

Jon Pratt

Lépésről lépésre

Kézikönyv a civil szervezetek területi alapú szerveződéséhez

Jon Pratt

Lépésről lépésre

Kézikönyv a civil szervezetek területi alapú szerveződéséhez

Az eredeti mű címe:

Jon Pratt:

State by State – An organizing Manual for State Associations of Nonprofit Organizations

National Council of Nonprofit Associations

Washington, USA, 1994

© 1994 National Council of Nonprofit Associations

A kötet a Nemzeti Civil Alapprogram támogatásával jelent meg.

Fordította: Hideg János

Szakmai lektor: Scsaurszki Tamás

Nyelvi lektor: Hári Katalin

© Civitalis Egyesület, Budapest, 2005

Hungarian translation

Tördelés, nyomdai előkészítés: Houdini Bt., Budapest

ISBN 963 86770 1 5

ISSN 1585-3519

Tartalom

Előszó	9
1. Mi szól a civil szervezetek területi alapú szerveződése mellett?	
1.1. A nonprofit szektor növekedése	12
1.2. A nonprofit szervezetek infrastruktúrája	13
1.3. Kereskedelmi kamarák, mint a szövetségek prototípusai	13
1.4. A szektor sokrétű igényeinek kielégítése	14
1.5. Nem csak kenyérrel él...	15
2. A nonprofit szervezetek új szövetségének megalapítása	
2.1. A kiegyensúlyozott szervezet kiépítése	18
2.2. A kezdeti szervezési követelmények	18
2.3. Kit vegyünk be?	19
2.4. Mit tegyünk először?	19
2.5. A további lépések	25
2.6. Demokratikus vezetés alapítása	26
3. A tagok toborzása és megtartása	
3.1. A tagsággal rendelkező szervezet egyedi vonásai	30
3.2. A célközönség meghatározása	30
3.3. Tagtoborzó marketing stratégiák	30
3.4. A marketinganyagok kidolgozása	32
3.5. A testre szabott toborzás	32
3.6. Ösztönzők és jutalmak az új és a tagságukat megújító tagok számára	33
3.7. A tagdíjszerkezet megtervezése	34
3.8. Az új tagok regisztrációja	34
3.9. A tagok megtartása	35
3.10. A tagság megújításának kiépítése	36
3.11. Levél a tagságukat megújító szervezetek számára	37
4. A szövetség információs és képzési programjának kidolgozása	
4.1. Tájékoztatás és információadás	40
4.2. Képzések	43

5. Költségcsökkentő termékek és szolgáltatások kialakítása

5.1. A termékek és szolgáltatások szerepe a szövetség életében	50
5.2. Az NCNA szerepe a termékek és szolgáltatások kialakításában	50
5.3. A termékek és szolgáltatások igényfelmérés alapján történő kialakítása	51
5.4. Javasolt szempontok a termékek és szolgáltatások kiválasztásához	52
5.5. Megvalósíthatósági tanulmányok és marketingtervek	53
5.6. A vezetőség szerepe a termékek és szolgáltatások fejlesztésében	56
5.7. Az alkalmazottak szerepe a termékek és szolgáltatások fejlesztésében	57
5.8. Példák programokra és szolgáltatásokra	58
5.9. A termékforgalmazók kiválasztása és a velük folytatott tárgyalás	60

6. A szövetség finanszírozása

6.1. Stabilitás és fenntarthatóság	68
6.2. Költségvetés készítése	69
6.3. Tagdíjak	70
6.4. Szolgáltatások és kiadványok	71
6.5. Tárgyalás útján elért árengedmények és szponzorált szolgáltatások	72
6.6. Alapítványi és vállalati adományok	73

7. Hogyan segítik az adatbázisok és a kutatási projektek a szövetség munkáját?

7.1. Naprakész információ biztosítása	78
7.2. Nonprofit adatbázis kiépítése	79
7.3. Az adatbázisok alapján kifejlesztett termékek és szolgáltatások	81
7.4. Kutatási projektek kiválasztása és megszervezése	82
7.5. A kérdőív mint az adatgyűjtés eszköze	83

8. Érdekképviselő: a szövetség közpolitikai programjának kidolgozása

8.1. A nonprofit szervezetek kapcsolata a kormánnyal és az önkormányzatokkal	86
8.2. A szövetség vezető szerepe	87
8.3. Az első lépések a közpolitika területén	87
8.4. Reális és megfelelő munkaterv kialakítása	89
8.5. A nonprofit szervezetek és anyagi támogatóik	90
8.6. A közvélemény és a média	90
8.7. Érdekképviselő a nonprofit szektoron belül	91

Köszönetnyilvánítás

A Civitalis Egyesület köszönetét fejezi ki az amerikai Nonprofit Szövetségek Országos Tanácsának (National Council of Nonprofit Associations), hogy a kiadói jogdíjakról lemondva járultak hozzá a magyar kiadáshoz. Külön köszönet illeti Jon Prattet, a Minnesotai Nonprofit Szervezetek Tanácsának (Minnesota Council of Nonprofits) igazgatóját és az eredeti kötet szerzőjét, hogy tanácsaival és észrevételeivel segítette a magyar fordítást. Az eredeti kiadást a C. S. Mott Alapítvány, a Ford Alapítvány és a Rockefeller Fivérek Alap (Rockefeller Brothers Fund), a magyar fordítást és megjelenést a Nemzeti Civil Alapprogram támogatta.

Előszó

Jon Pratt, „Lépésről lépésre – Kézikönyv a civil szervezetek területi alapú szerveződéséhez” című műve olyan témában íródott, amely nagyon aktuális az egész magyar civil szféra számára.

A szerző részletesen és gyakorlatias módon mutatja be az Egyesült Államokban sikeresen működő általános nonprofit szövetségeket, amelyek egy-egy szövetségi állam területén tevékenykednek. Ezek a szövetségek többek között különböző szolgáltatásokat nyújtanak a tagoknak és egyéb nonprofit szervezeteknek (képzések, kiadványok, információk stb.), kutatásokat végeznek a szektorral kapcsolatban, tájékoztatják a lakosságot a nonprofit szervezetek fontosságáról és nem utolsósorban törvényhozási és adminisztratív érdekérvényesítést végeznek a nonprofit szervezetek általános ügyeit illetően.

Egyre kevesebb az olyan magyar civil szervezeti vezető, vagy aktivista, aki kételkedne abban, hogy szükséges a magyar nonprofit szektor általános érdekérvényesítésének intézményes formáit megtalálni. A nonprofit jogi és pénzügyi szabályozás, az állami pénzelosztás mennyisége és minősége, a társadalmi részvétel rendszerének hiányosságai, a nonprofit szolgáltatások minőségbiztosítási igénye mind-mind olyan kihívások, amelyek az egész civil szektor összefogását igénylik. Ezért is lángolt fel az utóbbi években többször vita az országos civil érdekképviselő ügyében. Átfogó érdekképviselői rendszer elképzeléseket dolgoztak ki különféle műhelyekben, amely elképzelések sokszor vérmes vitájától volt hangos a magyar civil szektor. Az amerikai területi alapú nonprofit szövetségek bemutatása már csak azért is jelentős vállalkozás a könyv magyar kiadótól, mert az egyesült államokbeli példa termékenyítően hathat a magyar szektor érdekérvényesítése témájában folytatott párbeszédre.

Bevallom először némi gyanakvással vettem kezembe a kéziratot, mert az elmúlt 15 évben többször találkoztam olyan civil fejlesztőkkel, akik az amerikai társadalomban kiérlelt modelleket a hazai és európai viszonyokra való átültetés igényessége nélkül akarták a magyar szektorban megvalósítani. (Érzékenységet az is fokozza, hogy magam is szenvedtem ettől a kórtól életem egy szakaszában). Meglepetésemre és öröömre Jon Pratt kézikönyve csak csekély mértékben tartalmaz olyan elemeket, amelyek idegenek a hazai viszonyoktól. Az elméleti alapokat és gyakorlati tanácsokat tartalmazó könyv alapján, a helyi környezetet és adottságokat mérlegelve, bátran nekiindulhatnak a szervezésnek azok az aktivisták, akik egy adott megye vagy régió civil szektorában indítatást éreznek a nonprofit szerveződések szövetségének megalakítására.

Az amerikai példa nagyszerűsége épp egyszerűségében rejlik. A magyar érdekképviselői rendszer elképzelések sokszor azért futnak korai szakaszban zátonyra, mert voluntarista módon az egész szektor teljes és kizárólagos legitim képviseletét akarják megteremtteni országosan vagy egy kisebb területi egységben. Az amerikai nonprofit szövetségek nem szenvednek ebben a betegségben. Tagságra

épülő szövetségek, amelyek legitimitásukat a tagcsoportjaik létéből és a tagságnak illetve más nonprofit szervezeteknek nyújtott szolgáltatások sikerességétől származtatják. A magyar általános civil önszerveződési kísérleteknek is venniük kell a bátorságot, hogy tudatosan vállalják, hogy nem az egész szektor képviselőiére törekednek, hanem „csak” tagságukat képviselik. Ha munkájuk minősége megfelelő lesz, az a taglétszám bővülésével és a civil/állami/üzleti szektor elismerésével fog járni.

Persze nem okolható egyedül csak a civil szektor azért, mert a kizárólagos legitimitás délibábját kergeti egy országos civil érdekképviselő kialakításakor. A fő felelősök azok az állami és politikai vezetők, akik ki akarják kényszeríteni a civil szektorból, hogy találja meg a mindent és mindenkit képviselő Mr. Civilt, és egy korporatív rendszerbe akarják integrálni az összes civil érdeket. A magyar civil szektornak nemet kell mondania az ilyen irányú politikai nyomásnak és a saját érdekeire és együttműködési hagyományaira támaszkodva kell szerves fejlődés útján kimunkálnia az általános civil érdekérvényesítés intézményi kereteit.

Az amerikai területi szerveződések modellje azért is lehet sikeres, mert nem törekszik az összes társadalmi érdek képviselőjére. Kizárólag a nonprofit szervezeti forma sajátosságaiból fakadó érdekek megfogalmazásával és képviselésével foglalkozik. Csak ezen az alapon hozható össze egy akolba egy állatvédelmi alapítvány és egy vadász egyesület, vagy egy életvédő szervezet és egy abortusz párti aktivista klub. Lényeges azonban, ahogy ezt a szerző aláhúzza, hogy az adott terület összes fontos ágazatát és szerveződési típusát/méretét magába integrálja egy általános nonprofit szövetség. Csak ekkor tudja ugyanis kikerülni azt a veszélyt, hogy egy-egy ágazat, vagy szervezeti típus/méret érdekei túlsúlyba kerüljenek a munkájában.

Külön érdeme a könyvnek, hogy rendkívül gyakorlatiasan, a szerző szervezési tapasztalatára épülve mutatja be a területi általános nonprofit szövetségek megalkotásának és működtetésének módszereit. Éppen ezért tényleges kézikönyvként forgathatják azok a civil szervezők, akik megyei, regionális vagy esetleg országos szinten egy általános civil szolgáltató és érdekképviselői szövetség alapítás nemes és izgalmas feladatát felvállalják.

Farkas István,
Magyar Természetvédők Szövetsége
ügyvezető elnök

Mi szól a civil szervezetek területi alapú
szerveződése mellett?

1.1. A nonprofit szektor növekedése

A nonprofit szektor jelenléte egyre erősebben érzékelhető az amerikai társadalomban. Elsősorban a szolgáltató és információs gazdaság növekedésének köszönhetően a nonprofit szervezetek az Amerikai Egyesült Államok GDP-jének immár 5%-át termelik meg, a teljes munkaerőnek pedig 8%-át foglalkoztatják. Jól jellemzi a nonprofit szektor 1972 és 1982 közötti terjeszkedését, hogy az összes újonnan teremtett munkahely 13 százaléka e szektorban keletkezett.

A szektor méretét és gazdasági teljesítményét érintő drámai növekedés számos jelentős következménnyel járt nemcsak a nonprofit szervezetek, hanem a kormányzat, az üzleti szektor és a lakosság szempontjából egyaránt. Az ismétlődő költségvetési megszorítások és a mindenre kiterjedő „nadrágszj-politika” eredményeként a nonprofit szervezetek a szolgáltatások magánosításának eszközeivé, illetve a szövetségi és állami kormányzat, valamint az önkormányzatok számára újabb adók forrásaivá váltak. Az immár nem jó szándékú amatőröknek, hanem hivatásos szolgáltatóknak tekintett nonprofit szervezetek komoly kihívást jelentenek a profitorientált szervezetek számára a szolgáltatói piacért folytatott harcban. Ám talán a legfontosabb változást mégis az jelentette, hogy a társadalmi érdeklődés következtében a média is árgus szemekkel kezdte figyelni a nonprofit szervezeteket. Néhány, a nonprofit szervezeteket érintő botrány (elsősorban a United Way of America és a Covenant House ügye¹) nagy nyilvánosságot kapott, s ennek következtében a lakosság és a kormányzat kételkedni kezdett az összes nonprofit szervezet elszámoltathatóságában, miközben sürgette az általuk kapott támogatások újragondolását.

A nonprofit szektornak hatásos válasszal kell szolgálnia e kihívásokra, amennyiben továbbra is biztosítani kívánja a közjót szolgáló közösségi szervezetek sikeres működését. A nonprofit szervezeteknek szintén fel kell készülniük azokra a kihívásokra, amelyek veszélyeztethetik jövőbeli nyilvános megítélésüket. Mind ezt a leghatékonyabban az önszerveződés révén érhetik el.

A nonprofit szervezetek gyakran alapítanak ágazati alapon – pl. humán szolgáltatások, művészet, környezetvédelem – egyesületeket, ám egészen a legutóbbi időkig nem szerveződtek legalapvetőbb közös nevezőjük: adómentességük és közhasznú természetük alapján. Tekintettel arra, hogy az USA-ban az egyes államok szabályozzák a jótékony célú adománygyűjtést, a bejegyzést, a különböző adók mértékét, valamint a megyék szerződési hatáskörét, a nonprofit szektor egészét a legcélravezetőbb az egyes államok szintjén megszervezni².

¹ A United Way of America botrányának részletesebb ismertetése a 8. fejezet 7. részében található.

² Az USA-ban az egyes államok (state) a központi (federal) kormányzattól széleskörű függetlenséggel bírnak a jogalkotás és a közigazgatás terén, ezért a nonprofit szervezetek elsősorban az egyes államok szintjén szerveződnek. Az USA-ban az adott államban működő nonprofit szervezeteket tömörítő szervezeteket „állami egyesületeknek” (state associations of nonprofits) hívják, amit a magyar kiadásban a szövetség szóval fordítottunk.

A megye (county) az egyes államok és helyi önkormányzatok közötti közigazgatási szint.

1.2. A nonprofit szervezetek infrastruktúrája

Az 1979 és 1994 között eltelt tizenöt év során 29 állami szinten működő szövetség alakult meg az USA-ban. Ezek a szövetségek olyan tevékenységeket támogatnak, amelyek elősegítik a nonprofit szektor küldetésének elérését és megőrzik autonómiáját, növelik a nonprofit szervezetek szerepének társadalmi megértését, és eszközöket biztosítanak a nonprofit szervezetek adómentességét érintő különféle fenyegetések elhárításához. Az egyes államok szintjén működő szövetségek minden nonprofit szervezetet képviselnek, miközben olyan erős, kollektív hangot biztosítanak a számukra, amelyen egyenként nem tudnának megszólalni.

Több száz (vagy éppen több ezer) nonprofit szervezet vásárlóerejének egyesítésével a szövetségek tárgyalások útján árendedményeket érhetnek el olyan áruk és szolgáltatások esetében, amelyekre a szektornak életbevágó szüksége van. Becslések szerint, ha az amerikai nonprofit szektornak csak egy huszada: az együttesen évi 5 milliárd dollárnál többet költő szervezetek vennének részt a szövetségek által szervezett csoportos beszerzési programokban, a nonprofit szervezetek együttesen évi 80–170 millió dollárt takarítanának meg.³

1.3. Kereskedelmi kamarák, mint a szövetségek prototípusai

Az üzleti életben a nonprofit szövetségek legközelebbi megfelelői a kereskedelmi kamarák. A kereskedelmi kamarák, amelyekre az USA-ban a nonprofit szervezetekéhez hasonló szabályozás vonatkozik, törvényhozói és nyilvános fórumokon lobbiznak az üzleti társaságok átfogó érdekeiért; különféle kiadványok révén széleskörű tájékoztatást biztosítanak tagjaik számára; képzéseket és konferenciákat szerveznek; valamint biztosítják a kulcsfontosságú kérdésekben történő konszenzus kialakítását.

Az USA minden államban működnek kereskedelmi kamarák, melyek az állami törvényhozásra gyakorolt befolyásukból ítélve széleskörű tagsággal rendelkeznek, valamint a vállalatoknak nyújtott hasznos szolgáltatásaik révén az üzleti szektor hatékony infrastruktúráját képezik.

Az állami szinten működő kereskedelmi kamarának nem feladata egy adott üzletágot, pl. a műanyag fröccsöntőket, butikosokat, netán kisvendéglősöket érintő specifikus kérdésekben eljárni. Ezzel szemben folyamatosan hangoztatják a nyilvánosság és a kormányzat előtt az üzleti vállalkozások társadalmi értékét, valamint felvállalják az üzleti szektor képviseletét a vállalatok jövőjét alapvetően befolyásoló kérdésekben. Az egyes államok szintjén működő kereskedelmi kamara alapelve, hogy az üzleti vállalkozásoknak előnyére válik, ha egyesítik erőiket, hiszen számos, egy-egy iparág vagy város keretein túlmutató, mindannyiukat

³ A csoportos beszerzésekről részletesebben az 5. fejezet szól.

egyformán érintő kérdéssel kell szembenéznük. Erőiket az állam szintjén egyésítve a nonprofit szervezetek hasonló előnyökre számíthatnak.

Az egyes államok szintjén működő szövetségek minden nonprofit szervezetet képviselnek, miközben olyan erős, kollektív hangot biztosítanak a számukra, amelyen egyenként nem tudnának megszólalni.

A kereskedelmi kamara analógiájának azonban megvannak a maga korlátai. Az üzleti haszon védelme helyett a nonprofit szervezetek szövetségeinek a nonprofit szervezetek etikai színvonalát és hatékonyságát kell növelnie, mivel a nonprofit szervezeteknek nemcsak saját érdekeiket, hanem a szélesebb értelemben vett közérdeket is szem előtt kell tartaniuk.

1.4. A szektor sokrétű igényeinek kielégítése

A sikeres szövetség annak a gondolatnak a jegyében fejlődik, hogy a szektor egészét képviselő, teljeskörű szolgáltatást nyújtó szövetség sajátos organizmus, melynek egésze több a részek összegénél.

Ideális esetben a szövetség programja figyelembe veszi a nonprofit szektor sokrétű igényeit és az adott területen működő egyéb szervezetek munkáját. A szövetség, építve más szervezetek munkájára, többek között az alábbi tevékenységeket folytatja:

- **Szolgáltatásokat nyújt** a tagok és egyéb nonprofit szervezetek számára (pl. tárgyalás útján árendaményeket ér el egyes termékeknél és szolgáltatásoknál, továbbképzéseket szervez, kiadványokat publikál, és technikai segítséget nyújt).
- **Ellátja a nonprofit szervezetek törvényhozási és adminisztratív képviseletét.**
- **Kutatásokat végez** a nonprofit szektorral kapcsolatban.
- Tájékoztatja a lakosságot a nonprofit szervezetek fontos szerepéről.
- Lehetőséget biztosít a nonprofit szervezeteknek a közös ügyek megtárgyalására és állásfoglalások elkészítésére.
- **Párbeszédre ösztönöz** a nonprofit szektor küldetéséről.

1.5. Nem csak kenyérrel él...

Míg a csoportos vásárlás a lehetőségek gazdag tárházát kínálja a szövetségek számára, stratégiai hiba lenne a pénzügyi megtakarítások lehetőségének túlsúlyozása, hiszen ezzel figyelmen kívül hagynánk a nonprofit szervezetek

adómentességére, autonómiájára és forrásaira mindenfelől leselkedő hosszú távú fenyegetéseket. Egy olyan szövetségnek, amely tagjait elsődlegesen a pénzügyi megtakarítások ígéretével toborozza, nehéz lesz tagságát érdekképviselési ügyekben mozgósítani, illetve megtartani a tagságot, ha rivális termék vagy szervezet jelenik meg a piacon.

Ezért a szövetségek vezetői segítenek a területükön működő nonprofit szervezeteknek egy közös jövőkép kialakításában és a nonprofit szektor küldetésének megfogalmazásában. A vezető szerep eléréséhez a szövetségeknek szintén segíteniük kell a nonprofit szervezeteket olyan fontos kérdések megfelelő kezelésében, mint

- az érdekképviselés,
- az egymásnak nyújtott közvetlen szakmai segítség,
- a szolgáltatások hatékonysága,
- megfelelő fizetések biztosítása a nonprofit szektorban,
- a központi kormányzattal és helyi önkormányzattal kötött szerződésektől való függőség,
- az adományozókkal fenntartott viszony,
- a faji, nemi, illetve fizikai képességeken, szexuális beállítottságon és életkoron alapuló diszkrimináció.

A szövetségek vezetőinek célja, hogy segítsék az államuk területén működő nonprofit szervezeteket a közös jövőkép kialakításában és a nonprofit szektor küldetésének megfogalmazásában.

A nonprofit szervezetek számának növekedése a széttagolódáshoz, valamint egyre specializáltabb szolgáltatókhoz vezet. A szövetségi modell ezt a folyamatot ellensúlyozza azzal, hogy több száz olyan szervezetet hoz össze, amely bár más-más okból csatlakozik, együtt azonban az egész nonprofit szektor közös küldetését és jövőképét erősítik.

A nonprofit szervezetek új szövetségének megalapítása

2.1. A kiegyensúlyozott szervezet kiépítése

Amikor a tagok valamely konkrét kérdéssel – szakmai tanács, megtakarítás egyes szükséges szolgáltatásokon, információ – fordulnak a szövetséghez, ráébredhetnek, hogy a szövetség egyéb ügyekben is segítséget tud nyújtani (pl. új kapcsolatok kialakítása más szervezetekkel, pályázati tanácsadás stb.). Mivel a tagok különféle okokból csatlakoznak, a szövetségnek a tagok sokrétű igényeit kell kielégítenie.

A szövetség munkájában az alábbi elemek biztosítják a szervezet kiegyensúlyozott működését:

- demokratikusan választott, a tagság összetételét jól reprezentáló vezetőség,
- tehetséges munkatársakból álló kis stáb,
- sokoldalú program, amely egyesíti a szakmai segítségnyújtással kapcsolatos szolgáltatásokat, a képzéseket és találkozókat, a kutatást, a kiadványokat és a képviseletet,
- a tagok költségvetésének nagyságán alapuló tagdíjak,
- minden nonprofit szervezet előtt nyitva álló tagság,
- ötéves tagtoborzó terv a tagság kritikus tömegének és a 65 százalékban az alaptevékenységből származó bevételnek az elérése érdekében.

2.2. A kezdeti szervezési követelmények

A szövetség természeténél fogva olyan, hogy alapításának módja és módszere befolyásolja jövőbeli tagságát és infrastruktúráját, valamint a közösség által való megítélését. Ezért fontos, hogy egy alakulófélben levő szövetség a tevékenységek széles skálájára összpontosítson, a szervezést végző csoport tagjai a nonprofit szervezetek tevékenységeinek és típusainak teljes spektrumát képviseljék, valamint cselekvés és ne folyamat- vagy vitaorientáltak legyenek.

A szövetség szempontjából az alábbi elemek lényegesek:

- olyan látható és köztisztelőben álló nonprofit vezetők támogatása, akik együtt a nonprofit szektor sokféleségét képviselik,
- az adott térségben működő nonprofit szervezeteket érintő fontos kérdések ismerete és kutatása,
- a szervezők rendelkezzenek hosszú távú jövőképpel;
- elegendő pénzügyi támogatás az első évre, realisan elvárható külső támogatás legalább további négy évre,
- a kis és közepes méretű nonprofit szervezetek részéről megnyilvánuló csatlakozási és tagdíjfizetési szándék, valamint a szövetség programjának támogatása,
- költségcsökkentő szolgáltatások lehetőségei.

2.3. Kit vegyünk be?

Egy nonprofit közösség adott földrajzi területen történő hatékony megszervezéséhez először is azt szükséges felmérnünk, hogy milyen típusú szervezeteket kívánunk megszervezni. Több ezer nonprofit szervezet jöhet számításba, de a szövetségnek elsődlegesen az állampolgári kezdeményezésre létrejött („klasszikus” jellegű civil) szervezetek legyenek a kedvezményezettjei.⁴

Szintén fontos annak eldöntése, hogy állami vagy adományosztó szervezeteket is bevegyünk-e. Mivel a nonprofit szervezetek szövetségének lehetséges céljai között szerepelhet a nonprofit szervezetek érdekeinek képviselete az állammal és a támogatásosztókkal szemben, az ilyen szervezetek tagsága érdekellentétekhez vezethet, vagy eltérítheti a szövetséget eredeti küldetésétől. Tehát az ilyen típusú, nonprofit alapon működő szervezetek potenciális tagként nem jöhetnek szóba, képviselőik azonban fontos partnerek lesznek a szövetség elindításában.

2.4. Mit tegyünk először?

Előzetes koncepció

A nonprofit szövetség elindításának természetes kiindulópontja egy előzetes koncepció kidolgozása. Ez a dokumentum a kulcsfontosságú nonprofit szervezetek vezetőivel tartott megbeszéléseken hasznos lehet a szövetség szükségességének ismertetésére, és annak megfogalmazására, hogy az adott pillanatban más szervezet miért nem képes ugyanezen feladatok ellátására. Az előzetes koncepciónak tartalmaznia kell néhányat a nonprofit szervezeteket érzékenyen érintő kérdések közül, valamint a szövetség által nyújtandó szolgáltatások listáját. Hasznos felsorolni néhány választ a szövetség szükségessége ellen felhozott érvekre.

Találkozók nonprofit szervezetek vezetőivel

Az első lépések egyike, hogy találkozókat szervezünk nonprofit szervezetek vezetőivel, amelyeken megnevezzük a fontos helyi ügyeket és megbeszéljük, hogy a szövetség megalakulásával megoldhatóak lennének-e ezek az ügyek. A találkozók során minél több vezetővel beszélgessünk, kis és nagy szervezetek, valamint városi és vidéki érdekek képviselőivel egyaránt ülünk le tárgyalni. Stratégiai hiba lenne a nonprofit szervezetek szűk körére alapozva részletes tervet készíteni, és csak azután szélesíteni a kört, miután a kulcsfontosságú döntéseket már meghoztuk. Azáltal, hogy már az elején a lehető legtöbb embert bevonja, a szövetség minden nonprofit szervezet érdekében és által működő szervezetként alapozhatja meg hírnevét.

⁴ Magyarországon klasszikus jellegű civil szervezeteknek tekintjük a magánalapítványokat és egyesületeket, ugyanakkor ezek mellett nonprofit szervezeteknek minősülnek a közalapítványok, a köztestületek és a közhasznú társaságok is.

Előkészítő bizottság

A szövetség megalapításához az első lépést az előkészítő bizottság felállítása jelenti. Az előkészítő bizottság tagjai olyan emberek, akik egyetértenek a szövetség koncepciójával, nevüket adják és idejüket áldozzák annak érdekében, hogy a koncepciót végigvigyék a felmérés és a beindítás fázisain. Az előkészítő bizottság pontosan meghatározott tagsága és céljai erősítik a szövetség hitelességét, szemmel látható haladásként érzékelhető és kezdetét jelenti a szektor széleskörű képviselőit.

Az előkészítő bizottság vezető szerepe magától értetődően nem állandó, rendszerint kevésbé formalizált, mint a megválasztott vezetőségé, de hasonló felelősséggel rendelkezik egészen a szövetség rendes vezetőségének felállításáig. Az előkészítő bizottság időben korlátozott mandátuma megkönnyíti a tagtoborzást: az elsők közötti csatlakozás lehetősége szintén segít a szövetség számára a valóban szükséges személyek magunkhoz vonzásában.

Az előkészítő bizottsági tagság iránt érdeklődő személyek listája nagy valószínűséggel a nonprofit vezetőkkel folytatott találkozók résztvevői közül fog kikerülni. A kezdeti támogatások megszerzése és nagyszámú tagság vonzása érdekében a bizottságnak megfelelő számú olyan hiteles vezetőt kell felmutatnia, akiknek neve széles körben ismert, és akiknek szervezeteit köztisztviselő övezi.

Emellett az előkészítő bizottság tagjainak képviselniük kell a művészetekkel, az oktatással, a környezetvédelemmel, az egészségüggyel és a humán szolgáltatásokkal foglalkozó nonprofit szervezeteket, valamint az adott földrajzi terület különböző térségeinek képviselőit.

A nőket, az etnikai kisebbségeket és az alacsony jövedelműeket képviselő szervezeteket szintén be kell vonni a bizottságba.

Az előkészítő bizottságnak végül a költségvetés mérete szerint is reprezentatívnak kell lennie. E tekintetben az alapvető sávok az USA-ban a következőképp alakulnak: \$ 0–250.000; \$ 250.000–750.000 és \$ 750.000 felett⁵. Mivel a nagy nonprofit szervezeteknek más igényeik és elvárásaik vannak a közepes és kis méretű társaikhoz képest, a nagyon nagy szervezetek túlsúlya által jellemzett előkészítő bizottság erőfeszítéseit valószínűleg a PR-re, a kutatásra és az érdekképviseléssel kapcsolatos kérdések egy bizonyos típusára összpontosítja. A kisebb nonprofit szervezeteket viszont közvetlenebbül érinthetik a szakmai továbbképzések, a tárgyalás útján elért árendérmények, illetve más típusú érdekképviselői kérdések.

Találkozók nonprofit szervezetekkel

Az előkészítő bizottság felállítását követően nonprofit szervezetek minél szélesebb körével kell megvitatni a szövetség elképzeléseit. E találkozók céljai a következők: 1) a nonprofit közösség bevonása a szövetség formálásába; és ennek révén 2) a nonprofit szervezetek segítése annak felismerésében, hogy a szövetség

⁵ Magyarországon általában az 500 ezer Ft alatti éves bevétellel rendelkező szervezeteket kis szervezetnek tartjuk, közepes méretűnek a fél és öt millió közöttiek és nagyak az öt millió forint feletti bevétellel rendelkezőket tekintjük.

célravezető eszköze lehet kollektív érdekeik képviselésének. A találkozókat az ismeretterjesztés, a vita és a tagtoborzás kombinációja alkothatja – szolgálhatnak fórumként a szövetség megalapítását ösztönző okok megvitatására, tájékozódásra a már régóta működő szövetségek tevékenységéről (e célból esetleg meghívhatjuk egy másik szövetség tagját), és megkezdhetjük a szövetség elvárásoknak megfelelő szerkezetének és tevékenységének kialakítását. Álljunk készen az információgyűjtésre, a résztvevőket foglalkoztató kérdések meghallgatására és feldolgozására.

A Minnesotai Nonprofit Szervezetek Tanácsa egy hároméves projektből nőtt ki, amelyet a nőket, etnikai kisebbségeket és alacsony jövedelműeket támogató vállalati és alapítványi adományok növelése céljából hoztak létre.

A New York-i Nonprofit Koordinációs Bizottságot eredetileg azért alapították, hogy megakadályozza a városi törvényhozást abban, hogy eltörölje New York város nonprofit szervezeteinek ingatlanadó-mentességét.

A szövetség által lefedendő földrajzi terület egészen megtartott széleskörű találkozókat segítenek abban, hogy a szervezetek elkezdjék magukénak érezni a szövetséget azáltal, hogy a potenciális tagok számára valódi lehetőséget teremtünk az újonnan alakuló szövetség küldetésének, programjának és tevékenységének alakítására. Miközben a nonprofit szervezetek más nonprofit szervezetektől „hallják vissza” saját problémáikat, kialakul bennük a „szektortudatosság”.

Szövetségek alapításakor gyakran merül fel a résztvevő szervezetek közötti közösségi tudat kiépítésének szükségessége. A jelentkező tagok mindenekelőtt egészségvédelmi szervezetként, óvodaként vagy színjátszó körként definiálják magukat, és nem eltérő profilú, de hasonló jogi környezetben működő nonprofit szervezetekként.

Az Amerikai Egyesült Államokban az egyes államok területén működő nonprofit szövetségek közül csak kevés alakult meg a nonprofit szektor egészét érő kihívások hatására. A Minnesotai Nonprofit Szervezetek Tanácsa (Minnesota Council of Nonprofits) egy hároméves projektből nőtt ki, amelyet a nőket, etnikai kisebbségeket és alacsony jövedelműeket támogató vállalati és alapítványi adományok növelése céljából hoztak létre. A New York-i Nonprofit Koordinációs Bizottságot (Nonprofit Coordinating Committee of New York) eredetileg ezért alapították, hogy megakadályozza a városi törvényhozást abban, hogy eltörölje New York város nonprofit szervezeteinek ingatlanadó-mentességét. Ezek a szövetségek már felállított, specifikus kérdésekre hatékony választ adó ad-hoc együttműködések munkáját bővítették és fejlesztették tovább. Ezekben a helyzetekben a nonprofit szervezetek már bizonyos tapasztalattal rendelkeztek az együttműködés terén, és belátták, hogy egy széles alapon nyugvó nonprofit szövetség még hatékonyabbá tudja tenni külön-külön végzett munkájukat.

A kezdeti találkozók egy másik kulcseleme a szövetség sokoldalúságának érzékeltetése. Ez nem feltétlenül könnyű feladat a nonprofit szervezetek nagyfokú szakosodásának korában. Nem szabad elfelejtenünk, hogy a szövetségek nem nyújthatnak mindent minden szervezetnek, de törekedniük kell arra, hogy valami értékes dolgot tudjanak ajánlani minden nonprofit szervezet számára.

Ugyanakkor fontos azoknak a szervezeteknek a beazonosítása is, amelyek az újonnan alapítandó szövetséghez hasonló funkciókat töltenek be. Amennyiben ilyen szervezetek léteznek, elképzelhető, hogy úgy érzik: az új szövetség az ő „felségvizeiken” kalózkodik. A szövetség szerepével kapcsolatban többek között a következő kérdéseket érdemes megfontolni:

1. Az új szövetség által betöltendő funkció nagyon vagy csak kevésbé érinti-e a leendő tagokat? Nagy szükség van-e a szervezetre?
2. Egy másik szervezet betölti-e már ugyanazokat a funkciókat? Amennyiben igen, a két szervezet egyesítheti-e erejét, vagy elképzelhető-e, hogy egyes funkciókat közösen töltsön be egy új szövetséggel? Amennyiben nem, megnyerhető-e egy másik szervezet a kérdéses funkciók ellátására?
3. Támogatnák-e rendszeresen tagdíjak révén a nonprofit szervezetek a szövetséget?
4. A nonprofit szervezetek kinyilvánított igénye és támogatása birtokában várható-e hathatós támogatás adományozó szervezetektől a szövetség működésének kezdetén? Milyen reakciókra számíthatunk az alapítványok, a vállalati és a felekezeti adományozók részéről?
5. Milyen más szervezetet fenyegethetnek bármilyen formában az új szövetség tervezett tevékenységei?

E kérdések megfogalmazása a „nekivágjunk/ ne vágjunk neki”-döntés meghozása közben segíteni fogja az előkészítő bizottságot a szövetség beindítását érintő legnehezebb kihívások kezelésében.

A fenti kérdések szintén feltehetőek a potenciális adományozóknak a nonprofit szervezetektől kapott első visszajelzéseket követően. Mivel sok adományozó érzi úgy, hogy átlátja közössége nonprofit szervezeteinek szükségleteit, illetve az azokat érő kihívásokat, örömmel vennék, ha a szövetség megalakításának korai fázisában kikérnék véleményüket. Az adományozókkal történt megbeszélések vagy fókuszcsoporthoz tartozó bevonásuk nyíltabb párbeszédre és pontosabb visszajelzésre teremthet lehetőséget, mint amit egy pénzügyi adományért benyújtott pályázatra adott válasszal érhetünk el. Az ilyen típusú párbeszéd annak meghatározásában is segíthet, hogy a szövetség munkájának mely területei a legérdekesebbek lehetséges támogatóink számára.

A szövetség felállításának e fázisában lista kell rendeznünk egy sor fontos ügyet és potenciális projektet, amikkel a nonprofit szervezetek szerint a szövetségnek foglalkoznia kellene. A következő lépés az igények célzottabb felmérése lesz ahhoz, hogy elegendő információk legyen egy hároméves terv kidolgozásához.

Az igények felmérése

A szövetség induló programjainak meghatározásához az előkészítő bizottságnak meg kell állapítania, milyen szolgáltatásokra van szükségük a régió nonprofit szervezeteinek. Végül is a sikeres szövetségnek olyan hasznos szolgáltatásokat kell ajánlania, amelyek a potenciális tagok számára eleve egyértelművé teszik a belépést. Vagyis a szövetség programjaiból származó előnyöknek mérhetőeknek kell lenniük, miközben világosan demonstrálniuk kell, hogy a csatlakozással járó haszon meghaladja az éves tagdíjjal és programköltségekkel járó kiadásokat.

Az igényfelmérésnek több módja is létezik, amelyek közül hármat feltétlenül érdemes beiktatni az első találkozók programjába:

- Tájékoztató megbeszéléseket a szektor teljes keresztmetszetét, azaz kis, közepes és nagy; városi és falusi szervezeteket; humán szolgáltatásokat, kisebbségi, környezetvédelmi, művészeti és kulturális ügyeket képviselő nonprofit szervezetek igazgatóival és vezető tisztségviselőivel.
- A leendő tagokkal folytatott csoportos találkozókat. Ezekre egyrészt prioritásaik megállapítása, másrészt annak érdekében van szükség, hogy a nonprofit szervezetek képviselői számára lehetőséget biztosítsunk kérdéseik feltevésére. Fontos, hogy a potenciális tagoktól a lehető legtöbb tanácsot kérjük és kapjuk. Ez nemcsak világos képet ad a nonprofit közösség valós igényeiről a szövetség számára, hanem erősíti a potenciális tagok elkötelezettségét a szövetség sikeres működése iránt.
- Kérdőíveket, amelyek a leginkább igényelt szolgáltatások és a nonprofit szervezetek számára legfontosabb ügyek meghatározásához nyújtanak segítséget. Ezek a kérdőívek abban is tájékoztatást nyújtanak, hogy mely nonprofit szervezetek részvétele valószínűsíthető a szövetségben, ami pedig annak eldöntésében fogja segíteni az előkészítő bizottság tagjait, hogy mely kérdések megoldására összpontosítsák erőfeszítéseiket, a potenciális tagokat pedig arról győzi meg, hogy a szövetség nyitott és érzékeny érdekeik és véleményük iránt.

Bármilyen formáját válasszuk is az igények felmérésének, a siker kulcsát a lehető legtöbbféle nonprofit szervezet meghallgatása jelenti.

Egy-egy szövetség „szolgáltató képessége” nagyban függ a rendelkezésre álló erőforrásoktól, így az önkéntesektől, az alkalmazottaktól, a pénztől és az adott területen már meglévő szolgáltatásoktól. (A tájékoztató megbeszélések szintén segítenek a már létező erőforrások felmérésében.) A szövetség első programjainak meghatározásakor az alábbi tényezőket kell figyelembe venni:

- milyen széles körre gyakorol vonzerőt,
- a megvalósításhoz és fenntartáshoz szükséges erőforrások mennyisége és fajtái,
- a program által a szövetség számára megteremtett erőforrások,
- a lehető legkézzelfoghatóbb előnyök a lehető legszélesebb körű szervezetek számára.

A szövetség programjai többek között az alábbiak lehetnek:

- csoportos vásárlás és tárgyalás útján elért árengedmények irodai felszerelések, számítógépek, szoftverek stb. beszerzésekor,
- információs szolgáltatások, pl. olcsó képzések az adománygyűjtésről és a nonprofit szervezetek menedzsmentjéről; törvényekkel kapcsolatos közlőnyök és hírlevelek; kiadványok, pl. az adott területen található nonprofit szervezetek vagy támogatási források címjegyzéke,
- A nonprofit szervezetek törvényhozási és adminisztratív képviselője,
- A nonprofit szektor trendjeinek és változásainak kutatása,
- A lakosság ismereteinek bővítése a nonprofit szervezetek szerepéről és hozzájárulásáról a közösség életéhez,
- A nonprofit szervezetek összehívása fontos kérdések megbeszélésére;

A prioritásokkal és a programokkal kapcsolatos döntések a cselekvési lehetőségeken, a rendelkezésre álló erőforrásokon és a potenciális tagok igényein alapulnak. E döntések nem egyszer nehezek, de meghozásuk kritikus a szövetség jövője szempontjából. Az előkészítő bizottság ezek alapján foghat hozzá a hároméves programterv és a konkrét célok kidolgozásához, ezt követően pedig a potenciális pénzügyi támogatókkal és a kormányzat képviselőivel vitathatják meg a stratégiai tervet.

Bármilyen formáját válasszuk is az igények felmérésének, a siker kulcsát a lehető legtöbbféle nonprofit szervezet meghallgatása jelenti.

Megvalósítható munkaterv

A széleskörű találkozók és igényfelmérések nagy elvárásokat támasztanak a szövetséggel szemben. A szövetségtől elvárják, hogy jelentős előnyöket ígérjen, és tovább szélesítse a tagszervezetek számára biztosított szolgáltatások palettáját. Sajnos a nonprofit szervezetek a tagdíjakon, konferenciákon és képzéseken spórolnak a legkönnyebben. Következésképpen, amikor egy-egy nonprofit szervezet megfontolja tagságának megújítását, azt veszi figyelembe, mit tett érte a szövetség az *adott évben*.

Nagyon jó lenne, ha már az első vagy második évben a szövetség hatékonyan képviselné a tagság érdekeit, kitűnő szolgáltatásokat nyújtana és kutatási, képzési tevékenysége is kimagasló lenne. Azonban valószínűbb, hogy ezt a fajta érettséget csak négy-öt év alatt érjük el. Ezért a kezdeti időszakban egy-két kulcsfontosságú szolgáltatásra összpontosítsunk. Amikor egy szövetség előkészítő bizottsága megkezdí a szervezet céljainak kijelölését, lényeges, hogy minden bizottsági tag megértse e munka jelentőségét, és hosszú távú jövőképpel rendelkezzen a szövetséget illetően. A részletes munkaterv biztosítja, hogy az új szövetség olyan kiemelkedően eredményes szervezetté nője ki magát, amely figyelembe veszi tagjainak igényeit, ám nem lépi túl a rendelkezésére álló erőforrások nyújtotta kereteket.

2.5. A további lépések

Jogi személyként való bejegyzés és a közhasznú státusz megszerzése

Az előkészítő bizottság felállítását és az átgondolt stratégiai terv kidolgozását követően készen állunk a jogi személyként való bejegyeztetésre és a közhasznú minősítés megszerzésére⁶. A szövetség önálló jogi személyként való bejegyeztetése fontos lépés, amely jelzés értékű lehet a többi szervezet számára: a szövetség komoly munkát folytat *minden* nonprofit szervezetért és független minden más szervezettől.

Állandó alkalmazottak

A szövetség megalakulásától kezdve szüksége van egy vezéregyéniségre. Míg a reprezentatív előkészítő bizottság közös jövőképe és elkötelezettsége a szövetség alapvető építőköveit képezik, az állandó alkalmazottak fontosságát sem szabad alábecsülnünk. Állandó alkalmazottak felvétele számos nehézséget okozhat az első fázis során, hiszen rengeteg igénnyel kell számolni rendszerint igen szoros költségvetési feltételek mellett. Az indulás folyamata azonban sokkal sikeresebb, ha azt egy elkötelezett, fő- vagy legalább rész munkaidőben foglalkoztatott személy felügyeli, aki megfelelő felhatalmazással rendelkezik a szövetséggel kapcsolatos napi döntések meghozására, a kezdeti lelkesedés fenntartására és arra, hogy a további tagok megnyerése során a szövetséget képviselje.

A szövetség igazgatójának legfontosabb tulajdonságai:

- a nonprofit szektor illetve a nonprofit szervezeteket és vezetőiket foglalkoztató kérdések és problémák alapos ismerete,
- az előkészítő bizottság vagy a megválasztott vezetőség jövőképe iránti elkötelezettség,
- jó promóciós és közösség-szervező képesség,
- jó politikai érzék,
- találékonyság,
- türelem és természetesen...
- jó humorérzék.

2.6. Demokratikus vezetőség alapítása

A szövetség fejlődésének fontos területe a döntéshozó szerkezet meghatározása. Az USA-ban a legáltalánosabb megoldás – a vezetőségi tagokat maga a vezetőség választja – nem megfelelő a tagok érdekeit képviselő és a nevükben felszólaló szervezet számára. Annak érdekében, hogy leendő tagjai komolyan vegyék, a szövetség felépítése, küldetése és finanszírozása nem hagyhat kétséget afelől, hogy a szövetség *minden* nonprofit szervezetet kompromisszumoktól mentesen fog képviselni.

⁶ Magyarországon az érdekképviselési tevékenység nem jogosít a közhasznú státusz megszerzésére.

A szervezési folyamat korai fázisai során többek között az alábbi buktatókat kell elkerülni:

- túlzottan függő helyzetbe kerülni a szervezetek egy szűk csoportjától,
- hagyni, hogy a nonprofit szektor egyetlen klikkjével vagy frakciójával azonosítsák a szövetséget,
- a pénzügyi források dominanciája alá kerülni,
- különböző székértáborok harcába keveredni,
- nem szembe szállni azokkal a szereplőkkel, akik saját érdekeik vagy „felségvi-zeik” védelme érdekében szűkíteni próbálják a szövetség tevékenységi körét.

Az adománygyűjtő képessége vagy politikai kapcsolatai alapján összeállított vezetőség ellentétes a nonprofit szervezetek által és azok érdekében működő szövetség koncepciójával.

Rendkívül fontos, hogy az új szövetség vezetését demokratikus úton válasszák meg. Annak biztosítása érdekében, hogy a vezetőség ne pusztán a jelölőbizottság pecsétnyomójaként funkcionáljon, a jelöltek számának meg kell haladnia a betöltendő pozíciók számát. Ennek egyik módja a vezetőségi tagok esetében másfélszeres, a tisztségviselők esetében pedig legalább kétszeres túljelölés a betöltendő helyek számához képest. A jelölőlista bővítésének lehetősége szintén segít a folyamat nyíltabbá tételében.

A vezetőség tagjainak többsége a tagszervezetek képviselője. Ha különleges szakismeretekkel vagy tapasztalatokkal kívánjuk gazdagítani a vezetőséget, akkor e testületet az egész nonprofit szektort és nem csupán egy-egy szervezetet képviselő, a teljes vezetőség által megválasztott tagokkal lehet bővíteni. Az adománygyűjtő képessége vagy politikai kapcsolatai alapján összeállított vezetőség ellentétes a nonprofit szervezetek által és azok érdekében működő szövetség koncepciójával.

A lépcsőzetes (nem egy időben kezdődő) valamint korlátozott számú hivatalban letölthető időszakok szintén segítenek a tisztességes képviselet biztosításában. Egy társas nonprofit szervezetekről készített amerikai tanulmány kimutatta, hogy a szervezetek 21%-a egyéves, 20%-a kétéves, 43%-a hároméves, 4%-a négyéves, 12%-a pedig változó időszakra választja meg vezetőségi tagjait.

A vezetőség összetétele nem veszélyeztetheti a szövetség tagság általi ellenőrzését. A köztisztviselők vagy az adományosztók képviselői látens érdekellentéteket szíthatnak a szövetség elé kerülő ügyek megvitatása során. A tagoknak ugyanis a gyűlések során félelem nélkül kell tudniuk felvetni gondolataikat, s nem szabad amiatt aggódniuk, hogy netán megsérthetik bankárukat, kormányzati megrendelőjüket, vagy pénzügyi támogatójuk programfelelősét. A szövetségeknek érzékenyeknek kell lenniük tagjaik problémái és különösen a nonprofit szervezetek és pénzügyi forrásaik között fennálló bonyolult viszony iránt.

A tagok toborzása és megtartása

3.1. A tagsággal rendelkező szervezet egyedi vonásai

A nyilvántartott tagsággal rendelkező szervezetek számos előnyt élveznek a tagsággal nem rendelkező képviselői vagy szolgáltató szervezetekkel szemben. Egy a nonprofit szervezeteket valóban *képviselő* és nem csak az érdekükben fel szólaló szövetség sokkal hitelesebb mind a szektoron belül, mind a nagyközönség körében. A tagság mérhető támogatást biztosít és a költségek számos szervezet között való felosztása segít azok csökkentésében. A csoportos beszerzések útján elért árengedmények és más szolgáltatások bizonyos mértékig az együttműködés iránti deklarált elkötelezettségen alapulnak. A tagdíjak a szövetségtől a tagság felé elszámoltathatóságot követelnek meg, a tagságot pedig ezen elszámoltathatóság megkövetelésére emlékeztetik.

3.2. A célközönség meghatározása

A potenciális tagbázis kialakításához a szövetségnek szüksége van az adott területen működő nonprofit szervezetek teljes listájára. Ezt részben közvetlenül az adóhatóságtól, részben statisztikai hivataloktól, esetleg az állami vagy megyei közintézményektől lehet beszerezni.⁷ Szintén beszerezhetők listák a nonprofit szektor különböző ágazatait szolgáló szervezetektől, pl. kórházakat vagy egyéb egészségügyi szolgáltatókat tömörítő egyesületektől. A szövetségnek idővel saját, önálló listát kell összeállítania a működési területén tevékenykedő nonprofit szervezetekről. A listán az alábbi alapvető adatoknak kell szerepelnie: a kapcsolattartó személy neve, a vezetőség elnökének neve, címe és telefonszáma, a szervezet célkitűzései és éves kiadásai.

A nonprofit szervezetek számos ok miatt lépnek be egy szövetségbe, de a legnyomósabb ok az, hogy a szövetség kínál valamit, amire a nonprofit szervezeteknek szükségük van.

3.3. Tagtoborzó marketing stratégiák

A fejlődő szövetség számára a legnagyobb kihívást a leendő tagok elérése és arról való meggyőzése jelenti, hogy a szövetség értékes programokat és szolgáltatásokat tartogat számukra – igen kedvező áron. A nonprofit szervezetek számos ok

⁷ Magyarországon a címjegyzék beszerzése a Központi Statisztika Hivaltaltól, a megyei bíróságoktól és a megyei civil házaktól lehetséges.

miatt lépnek be egy szövetségbe, de a legnyomósabb ok az, hogy a szövetség kínál valamit, amire a nonprofit szervezeteknek szükségük van.

A célközönség eléréséhez számos stratégia áll rendelkezésre:

- **Postai levél:** A szövetségről és konkrét programjairól küldött általános tájékoztatás a leghatékonyabb módja az érdeklődés felkeltésének és a tagtoborzásnak. Hirlevelünk elküldése a potenciális tagok részére szintén remek marketing fogás.
- **Közvetlen meggyőzés:** Üljünk le beszélgetni a leendő tagokkal. Ez ugyan időigényes, ám igen hatékony módja a lehetséges tagok meggyőzésének, az aktív támogatás megszerzésének és további potenciális tagokról való információszerezésnek.
- **Személyes telefonhívás:** A telefonhívás szintén hatékony módszere a szövetség marketingjének. Jelentkezzünk be előre a leendő taggal történő telefonbeszélgetésre – ne várjuk el, hogy csak úgy egyszerűen rácsöröghetünk – és szánjunk elég időt a beszélgetésre ahhoz, hogy meggyőzzük a belépés fontosságáról. Vezetőségünk tagjai szintén hasznosak lehetnek a közvetlen kapcsolatok felvételében.
- **Szóbeszéd útján történő hírverés:** A legjobb hirdetést gyakran az jelenti, ha mások terjesztik a szövetség jó hírét. Vegyük rá egy kis marketingre azokat a tagokat, akik már korábban kimutatták lelkesedésüket a szövetség iránt, és lássuk el őket a megfelelő marketinganyaggal (jelentkezési formanyomtatványok, prospektusok stb.). Az elégedett ügyfél majdnem mindig örömmel fogja hírét vinni kezdeményezésünknek. Ennek érdekében ösztönzőket is bevethetünk, pl. ingyenes kiadványokat vagy képzéseket ajánlhatunk azoknak a tagoknak, akik újabb tagokat toboroznak. Esetenként a szövetség pénzügyi támogatói is hajlandóak terjesztetni a szövetség hírét és javasolni a belépést az általuk támogatott szervezeteknek.
- **Csoportos találkozók:** A leendő tagokkal rendezett találkozók során egyszerre több emberrel kerülhetünk személyes kapcsolatba.
- **Más nonprofit szervezetek/ szövetségek számára tartott tájékoztatók:** Próbáljunk meg felkerülni más nonprofit szervezetek konferenciáinak és találkozóinak programjára, hogy e fórumokon mutathassuk be a szövetséget.
- **Tömegtájékoztató eszközök útján történő hirdetés:** A média tájékoztatása növeli a szövetség hitelét, és a teljes marketingcsomag jó kiegészítőjeként szolgál. Nem könnyű azonban elérni, hogy tudósítsanak tevékenységünkről. Ehhez nem árt néhány olyan szempont kidolgozása, amely a laikus közönség számára is vonzó. Hasznos egy olyan média- vagy sajtó- levelezőlista összeállítása, amelyre sajtóközleményeket és egyéb marketinganyagot küldhetünk.

3.4. A marketinganyagok kidolgozása

A marketinganyagoknak a leendő tagokat, az adományozókat, és a médiát kell meggyőznie a szövetség értékéről. Többek között hatásos anyag lehet:

- A szövetség küldetését, rövid és hosszú távú céljait ismertető nyilatkozat.
- A szövetség eredményeinek negyedévenként felújított, rövid összefoglalása.
- A tagsággal járó előnyök és programok áttekintése.
- A szövetséggel foglalkozó újságcikkek, illetve minden külső forrásból származó hír, amely pozitív fényben tünteti fel a szervezetet.
- A tagok támogató levelei, a szövetség értékét hangsúlyozó nyilatkozatok és a tagok által elért megtakarítások felsorolása.
- Tagsági jelentkezési lap, amely tartalmazza a tagdíjak szerkezetét és a csatlakozáshoz szükséges követelményeket.
- A különféle előnyöket felsoroló brosúrák és szórólapok, amelyek a nonprofit szervezeteket a szövetség programjának jobb megismerésére ösztönzik.
- Tagnévsor (a jelenlegi tagokban növeli az összetartozás érzését, a kívülálókban pedig a belépés gondolatát erősítheti).
- A vezetőség névsora.
- A finanszírozók névsora (hitelnövelő tényező és illusztrálja a szövetség stabilitását).
- Válaszok a szövetséggel és a tagsággal járó előnyökkel kapcsolatban leggyakrabban feltett kérdésekre.
- Megcímezett, bélyeggel ellátott válaszboríték (amely a szervezeteket információkérésre ösztönzi).

A sikeres marketing egyik kulcsa az ismételtség, mivel egyes leendő tagok nem reagálnak, ha csak nem emlékeztetik őket (gyakran többször is) a csatlakozással járó előnyökre. A tagság iránt érdeklődőket telefonon keressük meg. Állítsunk fel emlékeztetőrendszert, amely figyelmeztet, hogy két-három héttel az információ megküldését követően hívjuk fel őket.

3.5. A testre szabott toborzás

A nonprofit szervezetek olyan sokfélék, hogy számos esetben a szövetségnek a szektor egyes szegmenseit külön-külön célba vevő marketingre van szüksége, melynek során önmagunk hirdetését a nonprofit szervezetek egy-egy specifikus csoportjához igazítjuk.

A nonprofit szektor megcélozható szegmensei:

Nagyság szerint

A kis nonprofit szervezetek igényei sokban különböznek a nagyokétól. A csoportos beszerzési programok nagy vonzerőt jelentenek a kis nonprofit szervezetek számára, míg a komolyabb vásárlóerővel és forrásokkal rendelkező nagyobb szervezeteket a képviseleti és a szektorerősítő tevékenységek érdeklik inkább.

Célcsoportok szerint

A nonprofit szervezetek között megtalálhatóak az ún. „main-stream” szervezetek, valamint olyanok is, akik különleges ügyfélkört, például a kisebbségeket vagy a szegényeket szolgálják. Általánosságban az első csoport beszerzése a legkönnyebb. Annak érdekében, hogy a szövetség valóban minden nonprofit szervezetet képviseljen, különleges figyelmet és erőfeszítéseket kell fordítani az átlagostól eltérő szervezetek meggyőzésére. Ezek gyakran nagyobb rábeszélést igényelnek, és mivel általában kisebbek, kevesebb jövedelmet jelentenek, amennyiben a tagdíjakat progresszíven állapítjuk meg. Személyes látogatások és egy hasonló profilú, de már a szövetséghez tartozó csoportnak a toborzásnál nyújtott segítsége hatékony módja lehet az ilyen szervezetek megnyerésének.

Földrajzi elhelyezkedés szerint

A nagyvárosokon kívüli szervezetek gyakran különleges figyelmet igényelnek, és külön meg kell győzni őket arról, hogy a szövetség nem csak a városokat hivatott szolgálni. Tegyük külön erőfeszítéseket e csoportok megszólítására, hallgassuk meg egyedi igényeiket és tervezzünk olyan programokat, például kihelyezett képzéseket, amelyek kielégítik az igényeiket.

Ágazatok szerint

A célzott tagtoborzás szintén elképzelhető a különféle ágazatok, például rokkantakat szolgáló szervezetek, környezetvédelmi csoportok és oktatási programok szerint is. Találkozzunk e közösségek vezetőivel és kérdezzük meg tőlük, hogyan tudná a szövetség a legjobban szolgálni őket, és mivel csábíthatná ezeket a csoportokat tagjai közé.

3.6. Ösztönzők és jutalmak az új és a tagságukat megújító tagok számára

Egyes szövetségek különleges akciókat és ösztönzőket alkalmaznak az új és a tagságukat megújító tagok számára. Az ilyen akciók tartalmazhatnak ingyenes programokat vagy kiadványokat, tagdíjengedményeket, valamint jutalmat a toborzókampány idején új jelentkezőket hozó tagok számára. Az efféle ösztönzők igen hatékonyak lehetnek, igaz a szövetségnek pénzébe és idejébe kerülnek, így alkalmazásukat nem árt alaposan megfontolni. Amennyiben ösztönzőkre épülő

politika mellett döntünk (különösen, ha ez árendedményeket is tartalmaz), a tagok hosszabb távon is elvárhatják a hasonló jutalmakat.

Az a hozzáállás, amelynek értelmében a tagok alacsony tagdíjra vagy tagdíjmentességre jogosultak, hosszú távon gondot okozhat a szövetségnek.

3.7. A tagdíjszerkezet megtervezése

Mivel a szövetségek a különböző költségvetéssel gazdálkodó nonprofit szervezetek széles skáláját szolgálják, a tagdíjszerkezetet progresszív alapon állapítják meg. Ne feledjük, hogy a tagdíjnak elégségesnek kell lennie ahhoz, hogy öt év elteltével a szervezet költségeinek nagy részét (ideális esetben harmadát) fedezzék. Az a hozzáállás, amelynek értelmében a tagok alacsony tagdíjra vagy tagdíjmentességre jogosultak, hosszú távon gondot okozhat a szövetségnek. A kezdeti időszakban a tagdíjak lehetnek viszonylag szerényebbek, idővel azonban – ahogyan a programok és a szolgáltatások értéke növekszik – emelhetjük őket.

3.8. Az új tagok regisztrációja

Az új szövetség tagjainak toborzását megelőzően fontos egy, a tagsággal kapcsolatos információ kezelésére szolgáló rendszert felállítani. A rendszert a tagszervezetektől való adatgyűjtésre használjuk, és a következő lépéseket foglalhatja magában:

1. A beérkező tagsági kérelmek dátumának és tagdíjszintjének rögzítése.
2. Az új tagok rendszeres (heti vagy kétheti) bejegyzése. A tagok számmal és kódbetűvel való jelölése a szervezet típusa alapján (pl. „M” a művészeti, „E” az egészségügyi stb. intézmények számára). Ha nem kívánunk új rendszert kifejleszteni, használhatunk már meglévő osztályozási rendszert⁸ is.
3. Az alábbi, tagsággal kapcsolatos információ bevezetése az adatbázist kezelő szoftverbe: az igazgató neve; a kapcsolattartó személy neve (ha más, mint az igazgató); a szervezet neve, címe, e-mailje, telefon- és fax-száma; tagdíjszint (vagy a költségvetés nagysága); kódbetű és a csatlakozás dátuma; a tagság megújításának dátuma; és bármely egyéb értelmes információ.
4. A belépést elfogadó csomag kiküldése az új tagoknak, amely tartalmaz:
 - a szövetség igazgatója által aláírt üdvözlő levelet, amely elismeri a tagdíj befizetését és megköszöni a tagságot,

⁸ A magyar nonprofit statisztikában a Nonprofit Szervezetek Osztályozási Rendszere (NSZOR) használatos, amely számos szakkönyvben megtalálható.

- tagkártyát, amelyen szerepel a kódszám és a tagság érvényességi ideje,
- bekeretezhető, a tagságot igazoló bizonyítványt,
- tájékoztatót a szövetségi tagsággal járó előnyökről,
- ismertetőt a szövetség bizottságairól és az azokban való részvétel lehetőségeiről,
- a szövetségnek visszaküldendő tagsági kérdőívet.

Amennyiben az időnk megengedi, egy személyes telefonhívás kitűnő módja lehet az új taggal való kapcsolat erősítésének. Ez szintén remek alkalom különféle programok iránti érdeklődés felmérésére illetve növelésére.

Az új tagok bevonásának további módjai:

- Említsük meg őket a hírlevélben és a gyűlések során;
- Kérjük meg őket, hogy vegyék fel a szövetséget címlistájukra, hogy megkapjuk éves jelentéseiket, hírleveleiket stb.
- Kövessük nyomon a szövetség és az egyes tagok között lezajló kapcsolatokat és jegyezzük fel, hogy a szövetség mely programjain kik vettek részt.

Ne feledjük: fontos, hogy alaposan megismerjük „ügyfeleinket”!

3.9. A tagok megtartása

A hatékony szövetség jól bánik tagjaival. Az elégedett tagok megújítják tagságukat és aktívan részt vesznek az új tagok toborzásában. Éreztesük hát velük, hogy nagyra tartjuk tagságukat. Ennek számos módja létezik:

1. Tartsunk rendszeres felméréseket, hogy értékelni tudjuk a szövetség és programjainak színvonalát.
2. Vegyük fel új tagjainkat és munkatársaikat a szövetség címlistájára és küldjük ki nekik a szövetség hírlevelét.
3. Kérjünk tanácsot. A tanács mellé tiszteletet és megbecsülést is szerzünk magunknak. A tagok tanácsai jelentik azt az útmutatást, amely alapján a szövetség fejlődhet.
4. Kérjük fel a tagszervezetek munkatársait előadónak a szövetség képzéseire és találkozóira.
5. Személyesen üdvözljük tagjainkat jelentős sikereik/évfordulóik alkalmával. Ha például az újságban arról olvasunk, hogy az egyik tagszervezetet kitüntették vagy fennállásának 25. évfordulóját ünnepli, küldjünk nekik gratuláló levelet. Továbbá, ha egy tag bármely módon, például hírlevélben megjelenő cikk formájában, vagy érdekes információ továbbításával segíti a szövetséget, küldjünk neki köszönőlevelet.

6. Hívjuk meg a tagot ebédre. Remek módja az érdeklődés kifejezésének és megtudni, hogy mi zajlik „a végeken”. A munkaebéd során új ötletekkel gazdagodhatunk, konstruktív kritikát vagy megerősítést kaphatunk munkánkról.
7. A beérkező telefonhívásokra a lehető leggyorsabban válaszoljunk. A tagok üzenetei mindig élvezzenek prioritást.
8. Vegyük fel a kapcsolatot a tagok képviselőivel legalább évi két-három alkalommal, hogy tudják: törődünk velük és keményen dolgozunk igényeik kielégítése érdekében.

Önnek valószínűleg nem áll módjában e lehetőségek mindegyikére sort keríteni, de mindaz, amint ebből meg tud tenni, olyan befektetés, amely bőségesen megtérül a tagság megújítása és a programokon való magas részvételi arány formájában.

Hasznos, ha kinyomtatva mindig rendelkezésre áll a tagszervezetek adatbázisa telefonhívások, események tervezése stb. esetére.

3.10. A tagság megújításának kiépítése

Fontos kiépíteni a tagságmegújítási rendszert, amelynek részeként a tagoknak kiszámlázzuk éves tagdíjaikat. A tagságmegújítási rendszer legjobb típusa az, amely az év bármely szakában képes felvenni új tagokat, és nem csak januártól-decemberig terjedő időszakokban gondolkodik. Az új tagok így a pénzükért teljes évi szolgáltatást kapnak, a szövetség pedig folyamatos bevételekhez jut a tagdíjak révén.

Az alábbi lépések egy hatékony és eredményes tagságmegújítási rendszer elemei:

- **Hat héttel a megújítás esedékes dátuma előtt:** Küldjön emlékeztető levelet azoknak a szervezeteknek, amelyeknek tagsága megújításra vár. A levél tartalmazzon tájékoztatást a szövetség jelenlegi tagdíjszerkezetéről (ajánlhat esetleg némi árengedményt azoknak, akik egy-két héten belül fizetnek), valamint a szövetség nyilvántartásában szereplő adatokról a tagszervezettel kapcsolatban (pl. a kapcsolattartó személy neve, címe, telefonszáma). Kérje meg őket, hogy az esedékes tagdíjjal együtt az esetleges adatváltozásokról is küldjenek értesítést. A tagság megújításával kapcsolatos felszólítás tartalmazhatja a szövetség eredményeinek rövid összefoglalását is. Amennyiben lehetséges, küldjön minden tagnak személyre szóló levelet, amelyben utal azokra a programokra, amelyekben részt vettek.

- **A megújítás napján:** Küldjön levelezőlapot, amelyben emlékezteti a tagot tagdíjának esedékességére.
- **Két héttel a megújítás esedékes dátuma után:** A szövetség igazgatója vagy a tagsággal való kapcsolattartásért felelős munkatársa hívja fel a szervezetet, hogy udvariasan emlékeztesse a tagdíjfizetés elmulasztására. A hívás annak megállapítására is tökéletesen alkalmas, hogy megtudjuk: a tagnak vajon szándékában áll-e tagsága megújítása. Amennyiben a tagdíj összege jelenti a problémát, megállapodhatnak a kifizetések másfajta ütemezésében. Ez a hívás a személyes figyelem olyan megnyilvánulása, amely döntően befolyásolhatja a tag döntését. Próbálja meggyőzni a habozó tagot arról, hogy nem engedheti meg magának, hogy a szövetségen kívül rekedjen.
- **Hat héttel a megújítás esedékes dátuma után:** Értesítse levélben a szervezetet, hogy a tagdíjfizetés elmulasztása miatt törlik a tagok névsorából. Tegye egyértelművé, hogy elesik a tagsággal járó minden előnytől, ha hét napon belül nem rendezi tartozását. E levélhez szintén csatolhat „búcsúkérőívet”, amely segíthet annak kiderítésében, hogy az adott szervezet miért nem kívánta megújítani tagságát.
- **Nyolc héttel a megújítás esedékes dátuma után:** Törölje a szervezet a tagok névsorából, és függessze fel tagsági státuszát.

Az ön tagságmegújítási rendszere eltérhet a fentitől, azonban fontos, hogy jól szervezett legyen. A tagság megújításának folyamata nagyon fontos a költségvetési egyensúly megőrzése szempontjából, a tagságmegújítás elveivel való szigorú ragaszkodás pedig segít programunk integritásának megőrzésében.

3.11. Levél a tagságukat megújító szervezetek számára

Amikor egy szervezet megújítja tagságát, küldjünk neki:

- a tagság fenntartását megköszönő levelet, valamint a tagdíj befizetését elismerő nyugtát,
- új tagkártyát,
- új tagsági bizonyítványt,
- a programok és előnyök felfrissített listáját,
- új tagsági kérdőívet.

A tagok toborzása és megtartása egyenlő a szövetség által nyújtott értékes szolgáltatások eladásával. Az ön feladata, hogy mind szóval, mind tettel bizonyítsa: a nonprofit szervezetek befizetett tagdíjaik többszörösét kapják vissza szolgáltatások formájában.

4. FEJEZET

A szövetség információs és képzési programjának kidolgozása

4.1. Tájékoztatás és információadás

Az új szövetség megalakulását követően a telefonhívásokra válaszoló személy hamarosan megtanulja, hogy sok ember igényel választ a kérdések széles skálájára. Az érdeklődők spektruma a nonprofit szervezet alapításának gondolatával foglalkozó magánszemélyektől, a média képviselőin keresztül a szövetség tanácsra, vagy egy-egy kérdésben felvilágosításra váró új tagjaig terjed. Ezek az emberek mind azt remélik, hogy a szövetség gyors válasszal tud szolgálni kérdésükre. A szövetség természetesen nem tud minden kérdésre választ adni, azt azonban el kell döntenie, hogy maroknyi alkalmazottja miként elégítse ki legjobban a felvilágosításért hozzá fordulókat. A tájékoztatás leghatékonyabb és legszemélyesebb módját a négy szemközti beszélgetés jelenti, ez azonban sajnos túl költséges és időigényes a kis létszámmal nagyszámú szervezetet kiszolgálni igénykvő szövetség számára.

Mivel a nonprofit szervezetek intenzív információ-felhasználók, választási lehetőséget kell biztosítani számukra abban, hogy miképp kapjanak tájékoztatást a szövetségtől. Lehetséges például egy forrásközpont létrehozása, ahol az összegyűjtött könyvek és kiadványok tanulmányozhatók. E forrásközpontot azonban a gyakorlatban többnyire csak pénzügyi források és állásajánlatok felkutatása érdekében veszik igénybe, egyébként nemigen használják. Ugyanezt az információt sokkal hatékonyabban is terjeszthetjük kiadványok, telefonbeszélgetések, képzések, specializált számítógépes keresőrendszerek és elektronikus hálózatok révén. A képzések és kiadványok az igények kielégítésének időkímélő módját jelentik, ezért azok a szövetségek leginkább elterjedt tevékenységei közé tartoznak.

Rendszeres oktatási programokkal és kiadványokkal a szövetség számos célja elérhető az alábbiak révén:

- **A szövetség képviseleti tevékenységének fejlesztése.** A találkozók lehetőséget teremtenek a nonprofit szervezeteket érintő aktuális jogi vagy adminisztratív kérdések közös megvitatására. A képviseleti tevékenységek jól láthatóan hangsúlyozzák a szövetség vezető szerepét, a kiadványok pedig szakmai felkészültségét húzzák alá.
- **Az egyesületi tagság felértékelése.** Az információ megosztása, a hálózati kapcsolatok bővítésének lehetősége, és az árendedményes szolgáltatások elérhetősége a tagok szemében megnöveli tagságuk értékét.
- **A tagság megtartása és bővítése** a több közszereplés és a kapcsolatok terjedésének következtében. A rendszeres programok aktivizálják a tagokat, akik egyre inkább a magukénak érzik a szövetséget; tagsággal még nem rendelkező szervezeteket vonzanak a szövetség látóterébe; valamint a tagok számára rendszeres alkalmat biztosítanak igényeik és érdekeik egymással való megosztására.
- **Bevétel képzése** a szövetség számára.

- **Marketing lehetőségek teremtése** egyéb szolgáltatások és tevékenységek bemutatására.

Bár elképzelhető, hogy valamely szakmai segítségnyújtó szervezet vagy az adományosztókat képviselő egyesület szintén kínál képzéseket és kiadványokat a szövetség területén tevékenykedő nonprofit szervezetek számára, ez azonban nem tántoríthatja el a szövetséget attól, hogy hasonló témakörökben illetve a mások által nem érintett kérdésekben terjesszen hasznos ismereteket. Természetesen nem cél, hogy a nonprofit szektoron belül többen végezzék ugyanazt a munkát feleslegesen, ám a célközönségnek is hasznára válhat, ha több forrásból értesülhet a hírekről és e tekintetben is választási lehetőséghez jut. A nonprofit szervezeteknek csak hasznára válhat, ha több szervezet kínál szakmai képzéseket, végez kutatásokat és terjeszt munkájukat segítő kiadványokat.

Hírlevelek

A szövetség első lépései közül az egyik legfontosabb saját hírlevél kiadása. Minden nonprofit szervezet profitálhat egy olyan rendszeresen terjesztett kiadványból, amely híreket közöl a szövetségről és annak tagjairól, a nonprofit szektort érintő legfrissebb eseményekről, valamint a nonprofit szervezetek működéséről. A hírlevél olyan szolgáltatás, amelyet szinte minden költségvetés elbír; semmi másra nincs hozzá szükség, mint képesnek lenni az információ összegyűjtésére, illetve érthető formában való terjesztésére. A tagsággal még nem rendelkezőknek elküldve a szövetség kitűnő marketingeszközeként is szolgálhat.

A hírlevél elkészítése az alábbi fő lépésekből áll: kutatás, írás, szerkesztés, az esetleges hirdetési felületek eladása, formátumtervezés és -szerkesztés, nyomtatás és terjesztés. A szövetség írhat saját cikkeket, újraközölheti másokét, illetve keverheti a két módszert. A tagok, többek között, más újságban megjelent hírek beküldésével, cikkírással, könyvek ismertetésével, a szervezetükről küldött tájékoztatással, érdekes emberekkel készített interjúkkal, vagy témajavaslatokkal vehetnek részt ebben a munkában.

A hírlevél olyan szolgáltatás, amelyet szinte minden költségvetés elbír.

Útmutató a saját készítésű illetve az idegen forrásból (például egy másik szövetség hírleveléből) átvett információ kezeléséhez:

Ha egy másik szövetség hírleveléből vesz át anyagot:

- Minden esetben jelezze, hogy az információ egy másik szövetség nyomtatványából származik, pl. „Az alábbi cikket a (cím)-ből, a(a szövetség neve) hírleveléből vettük át.

- Ha nem egészen biztos a cikk szerzőjének személyében, forduljon közvetlenül az anyagot eredetileg megjelentető szövetséghez.

Ha a maga által felkért szerzővel dolgozik:

- A cikkek kinyomtatását megelőzően írásban egyezzen meg a külső szerzőkkel a szerző feltűntetését, valamint az utánnyomás feltételeit illetően. Abban is állapodjanak meg előre, hogy az érdeklődők közvetlenül a szerzővel vagy a szövetséggel vegyék-e fel a kapcsolatot az esetleges másodközlés ügyében, illetve, hogy az adott másodközlésnek a szerző nevét is, vagy csupán a szövetség hírlevelét kell forrásként megjelölnie.
- A hírlevélnek, a szerződéssel összhangban, egyértelműen fel kell tűntetnie a szerzőt és az utánközlés feltételeit – ezt vagy a kiadvány egy pontján megtett általános értelmű nyilatkozat formájában tegye meg, vagy az egyes cikkek végén közölje a szerző nevét és a jogi kikötéseket.

Amennyiben a hírlevél tartalmával kapcsolatban ötletekre lenne szüksége, nézen át más, híreket közlő rendszeres kiadványokat.

Amennyiben a kezdeti időszak során nyomasztónak találja egy hírlevél összeállításának kényszerét, küldjön időről-időre hírekkel, csatolt anyagokkal stb. tarkított emlékeztetőket tagjai számára.

Kiadványok

A hírlevél mellett a szövetségek számos esetben kiadványokban közlik a leggyakrabban ismételt információkat. E kiadványok tekintélyes bevételi forrást jelenthetnek, konkrét hasznot hajthatnak a tagok számára, s emellett az adományosztók számára is kézzelfoghatóan demonstrálják a szövetség munkáját. A nonprofit szektort érintő kutatások kiváló nyersanyagforrást biztosítanak a kiadványok számára (erről bővebben ld. az adatbázisokról és kutatási projektekről szóló 7. fejezetet).

A szövetség kiadványai számos formát ölthetnek:

- valamely szakterület ismereteinek kézikönyve,
- a kutatási projektekről készített jelentések,
- adományozók, fontos intézmények, nonprofit szervezetek stb. címjegyzéke,
- cikkek, beszédek és konferenciák jegyzőkönyvei.

A kiadványok célozhatják a gyakran ismételt kérdések megválaszolását, mint például a coloradói nonprofit szervezetek szövetségének kiadványa, amely az álláslehetőségeket sorolja fel, valamint nonprofit szervezeteknél betölthető állásokra vadászóknak ad tippeket. Szintén érdemes útmutatót kiadni nonprofit szervezet alapításának témakörében.

Sikeres kiadvány lehet a képzések hang- vagy videofelvétele is.

4.2. Képzések

Témaválasztás

A képzési témák kiválasztásához előre kell látni egy meghatározott közönség igényeit és érdeklődését. Az igények és érdeklődés felmérésének több módja is létezik: a kérdőívek, az interjúk, vagy a tagokkal folytatott telefonbeszélgetések során felmerülő kérdésekről készített feljegyzések mellett ötleteket kaphatunk a rendelkezésre álló szakemberektől, az aktuális eseményekből, esetleg más szövetség sikeres programjaiból.

A képzés témájának kiválasztásakor az alábbi szempontokra legyünk figyelemmel:

- a téma aktualitása,
- milyen széles körre gyakorol vonzerőt (hány szervezetet érdekel a téma),
- az érdeklődés mélysége (milyen intenzíven igénylik a szervezetek az információt az adott kérdésről),
- a rendelkezésre álló előadók,
- a szövetség területén más szervezetek által kínált képzések.

A lehetséges téma meghatározását követően tesztelje le az ötletet kiválasztott tagokkal vagy más érdekelt felekkel folytatott beszélgetések során. Az ő visszajelzéseik és gondolataik nagyban segíthetnek a program témájának, formátumának, árának és marketingjének véglegesítésében, illetve a hibák elkerülésében.

Érdemes gondosan ügyelni az esemény elnevezésére, hiszen egy jól megválasztott cím jelentősen megnövelheti a részvételt. A program címének fel kell tudnia kelteni a közönség érdeklődését. A *317. paragrafus elemzése* például korántsem olyan hatásos cím, mint mondjuk: *A törvényesség határain belül – milyen az új nonprofit törvény?*

Az esemény címének és leírásának szintén összhangban kell lennie az előadások tartalmával és stílusával. A tagokat nemcsak az frusztrálhatja, ha egy esemény nem éri el a meghirdetett minőséget vagy tartalmat, hanem az is, ha nem tükrözi a hallgatóság várakozásait. Egyazon téma ugyanis többféleképpen is megközelíthető: a fogyasztó tájékoztatása (a vásárlási döntésekhez nyújtott segítség) szempontjából, menedzsment vagy szaktanácsadói szempontból, vagy az aktuális kérdések szemszögéből. Az egészségügyi ellátás kérdése például az alábbi formákban közelíthető meg: „A tíz legnagyobb egészségbiztosító áttekintése” (a fogyasztó tájékoztatása); „Hogyan alkudjunk ki alacsonyabb díjakat az egészségbiztosító társasággal” (menedzsment vagy szaktanácsadói segítség); „Az új egészségügyi törvények” (aktuális kérdések).

A Minnesotai Nonprofit Szervezetek Tanácsa által 1992 novemberében készített felmérés során az alábbi tíz műhelytéma kapta a legtöbb szavazatot:

- 1. Adománygyűjtési szakismeretek**
- 2. Személyzeti politika: mi követelmény és mi nem (de hasznos) – a foglalkoztatási törvény aktuális kérdései**
- 3. Az igazgató szerepe a nonprofit szervezet vezetőségének kialakításában**
- 4. A nonprofit szervezetek alkalmazottainak javadalmazása**
- 5. Az 1993-as törvénykezési ciklus: az új törvények hatása a nonprofit szervezetekre**
- 6. Marketing és PR**
- 7. A nonprofit szervezetek minőségbiztosítása**
- 8. Kiegyezés a hivatali bürokráciával: nonprofit szervezetek állami támogatása**
- 9. A vezetőség lehetőségei az igazgató munkájának értékelésére**
- 10. A vezetőség és a szervezet jogi védelme**

Forma és logisztika

A téma kiválasztását követően meg kell határoznunk az információ átadásának leghatékonyabb módját. A nonprofit szervezetek munkatársai és vezetősége többnyire rugalmasabbak az üzleti szektorban dolgozóknál, s egyszersmind nyitottabbak a tanulás alternatív módjai iránt. Nem árt tehát megismerni közönségünk kényelmi elvárásait és tanulási stílusát.

Néhány lehetséges képzési forma:

- előadói fórum moderátorral,
- egyetlen előadó,
- facilitált kiscsoportos vagy kerekasztal beszélgetés,
- az előadás és az aktív részvételen alapuló (interaktív) tanulás kombinációja.

Az esemény megtervezésekor arra is ügyelni kell, hogy a téma természete mennyire ösztönözheti vitára, kérdések megfogalmazására vagy szünet kérésére a résztvevőket. A képzés formájának kiválasztásakor szintén számításba kell venni az esemény folyamatát – vagyis azt, hogy az előadások, viták és csoportfoglalkozások egymásutánja hogyan befolyásolhatja a résztvevők véleményét.

A képzés helyes logisztikai tervezése elősegíti az esemény sikerét. E feladatok közül nem egy banálisnak tűnhet, ám ezeken állhat vagy bukhat minden. A logisztikai értelemben vett siker egyik kulcsa például a nonprofit szervezetek teljes (tagokat és nem-tagokat egyaránt tartalmazó) címlistája, valamint a marketing anyagok szétküldése az esemény előtt 6-8 héttel. Nagy események előtt háromszori levélküldés növelheti a részvételt.

A képzés jóval hatékonyabban megtervezhető, amennyiben integráljuk azt a szövetség éves tervébe. Így időt takaríthatunk meg a helyszínek megszervezése, a témaválasztás és az anyagok előkészítése során. Ha például a szövetség évi hat rendezvényt tervez, a dátumokat ki lehet jelölni, a lehetséges témákat végig-gondolni, a helyszíneket lekötöni és a tervezett előadókat pedig meg lehet keresni már az előző évben is. Ehhez hasznos egy, a rendezvény napjától „visszaszámláló” időbeosztást készíteni.

Feltétlenül gondolja végig, hogy a téma természete mennyire ösztönözheti a résztvevőket vitára, kérdések megfogalmazására vagy szünet kérésére.

Minta a rendezvények tervezéséhez

A rendezvény előtt Feladat

- | | |
|------------|---|
| 12 héttel | A téma kiválasztása. A helyszín felkutatása. Az előadó(k) kiválasztása. |
| 10 héttel | A levél és/vagy brosúra vázlatának megfogalmazása. Az előadó(k)nak visszaigazoló levél küldése. |
| 8 héttel | Az előadó(k) életrajzi adatainak megkérése.
A levél és/vagy brosúra kinyomtatása.
Sajtóközlemények elküldése a havilapoknak és a médiának. |
| 7 héttel | A meghívók postázása. |
| 4 héttel | A kiosztandó anyagok beazonosítása. |
| 1 héttel | Sajtóközlemények elküldése a napilapoknak és a médiának. Megerősítő hívások a képzés előadóinak. Az audiovizuális berendezések biztosítása. Az értékelő kérdőívek és a kiosztandó segédanyagok véglegesítése. |
| Egy nappal | A kitűzők és névkártyák elkészítése. A résztvevők listájának összeállítása. |

A rendezvény napján

A helyszín ellenőrzése.
Az audiovizuális berendezések ellenőrzése.
Tollal, papírral, pénztárral és számlatömbbel ellátott regisztrációs pont felállítása.
A képzés felvétele kép és/vagy hangrögzítővel.
Az elalvó résztvevők felébresztése.

A rendezvény másnapján

Köszönőlevelek megírása. A képzés értékelésének összefoglalása.

Az előadók

Egy képzés megtervezésének talán legfontosabb, ám egyúttal legkevésbé ellenőrizhető tényezője az előadó kiválasztása, ugyanis nem mindig egyszerű felmérni az előadó hajlandóságát a megfelelő előadás kidolgozására. Nincs garancia arra, hogy az előadó magával fogja ragadni a közönséget – ezért ha nincs más választás, merjünk megválni tőle.

Sok mindent tehetünk azonban annak érdekében, hogy tájékozott, jó beszéd-készséggel rendelkező, pontos, és a nonprofit hallgatósággal összhangot teremteni tudó előadót találjunk. Ennek egyik módja, ha előzetesen elbeszélgetünk a lehetséges előadókkal, akikről referenciákat is kérhetünk. A legfontosabb azonban az, hogy az előadókkal a lehető legeggyértelműbben közöljük elvárásainkat. Az időben elküldött levélnek az alábbi információkat feltétlenül tartalmaznia kell:

- az előadás **dátuma, ideje és helye**,
- **a helyszín megközelítése**,
- a lehető legpontosabban ismertetett **téma**,
- **az előadás időtartama**,
- **a rendezvény formája**,
- **a közönség** – kik és hányan lesznek jelen,
- **honorárium** és egyéb költségek,
- **szórólapok, nyomtatott segédanyagok**,
- **más előadók**,
- az előadó **életrajzi adatainak** megkérése.

Számos előadó honorárium nélkül vagy jelképes honoráriumért is hajlandó rendelkezésünkre állni, mivel a részvétel növeli ismertségét, illetve mert ezáltal is szolgálhatja a nonprofit közösség ügyét. Nagyszabású rendezvények, illetve messziről érkező előadó esetén a díjak és egyéb költségek jelentősek lehetnek.

Jó előadókra gyakran a vezetőség vagy a tagok javaslatai alapján, esetleg más szervezetek előadásain találunk, de felkérhetjük a szövetség tagjait is előadónak.

Marketing és árképzés

Egy képzés sikere (a szövetség szempontjából) szorosan összefügg a résztvevők számával. Emiatt gondosan ügyeljen arra, hogyan tájékoztatja a potenciális résztvevőket az eseményről. A szövetségek szinte automatikus közmegebecsülésre tarthatnak számot, hiszen a tagok magától értetődő jelentőséget tulajdonítanak az általuk anyagilag is támogatott szövetség programjainak, ez azonban nem elég: azt is érezniük kell, hogy a képzés megéri a részvételre fordított időt.

A meghívólevélnek vagy brosúrának tartalmaznia kell:

1. a rendezvény címét,
2. az előadók listáját és életrajzi adatait,
3. a rendezvény dátumát, idejét, helyét és megközelíthetőségét,
4. a tagok és a tagsággal nem rendelkezők költségeit,
5. regisztrációs nyomtatványt,
6. a pontos témamegjelölést.

Egy rendezvény marketingjének legelterjedtebb módjai:

- a meghívólevél,
- a rendezvényt hirdető brosúra, szórólap vagy poszter,
- személyes marketing (telefonon vagy közvetlen kapcsolat útján),
- a szövetség szakmai képzéseinek éves naptára,
- a szövetség hírlevelében elhelyezett hirdetés,
- egyéb, nonprofit szervezetek által olvasott hírlevelekben elhelyezett hirdetés,
- más programok során tett bejelentések.

Míg a fenti módok mindegyike hasznos a potenciális résztvevők tájékoztatására, az első három módszer tekinthető a leghatékonyabbnak. A tagoknak küldött meghívólevél szólítja meg a legközvetlenebbül címzettjeit, ezért bizonyítottan a legnagyobb meggyőző erővel bír.

Minden képzésnek vagy rendezvénynek meghatározott ára kell, hogy legyen, amelynek figyelembe kell vennie minden szövetségi célt: a képzést, a tagtoborzást, az érdekképviselést, az aktív részvételt, a szövetség pénzügyi stabilitását és a közmegítélését.

A képzés árszerkezetének kialakításakor fontos figyelembe venni:

- a létesítmények, postai küldemények, frissítő italok, előadók, alkalmazottak, marketing, szórólapok és audiovizuális berendezések költségeit,
- azt, hogy a rendezvénnel szeretnénk-e profitot elérni,
- más nonprofit képzések árát,
- a tagoknak nyújtott árengedményeket,
- a kívánatos részvételt,
- azt, hogy kisebb nonprofit szervezetek számára is megfizethető legyen.

Nagyobb rendezvények esetén progresszív belépődíj vagy ösztöndíjak garantálhatják a kisebb szervezetek részvételét.

Értékelés:

A program résztvevőitől érkező értékelések jelzik a műhely erőnyeit és gyengeségeit, s így hasznos segítséget nyújtanak a további rendezvények megtervezéséhez. Az értékelés egyúttal azt is érezteti a tagsággal, hogy a szövetség elkötelezett igényeik kielégítésére. A rendezvény alatt szétosztott anyagok tartalmazzanak egy egyoldalas értékelő formanyomtatványt, melynek kitöltésére még az esemény vége előtt kerüljön sor. A rendezvény során emlékeztessük a résztvevőket a nyomtatvány kitöltésére, és ha lehetséges erre külön biztosítsunk a programon belül időt.

Költségcsökkentő termékek és szolgáltatások kialakítása⁹

⁹ Ezt a fejezetet Robert M. Kardon írta.

5.1. A termékek és szolgáltatások szerepe a szövetség életében

A nonprofit szervezeteket tömörítő szövetségek egyik legfőbb célja, hogy a nonprofit szervezetek számára a termékek és szolgáltatások széles skáláját jelentősen leszállított áron tegye hozzáférhetővé. Néhány, a szövetség tagjai számára olcsóbban hozzáférhető áruk és szolgáltatások közül:

- távolsági telefonbeszélgetések
- fűtőolaj
- utazási szolgáltatások
- irodai felszerelések
- számítógépek és egyéb irodai berendezések
- számviteli szolgáltatások
- jogi szolgáltatások
- elektronikus kiadványszerkesztés
- postai szolgáltatások
- energiafelhasználási költségelemzések
- gondnoki szolgáltatások
- egészségbiztosítás
- felelősségbiztosítás

Számos nonprofit szervezet kifejezetten az anyagi megtakarítások kedvéért fog a szövetséghez csatlakozni, vagyis az elérhető árengedményektől valamint a csoportos beszerzésekkel megtakarított összegektől teszi függővé tagságát, a többi előnyről pedig csak később szerez tudomást. Az egyik szövetség igazgatója például rendszeresen arra szólítja fel az új tagokat, hogy számolják ki, mennyi idő alatt térül meg éves tagdíjuk megtakarítások formájában.

Fontos megjegyeznünk azonban, hogy egyes szövetségek aggodalmukat fejezték ki a termékek és szolgáltatások árától való túlzott függés veszélye miatt. Így valószínűleg a jövőben is a jövedelemgeneráló, költségcsökkentő programok és az egyéb szolgáltatások (pl. nonprofit szervezetek érdekeinek képviselője és a szakmai tanácsadás) közötti egészséges egyensúly kialakítása marad a legnagyobb kihívás a szövetségek számára.

5.2. Az NCNA¹⁰ szerepe a termékek és szolgáltatások kialakításában

Egyes nagy múltra visszatekintő szövetségek csoportos vásárlási programjaikat más szövetségek számára is elérhetővé tették. Az NCNA szintén segíti a szö-

¹⁰ National Council of Nonprofit Associations (Nonprofit Szövetségek Országos Tanácsa): az egyes államokban működő szövetségek országos szervezete. A szervezetről további információ a www.ncna.org honlapon található.

vetségeket saját termékeik és szolgáltatásaik elindításában és marketingjében, valamint új programok és szolgáltatások átvételében és adaptálásában.

5.3. A termékek és szolgáltatások igényfelmérés alapján történő kialakítása

A szövetség költségcsökkentő programjainak megválasztásánál fontos szempont, hogy a termék, tagjaink felfogása szerint, rendelkezik-e közvetlen és gyakorlati értékkel. A sikeres szövetség titka, hogy programjai olyan értéket képviselnek, amely miatt a potenciális tagok nem engedhetik meg maguknak, hogy a szövetségen kívül rekedjenek. Vagyis a szövetség termékeiből és szolgáltatásaiból származó előnyöknek mérhetőeknek kell lenniük, miközben egyértelműen demonstrálniuk kell, hogy a csatlakozással járó haszon meghaladja az éves tagdíjjal és programköltségekkel járó kiadásokat.

Szintén fontos, hogy a tagoktól a lehető legtöbb tanácsot kérjük. Ez nemcsak orientációnkat segíti, hanem erősíti a tagok kötődését, valamint elkötelezettségüket a szövetség sikeres működése iránt. A termékek és szolgáltatások kiválasztásakor tudnunk kell, hogy kinek és hogyan hasznosak? A jó piackutatás kulcsát a nonprofit szervezetek igazgatói és alkalmazottai – a végfelhasználók–széles skálájával történő megbeszélések jelentik. A sikeres termékeket és szolgáltatásokat a fogyasztók alakítják.

Az ajánlat kialakításához szükséges információ összegyűjtésének több módja is létezik. Ezek közé tartoznak a nonprofit szervezetek vezető állású tisztviselőivel és gazdasági igazgatóival folytatott beszélgetések, a leendő tagokkal rendezett csoportos találkozók és a nyomtatott kérdőívek.

Bármilyen formáját válasszuk is az igények felmérésének, a siker kulcsát a nonprofit szektor lehető legtöbb szereplőjének meghallgatása jelenti.

A nyomtatott kérdőívek lehetővé teszik a kérdések alapos átgondolását és a részletes válaszok kidolgozását. Az egyik leggyakrabban elkövetett hiba a kérdőív túlságos leegyszerűsítése, például azt követelni a nonprofit szervezet igazgatójától, hogy kereszttel jelölje, mennyire értékeli egy-egy felsorolt terméket vagy szolgáltatást. Ebben a helyzetben ugyanis a legtöbb válaszadó jelezni fogja, hogy *szeretné*, ha szinte minden felsorolt termék és szolgáltatás a rendelkezésére állna. Az eredményes piackutatás azonban a leendő felhasználó *valódi szükségleteiről és igényeiről* tájékoztat.

Próbáljuk meg ezért igényfelmérésünket konkrét kérdésekből felépíteni. Íme, néhány példa:

- Milyen árat lenne hajlandó fizetni a tag az adott termékért vagy szolgáltatásért?
- A termék vagy szolgáltatás mely tulajdonságai a legfontosabbak a leendő felhasználó számára?

- Melyek azok a termékek és szolgáltatások, amelyekre a leginkább szükség van, illetve a nonprofit szervezetek számára a legnehezebben beszerezhetők?

E korai piackutatást akár előzetes eladásként is felfoghatjuk, hiszen a nonprofit szervezetek igazgatóival folytatott megbeszélések során – miközben a számukra kiaknázható előnyökről tájékoztatjuk őket – egyúttal első potenciális „vevőinket” is megismerjük. A tapasztalat azt mutatja, hogy érdemes alapos feljegyzéseket készíteni ezekről a megbeszélésekről, hogy marketingtevékenységünk szervesen és rugalmasan épülhessen a piackutatásra.

A sikeres termékeket és szolgáltatásokat a fogyasztók alakítják.

5.4. Javasolt szempontok a termékek és szolgáltatások kiválasztásához

Igények

Mint azt említettük, egy termék vagy szolgáltatás kiválasztásának legfontosabb kritériuma, hogy azt a tagok *elengedhetetlenül szükségesnek* tartják-e vagy sem. Vajon a termék vagy szolgáltatás milyen széles körre gyakorol vonzerőt? Azaz: ajánl-e a program kézzelfogható előnyöket tagjaink lehető legszélesebb (például különböző méretű, illetve földrajzi elhelyezkedésű) köre számára?

Elérhetőség

Fontos kérdés, hogy termékünk vagy szolgáltatásunk más forrásból is könnyen megszerezhető-e. Ne járassuk le szövetségünket olyan szolgáltatásokkal, amelyekről a tagok pontosan tudják: máshonnan is ugyanúgy hozzájuthatnak. Számos szövetség igazgatója vesztegetett el értékes időt olyan árendedmények kiharcolására, amelyeket más szolgáltatók már újságokban és egyéb csatornákon keresztül hirdettek.

Ár és hozzáadott érték

El tud-e érni a szövetség alacsonyabb árat annál, mint amit a tag a saját erejéből képes lenne elérni? Amennyiben nem takarítunk meg tagjaink számára pénzt, tudunk-e olyan hozzáadott értéket biztosítani, ami indokolja a szolgáltatói szerepvállalást? Képesek vagyunk-e olyan szolgáltatást nyújtani tagjaink számára, amely korábban nem volt elérhető a nonprofit szervezetek számára?

Megbízhatóság

Akadnak-e megbízható szolgáltatók, akikről a kérdéses termékek vagy szolgáltatások beszerezhetők? A szolgáltatók ellenőrzése és figyelemmel kísérése alapvető fontosságú, hiszen nemcsak kellemetlen, de költséges is, ha csak

később ébredünk rá, hogy egy adott szolgáltató hosszú időn át megkárosította tagjainkat. Ne feledje, hogy a figyelemmel kísérés valódi költségekkel jár, amit gyakran alábecsülnek a szerződést megelőző tárgyalások során. Amennyiben úgy döntene, hogy a szövetség közvetlenül lép fel szolgáltatóként, rendelkezésre áll-e megfelelően képzett, magas színvonalú szolgáltatás biztosítására képes munkatárs? Ha ugyanis valaki egyszer felelőtlen ígéretésbe kezd, nehezen szerzi vissza hitelét.

Megtérülés

Megfelelően megtérül-e a szövetség számára a befektetett munka? Könnyű megnyugtattunk magunkat azzal, hogy a szolgáltatást szeretnék a tagok, a költségeket pedig fedezi a tagdíjak. Számos szövetség vágott bele hosszú éveken keresztül veszteséget termelő szolgáltatásokba, amelyek az alkalmazottak minden idejét felemésztették, és a szövetség jövedelmező termékeit és szolgáltatásait is tönkretették.

A szövetség vezetőinek gyakori tapasztalata, hogy két vagy több évbe telik, míg egy új szolgáltatásnál megtérül a szövetség befektetése.

5.5. Megvalósíthatósági tanulmányok és marketingtervek

A megvalósíthatósági tanulmány vagy üzleti terv hasznos segítséget jelent a szövetség termékeinek és szolgáltatásainak elindítása során. A termékek és szolgáltatások ötleteinek egy megvalósíthatósági szűrőn keresztül történő ellenőrzése meggyorsítja a választási folyamatot és segíthet egyes hibák elkerülésében. Emellett megkönnyíti a vezetőség számára a leendő programok, illetve az azokban rejlő kockázati tényezők értékelését.

A megvalósíthatósági tanulmánynak vagy üzleti tervnek szintén tartalmaznia kell az új szolgáltatás vagy termék sikerét értékelő módszert. Fontos ugyanis tudni, hogy szolgáltatásaink és termékeink folyamatos hasznát és előnyöket biztosítanak-e szövetségünk, a megbízott szolgáltatók, és legfőképpen tagságunk számára.

Egy program életképességének ellenőrzése korlátozódhat egy megbízható kollektív ajánlására, de ölthet akár olyan összetett formát is, mint az a két évig készített terméktanulmány, amelyet egy szövetség az egészségbiztosítási lehetőségek felmérése során végzett. Egy termék vagy szolgáltatás bevezetése megoldható egyszerű szerződéssel (például kedvezményes árú telefonszolgáltatások igénybevételére), de az is lehet, hogy egy teljes évet és 17 000 dollárt kell fordítanunk egy berendezéseket lízingelő szolgáltatás üzleti tervére.

Mennyi energiát fektessünk egy-egy megvalósíthatósági tanulmányba? Nyilvánvaló, hogy ha egy termék vagy szolgáltatás csekély gazdasági haszonnal jár

a tagság számára, a szövetségnek csak akkor érdemes belevágnia a megvalósításba, ha a kockázat alacsony, a befektetett idő pedig minimális. A kockázátértékelésnek nemcsak a termékben rejlő rizikót kell felmérnie, hanem a szövetség hitelvesztésből fakadó kárát is, amennyiben az adott termék vagy szolgáltatás csalódást keltene a tagokban.

Amennyiben kérdései merülnének fel a jogi felelősséget illetően, forduljon jogászához vagy biztosítási ügynökéhez: egy-egy termék kockázatbiztosítására adott árajánlat ugyanis sok mindent elárul. Konzervatív, de biztonságos megközelítés egyszerűen olyan szolgáltatásokat és termékeket választani, amelyeket más szövetségek már sikerrel alkalmaztak és amelyekkel kockázati szempontból jók a tapasztalatok.

Megvalósíthatósági tanulmány készítése

Amennyiben évente egy vagy több új program bevezetését tervezi, hasznos lehet egy – a termékeket és szolgáltatásokat tesztelő – ötletszűrő módszer kidolgozása. A jó megvalósíthatósági elemzés egyik legnagyobb kerékkötője, hogy elvileg minden egyes új ötlethez új tanulmányeljárást kell kitalálni. Szerencsére azonban az olyan fontosabb termékek és szolgáltatások kivételével, amelyeket még nem teszteltek a nonprofit piacon, a megvalósítási tanulmányoknak nem kell különösebben bonyolultaknak lenniük.

A nonprofit szervezetek versenyképes stratégiáit elemző nagyhatású cikkében Ian MacMillan ismerteti „a legfontosabb, kifejezetten nonprofit szervezetek számára kidolgozott tervezési koncepciót”¹¹. MacMillan elképzelésének egyik értelmezése szerint a potenciális programokat négy szempontból kell értékelni:

- 1. Jól illik-e a szervezet többi programjához?**
- 2. Relatívén könnyű vagy nehéz a gyakorlati megvalósítása?**
- 3. Biztosítja-e valaki más az adott terméket vagy szolgáltatást?**
- 4. Jobban meg tudja-e valósítani a szövetség az adott költségcsökkentő programot, mint más hasonló szervezet?**

Termékjavaslat

A szövetségek által készített olcsó megvalósíthatósági elemzések egyik formája a termékjavaslat. Az ilyen tanulmány költséges külső szakértői segítség bevonása nélkül képes meghatározni egy új termék vagy szolgáltatás megvalósíthatóságát. Nem helyettesíthet azonban egy részletes üzleti tervet, amelyre a befektetők és adományozók támogatását igénylő jelentős programokat megelőzően feltétlenül szükség van. (Ne feledjük, hogy egy alapos termékjavaslat is juthat arra a következtetésre, hogy további kutatásra van szükség a termék vagy szolgáltatás bevezetését megelőzően.) A megvalósíthatósági tanulmány szintén hatásos eszköz lehet a további kutatáshoz nélkülözhetetlen anyagi támogatás előteremtéséhez.

¹¹ Ian C. MacMillan: Competitive Strategies for Not-For-Profit Agencies. In: Jonathan B. Cook: Sorting Things Out – Which Organization Should Do What? NonProfit Times, 1987 április.

A rendszerint 3-6 oldalas termékjavaslat az alábbi témákat érinti:

A termék leírása

- A vizsgálat tárgyát képező termék vagy szolgáltatás megnevezése
- Ki biztosítaná a szolgáltatást? A szövetség munkatársai vagy külső megbízottak?
- Hogyan kerülne a termék vagy szolgáltatás bevezetésre? A hírlevélben történő marketinget követően az eladásokat telefonos megrendelés útján kezelnék, vagy a tagszervezetekhez kiszálló ügynökök intéznék őket?
- Tartalmaz-e a termék vagy szolgáltatás jelentős kockázati tényezőket?

A potenciális piac

- Milyen nagy a potenciális piac?
- Feltételezhetően milyen méretű nonprofit szervezetek lennének a szolgáltatás felhasználói?
- Vannak-e bizonyos típusú tagok (például a nagy diszkontáruházaktól elzárt vidéki szervezetek), akik nagyobb valószínűséggel igénylik a szolgáltatást?

Előzetes pénzügyi elemzés

(a javaslatához csatolt pénzügyi táblázat elvi alapjainak lefektetése)

- Mik a szolgáltatás elindításának költségei? Szükség lesz-e új munkatársak felvételére illetve különleges számítógépes berendezések vásárlására?
- Mennyi vezetőségi és alkalmazotti időt vesz igénybe a program lebonyolítása?
- Milyen eladási vagy előjegyzési mutatók remélhetők?
- Milyen ütemben növekedhetnek az eladások az első három évet követően?
- Milyen kilátások vannak a termékkel össze nem függő egyéb saját bevételre?

Korlátok, aggályok és verseny

- Komoly nehézségekbe ütközik-e a nonprofit szervezetek tájékoztatása a szolgáltatás értékét illetően?
- Mennyire telített a piac? Különlegesnek számít-e valamilyen szempontból a termék?
- Okozhat-e problémát a likviditás hiánya? Lesznek-e folyó kiadások, miközben a termék csak évente egyszer hoz bevételt?
- Nem lesznek-e megfizethetetlenek a reklámköltségek?

Összefoglalás

- Foglaljon állást vagy javasolja az adott termék vagy szolgáltatás további vizsgálatát.
- Tömören indokolja javaslatait és állásfoglalását (pl. a remélt eladások elégségesek vagy nem elégségesek a kiadások fedezésére, nem áll rendelkezésre megfelelő belső szakértői bázis a program irányításához stb.).

Pénzügyi számítások

- Kezdje hipotézisét egy bizonyos egységre vetített költség vagy díj mellett előírányzott eladások ismertetésével.
- Hogyan alakulnak az eladások az eső tizenkét hónap során (havi bontásban, visszafogott kezdeti időszakot feltételezve)?
- Várható-e anyagi támogatás a kezdeti időszakra?
- Melyek a bevételi források? Ezen a ponton megemlíthető a növekedő tagság is, amennyiben egyértelműen kimutatható, hogy a tervezett szolgáltatás eredményeként új belépések várhatók.
- Milyen kiadások (a szolgáltatók figyelemmel kísérése, könyvelés stb.) merülhetnek fel a szolgáltatás működtetése során?
- Mik a marketing költségei?
- Mik az alkalmazottak költségei? (Vigyázat! Ezt a tételt rendszerint alulbecsülik.)
- A szövetség működési költségeiből mennyit fog az új szolgáltatás fedezni?

5.6. A vezetőség szerepe a termékek és szolgáltatások fejlesztésében

A vezetőség legfontosabb szerepe annak biztosítása, hogy a szövetség minden programja összhangban álljon küldetésével. Például egy olyan biztosítás, amely jelenlegi vagy jövőben előforduló egészségügyi problémák alapján zárna ki a nonprofit szervezetek alkalmazottait, összeütközésbe kerülne-e a szövetség küldetésével és tagjai egy részének társadalmi igazságérzetével?

A vezetőségnek szintén biztosítania kell, hogy a szövetség által ajánlott termékek és szolgáltatások mindig összhangban legyenek a tagok és a szövetség optimálisnak tartott viszonyával. Vajon több új termék bevezetése nem azt jelezné-e a tagságnak, hogy megváltoztak a szövetség prioritásai? Mi a kíváncsú egyén-súly az érdekképviselő, szakmai tanácsadás és a csoportos beszerzések között? Különösen fontos, hogy a vezetőség a tagok igényeire összpontosítson, és ne engedje, hogy a szövetség a bevételi források hajszolása közben megfeleldkezzen az adott területen működő nonprofit szervezetek hosszú távú érdekeiről.

Ha a vezetőség úgy érzi, kielégítően megfogalmazta a szövetség termékekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatos céljait, ösztönözze egy olyan mechanizmus felállítását, amelyben a munkatársak határozzák meg a szövetség szolgáltatásainak és termékeinek megvalósíthatóságát és fenntarthatóságát. A vezetőség szintén fontolóra veheti olyan irányelvek lefektetését, amely kimondja a szövetség külső szolgáltatókkal kapcsolatos kiválasztási szempontjait vagy elvárásait (például a tagokkal való bánásmód kérdésében stb.).

Az érdekkellentéteket minden esetben szigorúan figyelemmel kell kísérni. A vezetőségnek egyértelmű irányelveket kell lefektetnie a vezetőségi tagok szerepéről az egyes termékek vagy szolgáltatások jóváhagyását, biztosítását illetve a

választáshoz szükséges szakértői tevékenységét illetően. Szerencsés, ha ezeket az irányelveket jogász is áttekinti.

Amennyiben a szövetség hosszú távú tervek kidolgozásába kezd, a termékekről és szolgáltatásokról szóló fejezet tartalmazzon útmutatót arra, hogy a szövetség forrásainak hány százalékát költi új termékek és szolgáltatások kifejlesztésére. A termékekből és szolgáltatásokból befolyó bevételekkel kapcsolatos általános célok megfogalmazása szintén segíti a munkatársak figyelmének összpontosítását a fejlesztési tevékenységekre. Az ilyen célok megkövetelik a munkatársak részvételét is, hiszen ezek biztosítják, hogy megértették a vezetőség egy adott területtel kapcsolatos elképzeléseit és egyetértenek velük.

Ha a vezetőség már megfogalmazta a szövetség termék- és szolgáltatás kínálatával kapcsolatos irányelveit, engedje, hogy a munkatársak minden külső beavatkozástól mentesen hajtsák végre azokat. A termék- és szolgáltatásfejlesztés kreativitást igényel. Amennyiben a vezetőség tagjai részt kívánnak venni az új termékek kidolgozásában vagy gyakorlati megvalósításában, ezt az alkalmazottak irányítása alatt dolgozó önkéntesekként kell megtenniük. A vezetőségnek arra is ügyelnie kell, hogy túligazgatás révén ne tompítsa a szövetség vállalkozói jellegét.

A szövetség vezetőségének arra is ügyelnie kell, hogy túligazgatás révén ne tompítsa a szövetség vállalkozói jellegét.

5.7. Az alkalmazottak szerepe a termékek és szolgáltatások fejlesztésében

A magas színvonalú termékeket és szolgáltatásokat kínáló szövetségek alkalmazottai általában előszeretettel érdeklődnek a tagok kívánságai iránt és szívesen teljesítik azokat. Hozzáállásuk sokban emlékeztet a régi kereskedői alapelvekre, amely szerint „a vevőnek mindig igaza van”. Bizonyos értelemben a szövetség ügyvezető igazgatójának feladata hasonlít a szolgáltatásokat kínáló üzleti vállalkozások vezérigazgatójának szerepéhez, amennyiben a tagokat a szövetség ügyfeleinek és egyszersmind tulajdonosainak is tekinti. Más szóval a szövetség munkája piacorientált és a siker érdekében a tagok folyamatos elégedettségére épít.

A piackutatás alapvetően befolyásolja a termékek és szolgáltatások kiválasztását. Ideális esetben legalább egy alkalmazott munkaidejének legalább felét a piackutatásnak, a piecelemzésnek és az értékesítésnek szenteli. Amennyiben ez nem lehetséges, annak a szolgáltatásfejlesztés láthatja kárát. Ezért ajánlatos, hogy pénzügyi támogatást kérő pályázatainkban egy marketinges állás költségei is szerepeljenek, amennyiben ilyen pozíció még nincs a szövetségben.

Az elemzési és kutatási készségek alapvető fontosságúak egy-egy új szolgáltatás megvalósíthatóságának eldöntésekor. Alapvető marketinges ismeretek valamint az eladási és termékpromóciós szakmai ismeretek szintén értékesek. Működte-

tési szempontból a termék gyakorlati alkalmazása gyakran igényel számítógépes adatkezelési szakismereteket (például a termék vagy szolgáltatás kiszállításának nyomon követése vagy az eladások alakulásának figyelemmel kísérése céljából).

A költségsökkentő programok és egyéb szolgáltatások működtetéséhez többek között szükség van a demográfia, a pénzügyi tervezés, az adatbázis-kezelő programok, valamint marketing és eladási elméletek ismeretére.

A termékek és szolgáltatások sikeres bevezetéséhez és működtetéséhez szükséges szakismeretek félelmetesnek tűnhetnek egy kis létszámú munkatársi gárdával rendelkező szövetség számára. Felettébb valószínűtlen, hogy egy vagy akár két alkalmazottunk együttesen rendelkezzen a fent említett követelmények mindegyikével. Szakértők és alkalmi kisegítők megfontolt használatára van szükség ahhoz, hogy biztosítsuk a szakképességek széles skáláját, és ne költsünk nagy összegeket magas alkalmazotti fizetésekre. Az NCNA *Peer Consulting Projectje* biztosítja az említett emberi erőforrások némelyikét szövetségek számára például a szövetség vezetői és más nonprofit szakértők által nyújtott technikai segítség formájában.

Szakértők és alkalmi kisegítők megfontolt alkalmazására van szükség ahhoz, hogy biztosítsuk a szakképességek széles skáláját, és ne költsünk nagy összegeket magas alkalmazotti fizetésekre.

5.8. Példák programokra és szolgáltatásokra

Az alább vázolt programok csak kiragadott minták a tagok számára nyújtható szolgáltatások gazdag tárházából. A bemutatott termékek és szolgáltatások időt és pénzt takarítanak meg a nonprofit tagszervezetek számára, miközben bevételeket termelnek a szövetség további működéséhez. A bemutatott példák mindegyike több államban is sikeresnek bizonyult.

Csökkentett tarifájú távolsági telefonbeszélgetések

Se szeri se száma a csökkentett tarifájú telefonszolgáltatást ajánló ügynököknek, akik árengedményeket nyújtanak csoportok számára (rendszerint havi 20.000 dolláros vagy nagyobb egységekben kínálva a csökkentett árú távolsági hívásokat). A kaliforniai nonprofit szervezetek szövetsége az AT&T teleföntársaságon keresztül folytatott beszélgetésekre kötött árengedményes megállapodást, mivel egy piackutató felmérés során kiderült, hogy a megkérdezettek 65%-a ezt a társaságot részesíti előnyben. A résztvevők 10-30%-os árengedményt élveznek, és könnyen hozzáférhetnek a szolgáltatáshoz. A szerződés megkötése után több szövetség használta mintául ezt a megállapodást.

Előnyök: A tagok anyagi megtakarításai többnyire megközelítik befizetett éves tagdíjaik összegét. A szolgáltatás marketingje könnyű, a vele járó admi-

nisztratív munka minimális, emellett kis, de megbízható jövedelmet biztosít a szövetség számára.

Hátrányok: A piac telített a csökkentett tarifájú távolsági telefonszolgáltatásokkal, ezért egyre nehezebb a szövetség szolgáltatását megkülönböztetni másokétól.

Hogyan fogjunk hozzá: A kaliforniai nonprofit szervezetek egyesületének marketingigazgatója szívesen szolgál felvilágosítással a megegyezés részleteiről. Emellett a NCNA Nonprofit szervezetek szövetségeinek címjegyzékében (Directory of State Associations of Nonprofit Organizations) megtalálható az egyes szövetségek által ajánlott költségkímélő programok jegyzéke.¹²

Könyvek és folyóiratok

Számos szövetség ad el könyveket és folyóiratokat tagjai számára. A szolgáltatások e típusának kétféle megközelítési módja lehetséges:

1. Kössünk szerződést a nonprofit szervezetek számára érdekes könyveket megjelentető kiadókkal. Ezek rendszerint 20-40%-os engedményt biztosítanak a hozzájuk közvetlenül beérkező megrendelések árából. A szövetség egyszerűen tájékoztatja tagjait az árengedmények elérhetőségéről, amely számára minimális adminisztratív felelősséggel jár.
2. A szövetség maga raktározza a könyveket és folyóiratokat, és teljesíti a tagok megrendeléseit. Ez munkaigényes, viszont meggyorsítja a kiszállítási folyamatát, a szövetség munkatársainak pedig több lehetőséget biztosít a könyvek aktív reklámozására.

Előnyök: Ez a szolgáltatás egybevág a szövetség képzési céljaival, miközben egyenletes bevételeket biztosít számára. Marketingigénye minimális, a hírlevélben elhelyezett népszerűsítés többnyire elég.

Hátrányok: Az induló lista kiválasztása fárasztó feladat lehet. Egy kolléga publikációs listájának átvétele és adaptálása azonban megkönnyítheti az első lépéseket.

Hogyan fogjunk hozzá: A Colorado Állambeli Nonprofit Szervezetek Szövetsége (Colorado Association of Nonprofit Organizations) remek katalógussal rendelkezik, s a kiadókkal kötött megállapodásukat talán az ön egyesülete is felhasználhatja. Emellett a NCNA „Nonprofit szervezetek szövetségeinek címjegyzéke” című kiadványában megtalálható az egyes szövetségek által ajánlott költségkímélő programok jegyzéke.

Bármelyik megoldás mellett döntsön, mindenképpen bestsellereket és/vagy olyan könyveket válasszon, amelyeket a szövetség munkatársa elolvasott és személyesen ajánl. A tagok, akiknek íróasztalát már így is beborítják a katalógusok és más propagandaanyagok, nagyra értékelik az efféle előszűrést.

¹² Ilyen típusú szolgáltatás Magyarországon – tudomásunk szerint – még nem működik.

Számos szövetség a saját kárán tanulja meg, hogy a szövetség fejlődésének korai szakaszában szerencsésebb olyan termékekkel és szolgáltatásokkal próbálkozni, amelyeket más szervezetek már kipróbáltak és alaposan ellenőriztek.

5.9. A termékforgalmazók kiválasztása és a velük folytatott tárgyalás

Ha meghatározta, hogy a szövetség mely csoportos beszerzési programokat fogja kínálni tagjainak, ki kell választani azokat a termékforgalmazókat, akik a kérdéses termékeket vagy szolgáltatásokat biztosítják, és tárgyalás útján meg kell egyezni velük. A csoportos beszerzési program létrehozásának folyamata ugyanaz, bármilyen termékről vagy szolgáltatásról legyen szó.

Az alábbi lépések alapvető útmutatót nyújtanak a termékforgalmazók kiválasztásához és a tagság nevében velük folytatott tárgyaláshoz:

1. lépés: Mérje fel a piacot. A beszerzés első lépéseként kutasson fel néhány – általában 3-5 – olyan céget, amely a szövetség tagjai számára továbbadható termékeket vagy szolgáltatásokat kínál. Jó kiindulási alapot jelenthet, ha körbeérdeklődünk tagjaink között az általuk használt termékforgalmazókról, hiszen ezek a vállalatok már bizonyos tapasztalattal rendelkeznek a nonprofit szervezeteknek nyújtott szolgáltatások terén.

Figyelem! Sok termékforgalmazó rengeteg időnket szeretné elrabolni, miközben termékeit próbálja eladni nekünk. Számos szövetség a saját kárán tanulja meg, hogy a szövetség fejlődésének korai szakaszában szerencsésebb olyan termékekkel és szolgáltatásokkal próbálkozni, amelyeket más szervezetek már kipróbáltak és alaposan ellenőriztek. Találjuk meg a helyes egyensúlyt munkatársaink idejének felhasználása és a szövetség haszna között.

2. lépés: Kérjen árajánlatokat a lehetséges termékforgalmazóktól. A tagok számára legelőnyösebb megegyezés érdekében a következőket érdemes szem előtt tartani:

- A szövetség igen specifikus célpiachoz – a nonprofit szektorhoz – jelent ugródeszkát a termékforgalmazó számára. Mivel ez a piac viszonylag újkeletű, ezért még nem túltelített a velük üzletet kötni kívánó cégekkel. Vagyis ez ritkán adódó lehetőséget teremt számukra termékeik új piacra való bevezetésére.
- Nem minden nonprofit szervezet kis méretű szegény vállalkozás, mint azt sokan gondolják. A szövetség területén több ezer nonprofit szervezet működik, amelyek közösen jelentős forgalmat biztosíthatnak. Vagyis a piaci szegmens méltó a termékforgalmazók figyelmére. A szövetségek igen hatékony eszközei a termékek és szolgáltatások reklámozásának, mellesleg a nonprofit szektor egészét rajtuk kívül igen kevesen szolgálják. Mivel a szöv-

vetség a nonprofit szervezetek érdekében tevékenykedik, a tagszervezetek figyelemmel kísérik az általa támogatott programokat és termékforgalmazókat. A nonprofit szervezetek sok esetben pusztán lojalitásból is támogatják a szövetséggel partneri viszonyban álló forgalmazókat.

- A termékforgalmazó részvétele a költségcsökkentő termékek és szolgáltatások nyújtásában demonstrálja tiszteletét és támogató magatartását a helyi nonprofit közösség iránt. A termékforgalmazó így nemcsak több száz nonprofit szervezet figyelmét hívja fel magára, hanem azok önkéntesként tevékenykedő vezetőségi tagjait is, akik közül nem egy saját üzleti vállalkozását is igazgatja, vagy vállalatoknál illetve más nonprofit szervezetnél tölt be fontos pozíciót.
- Elképzelhető, hogy egyes termékforgalmazók kételkedéssel fogadják egy olyan alakulófélben lévő szövetség ajánlatát, amely még nem rendelkezik stabil tagbázissal. Ilyen esetekben hívjuk fel leendő üzleti partnerünk figyelmét, hogy a szövetség egy fellendülőben lévő és hatalmas potenciállal rendelkező országos mozgalom része, amely sikerét már számos helyen bizonyította. Az általunk felkínált lehetőség remek kapcsolódási alkalmat jelent az adott forgalmazó számára, hiszen terméke/szolgáltatása integrált részét fogja képezni a szövetség által kínált csomagnak, amelyet több ezer nonprofit szervezet fog megismerni.

Fontos, hogy felfedező és kísérletező szellemben lépünk kapcsolatba egy-egy új termékforgalmazóval. Állapítsunk meg bizonyos teljesítménymérőket az új szolgáltatás sikerét illetően, és állapotdjunk meg, hogy egy hathónapos vagy egyéves próbaidő elteltével mindkét fél újragondolhatja kötelezettségeit. Törekedhetünk a kísérleti marketingidőszak költségeinek megosztására is a forgalmazóval. Ez partneri szellemet teremt, és erősíti a szövetség pozícióját a hosszú távú szerződéskötésre irányuló tárgyalások során. Folytasson személyes megbeszéléseket kiválasztott tagokkal, vagy használjon fókuszcsoportokat, hogy megbizonyosodjon arról, tagjai hajlandóak-e igénybe venni az adott forgalmazó szolgáltatásait. Egy próbamarketing szintén hasznos támpontokkal szolgálhat a program későbbi promócióját illetően, amennyiben az adott ajánlat mellett dönt.

Figyelem! Potenciális veszélyeket rejt, ha túlhangsúlyozza a szövetség új ügyfelek „szállítására” való képességét a termékforgalmazó előtt. A marketinggel és eladás-sal foglalkozó szakemberek gyakran nem értik meg a nonprofit közösséget, és nagyra törő ábrándokat kezdenek kergetni azt hallván, hogy a szövetség több száz új ügyfél beszerzésére képes. Ezek a személyek rendszerint nem veszik figyelembe, milyen lassan hozzák meg a nonprofit szervezetek a vezetőség jóváhagyását igénylő pénzügyi döntéseket. A nonprofit szervezetek takarékosagra való hajlama miatti lassú döntések az eladót nem egyszer valósággal az örületbe kergetik.

Ha a tagok jó szolgáltatást kapnak egy forgalmazótól, a szövetségnek lesznek hálásak érte. Ha a szolgáltatás rossz, részben a szövetséget teszik érte felelőssé.

3. lépés: Az árajánlatok benyújtását követően **találkozzon az érdeklődésre leginkább számot tartó cégek képviselőivel.** Ez segíteni fogja annak felmérésében, melyik termékforgalmazó hozzáállása a legmegfelelőbb a szövetség tagságának szempontjából. A cég kiválasztása a program sikerének legkritikusabb összetevője, hiszen az adott szolgáltató gyakorlatilag a szövetség partnere lesz, akinek tettei lényegesen befolyásolhatják a szövetség megítélését. Íme, néhány kérdés, amelyet érdemes feltenni a termékforgalmazó kiválasztásakor:

- Milyen hírnévnek örvend a vállalat? Etikus, tisztességes vállalkozás? Mindig ellenőrizzük az összes lehetséges referenciát, valamint a fogyasztóvédelmi iroda jelentéseit.
- Milyen múltra tekint vissza a vállalat?
- Helyi tulajdonban áll-e?
- Milyen közösségi vagy a nonprofit szervezeteket támogató programja van a vállalatnak?
- Dolgozott-e már más szövetségekkel a vállalat?

A termékforgalmazó nevében tárgyaló személy gyakran eltűnik az üzlet megkötését követően. Mindig ügyeljen rá, hogy egy meghatározott eladóval, alelnökkel vagy az ön programja számára kijelölt tulajdonossal álljon kapcsolatban, hogy a kapcsolattartás egyértelmű és zökkenőmentes legyen. Találkozzon rendszeresen az ügyén dolgozó eladókkal. A termékforgalmazónak türelmesnek és szolgálatkésznek kell lennie; a leghasznosabb az, ha nagyra értékeli a nonprofit szervezetek közösségi szerepét. Ha a tagok jó szolgáltatást kapnak egy forgalmazótól, a szövetségnek lesznek hálások érte. Ha a szolgáltatás rossz, részben a szövetség teszik érte felelőssé.

Ne feledje, hogy a bizalom és a jóhiszeműség kritikus elemei e partneri kapcsolat sikerének. Mivel az Ön ideje korlátozott, és nem fordíthatja minden figyelmét a költségsökkentő program felügyeletére és ellenőrzésére, fontos, hogy nyugodt szívvel bízza a lehető legtöbb feladatot a forgalmazóra.

4. lépés: Válasszon ki egy termékforgalmazót.

5. lépés: Szerezze meg a vezetőség jóváhagyását. Amennyiben a vezetőség jóváhagyására van szükség, ez a megfelelő pillanat ennek beszerzésére. Természetesen a vezetőséget már idejekorán tájékoztatni kell az új szolgáltatás fejlesztéséről. Ideális esetben a vezetőség tagjai fenntartás nélkül támogatják a szolgáltatás tervét, és az általuk képviselt szervezetek az elsők között csatlakoznak hozzá. Az ilyen közvetlen támogatás igen fontos lehet a termék

vagy szolgáltatás sikere szempontjából. A vezetőség korai elkötelezettsége vagy annak hiánya jól jelezheti a termék vagy szolgáltatás előnyeit vagy esetleges hiányosságait.

6. lépés: A termékforgalmazóval kötendő szerződés megszövegezése. E folyamat során alakítja ki a program feltételeit és a forgalmazóhoz való viszonyát. A szerződés szerepe a két fél jogi értelemben vett elkötelezése a megállapodás iránt, illetve a félreértések lehetőségének minimálisra csökkentése. A szerződésnek egyértelműnek kell lennie, és a két fél megállapodását valamint egymás iránti elvárásait a lehető legrészletesebben kell tartalmaznia. Minél pontosabban fogalmazzuk meg igényeinket, annál jobban járunk.

Különösen ajánlott egy harmincnapos szerződésfelbontási kikötés beiktatása, amelynek segítségével közben tarthatjuk a kapcsolatot abban az esetben is, ha menet közben valamelyik fél meggondolná magát.

A tagok nevében az Ön által megszabható általános feltételek:

- jelentős árengedmények,
- különleges fizetési feltételek,
- emelt termékminőség (jobb minőségű termék vagy szolgáltatás, mint amit a szövetség programjában részt nem vevők ugyanazért az árért kapnának),
- megkülönböztetett kiszolgálás a szövetség tagjai számára,
- minden marketing költség felvállalása,
- elkötelezettség egy bizonyos szintű marketing iránt.

A *termékforgalmazó* által a szövetséggel szemben megszabható általános követelések:

- a szövetség tagjainak címe és telefonszáma,
- a szövetség ajánlása,
- kizárólagosság (annak ígérete, hogy a szövetség nem kínálja egyidejűleg egy konkurens cég hasonló termékét is),
- ingyenes hirdetések a szövetség hírlevelében, esetleg kiemelt helyen (pl. a címlap hátoldalán),
- külön képzések szervezése a termék ismertetésére,
- a termék vagy szolgáltatás említése a taggyűléseken,
- engedély a tagok telefonhívás útján vagy egyéb közvetlen módon történő megkeresésére,
- a terméket vagy szolgáltatást hirdető szórólapok felvétele az új tagoknak szánt csomagokba és a tagságot megújító levelezésbe,
- a szövetség logójának használata a cég promóciós küldeményeikhez,
- egy bizonyos mértékű kötelező üzleti forgalom vállalása.

Egyes szövetségek különleges megállapodásokat kötnek némely termékforgalmazókkal, akik helyet vásárolnak maguknak a szövetség éves konferenciáján, hirdetéseket tesznek közzé a hírlevélben és támogató tagként tagdíjat fizetnek.

Pénzügyi feltételek

A tárgyalások során meg kell állapodni bizonyos pénzügyi feltételekben (az árengedmények mértékében, a terméket vagy szolgáltatást kínáló programban való részvétel kritériumaiban, valamint a járulékos költségek (pl. utazási kiadások) kezelésének módjában).

Abban is meg kell állapodni, hogy a szövetség mennyit számítson fel a termékforgalmazónak a program lebonyolításáért. Az egyes termékeket vagy szolgáltatásokat kínáló programok költségei eltérőek lehetnek, ám az alábbi megfontolások mindegyikre érvényesek:

1. A program során a szövetség alkalmazottaitól megkövetelt idő- és energia ráfordítása.
2. A szövetség által a marketinganyagokra és egyéb programköltségekre fordított kiadások.
3. A más szövetségek által hasonló programokért felszámított összegek.
4. Milyen mértékben támogatja a szövetség a programot.
5. A szövetség hitelének és támogatásának értéke.
6. A termékforgalmazó által a program révén realizált haszonkulcs (nem mindig könnyű meghatározni).
7. A szövetség által kapott anyagi ellenszolgáltatás hatása a tagok által fizetendő árra (azaz negatívan befolyásolja-e a szövetség díja a program versenyképességét?).
8. Annak bizonyítéka, hogy a termék vagy szolgáltatás tagok által fizetendő költsége kevesebb lesz, mint amit egyébként, a szövetségen kívüli szervezetek fizetnének.
9. A program útján nyerhető (nem pénzügyi természetű) ellenszolgáltatások (a szövetség számára biztosított ingyenes áruk és szolgáltatások, a hírlevélben elhelyezhető hirdetések, termékforgalmazói szintű tagdíj, programszponzorálás stb.).
10. A szövetségnek fizetendő díj szolgáltatással való megváltása. A szövetség például kérhet 50 dollár értékű ingyenes szolgáltatást minden újonnan belépő tag számára.

Nyílt kommunikáció

A szövetség és a termékforgalmazó közötti nyílt kommunikációt a szerződésnek is tükröznie kell – összhangban a bizalomra épülő partneri kapcsolatok szellemével. Gondoskodjunk a termékforgalmazó alábbi nyilvántartásainak és jelentéseinek hozzáférhetőségéről:

- pénzügyi kimutatások,
- időszaki jelentések,
- pénzügyi mérlegek,
- havi vagy negyedéves jelentés arról, hogy a tagok milyen mértékben veszik igénybe a szolgáltatást,
- a tagok és a termékforgalmazó között lezajló mindennemű levelezés másolatai,
- a termékforgalmazóhoz benyújtott minden komoly panasz.

Egyéb rendelkezések

A szerződés a következő kulcsfontosságú elemeket is tartalmazhatja (értelemszerűen):

- minden résztvevő fél kötelezettségeinek részletekbe menő felsorolását,
- a megegyezés időtartamát, amely a harmincnapos szerződésfelbontási kikötést is tartalmazza,
- a program földrajzi elérhetőségét,
- a nonprofit szektor teljes vertikumának elérését célzó tervet,
- annak biztosítását, hogy
 - a hibákat záros határidőn belül kijavítják,
 - a tagokat nem fogják késedelmes befizetések vagy a fizetés elmulasztása miatt a szövetség előzetes megkeresése nélkül kizárni a kedvezményezettek köréből,
 - a termékforgalmazó a meghatározott esetektől eltekintve nem lép fel a szövetség képviselőjeként,
 - a termékforgalmazó engedély nélkül nem árul más termékeket a tagok számára,
 - a termékforgalmazó megbizonyosodik a nonprofit szervezet szövetségi tagságáról mielőtt termékét vagy szolgáltatását elérhetővé tenné a számára,
 - a kis és nagy volumenű megrendelések egyenlő elbánást élveznek,
 - előzetes jóváhagyásra kerül minden, a szövetséget vagy a programot említő nyomtatott anyag (Ez érzékeny kérdés lehet, ha egy jóvá nem hagyott, silány minőségű brosúrán látjuk vissza a saját emblémánkat.),
 - az ügyfelek telefonhívásait a termékforgalmazó záros határidőn belül viszonozza (pl. 24 órán belül),
 - a felek tájékoztatása és közös megegyezése nélkül semmilyen változtatást nem eszközölnek a programban.
- a program marketingtervét,
- a tagok elérhetőségét a termékforgalmazó számára (Korlátlan? Csak a szervezet által biztosított levelezőlista alapján? A tagok telefonszáma alapján? A tagoknak küldött postai küldemények útján? A tagokkal folytatott személyes találkozók formájában?),
- megállapodást a felelősségviselésről a fellépő problémák esetére,
- versenyellenes kikötést (Korlátozzák-e a termékforgalmazót és a szövetséget hasonló termékek vagy szolgáltatások hirdetésében?),

- Elévülési lehetőséget (Milyen körülmények között bontható fel a szerződés?),
- Az ügyvezető igazgató, a vezetőség elnöke és a termékforgalmazó képviselőinek (lehetőség szerint a tulajdonos és az eladók) aláírásait.

8. lépés: Vizsgálja át a szövetség jogásza a szerződést.

9. lépés: Finomítsa a szerződést és állapodjanak meg a végleges feltételekben.

10. lépés: Írja alá a szerződést és ünnepeljen!

A szövetség finanszírozása

6.1. Stabilitás és fenntarthatóság

A stabil finanszírozás kialakítása a szövetség szervezőit érő legnagyobb kihívások közé tartozik. A szervezet induló költségei, a tagtoborzáshoz szükséges alkalmazottak, a költségkímélő és információs szolgáltatások, a kutatás valamint az érdekképviselőt egyaránt megbízható pénzügyi háttérrel igényelnek. E tevékenységek mindegyike munkaigényes és nagy tapasztalatot követel, ugyanakkor az e célokra elérhető források korlátozottak.

A szövetség hagyományos bevételi forrásait a tagdíjak, a szolgáltatások díjai, a kiadványok eladásából befolyó összegek és a tárgyalásos úton biztosított szolgáltatások jutalékai jelentik. A nonprofit szervezetek emellett adómentességet élveznek a vállalatoktól, alapítványoktól és a kormánytól kapott adományok után.

A nonprofit szervezetek legtöbb szövetsége az induláshoz alapítványi támogatást vett igénybe. E kezdeti támogatások összege jelentős eltéréseket mutatott. Az adományok azonban minden esetben alapvető fontosságúak az alakulóban lévő szövetséges programjainak és szolgáltatásainak kialakításakor.

Bár a nonprofit szervezeteket számos alapítvány és vállalat támogatja, ezek területi megoszlása sajnos egyenetlen, és a nonprofit szektor infrastruktúrájának támogatása iránti elkötelezettségük is jelentős eltérést mutathat. Következésképpen az anyagi támogatás mértéke függ az adott terület alapítványainak és vállalatainak adományozókedvétől.

Míg az anyagi források idővel változnak, a saját erőre támaszkodás célja kulcsfontosságú minden olyan szövetség számára, amely tagjainak és nem a külső adományozóknak akar megfelelni. Emiatt a szövetség vezetőségének vagy előkészítő bizottságának reális tervet kell kidolgoznia annak érdekében, hogy a szövetség elsődlegesen belső anyagi forrásaira támaszkodhasson és szerény készpénztartalékkal is rendelkezzen.

A hajléktalan szállóktól, napközi otthonoktól, alternatív színjátszó csoportoktól vagy albérlői szövetségektől eltérően a nonprofit szervezetek szövetségeitől joggal várható el, hogy alapköltségvetésük 65 százalékát öt éven belül saját bevételeikből biztosítsák. Ez három ok miatt lehetséges:

1. A tagszervezetektől befolyó tagdíjak várhatóan jelentős és megbízható forrást jelentenek, amelyek a szövetség költségvetésének mintegy 10-30%-át biztosítják.
2. A nonprofit szervezetek jelezték hajlandóságukat, hogy fizessenek az egyéni igényeiket kielégítő programokért, kiadványokért és képzésekért.
3. A tárgyalás útján elért árengedmények tartalmazhatják a marketingköltségeket és egyéb, szintén tekintélyes bevételeket biztosító megegyezőeket.

Az alábbi gondolatok azt mutatják be, hogyan fejleszthetőek úgy a bevételek, hogy a szövetség alapköltségvetésének 65 százalékát öt éven belül saját bevételeiből fedezhesse.

6.2. Költségvetés készítése

A szövetségek büdzséje 50 és 900 ezer dollár között mozog. A szövetség költségvetésének elkészítése számos szempontból eltér egy tipikus nonprofit szervezet pénzügyi tervezésétől. Öt tétel költségei – a távolsági telefonbeszélgetések, a találkozókkal kapcsolatos, a postai, a nyomtatási és az utazási költségek – gyakran jóval magasabbak egy szövetség, mint más, azonos számú alkalmazottat foglalkoztató nonprofit szervezet esetében. Emellett a csoportos beszerzési akciókat szervező szövetségnek ezen akciók kutatására és fejlesztésére is kell tartalékokat képezniük – miközben a projektekből származó első bevételek csak több hónap múltán jelentkeznek. (Erről részletesebben a „*Költségkímélő termékek és szolgáltatások kialakítása*” című fejezetben szoltunk.)

Az alábbi, való életből merített példák két szövetség induló szakaszából vett költségvetését illusztrálják. A meglehetősen eltérő számsorok az adott államok sajátos körülményeit és szükségleteit tükrözik. Az Ön szövetségének igényei valószínűleg eltérőek lesznek, a példák mégis jó útmutatónak szolgálhatnak saját költségvetésének elkészítése során.

Első példa: Kilenc hónapos induló költségvetés

Források:

Alapítványi adományok	\$57.800
Természetbeni támogatások	9.000
Ajándék szolgáltatások	5.600
Önkéntes szolgáltatások	2.100
Kamatbevétel	750
	\$75.250

Kiadások:

Fizetések és közterhek	\$37.470
Bankköltségek, engedélyek, díjak	270
Szakértők	5.700
Berendezések	1.900
Jogi és könyvelői díjak	50
Postaköltségek	500
Értekezletek költségei	900
Kiadványok és képzések	400
Irodabérlés	2.700
Nyomtatás és kiadványszerkesztés	790
Irodaszerek	1.280
Telefon	700
Utazás	5.600
Önkéntes szolgáltatások	2.100
	\$60.360

Második példa: Tíz hónapos induló költségvetés

Források:

Adományok	\$32.000
Tagdíjak	10.000
Szolgáltatások díjai	1.070
Természetbeni juttatások	11.760
Kamatok	240
	\$55.070

Kiadások:

Fizetések és közterhek	\$31.000
Díjak és illetékek	1.200
Berendezések	950
Értekezletek költségei	1.480
Irodabérlet	2.200
Postaköltségek	540
Nyomdaköltségek	2.400
Irodaszerek	300
Telefon	1.820
Utazás	2.100
	\$43.990

6.3. Tagdíjak

A szövetség első és talán legfontosabb bevételi forrását a tagdíjak jelentik. A tagdíjak számos előnnyel járnak:

- **A tagdíjak hitelesítik a szövetség programját.** A tagdíjat fizető szervezetek hisznek a szövetség küldetésében és támogatják azt. A tagdíjak bizonyítják a potenciális pénzügyi támogatók számára, hogy a nonprofit szervezetek a szövetséget nagyra értékelik és szükségesnek tartják.
- **A tagdíjak elősegítik a növekedést.** Több szervezet több pénzt biztosít több munka elvégzésére, ami viszont több tagot vonz.
- **A tagdíjak emelik a tagság befektetett energiáit és részvételét.** Aki fizet, az érdekelt és közreműködik.
- **A tagdíjak segítenek elérni, hogy a szövetség saját pénzügyi erejére támaszkodjon.** A tagdíjak csökkentik vagy kiküszöbölik a külső pénzektől való függőséget. Az adományok elapadnak, a kormányprogramok megszűnnek, de a tagdíjakból származó jövedelmek mindig megújíthatók. A tagdíjakból származó bevételek révén a vezetőség évről-évre tervezheti és valósíthatja meg programjait egészen addig, amíg azok kielégítik a tagság igényeit.

- **A tagdíjak világos és napra kész pénzügyi elszámolást követelnek meg a szövetségtől.** A tagdíjfizető tagokat érdekli, mi történik a pénzükkel; ez viszont elősegíti a szövetség elszámoltathatóságát. A tagok elégedettségének és részvételének havi és éves szinten történő nyomon követése a szövetséget könnyebben elszámoltathatóvá teszi tagsága számára.
- **A tagdíjak emlékeztetik a tagokat a szövetség működési költségeire, valamint arra, hogy mit kapnak cserébe.** Ez szintén az elszámoltathatósági mechanizmusok egyike.
- **A tagdíjak segíthetnek a potenciális vezetők azonosításában.** A tagtoborzás és –megtartás során élen járó személyek közül kerülnek ki a szövetség leghatékonyabb szószólói.
- **A tagdíjak segíthetnek a források felhasználásának pontosabb meghatározásában.** A regisztrált tagság összetételének áttekintése kitűnő támpontként szolgálhat annak eldöntésére, milyen új programokba vágjunk bele, vagy milyen területeken bővítsük tagságunkat.
- **A tagdíjak gyorsak.** A szövetség a tagtoborzással egy időben megkezdheti a pénzgyűjtést, a befolyt összegeket pedig a szövetség további fejlesztésére használhatja.

A tagok elégedettségének és részvételének havi és éves szinten történő nyomon követése a szövetséget elszámoltathatóbbá teszi tagsága számára.

Nagy a kísértés, hogy ne rójunk ki tekintélyes tagdíjakat és inkább egyéb pénzügyi támogatásokra támaszkodva tartsuk fenn a szövetséget. A nagy múlttal rendelkező szövetségek tapasztalata azonban azt bizonyítja, hogy még a szűkös költségvetéssel gazdálkodó nonprofit szervezetek is rendszeresen támogatnak egy olyan szervezetet, amely számukra értékes programokat és szolgáltatásokat biztosít.

A szövetségi tagsággal járó előnyök bemutatásával kapcsolatban ld. „A tagok toborzása és megtartása” című fejezetet.

6.4. Szolgáltatások és kiadványok

Képzések és konferenciák szervezése, kiadványok eladása és az információnyújtás jelenti a szövetségek saját bevételeinek egy másik jelentős területét. A nonprofit szervezetek igénylik az információt, és nem egy már most is komoly összegeket költ a lehetséges támogatók felkutatásával, az önkormányzatokkal kötendő szerződésekkel, vagy a fizetések és közterhek adminisztrációjával kapcsolatos információk beszerzésére.

A tagok tisztességes és megbízható információt várnak a szövetségtől. Amennyiben a szövetség képes megfelelni ezen elvárásnak, az így megszerzett bizalom gyakran a képzéseken tapasztalható magasabb részvételi számban illetve a szövetség kiadványainak magasabb példányszámában is megjelenik. Ezek a képzési és információs szolgáltatások szintén segítenek a tagság öntudatának alakításában, hosszabb távon pedig politikai erejének növelésében.

Egyes szervezők vonakodnak pénzt kérni a tagoktól a szövetség által nyújtott szolgáltatásokért vagy kiadványokért, mondván, hogy már a tagdíj is épp elég tetemes összeg. Nem egy szövetség kínálatában ezért szerepelnek ingyenes programok. A tagok számára díjazás ellenében kínált szolgáltatások ennek ellenére nem okoztak gondot a működő szövetségek számára, mivel így az adott termék vagy szolgáltatás költségeit azok állják, akik valóban használják.

Általában a szövetség előnyére válik, ha mindenki, aki érdeklődik a szolgáltatások iránt, tagként csatlakozik hozzá, majd olcsóbban jut hozzá az adott szolgáltatásokhoz, mintha a tagsággal nem rendelkezőkkel fizettetne magasabb árakat.

A legtöbb esetben a tagok alacsonyabb árat fizetnek (az árendemény mértéke rendszerint 20-30%), ami egyúttal emeli a tagság eszmei értékét. Általában a szövetség előnyére válik, ha mindenki, aki érdeklődik a szolgáltatások iránt, tagként csatlakozik hozzá, majd olcsóbban jut hozzá az adott szolgáltatásokhoz, mintha a tagsággal nem rendelkezőkkel fizettetne magasabb árakat.

Az emberi viselkedés sokszor kiszámíthatatlan, de általában a jelentős promócióval meghirdetett képzések és szolgáltatások révén előállított bevételek elérhetik a tagdíjából származó jövedelmeket. Ne feledjük, hogy a kudarcba fulladt események és sikertelen kiadványok a legtöbb esetben a gyenge marketingre vezethetők vissza. „*A szövetség információs és képzési programjának kidolgozása*” és a „*Költségcsökkentő termékek és szolgáltatások kialakítása*” című fejezetek részletesen szólnak a képzések és kiadványok tervezéséről és árazásáról, valamint a csoportos vásárlói programok révén realizálható bevételekről.

6.5. Tárgyalás útján elért árendemények és szponzorált szolgáltatások

A saját bevételek harmadik fő területét a szponzorált szolgáltatások révén szerzett marketingdíjak vagy jutalékok jelentik. A szövetség számára jövedelmeket hozó szponzorált költségcsökkentő programok többek között érinthetik az irodaszereket, a távolsági telefonbeszélgetések, valamint a nonprofit kiadványok és folyóiratok körét. Mindegyik esetben a tagszervezeteknek nyújtott árendeményhez a termékforgalmazó által a szövetségnek fizetett marke-

tingdíj járul, amely értékes hozzájárulást jelent a működési költségekhez. A csoportos beszerzési programokról hozott döntéseket megelőzően feltétlenül arányítsuk az engedményes termék révén nyerhető potenciális bevételt ahhoz a stábunktól megkövetelt munkaidőhöz, amely a program minőségi működéséhez szükséges.

Kockázattal jár, ha a lehető legtöbb jövedelmet próbáljuk meg kipréselni a termékekből és szolgáltatásokból – a szervezet ugyanis túlságosan függővé válhat tőlük, és idejének nagy részét ezek marketingjével fogja tölteni a tagoknak nyújtott egyéb szolgáltatások rovására. A szövetségeknek a jutalékokból származó jövedelmeket helyesen kell megítélniük, és nem szabad megfélemleniük arról, hogy fogyasztóvédelmi szerepükből következően nem támogathatnak bizonyos termékeket pusztán a jövedelemszerzés érdekében.

6.6. Alapítványi és vállalati adományok

A lehetséges bevételek utolsó fő területét az alapítványoktól és vállalatoktól származó pénzügyi támogatás jelenti. Az ilyen típusú támogatás megszerzésének legbonyolultabb része az adományozók meggyőzése a nonprofit infrastruktúra – a nonprofit szektor hatékony működéséhez szükséges alapvető létesítmények, szolgáltatások és mechanizmusok – támogatásával járó előnyökről.

A szövetség különböző programjai a pénzügyi támogatók más-más csoportját érdekelhetik. Egyes támogatók például inkább a költségkímélő szolgáltatásokat, míg mások az érdekképviselést vagy a szakmai programokat támogatják. A helyi vállalatok az alapítványoknál általában kisebb mértékű pénzügyi támogatást nyújtanak, ám ez következetesebb (rendszerint éves alapú) és az általános működési költségek fedezésére is felhasználható. Ezért a szövetség munkatervében szereplő minden programot résztvevőketekre (projektekre) kell bontani, hogy az adományozók könnyebben megtalálhassák az őket valóban érdeklő témákat.

Az adománygyűjtés nem annyira művészet, mintsem feladatok sorozata, amelyhez tapasztalatra és kapcsolatokra egyaránt nagy szükség van. A tapasztalt nonprofit vezetőkből álló vezetőség több száz megszerzett adományt tud maga mögött, így rengeteg, a szövetség számára felbecsülhetetlen értékű kapcsolattal rendelkezik. Az alapítványokban és vállalatokban nem bővelkedő régiókban más források, például egyházak biztosíthatják a pénzügyi forrásokat.

A stabil pénzügyi háttér szilárd szervezeti vezetést, némi készpénztartalékot, valamint a képzésekkel, kiadványokkal és marketinggel kapcsolatos kiadások gondos nyomon követését igényli. Való igaz, hogy kevesen kezdenek a nonprofit szektorban tevékenykedni az adománygyűjtés pusztán örömeért, ám számos könyv, képzés és tanácsadó áll rendelkezésre e létfontosságú feladat megkönnyítésére.

A helyi vállalatok az alapítványoknál általában kisebb mértékű pénzügyi támogatást nyújtanak, ám ez következetesebb (rendszerint éves alapú) és az általános működési költségek fedezésére is felhasználható.

Tíz általános indok, amellyel a szövetség pályázatait elutasítják az adományoztók... és a lehetséges válaszok

1. „Szívesebben támogatjuk közvetlenül a csoportokat.”

Ez fontos szempont, és folytatandó gyakorlat, de nem szabad megfeledezni arról a környezetről sem, amelyben a nonprofit szervezetek a munkájukat végzik. A szövetség olyan beruházást jelent, amely növeli a többi pénzügyi támogatás hatékonyságát.

2. „Nincs szükségünk még egy szövetségre.”

Eljött az ideje a nonprofit szektor önszerveződésének. Nem hunyhatunk szemet a szektor olyan új igényei előtt, mint [soroljunk fel néhány példát].

3. „Támogassák saját magukat.”

Teljes mértékben egyetértünk, és magunk is saját bevételeink növelésén fáradozunk, a maradéktalan saját erőre támaszkodás azonban nem lehetséges, mert a kis szervezetek nem képesek minden költséget maguk állni, ezért kénytelenek vagyunk progresszív tagdíjrendszert alkalmazni. Továbbá nem kényszeríthetünk belépésre minden olyan szervezetet, amely munkánk haszonélvezője.

4. „Szeretnénk látni, hogy a szövetséget több nonprofit szervezet támogatja.”

Rendben, lehetne szó akkor a tagság növekedését jutalmazó adományról?

5. „A szövetség szolgáltatásai nem érintik közvetlenül a segítségre szorulókat.”

Ez nem igaz. Szövetségünk küldetése államunk nonprofit szervezeteinek erősítése valamint segítségük a szükségét szenvedő emberek és közösségek hatékonyabb szolgálataiban.

6. „Mi csak egy adott körzetben vagy témakörben nyújtunk támogatást.”

Rendben, ez esetben az ön adományát az adott körzetben vagy témában tevékenykedő szervezetekhez irányítjuk szolgáltatások formájában.

7. „Nem támogatunk érdekképviselői szervezeteket vagy lobbiköltségeket.”

Semmi kifogásunk ez ellen. Minden lobbiköltséget a tagdíjából fedezünk. Nekünk az adományokra a pénzkímélő programok/ képzés/ szaktanácsadás stb. költségeinek fedezéséhez van szükségünk.

8. „Amennyiben a szervezeteknek képzési vagy szaktanácsadási segílyre van szüksége, forduljanak közvetlenül hozzánk.”

A mi szövetségünk költséghatékony képzéseket és szakmai segítséget nyújt számos szervezetnek. Előfordul, hogy az általunk biztosított szaktanácsadás egyszerűen egy telefonon feltett kérdés megválaszolására, vagy egy-egy kiadvány népszerűsítésére korlátozódik. A nonprofit szervezetek igényei közül kevés alkalmas arra, hogy a formális támogatási kérelem alakját öltse.

9. „Korlátozott pénzügyi eszközeink nem tették lehetővé az összes támogatási kérelem kielégítését. Pályázatának elutasítása azonban nem az Ön munkájának minőségét vagy fontosságát kérdőjelezi meg.”

Ez az udvarias nyelvezet azt tükrözi, hogy az adományozó nem akarja írásba adni elutasításának valódi okát. A pénzügyi támogatások elnyerésének fontos eleme az adományozótól kapott visszajelzés. Ennek célja nem az, hogy vitatkozzunk velük, hanem a jövőbeli dialógushoz keresünk kapaszkodókat és információt. Könnyen elképzelhető, hogy az adományozó valójában ezt próbálja mondani: „nem értjük mivel foglalkozik valójában, és nem állt módunkban megfelelő mennyiségű információt begyűjteni a nonprofit szektorban végzett munkájának jelentőségét illetően.”

10. Ugyanaz az üzenet, mint az előző pontban, de megfogalmazása így hangzik: „Támogatási kérelmének benyújtásának módja nem állt összhangban döntéshozó mechanizmusaink működésével.”

Minden adományozó más, ezért eltérő módon – és nem pusztán sablonok vagy formanyomtatványok útján – kell megszólítani őket. Szintén fontos az éves adománygyűjtő naptár összeállítása, a személyes kapcsolatok tervszerű építése, valamint a potenciális adományozók munkatársaival tett közös projektlátogatások.

Hogyan segítik az adatbázisok és a kutatási
projektek a szövetség munkáját?

7.1. Naprakész információ biztosítása

A nonprofit szervezetek elvárják szövetségeiktől, hogy információval lássák el őket a nonprofit szektort érintő legfrissebb eseményekről, felhívják figyelmüket az újonnan felmerülő ügyekre és tájékoztassák őket azokról az új trendekről, amelyeket hasznos figyelembe venniük a tervezés és döntéseik meghozatala során. Ugyanakkor a szövetséget a média, a lakosság, a különböző nonprofit szervezetek munkatársai és önkéntesei, valamint a szövetség tagjai is megkeresik kérdéseikkel.

A szövetség munkatervének céljai közül az egyik legfontosabb, hogy a nonprofit szektor legjobb információforrásaként tartsák számon. A legtöbb szövetség nem képez külön alapot vagy indít speciális programot a kutatásra, hanem rendszeresen információt gyűjt a nonprofit szervezetekről. Egy kis fáradsággal és szakmai hozzáértéssel az így gyűjtött információ rendkívül hasznos adatbázissá szervezhető.

Az alábbi kérdéseket gyakorta teszik fel szövetségeknek:

- Hány pénzügyileg aktív nonprofit szervezet működik a szövetség területén?
- Melyek az újonnan bejegyzett nonprofit szervezetekkel kapcsolatos lényeges trendek a szövetség területén? Hányan hagyják abba a működést? Nem működik túl sok nonprofit szervezet?
- Mennyi a nonprofit szervezetek összkiadása a szövetség területén? Miként változott ez a számadat az elmúlt évhez képest?
- Hogyan oszlanak meg földrajzilag a nonprofit szervezetek?
- Hány főt alkalmaznak a nonprofit szervezetek?
- Milyen szolgáltatásokat biztosítanak ezek a nonprofit szervezetek?
- Honnan szereznek anyagi támogatást a szolgáltató/művészeti/gazdaságfejlesztési szervezetek? Mennyi folyik be a kormánytól; mennyi szolgáltatási bevételekből és tagdíjakból; és mennyi alapítványoktól illetve egyéb támogatóktól?
- Javul-e vagy romlik a nonprofit szervezetek finanszírozási helyzete?
- Az önkéntesek aránya alacsony vagy magas?
- A helyi alapítványok mely tevékenységeket támogatnak növekvő és melyeket csökkenő mértékben?
- Hogyan oszlanak meg etnikailag és nemek szerint a nonprofit szervezetek munkatársai a szövetség területén? Milyen a vezetőségek személyi összetétele?
- Mi a nonprofit szektor küldetése?
- Milyen karrierlehetőségeket kínál a nonprofit szektor?
- Mennyi a nonprofit szervezetek alkalmazottainak fizetése? Hogyan változnak a fizetések?
- Milyennek látják munkahelyüket a nonprofit szervezetek alkalmazottai?
- A nonprofit szervezetek hány százaléka rendelkezik saját ingatlannal a szövetség területén? Mennyi az ingatlanok összértéke?

- Milyen típusú nonprofit szervezetek költenek a legtöbbet postai kiadásokra? Milyen hatással lesz a postai díjszabás változása a különböző típusú nonprofit szervezetekre?¹³
- Milyen hatással lenne az általános forgalmi adó vagy az ingatlanadó mentességének eltörlése a szövetség területén működő nonprofit szervezetekre?

A nonprofit szervezetekkel kapcsolatos megannyi kérdés megválaszolása és az újonnan felmerülő trendekkel és ügyekkel való lépéstartás érdekében a szövetségnek rendszerezett információkra van szüksége. Egy tanulmány szerint a tagok egyaránt elvárják a rövid távú előnyöket és a hosszú távú jövőképet saját szövetségeiktől. Véleményük szerint csatlakozásuk elsődleges oka az, hogy a szövetség fontos ügyekre és kérdésekre hívja fel figyelmüket, a költségmegtakarítással járó szolgáltatásokat pedig kevésbé fontos indoknak tartják. Ezért a szövetség hosszú távú érdeke az információs bázishoz (és a későbbi kutatási projektekhez) szükséges külön erőforrások biztosítása.

7.2. Nonprofit adatbázis kiépítése

A szövetségeknek alapvető érdekük fűződik a területükön található nonprofit szervezetek adatbázisának kiépítéséhez és karbantartásához. Az adatbázisok szorítkozhatnak a legalapvetőbb információkra, de kiépíthetők átfogó és interaktív adatbázisok is. Ez utóbbiak tartalmazhatják a javak és kiadások listáját, a programok leírását, a tevékenységi körök kategorizált összefoglalását, a szervezetek földrajzi elhelyezkedését, az általuk támogatott népességcsoportokat kódjellel ellátva, és a szövetségben való részvételük előtörténetét. Míg minden egyes szövetség a maga igényei és képességei szerint alakítja saját adatbázisát, a szövetségek közötti egységes adatgyűjtés egyszerűbbé és gyorsabbá teheti az új kutatási projekteket. A szabványosított adatgyűjtés nemcsak a különböző régiók adatainak összevetését illetve a régiós és az országos adatok összehasonlítását teszi lehetővé, hanem az Amerikai Egyesült Államok nonprofit szektorának egészéről is világosabb és pontosabb képet ad.

Az adatbázisok szorítkozhatnak a legalapvetőbb információkra, de kiépíthetők átfogó és interaktív adatbázisok is. Ez utóbbiak tartalmazhatják a javak és kiadások listáját, a programok leírását, a tevékenységi körök kategorizált összefoglalását, a szervezetek földrajzi elhelyezkedését, az általuk támogatott népességcsoportokat kódjellel ellátva, és a szövetségben való részvételük előtörténetét.

¹³ Az USA-ban a nonprofit szervezetek, bizonyos feltételek teljesülése esetén, alacsonyabb postai díjakat fizetnek.

Az első lépést a szövetség területén működő nonprofit adatbázis kiépítéséhez egy központi számítógéprendszer valamint egy olyan szoftvercsomag kiválasztása jelenti, amelynek alkalmazása nem haladja meg alkalmazottaink képességeit. A szövetség nevezzen ki egy felelős személyt az adatbázis megszerkesztésére és felállítására, a szövetségen kívüli információgyűjtésre és a szövetség számára hasznos kutatási projektek kidolgozására. Az adatbázis-kezelő szoftverek számos eszközt bocsátanak rendelkezésünkre a kapott adatok csoportosítására, szelektálására, összesítésére és összehasonlítására.

A szövetségek általános adatbázisának feltétlenül tartalmaznia kell a pénzügyileg aktív civil szervezeteket, ezen túl még tartalmazhatja az egyéb nonprofit szervezeteket is¹⁴.

Az induló adatbázis tartalmazza az alábbi 26 információ némelyikét vagy mindegyikét a szövetség területén működő civil szervezetekről:

1. A szervezet száma (a szövetség jelöli ki az adatbázis céljaira)
2. Szövetségi Munkaadói Szám (Federal Employer Identification Number)¹⁵
3. A szervezet neve
4. A szervezet címe
5. Város
6. Állam
7. Irányítószám
8. Telefonszám
9. Fax szám (e-mail cím, weboldal címe stb.)
10. Az ügyvezető igazgató vagy elsődleges kapcsolattartó neve (ezt a mezőt akár kettő is lehet osztani vezetéknév és keresztnévre, amely lehetővé teszi a személyes megszólítást a levelezés során)
11. A szervezet tevékenységi körének leírása (rövid, kifejtő jellegű bekezdés)
12. Elsődleges tevékenységi terület¹⁶
13. Másodlagos tevékenységi terület
14. A szervezet munkájának kedvezményezettjei
15. A szervezet összes kiadása
16. A szervezet összes vagyona
17. A pénzügyi információ éve (a 15. és a 16. pont esetében)
18. A pénzügyi információt egy másik szervezet adóbevallásának részeként jelentették-e? (Igen/Nem)¹⁷
19. Az ingatlanok értéke
20. Jelenleg tagja-e a szövetségnek? (Igen/Nem)
21. Az utolsó tagdíjfizetés dátuma
22. Az utolsó tagdíjfizetés összege
23. A szervezet alapítási éve

¹⁴ Ld. a 4. lábjegyzetet.

¹⁵ Magyarországon e helyett – mint a legjobban elterjedt azonosító – az *adószám* használandó.

¹⁶ Ld. a 8. lábjegyzetet.

¹⁷ Magyarországon ez azt jelenti, hogy önálló vagy származtatott jogi személyről van-e szó.

24. A teljes munkaidőben foglalkoztatott alkalmazottak száma
25. Szerepel-e a nonprofit szervezetek címjegyzékében? (Igen/Nem)
26. További kapcsolattartó személyek (opcionális)

E 26 tétel egyaránt használható a tagság számon tartására, kutatáshoz, vagy borítékcímkék, a tagság megújítására felszólító levelek, esetleg taglisták készítéséhez. Szükség esetén további mezőkkel is bővíthető, amelyek révén nyomon követhetjük a programokban való részvételt, meghívott-listákat állíthatunk össze és számlákat készíthetünk.

A más szervezetek adatbázisaiból nyert információ szintén beépíthető a szövetség adatbázisába. Bár két adatbázis egyesítése kényes művelet, amely mindkét szervezet részéről egyforma azonosító kódokat igényel, az eljárás több ezer óra kutatástól és adatbeviteltől kímélheti meg a szövetséget. Az USA-ban a legjobb azonosító a Szövetségi Munkaadói Szám, amelyet az adóhatóság utal ki minden egyes munkaadó számára. Egyes államokban a közhasznú szervezeteket szabályozó hivatalnok (igazságügy miniszter vagy valamilyen állami hivatal) számítógépes adatbázisokat tart fenn a bejegyzett nonprofit szervezetekről, amely számos információt tartalmaz az adóhatóság 990-es számú formanyomtatványa alapján¹⁸. Amennyiben ez a helyzet, elképzelhető rendszeresen friss pénzügyi információ importálása ezekből a számítógépes adatbázisokból.¹⁹

Elképzelhető, hogy a szükséges információk jelentős részét nem sikerül azonnal beszerezni, így hosszabb időt vesz igénybe a stabil adatbázis kiépítése. A nonprofit adatbázis kialakítása bizonyos értelemben a tökéletes levelezőlista készítéséhez hasonlít. Az adatbázis állandó frissítést követel, ahogy a szervezetek elköltöznek, munkatársaik változnak, mellesleg maga az adatbázis is fejlődik új mezők hozzáadásával vagy a régiék törlésével. Míg az átfogó nonprofit adatbázis kifejlesztése a legtöbb szövetség céljai között szerepel, a szükséges frissítések, javítások és bővítések miatt ennek a munkának igazából sohasem lesz vége, vagyis e feladat kapcsán inkább folyamatos munkáról, mintsem egy befejeződő projektről beszélhetünk.

7.3. Az adatbázisok alapján kifejlesztett termékek és szolgáltatások

A szövetségek kutatási programjának azt is tartalmaznia kell, hogy miként használja fel a szövetség az adatbázisba gyűjtött információkat. A gyakran elkövetett hibák közé tartozik a világos cél vagy az adatok hozzáférhetővé tételének végiggondolása nélkül végrehajtott adatgyűjtés vagy tanulmánykészítés.

¹⁸ A 990-es kérdőívet azoknak az adómentességet élvező szervezeteknek kell beküldeniük az amerikai adóhatóság részére, amelyeknek a jövedelme meghaladja az évi 25.000 dollárt.

¹⁹ Magyarországon a KSH gyűjt és publikál rendszeresen adatokat a bejegyzett nonprofit szervezetekről.

A rendszeres levelezés, valamint a tagok és tagjelöltek nyomon követése mellett az adatbázisban szereplő információk felhasználhatók a nonprofit szektorról szóló cikkek írásához, előadásokhoz és kutatási eredményeket bemutató tanulmányok összeállításához. Számos szövetség látta hasznát olyan dokumentumoknak, amelyek bemutatják a kormányzatnak, milyen hatással lenne a nonprofit szervezetekre adókedvezményeik megvonása. Az ilyen anyagok elsősorban a nonprofit szervezetek által elszenvedett pénzügyi veszteségeket vették számba, valamint azt, miként ártanának bizonyos döntések a szervezetek programjainak.

Az adatbázis alapján összeállítható további kutatási termékek többek között az alábbiak lehetnek:

- a szövetség területén működő nonprofit szervezetek címjegyzéke;
- a szövetség területén működő nonprofit szervezetek gazdasági adatai;
- személyi költségekkel kapcsolatos kimutatások;
- alapítványi forrásokat tartalmazó kiadványok; és
- adóügyi hatástanulmányok.

Az ehhez hasonló kiadványok eladásából befolyó összegek erősítik a szövetséget, illetve lehetőséget teremtenek az új kiadvány kapcsán a szövetséggel kapcsolatos ismeretek terjesztésére. A kiadványok emellett kézzel fogható haszonnal járnak a tagok számára, az adományozók szemében demonstrálják a szövetség tevékenységét, valamint növelik a szövetség hitelét a kormányzati kapcsolatok építése során. Végül az adóhatóság 990-as adatlapja alapján összegyűjtött információ – bevételi források, nyomda-, posta-, utazási- és irodaszerköltségek, számviteli és jogi kiadások, alkalmazotti jutalékok, fizetések és irodabérlet – értékes adatok lehetnek a termékforgalmazókkal folytatott ártárgyalások során.

7.4. Kutatási projektek kiválasztása és megszervezése

A lehetséges kutatási témák száma mindig meg fogja haladni az azokra fordítható forrásokat, ami szükségessé teszi a potenciális témák közötti döntések kritériumainak kidolgozását.

Az alábbi öt tényezőt érdemes megfontolni a kutatási témák kiválasztásakor:

- Szervezeti célok és prioritások.
- A lehetséges források.
- A projekt jelentősége és a kérdés aktualitása. A nonprofit szektor mekkora részét érdekelnék az eredmények? Kölcsönöz-e különös aktualitást a kérdésnek egy, a közelmúltban nyilvánosságra hozott kormányjavaslat vagy friss médiatudósítás?
- Újrafelhasználhatóság. Felhasználhatók-e a kutatás eredményei többféle módon is, például egy tanulmányhoz, esetleg egy képzés során, kormányzati vizsgálatokhoz beterjesztett véleményként vagy a tagoknak elküldve?

- Egyediség. Új információt közlünk-e, vagy olyat, amit a szövetség területén valaki más már közreadott?

A szövetségek gyakran nehezen teremtik elő a kutatási költségeket, hiszen a nonprofit szervezetek megannyi egyéb szükségleteire is figyelniük kell. A kutatási projektek viszonylag hosszú ideig tartanak, ami szintén nem áll összhangban egy szerény költségvetésű szervezet időkeretével. Mivel a kutatás előnyeit a tagok nem feltétlenül ismerik azonnal fel, a kutatási tervzetnek tartalmaznia kell egy körültekintő értékelést arról is, hogy az eredmények miként hasznosíthatók a szövetség egyéb munkája során.

A kutatási munkát szintén előrelendítheti az érdekelt tagszervezetek munkatársaiból, a helyi egyetemek hallgatóiból és a szövetség dolgozóiból szervezett albizottság vagy munkacsoport megalakítása. Ez a bizottság segíthet a kutatási elképzelések kidolgozásában, a kutatás céljainak pontosításában, a tanulmányok kéziratának kritikájában és szerkesztésében, az adatgyűjtés és -értelmezés problémáival kapcsolatos ötletbörzék megszervezésében, valamint a hitelesség növelésében a kutatási projektekhez végzett támogatásszerzés során. Végül az egyéb folyó kutatások függvényében a szövetség adatbázisának fejlesztése felkeltheti az adományozók vagy a tudományos szponzorok érdeklődését.

Az egyéb folyó kutatások függvényében a szövetség adatbázisának fejlesztése felkeltheti az adományozók vagy a tudományos szponzorok érdeklődését.

7.5. A kérdőív mint az adatgyűjtés eszköze

Az információgyűjtéshez külső forrásokból is vásárolhatunk vagy adaptálhatunk eszközöket. A kérdőív a korábban nem elérhető információ gyűjtésének megszokott módjai közé tartozik. A telefonon, levélben (vagy egyre gyakrabban faxon, e-mailen és az Interneten) feltett kérdéssorozat lehet névtelen és bizalmas, de kérheti a szervezet az adatbázisba való felvétel és/vagy demográfiai összehasonlítás céljából történő azonosítását is. A felmérések jellegüket tekintve sokfélék lehetnek: az adatgyűjtéstől kezdve az egy-egy kérdéssel kapcsolatos vélemények megismerésén át a tagok szolgáltatásokkal, képzési rendezvényekkel vagy éppenséggel kutatási projektekkel kapcsolatos preferenciáinak értékelését egyaránt szolgálhatják.

Az USA-ban a nonprofit szervezetek komolyan érdeklődnek a fizetésekkel kapcsolatos információk iránt – különösen azok iránt, amelyek az alkalmazottak fizetéseinek megállapításában segítenek. Számos szövetség végzett fizetésekről szóló felméréseket országos szervezetekkel vagy tanácsadó cégekkel karöltve. Így már létező rendszereket vehettek igénybe, és nem kellett saját rendszert kidolgozniuk. Mivel az alkalmazotti fizetéseket 30.000 dollártól az adóhatóság 900-es formanyomtatványán is feltűntetik, a

szövetségek kérdőíves felmérések készítése nélkül gyűjthetnek a fizetéseket elemző adatokat tagjaik számára.

A kérdőíves kutatás egyéb lehetséges területei a nonprofit szervezetek véleménye a törvényi szabályozással kapcsolatban; a nonprofit szektor pénzügyi jövője; a nonprofit szervezetek és anyagi támogatóik kapcsolata; és a foglalkoztatással kapcsolatos változások.

Érdekképviselés: a szövetség közpolitikai programjának kidolgozása

8.1. A nonprofit szervezetek kapcsolata a kormányzattal és az önkormányzatokkal

A legtöbb kormány és önkormányzat pénzügyi szempontból nehéz időket él és buzgón fáradoznak bevételeik növelésén és költségvetésük egyensúlyba hozásán. Ennek eredményeként a kormányzati támogatás feltételei sűrűn változnak, ami számos nonprofit szervezet számára súlyos gondokat okoz.

Az USA államainak fele mentesíti nonprofit szervezeteit az állami általános forgalmi adó fizetése alól. Ezekben az államokban általában a nonprofit szervezetek egy főre eső támogatása meghaladja az átlagot. Az adózás potenciális hatása a nonprofit szervezetekre nézve döntő fontosságú lehet. Minnesota államban például a kormányzó 1987-ben tett javaslatot a nonprofit szervezetek általános forgalmi adómentességének eltörlésére, ami a nonprofit szervezetek költségeinek évi 36 millió dolláros növekedésével járt volna. Növekvő bevételszükségeik következtében az önkormányzatok egyre gyakrabban vetnek szemet az adómentességet élvező ingatlanokra, hogy ezek megadóztatása révén töljék be költségvetési hiányait. A legtöbb államban az ingatlanadó-kedvezmény megvonása a nonprofit szervezetek számára évente több mint 100 millió dolláros költségtöbblettel járna.

Az adózás potenciális hatása a nonprofit szervezetekre nézve döntő fontosságú lehet.

A szűkülő költségvetések és az országos szintű megszorítások nyomán számos önkormányzat változtatta meg a nonprofit szervezetekkel kötött szerződésekhez való hozzáállását – növelve a nonprofit szervezetek és a profitorientált vállalkozások közötti versenyt. Míg az efféle intézkedéseket az önkormányzati hivatalnokok a helyes pénzügyi vezetés részének tartják, nem egy ezek közül jelentős kárt okoz azoknak a nonprofit szervezeteknek, amelyek égetően fontos szolgáltatásokat biztosítanak a helyi lakosság számára. A kormányzatok kétség kívül fontos szerepet töltenek be az általuk finanszírozott szolgáltatások teljesítésének és minőségének figyelemmel kísérésében, ám a szerződési feltételek és adminisztratív szokások súlyosan csorbíthatják a nonprofit szervezetek hatékonyságát. Az NCNA negyedéves hírlevele, a Nonprofit szervezeteket érintő adózási trendek (State Tax Trends for Nonprofits) hasznos összehasonlításokat és esettanulmányokat tesz közzé az egyes államokban bevett gyakorlatról.

8.2. A szövetség vezető szerepe

A nonprofit szektor teljes vertikumának képviselőiként a szövetségek különleges helyet foglalnak el a nonprofit szervezetek a kormánnyal és a közvé-

leménnyel szemben történő érdekképviselése és védelme szempontjából. A szövetség közpolitikai munkája révén hidakat építhet a nonprofit szektor és más társadalmi szereplők: az üzleti élet, a média, az oktatás, a kormány és a társadalom között.

A szövetségek érdekképviselési tevékenységének középpontjában a nonprofit szervezetek által szolgáltatott közjó hangsúlyozása, az adózás és egyéb kormányzati politikák nonprofit szervezetekre gyakorolt hatásának dokumentálása, a nonprofit szervezetek e politikákkal kapcsolatos felvilágosítása, illetve a nonprofit szervezetek választott tisztségviselőkkel (pl. parlamenti képviselőkkel) folytatott kommunikációjának segítése áll.

A szövetség közpolitikai munkája révén hidakat építhet a nonprofit szektor és más társadalmi szereplők: az üzleti élet, a média, az oktatás, a kormány és a társadalom között.

Ez utóbbi tevékenység döntő fontosságú. A szövetségnek kötelessége segíteni tagjait a lobbizás elsajátításában. Az „egységben az erő” a lobbizás közhelyei közé tartozik: a szövetség tagbázisa olyan politikai súlyt biztosít, amelyet mindig használhatunk. A tagok elvárják, hogy a szövetség közpolitikai stratégiája tartalmazza a tagok kulcsfontosságú nonprofit ügyekben történő mozgósítását. Bár a nonprofit szervezeteket érintő kulcskérdések közül az USA-ban számos az egyes államok szintjén jelentkezik, és e fejezet nagy része is az állami törvényhozást említi példaként, az alapvető érdekképviselési stratégiák ugyanúgy alkalmazhatók a nonprofit szervezetek körülményeit szintén erősen befolyásoló városi, megyei és országos (szövetségi) szinteken.

8.3. Az első lépések a közpolitika területén

A hivatásos lobbizók látszólag bizánci világa (gondoljunk csak a füstös előszobák, vaskos törvénykönyvek és sűrű hátba veregetések filmekből ismert képeire) nem feltétlenül vonzó egy frissen alakult szövetség számára, különösen akkor, ha nem rendelkezik előzetes tapasztalatokkal a törvényhozási munka területén. A fent említett elképzelések azonban nem fedik a szövetség tényleges feladatait a hatékony lobbistratégia kidolgozásában.

Az USA legtöbb államában ad hoc nonprofit lobbizó működik – olyan négy-öt lobbizóból álló, a közigazgatás berkein belül működő csoport, amely egyes nonprofit szervezeteket képvisel. Elképzelhető, hogy ezek a személyek nem találkoznak rendszeresen, és még csoportnak sem tekintik magukat, mégis valószínű, hogy legalábbis magánemberként örömmel fogadnák egy olyan szövetség felállítását, amely törvénykezési kérdésekben segítene az információ terjesztésében.

Ami a törvényhozási ügyeket illeti, a nonprofit oldal gyakran nem is annyira a közigazgatáson belül folytatott napi lobbizásnak, hanem a cselekvőképes, szervezett hálózatnak van híján. A közigazgatás berkein belül tevékenykedő lobbizók gyakran állítják, hogy nagy szükségük van a választóktól érkező levelekre és felhívásokra, hogy politikai súlyt adhassanak jól felépített érveik számára. A körülmények és a megannyi megoldásra váró kérdés szorításában vergődő politikusok gyakran nem azért szánják el cselekvésre magukat, mert belátják egy ügy fontosságát, hanem mert kénytelenek engedni a politikai nyomásnak.

A nonprofit szektor – szükség esetén cselekvésre felszólító – lobbihálózatának felállítása lehet a szövetség legfontosabb érdekképviselési munkája. E feladat felvállalása lehet a szövetség közpolitikai munkájának első –alacsony befektetést követelő és nagy hozamot ígérő – lépése, amely tökéletesen illeszkedik egy, az első lépéseit megtevő, maroknyi alkalmazottal dolgozó szervezet adottságaihoz.

Az első lépés a már az államigazgatás berkeiben tevékenykedő nonprofit lobbizók felkutatása és a velük való megismerkedés. Elképzelhető, hogy ezek a lobbizók az egyes nonprofit szervezetek alkalmazottai vagy szerződéses munkatársai. A megszervezett találkozót felhasználhatjuk arra, hogy bemutassuk nekik a szövetséget és céljait, és elmagyarázzuk, hogy mivel a szervezet még csak alakulófélben van, nem lehetünk állandó jelleggel jelen a közigazgatási központokban, ezért szeretnénk, ha értesítenének azokról az ügyekről, amelyek érintik közpolitikai programunkat. Cserébe megígérhetjük, hogy szükség esetén segítünk a nonprofit szervezetek bevonásának megszervezésében: felhívásokat küldünk nekik, hogy levélben vagy telefonon forduljanak a törvényhozókhoz, és olyan személyeket ajánlunk, akik személyesen is találkozoznának törvényhozókkal.

A későbbiekben bármikor lehetséges közvetlenebb módon is bekapcsolódni a lobbizásba. Amikor azonban intézkedtünk a törvényhozási folyamatokkal kapcsolatos rendszeres információ beszerzéséről, a cserébe felajánlott első kritikus lépést, a cselekvésre felszólító felhívásokat, már saját hivatalunkból is intézhetjük.

A szövetség közpolitikai programjának kommunikációját a média képviselői felé a leghatékonyabban a szövetség ügyvezető igazgatója tudja koordinálni. Az igazgató személye ugyanis garanciát jelent arra, hogy a szövetség törvényhozással és érdekképviseléssel kapcsolatos munkáját egységesen és a vezetőséggel történő egyeztetés alapján közvetítsük a nyilvánosság felé.

Az ügyvezető igazgató az alábbiakért tartozik felelősséggel:

- A törvénykezési folyamatokban jártas személyekből álló (ön)kormányzati kapcsolatokért felelős bizottság megszervezése.
- Az egyes kérdésekben elfogalható álláspont-javaslatokat tartalmazó lobbizációs érdekképviselési terv kidolgozása, amelyet az (ön)kormányzati kapcsolatokért felelős bizottság, a végrehajtó bizottság vagy a vezetőség hagy jóvá.
- A (ön)kormányzat választott és kinevezett tagjaival való kapcsolattartás.
- Figyelmeztető felhívások és lobbikampányok kidolgozása.
- A nonprofit ügyekben aktív egyéb szervezetekkel való kapcsolattartás.

8.4. Reális és megfelelő munkaterv kialakítása

Minél kevesebb célt tartalmaz a szövetség érdekképviselői programja, annál valószínűbb a pozitív hatása egy-egy kérdésben. A szövetség érdeke, hogy koherens, könnyen kommunikálható közpolitikai programmal rendelkezzen.

A szövetség természeténél fogva olyan, hogy tagjai gyakran vetnek fel támogatást és esetleges állásfoglalást igénylő kérdéseket. Hogyan koncentrálhat egy szövetség saját programjára, és kerülheti el annak veszélyét, hogy részletkérdésekbe bonyolódva értékes erőforrásokat vonjon el a lényegi kérdésektől? Több szövetség úgy oldotta meg ezt a kérdést, hogy egyrészt útmutatót dolgozott ki a szövetség közpolitikai programjába felvehető ügyek megvitatásához, másrészt a tagságból (ön)kormányzati kapcsolatokért felelős bizottságot állított fel.

Más szövetség munkája során számos olyan ügy merült fel, amely a mi szövetségünk érdekképviselői programjában is helyet kaphat.

A tagok között végzett felmérés segíthet a prioritások megállapításában, a közpolitikai program demokratikus és együttműködésen alapuló kidolgozásában.

A szövetség tipikus döntési kritériumai a következők:

- Fontos-e a kérdés a nonprofit szervezetek széles skálája számára?
- Aktuális-e a téma (valószínű-e, hogy döntés születik vagy feltehetően függőben marad a kérdés)?
- A szövetség hasznos módon tud-e hozzászólni a kérdéshez?
- Szükség van-e a szövetség szavára (vagyis az ügyet még nem tűzte egy másik csoport a zászlajára)?
- Segíti-e az ügy a kapcsolatok építését a nonprofit szektoron belül?

E kritériumok alapján például a drogfüggőség elleni harc anyagi támogatásának megnöveléséért folytatott kampány nem illeszkedik a szövetség érdekképviselői programjába, mivel nem érinti a szektor széles skáláját. Ezzel szemben a nonprofit szervezetek adómentességének megőrzése érdekében történő fellépés tökéletesen megfelel a szövetséggel szemben széles körben támasztott elvárásoknak. Más szövetség munkája során számos olyan ügy merült fel, amely a mi szövetségünk érdekképviselői programjában is helyet kaphat. A lehetséges ügyek közül az alábbiak élveznek kiemelt fontosságot:

- országos és helyi adómentesség (jövedelem-, ingatlan- és általános forgalmi adó),

- országos és helyi költségvetés (a nonprofit szervezetek összességükben támogatásuk mintegy 40%-át kapják a kormánytól),
- kisserződési irányelvek,
- kedvezményes postai tarifák nonprofit szervezetek számára,
- a nonprofit szervezetek bejegyzésének és adománygyűjtésének szabályozása,
- adókedvezmények adományok után,
- adószabályok.

8.5. A nonprofit szervezetek és anyagi támogatóik

A nonprofit szervezetek hatékonyabb működését segítő kedvező környezet kialakítása azt is jelenti, hogy a szövetség segíti a nonprofit szervezetek és adományozók közötti viszony javítását. A támogatóknak a nonprofit szervezetek küldetésére és programjainak prioritásaira gyakorolt befolyása a nonprofit szektor fontos kérdései közé tartozik. A szövetségek azon kevés szervezetek közé tartoznak, amelyek pozíciójuknál fogva befolyásolni képesek a nonprofit szervezetek viszonyát támogató forrásaikkal, illetve javítani tudják a támogatás feltételeit.

Amennyiben „a pénz beszél” elve érvényesül, felmerül a kérdés, hogy vajon a nonprofit szervezetek autonóm, független testületek-e, vagy pusztán anyagi támogatóik szószólói.

Az alapkérdést gyakran a függetlenség jelenti – az, hogy a nonprofit szervezet vezetősége illetve a program támogatói milyen mértékben határozzák meg a prioritásokat és a program vezetését. Egyes esetekben, amikor a nonprofit szervezetek nincsenek abban a helyzetben, hogy külön-külön vessék fel ezeket a kérdéseket, a szövetség ezt sokkal könnyebben megteheti. A támogatás valódi értékét tovább növelheti a nonprofit szerep tisztázása és az ezt figyelembevevő tárgyalás. Erre való tekintettel a szövetség figyelemmel kísérheti az országos és helyi önkormányzat szerződéseinek nyelvezetét, az alapítványok hajlandóságát általános célú adományok nyújtására és a vállalati adományozók programkorlátozásait.

8.6. A közvélemény és a média

A nonprofit szektor sikere a társadalmi támogatottság fenntartásán és növelésén alapul, valamint azon, hogy a közvélemény pontosan megérti-e a nonprofit szervezetek által végzett munka lényegét. A média figyelme jelentősen javíthat, de akár ronthat is a szektor közmegítélésén. Jól illusztrálta e tényt a közvélemény reakciója William Aramony, a United Way of America volt vezérigazgatójának esete: a média megszéllőztette, hogy Aramony előszeretettel utazott vállalati pénzen elegáns limuzinokon és Concorde repülőgépen és több, mint 430.000 dolláros éves fizetést kapott.

A szövetségek helyzetüknél fogva arra ösztönözhetik a médiát, hogy pozitív képet fessen a szektor egészéről, és hogy segítse megértetni a közvéleménnyel a nonprofit szervezetek céljainak és lakossági támogatottságának fontosságát.

A nonprofit szektor sikere a társadalmi támogatottság fenntartásán és növelésén alapul, valamint azon, hogy a közvélemény pontosan megértse a nonprofit szervezetek által végzett munka lényegét.

A szövetségek szintén segíthetnek megértetni a médiával, miért érdemes időt és helyet áldozniuk a nonprofit szervezetek mindennapos ügyeire.

Amikor nonprofit szektort érintő téma kerül terítékre, a sajtónak jól informált forrásokra van szüksége, akik megfelelő áttekintéssel és háttér-információkkal rendelkeznek egy adott kérdésben. A megfelelő kutatási háttérrel rendelkező és a tagság támogatását élvező szövetség helyzete a legmegfelelőbb erre a feladatra. Következésképp a szövetség képviselői a nonprofit szervezetekkel kapcsolatos kérdések rendszeres szakértőiként léphetnek fel, a tagok pedig örömmel tapasztalhatják, hogy szövetségük hallatja szavát az érdekükben.

8.7. Érdekképviselő a nonprofit szektoron belül

A United Way of Americát és más nonprofit szervezeteket érintő botrányok ráirányították a figyelmet a nonprofit szervezetekkel kapcsolatos etikai és elszámoltathatósági kérdések felvetésének szükségességére – ennek hiányában ugyanis nagy a veszély, hogy a szektor elveszíti a társadalom bizalmát.

Az elszámoltathatósággal kapcsolatos kérdéseknek a szövetség, többek között, vitacsoportok szervezése révén biztosíthat nagyobb nyilvánosságot. E kérdések a szövetségi hírlevélben is megemlíthetők, illetve a törvényességgel kapcsolatos információk és képzések is erősíthetik ezt a célkitűzést.

A szövetség felelős emellett a nonprofit szektort érintő belső ügyek felderítéséért és kezeléséért is. A szektoron belüli érdekképviselő a szövetség legfontosabb és legérzékenyebb feladatai közé tartozik, amelynek komoly kihatásai lehetnek a teljes szektor hatékonyságára, integritására és jövőbeli életképességére.

A nonprofit közösség széles spektrumának képviselete nem könnyű feladat. Ennél is keményebb kihívás azonban kényelmetlen kérdéseket szegezni a tagdíjat fizető és a szövetséget támogató szervezeteknek. A szövetségnek azonban meg kell ragadnia minden lehetőséget a szektor erős és gyenge pontjainak felismerésére és fórumot biztosítani a belső problémák megoldására.

Íme néhány, a szövetség által üldözendő visszasságok közül:

- Támogatásgyűjtő csalás és félrevezető telemarketing.
- A pénzügyi kimutatásban jelzettnél magasabb támogatásgyűjtési költségek²⁰.
- A női alkalmazottaknak juttatott alacsonyabb fizetések egy olyan szektorban, ahol a munkaerő kétharmada nő.
- Nagy különbségek a vezetők és beosztottaik között, amelyben a vezető pozíciók betöltői, akik aránytalanul magas számban férfiak, aránytalanul magas fizetéseket élveznek, miközben az első vonalban dolgozók, akik aránytalanul magas számban nők, igen alacsony béreket kapnak.
- A nonprofit szervezetek zöme nem járul hozzá alkalmazottaik nyugdíjalapjához.
- Az etnikai kisebbségek alulreprezentáltsága a nonprofit szervezet vezetőségében és alkalmazottai között.
- A nonprofit szervezetek az érdekképviselő rovására az egyszerűbben finanszírozható közvetlen szolgáltatásokat kezdik előnyben részesíteni.

A nonprofit szektor eldöntheti: maga birkózik meg ezekkel a problémákkal, vagy megvárja, míg a média, a törvényhozók és az igazságügy miniszter teszik meg az első lépést. Ahhoz, hogy a szövetség működőképes mechanizmust biztosíthasson a felelős önkritika, önvizsgálat és önszabályozás számára, egyensúlyt kell teremtenie az egyes tagok és a szektor általános érdekei között.

Mindez a szövetség egyik kritikus szerepét érinti: olyan eszközként szolgálni, amelynek révén a nonprofit szektor meghatározza saját kollektív küldetését. Amikor a nonprofit szervezetek képesek lesznek egyértelműen megfogalmazni létezésük okát, és azt, hogy szerepük mennyiben tér el az üzleti vállalkozások és a kormány szerepétől, a szektor integritásáért tett érdekképviselői fellépés lehetőségei nyilvánvalóak lesznek.

²⁰ Az USA-ban a nonprofit szervezetek kötelesek nyilvánosságra hozni az adományszerzésre fordított összegeket.

Készült az ERFO Kft. Nyomdaüzemében
Tel.: 479-5740; Fax: 322-1600; Internet: www.erfo.hu
Igazgató: dr. Kovács Zoltán
Nyomda felelős vezetője: Horváth László