el, amely a non-profit működési (üzleti) modellek sajátosságaira tekintettel van és különböző kockázati profilok kialakításával képes diverzifikálni a piaci szereplőket. Ez az elképzelés a civil szektor részéről is jelentős menedzsmenti és pénzügyi ismeretbővülést igényel. Ennek a folyamatnak a kezdetét jelzi, hogy van olyan pénzügyi tanácsadó szereplő, aki felismerte: CSR politikáját a tudástőke átadásával teheti a leghasznosabbá.

A felvetett kérdések egy határozott körét képezték a közhasznúság fogalmának tisztázására, pontosítására, és esetleges szigorítására tett javaslatok. A közhasznúság fogalmának megbízhatóbb törvényi és gyakorlati értelmezése akár nagyobb presztízs biztosításához is vezethetne. Ehhez azonban egyrészt a közhasznúsági bejegyzés feltételeinek átalakítása szükséges, másrészt pedig a non-profit civil szervezetek jogi helyzetének teljes körű szabályozása, a számviteli szabályok pontosításától a gazdasági okokból történő felszámolási eljárás szabályozásáig.

### Minőségbiztosítás

A minőségbiztosítási rendszerek civil szervezeteknél való alkalmazhatóságát érintően felmerülnek kételyek, mivel ezeknek a modellek a pontos adaptációja még nem teljesedett ki. Továbbá a pénzügyi intézetek számára sem jelent külön garanciát hitelképességük mérlegelésekor. Mégis lehet jelentősége abból a szempontból, hogy javítja a szervezet hitelességét, megítélését a „piacon”, továbbá javítja önértékelését, átláthatóságát, mind a bankok, mind az egyéb partnerek felé.

A Civil Társadalom Fejlődéséért Alapítvány (<http://www.ctf.hu/>) 2005-ben A minőségi nonprofit szervezetekért címmel kezdett el a nonprofit minőségmenedzsment hazai elterjedése érdekében tevékenykedni. A Trust for CEE támogatásával megvalósuló program célja, hogy a nonprofit szervezetek tudatosabban foglalkozzanak a minőség kérdésével, és hogy a különböző rendszerek széles választéka álljon rendelkezésükre. Olyan – másutt bevált – minőségügyi rendszereket adaptáltak a magyar körülményekre, mint az elszámoltathatósági sztenderd vagy a PQASSO (angol betűszó, magyar jelentése: gyakorlati minőségbiztosítási rendszer kis szervezetek számára), mely önértékelésen alapul, és a kezdeti lépésektől a stratégiaileg gondolkodó és cselekvő szervezetig juttatja el az alkalmazóit.

Szövetség a kiválóságért (<http://www.kivalosag.hu/>) – EFQM (European Foundation for Quality Management) magyar partnerszervezete (<http://www.efqm.org>). Az EFQM egy tagsági rendszeren alapuló non-profit szervezet, amelyet 1988-ban 14 vezető európai nagyvállalat hozott létre.

Az EFQM küldetése, hogy a (hosszú távon) fenntartható minőség ösztönzője legyen Európában. Az EFQM Kiválósági Modell nem előíró jellegű keretrendszer. Kilenc kritériumra tagolódik: öt „adottságok” és négy „eredmények” kritériumból áll. A vevői és dolgozói elégedettséget, a pozitív társadalmi hatást a vezetés fejlesztésével, megalapozott üzletpolitikával és stratégiával, a dolgozókra építve, valamint a partnerkapcsolatok, az erőforrások és a folyamatok menedzselésével éri el. A kiválóság alapelvei elvileg bármely szervezetre vonatkoztathatók, függetlenül annak méretétől vagy ágazati és iparági hovatartozásától, működési területétől.<sup>7</sup> Ez teljes körű minőségirányítási eljárás, alapvetően forprofit szektorra, nagy cégekre lett kidolgozva. A civilek a gazdasági válság hatására kerültek előtérbe, mint további lehetséges célcsoport, akkor öt nonprofit szervezetet „engedtek be” egy kísérleti projektben. Azóta (2008) a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület (SzKKE) a Nemzeti Civil Alap (NCA) támogatásával rendszeresen elindítja a **minőségfejlesztési programot civil szervezetek** számára, „Civil Kiválóság 2010” címmel. Eddigi civil tagok: [Fogd a Kezem Alapítvány \(Pécs\)](#), [Káva Kulturális Műhely Egyesület \(Budapest\)](#), [Kék Madár Alapítvány \(Szekszárd\)](#), [Kontakt Humán Szolgáltató Nonprofit Kft. \(Zalaegerszeg\)](#), [Puskás Tivadar Közalapítvány \(Budapest\)](#), [Salva Vita Alapítvány \(Budapest\)](#), [Széna Egyesület a Családokért \(Székesfehérvár\)](#), [Vállalkozói Központ Közalapítvány \(Székesfehérvár\)](#).

A Kék Madár alapítvány először a PQAASSO<sup>8</sup> rendszerre jelentkezett, ez volt az első minőségbiztosítási rendszer, amivel találkoztak. Ám ezt hamar kinőtték, mert ez a modell elsősorban kis és fiatal szervezetek számára adekvát. Jó eredményt értek el a programban, javasolták nekik az EFQM<sup>9</sup> rendszert – meg is pályázták az első szintjét. Non-profit szervezetként kedvezményesen kerülhettek be a programba (profit-szervezetnek kb. Félmillió forint, non-profit szervezeteknek: ötvenezer forint.) Tapasztalatuk szerint Magyarországon nem jelent előnyt pályázatoknál, de belső szervezeti szempontból hasznos, folyamatos fejlesztésre készíti az embert, vevőközpontúsággal, vevőelégedettségi fókusszal. Tudják, hogy például Nyugat-Európában nagyon fontos, hogy legyen minősítése a családi napközinek, óvodának. Látják, hogy a legtöbb uniós országban a civilek bizalmi indexe magas (egyházaké és állami intézményeké is sokkal alacsonyabb), míg Magyarországon a civileké viszonylag alacsony. Próbálják ezt a bizalmat külső hitelesítővel helyreállítani, javítani, és úgy vélik, ehhez átláthatóság kell.

Az általunk megkérdezett bankok, hitelintézetek véleménye szerint egy civil szervezetekre vonatkoztatott minőségbiztosítási rendszer annyiban segítené őket legfeljebb, hogy szélesebb körű ismeretekkel rendelkezzenek a szektorról, ám ez még nem jelenti azt, hogy annak megléte nagyobb garanciát jelentene és a kamatokat megérné diverzifikálni.

<sup>7</sup> Ezek az alapelvek: eredményközpontúság, eredményorientált működés, vevőközpontúság, vezetés és a célok állandósága, folyamatokon és tényeken alapuló irányítás (menedzsment), a dolgozók fejlesztése és bevonása, folyamatos tanulás, fejlesztés és innováció, partnerkapcsolatok kialakítása és fejlesztése, társadalmi felelősségvállalás.

(<http://www.kivalosag.hu/>)

<sup>8</sup> A **Civil Társadalom Fejlődéséért Alapítvány** (<http://www.ctf.hu/>) 2005-ben A minőségi nonprofit szervezetekért címmel kezdett el a nonprofit minőségmenedzsment hazai elterjedése érdekében tevékenykedni. A Trust for CEE támogatásával megvalósuló program célja, hogy a nonprofit szervezetek tudatosabban foglalkozzanak a minőség kérdéseivel, és hogy a különböző rendszerek széles választéka álljon rendelkezésükre. Olyan minőségügyi rendszereket adaptáltak a magyar körülményekre, mint az elszámoltathatósági sztenderd vagy a PQAASSO (angol betűszó, magyar jelentése: gyakorlati minőségbiztosítási rendszer kis szervezetek számára), mely önértékelésen alapul, és a kezdeti lépésektől a stratégiailag gondolkodó és cselekvő szervezetig juttatja el az alkalmazóit.

<sup>9</sup> **Szövetség a kiválóságért** (<http://www.kivalosag.hu/>) – EFQM (European Foundation for Quality Management) magyar nemzeti partnerszervezete (<http://www.efqm.org/>). Az EFQM egy tagsági rendszeren alapuló non-profit szervezet, amelyet 1988-ban 14 európai nagyvállalat hozott létre. Az EFQM Kiválósági Modell kilenc kritériumra tagolódik: öt „Adottságok” és négy „Eredmények” kritériumból áll (alapelvek: eredményközpontúság, eredményorientált működés, vevőközpontúság, vezetés és a célok állandósága, folyamatokon és tényeken alapuló irányítás (menedzsment), a dolgozók fejlesztése és bevonása, folyamatos tanulás, fejlesztés és innováció, partnerkapcsolatok kialakítása és fejlesztése, társadalmi felelősségvállalás). Ez teljes körű minőségirányítási eljárás, alapvetően forprofit szektorra, nagy cégekre lett kidolgozva. A civilek a gazdasági válság hatására kerültek előtérbe, mint további lehetséges célcsoport, akkor öt nonprofit szervezetet „engedtek be” pilot projektben. Azóta (2008) a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület (SzKKE) a Nemzeti Civil Alap (NCA) támogatásával rendszeresen elindítja a **minőségfejlesztési programot civil szervezetek** számára, „Civil Kiválóság 2010” címmel.

Ugyanakkor mivel a komplex minőségirányítási rendszer mérethatékonyság kérdése is, véleményük szerint Magyarországon csupán egy-két olyan szervezet van, amelyik (méretéből fakadóan) alkalmas lenne egy a vállalatokéhoz hasonló vállalatirányítási rendszerre, amelyben a minőségbiztosítási platform is integrált.

A minőségbiztosítási rendszereket érintően kételyként az egyik alapítványnál is megemlítették, hogy az ilyen rendszerek magas költsége miatt féltik, hogy csak kevés szervezet engedhetné meg magának a kiépítését, működtetését és rendszeres auditálását. Véleményük szerint ez megkérdőjelezi, hogy elérné-e a rendszer használata azt az elterjedtséget, amikor a pénzügyi szervezeteknek már érdemes figyelembe venniük. Másrészt szerintük felerősítené az erősebb és gyengébb szervezetek közötti egyenlőtlenségeket, megnehezítené a nonprofit szektoron belüli mobilitást.

#### *Pénzügyi képzés, tanácsadás*

Fontos szempontként jelentkezett, hogy a civil szervezetek pénzügyi ismereteinek, tudásának bővítése javíthatja a két szektor közötti kommunikációt. A képzésekre, együttműködésre számos példa létezik, közülük mutatunk be az alábbiakban néhányat.

A KPMG felismerte, hogy a non-profit szervezetek fenntarthatóságának akadálya az átláthatóság és a menedzsment-ismeretek hiányossága. A válság felerősítette a problémát, hiszen azon szervezetek képesek jobban reagálni a változásokra, amelyek modern vezetési eszközrendszerrel rendelkeznek, és azok tudnak hatékonyabban forrásokhoz jutni, amelyek átláthatóan működnek, így a támogatók nagyobb bizalmát élvezik. Ezért a Felelős Társadalomért Program keretében a kiválasztott non-profit szervezeteknek (működési költségük fedezésére kapott támogatás mellett) pro bono alapon (ingyenesen vagy minimális díjért) olyan szolgáltatásokat ad, amelyeket a KPMG ügyfeleinek szokott nyújtani.

- **Budapesti Korai Fejlesztő Központot Támogató Alapítvány** – Üzleti tanácsadás: vezetői coaching
- **Fehér Kereszt Gyermekvédő Alapítvány** – Üzleti tanácsadás stratégiaalkotás támogatása céljából
- **Gézengúz Alapítvány a Születési Károsultakért** – Üzleti tanácsadás pénzügyi tervezés támogatása céljából, Pénzügy nem pénzügyeseknek című, KPMG-BME Akadémia képzésén való részvétel költségeinek fedezése
- **SOS Gyermekfalv Magyarországi Alapítványa** – Könyvvizsgálat

A NESsT 2001 óta támogat társadalmi vállalkozásokat Magyarországon. Közel 70 Magyar nonprofit szervezet jelentkezett, és közülük 49 vett részt a NESsT képzésein. A NESsT módszertani képzései elsősorban társadalmi vállalkozási lehetőségek feltérképezésére és kialakítására fókuszálnak, és céljuk, hogy a szervezetek megalapozottan kialakított vállalkozási tevékenységük révén növelni tudják mind pénzügyi fenntarthatóságukat, mind társadalmi hatásukat. Jelenleg Magyarországon hat szervezet tartozik a NESsT portfólióba, és részesül pénzügyi és készségfejlesztési támogatásban. Ezek a következők: Csoport-téka Egyesület, Fruit of Care, Kék Madár Alapítvány, Vadvirág Alapítvány, Vöröskereszt Budapest, Welldorf Szövetkezet.

A NIOK (Nonprofit Információs és Oktató Központ Alapítvány) által létrehozott és működtetett Civil Szolgáltató Központok (CISZOK) Országos Hálózata a civil szervezetek nyitott partnerségén és területi elven alapuló országos szintű együttműködés, amely a hazai civil szektor fejlesztése érdekében szakmai és infrastrukturális szolgáltatásokat kezdeményez és nyújt. Programjuk része, hogy alapítványoknak és egyesületeknek a civil szervezeteket érintő pénzügyi és adóügyi témában, problémákban tanácsadást nyújtsanak. A tanácsadás személyesen, térítési díj ellenében vehető igénybe.

A DemNet Alapítvány célja civil szervezetek működésének támogatása egy új, innovatív hatáselemzési módszer hazai bevezetésével. Az 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. A civil szervezetek valós társadalmi hatásának bemutatása elősegítheti a szervezetek munkájának fenntarthatóságát, valamint együttműködésüket más szervezetekkel, az állami/önkormányzati és az üzleti szektorral. A módszer elsősorban a helyi erőforrásokra épülő, valós helyi igényekre reagáló civil szervezetek munkáját segítheti, de ágazati-szakmai szervezetek hatásvizsgálatára is alkalmas. Az ImpACT Magyarország koalíció létrehozásával szeretné elérni, hogy 2012 közepére legalább 150 civil szervezet értékelje az ImpACT segítségével a működését.

Magyarországon nehéz valós visszajelzést kapni arra vonatkozóan, hogy a civil szervezetek tevékenységének mi is a tényleges társadalmi haszna, hatása. Az eredmények mérése gyakran kimerül a mennyiségileg megfogható mutatókban, a tevékenységek bemutatásában vagy a pénzügyi beszámolóknak. Sem a támogatók, sem a megvalósító civil szervezetek nem fordítanak kellő figyelmet a hatásvizsgálatra, az átláthatóság és elszámoltathatóság növelésére, a társadalmi beágyazódás erősítésére. Nincsenek erre igazán jó módszerek, jó gyakorlatok, széles körben alkalmazott megoldások sem. Ezzel párhuzamosan a civil szektor társadalmi megítélése alapvetően gyenge, de mindez részben abban gyökerezik, hogy a szervezetek nem tudják jól bemutatni, kommunikálni, beágyazni a tevékenységüket. A hazai támogató (adományozó) szervezetek egyetértenek abban, hogy ezen a területen lényeges javulást szükséges elérni. Az Egyesült Királyságban kifejlesztett ImpACT módszer eszközt ad a támogatók és a megvalósítók kezébe arra, hogy a civil szervezetek működési hatását folyamatosan vizsgálják, értékeljék és fejlesszék. A DemNet ezért szeretné azt a módszert átvenni, kipróbálni, a hazai viszonyokra igazítani és elterjeszteni.

Az ImpACT<sup>10</sup> koalíció 2005-ben alakult meg az Egyesült Királyságban, szembesülve azzal a problémával, hogy a civil szervezetek társadalmi megítélése gyengült, a velük szemben megfogalmazott előítéletek, téveszmék felerősödtek. Az ImpACT koalíció abból a célból jött létre, hogy segítse a nyilvánosságnak bemutatni azt, hogy a civil szervezetek hogyan működnek és milyen hasznot jelentenek a társadalomnak. A koalíciónak jelenleg mintegy 280 tagja van (pl. Shelter, Cancer Research UK, Oxfam, UNICEF, NSPCC, RNID, WWF-UK, British Red Cross stb.), akik kidolgozták és alkalmazzák az ImpACT hatáselemzési módszert. A módszer lényege az, hogy egy sztenderd mérési eszköztár (toolkit) segítségével a szervezet folyamatosan méri, hogy az általa végzett tevékenység hogyan járul hozzá szélesebb társadalmi célok eléréséhez, annak milyen társadalmi hatása van. 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 érdekelttel, 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 véglegesítését a Magyar Adományozói Fórum keretében kívánja az Alapítvány elérni. A tapasztalatok közzététele, szakmai megvitatása után, 2011 áprilisban a DemNet életre hívja az ImpACT Magyarország koalíciót és csatlakozásra hívja a Magyar Adományozói Fórum tagjait és más szervezeteket, hogy támogatói vagy megvalósítói tevékenységük során az ImpACT módszert alkalmazzák.

<sup>10</sup> <http://www.acevo.org.uk/impact>



## Összegzés

A műhelymunkát előkészítő kutatás bevallottan több kérdést vet fel mint amennyit képes megválaszolni. Érezhető a tapogatózás a lehetőségek számát és a megoldások részleteit tekintve, az azonban teljességgel bizonyos, hogy a megoldások iránya két kritérium mentén kerül kijelölésre. Az egyik a civil szektor hosszú távú fenntarthatóságának követelménye, vagyis az a cél, hogy a non-profit és a helyi vagy tágabb értelemben vett köz hasznáért tevékenykedő szervezetek képesek legyenek az alapműködésükön túl is fejlődni, innoválni, társadalmi értéket teremteni. Ehhez az alapműködésen túli fejlesztéshez meg kell találni azokat a pénzügyi forrásokat, amelyek hosszútávon segítik a szektor szereplőit, és megtérülést is biztosítanak, nemcsak pénzügyi, hanem társadalmi haszon formájában is.

A másik kritérium a szektor integritásának erősítése, másképp fogalmazva, a kiszolgáltatottságának csökkentése. Természetesen ez is hozzájárul a fenntarthatósághoz, de jobban ráirányítja a figyelmet annak a politikai következményeire, hogy a szektor túlnyomórészt pályázati pénzekből működik, elsősorban állami és uniós forrásokból. Politikai következmények alatt elsősorban azt a jelenséget értjük, hogy a pályázati pénzek generálta működési formák bénítóan hatnak a szektor innovációs potenciáljára, a közigazgatás alternatív formájaként tekintve a civil szektorra.

Meggyőződésünk, hogy a pénzügyi szektor és a civil szektor párbeszédének és együttműködésének erősödése Magyarországon is felszínre hozhat olyan megoldási lehetőségeket, amelyek mind pénzügyi, mind társadalmi megtérülése az innovációt segíti majd. Ehhez a pénzügyi szektornak és a civil szektornak is kockázatot kell vállalnia, ugyanakkor modellek és példák hiányában ez a folyamat nem tud elindulni. A „kísérletezést” megfelelő non-profit menedzsmenti és társadalmi innovációs szaktudás birtokában egy társadalmi befektetési alap segíthetné.

Civil szektor fejlesztési és társadalmi innovációs témában partnerünk:



Nemzetközi fejlesztési kérdésekben és Új Tagállamos átmeneti tapasztalatokkal kapcsolatosan partnerünk:



Jelen kiadvány a  H A N D ELNÖKSÉGI PROGRAM 2011 keretében készült.



A kiadványban leírtak nem szükségszerűen tükrözik az Európai Unió, az NCA, a Magyar EU-elnökség, a CONCORD vagy a HAND Szövetség álláspontját.