

NESsT
Kézikönyv sorozat



egy csónakban evezünk

Bevezetés az aktív
jótékonyság világába

NESsT

Nonprofit
Enterprise and
Self-sustainability
Team

Köszönjük a Citigroup Alapítvány támogatását, amely lehetővé tette, hogy kiadványunk magyar nyelven is megjelenhessen.



Az Egy csónakban evezünk: Bevezetés az aktív jótékonyság világába a The Citigroup Private Bank, Philanthropic Advisory Service támogatásának köszönhetően jött létre.

Írta: Lee Davis és Nicole Etchart; Claire Costello közreműködésével

Szerkesztő: Edith Goldenhar

Design: Lee Davis

Kördírátor: Anna Raksany

Címlapfotó: Kaktus

Magyar változat szerkesztői: Szolga Ildikó, Tóth Zoltán, Varga Éva, Varga Péter

Magyar fordítás: Fordítók Irodája Kft.

Nyomdai előkészítés: Aranykezek Bt.

Copyright © 2006 NESsT

Minden jog fenntartva.

A NESsT előzetes írásos engedélye nélkül tilos a kiadványt bármilyen formában értékesíteni vagy értékesítés céljából sokszorosítani.

ISBN 1-930363-18-4

A NESsT minden ember társadalmi, politikai, gazdasági és vallási jogait tiszteletben tartja, és nem különböztet meg senkit hátrányosan nemi, nemzetiségi vagy faji hovatartozás, fizikai vagy értelmi fogyatékoság, szexuális beállítottság, illetve politikai vagy vallási meggyőződés alapján.

Tartalom

Mi az aktív jótékonyság?	2
Miben különbözik az <i>aktív</i> jótékonyság a <i>klasszikus</i> jótékonyságtól?	3
Hogyan működik az aktív jótékonyság?	6
Aktív jótékonyság: eredmények és indokok	10
Aktív jótékonyság: elfoglaltság nélkül	13
Önnel való az aktív jótékonyság?	16
Hogyan vállalhat Ön is szerepet az aktív jótékonyságban?	17
Záró gondolatok: közös kockázatok és eredmények	19
Aktív jótékonyság: források	20

Aktív jótékonyság:

A pénzügyi, szellemi és társadalmi tőke felhasználása a társadalmi haszon növelése érdekében

Az adományozók jelentős része sikeres üzletember, befektető vagy vállalkozó, aki pénzügyi források mellett szakmai tudással, tapasztalattal és ismeretségi körrel is rendelkezik, és ez hatalmas előnyt jelenthet a támogatott nonprofit szervezetek számára. Egyre több adományozó törekszik arra, hogy szorosabb együttműködést alakítson ki néhány kiválasztott nonprofit szervezettel, amelyek számára pénzügyi, szellemi és társadalmi tőkét egyaránt biztosít. Ezek az úgynevezett „aktív (engaged) adományozók” a kockázati tőkebefektetések alapelveit és eszköztárát alkalmazzák támogató tevékenységükben, és hosszú távú partnerkapcsolatot alakítanak ki a támogatott szervezetekkel.

Miért terjed ez az új jótékonysági szemlélet világszerte? Miben különbözik ez a megközelítés a hagyományos jótékonyságtól? Mik a lehetséges előnyei, illetve buktatói ennek a befektetési szemléletnek? Milyen tanulságok vonhatók le a már létező aktív jótékonysági szervezetek munkájából? Ez a bevezetőnek szánt könyv ezekre a kérdésekre igyekszik választ adni azoknak, akik az aktív jótékonyság módszereit kívánják követni adományozási tevékenységükben. A kiadvány emellett szakmai forrásként is szolgál a már működő aktív adományozók számára.



1

egy
csónakban
evezünk

Mi az „aktív jótékonyág”?

„A jótékonyági befektetés nagyon hasonló az üzleti célú kockázati befektetéshez. A befektetők alaposan megvizsgálják a támogatásra pályázó nonprofit csoportok üzleti terveit. A támogatási portfólióba került szervezetek tevékenységét folyamatosan figyelemmel kísérik, segítenek számukra további forrásokat szerezni... És a befektetés ugyanúgy hasznot hoz a befektetőnek– csak nem pénzügyit, hanem sokkal inkább „társadalmi hasznot”.

- Wall Street Journal Europe

egy
csónakban
evezünk



2

Az **aktív (engaged) jótékonyág*** olyan hibrid szemlélet, amely az üzleti szektor befektetési és kockázati tőke modelljeit a nonprofit szektor támogatási alapelveivel egyesíti. A „jótékony befektetésnek” is nevezett aktív jótékonyági stratégia a nonprofit szervezetekben eszközölt pénzügyi „befektetéseket” tudás- és képességnövelő, mentori, és menedzsment támogatással egészíti ki. Ez hatékonyan segíti a szervezetek céljainak megvalósítását.

Az adományozók és a nonprofit szervezet egyaránt növekvő érdeklődést mutatnak az aktív jótékonyág iránt:

*Az aktív jótékonyág fogalma

Több elnevezése is kialakult ennek a fokozott szerepvállalást igénylő jótékonyági szemléletnek:

- aktív jótékonyág
- jótékony célú befektetés
- stratégiai jótékonyág
- jótékonyági befektetés

Ebben a bevezetőnek szánt könyvben az „aktív jótékonyág” elnevezést használjuk, mivel ez kifejezi az adományozó jelentős szerepvállalását, de nem sugallja az üzleti szemlélet „felsőbbrendűségét”, mint esetleg a „jótékonyági befektetés” kifejezés.

- Az adományozók számára az aktív jótékonyág egyedi lehetőséget nyújt a választott jótékony cél érdekében történő szerepvállalásra. Az aktív adományozók a pénzügyi támogatáson túl szakmai jártasságuk és kapcsolati rendszerük rendelkezésre bocsátása révén valódi, elmélyült partnerkapcsolatot alakítanak ki a támogatott szervezettel. Egyes adományozók úgy tartják, hogy az aktív jótékonyág modellje hatékonyabb, mivel ezáltal megfigyelhetik a támogatott szervezet munkáját, illetve részt vehetnek abban.

- A nonprofit szervezetek számára az aktív jótékonyág számos előnnyel jár. Ezek egyike az adományozó és adományozott közötti hosszan tartó, kölcsönös tiszteletre és bizalomra épülő kapcsolat. A törekvésekért és a kockázatokért vállalt közös felelősség komoly támogatást jelent a nonprofit szervezetek vezetői számára. Emellett a menedzsment szakértelem, a technikai segítségnyújtás és a befolyásos személyekhez való hozzáférés megsokszorozza az adományozó által nyújtott pénzügyi támogatás hatását.

Miben különbözik az *aktív jótékony* a *klasszikus adományozástól*?

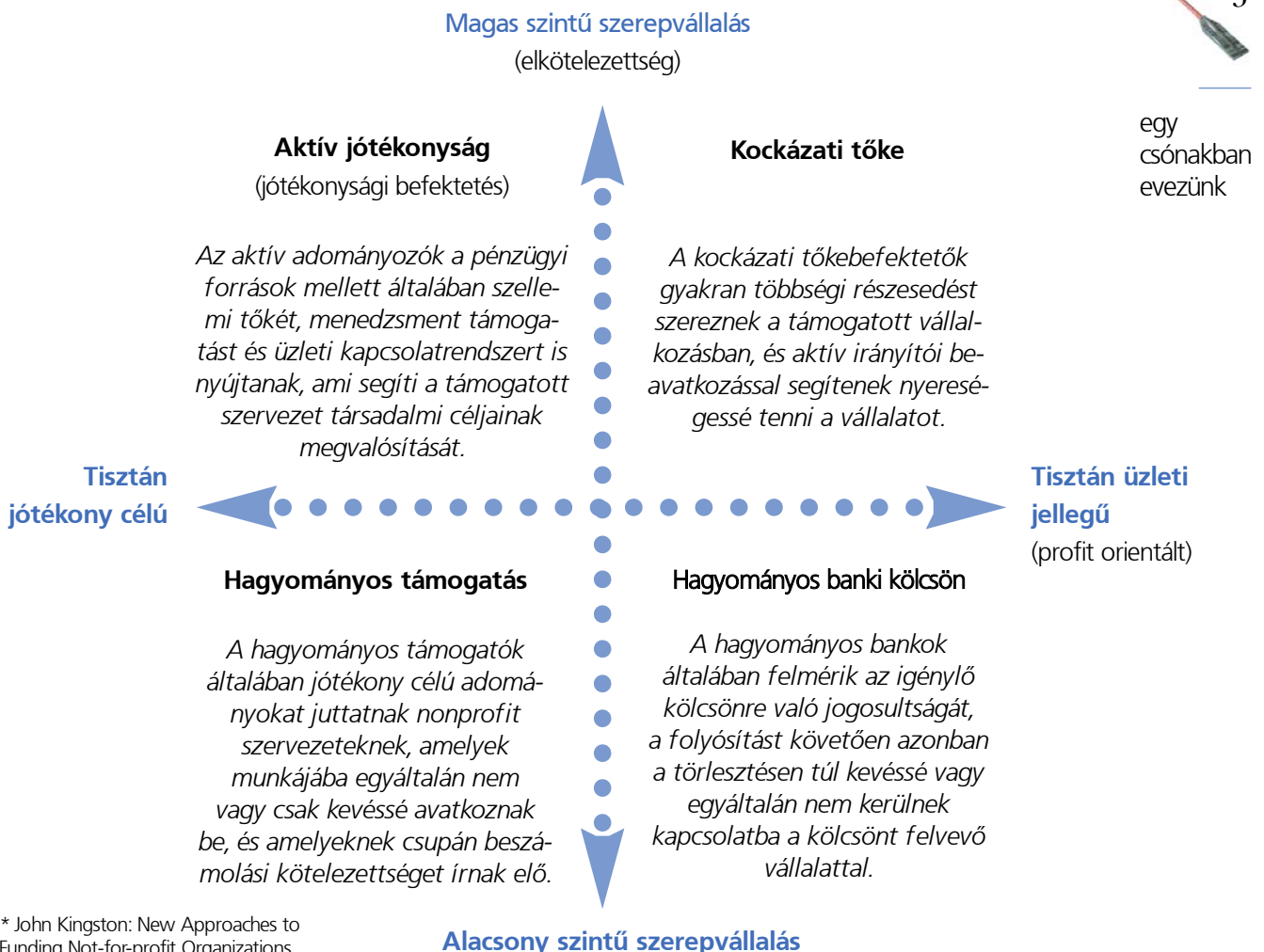
Fontos megjegyezni, hogy az aktív jótékony célja nem a klasszikus adományozás felváltása vagy leki-csinylése, hanem annak kiegészítése. Ahogy a kockázati tőke csupán egy kis részét képviseli az üzleti befektetések piacának, úgy az aktív jótékony is csupán egy a számos jótékonyági megközelítés közül, amely

az adományozó személyes és stratégiai céljainak függvényében változik.

Az aktív jótékony sajátossága – a kockázati tőke és a hagyományos banki kölcsönzés szemléletmódjának különbségéhez hasonlóan – az adományozó magas szintű szerepvállalása:

Vállalkozói és jótékony tőke jellemzői*

Elkötelezettségi szintek



* John Kingston: New Approaches to Funding Not-for-profit Organizations (Új megközelítések a non-profit szervezetek támogatására) című munkája alapján, www.venturesome.org

Az aktív jótékonyság legfőbb **sajátosságai** a klasszikus adományozáshoz viszonyítva:

1. *Szerepvállalás:* az aktív adományozók a pénzügyi támogatás mellett általában szoros kapcsolatot ápolnak a támogatott nonprofit szervezetekkel. Az aktív adományozók szellemi tőkéjük, mentorálási és coaching, valamint személyes és szakmai kapcsolataik felhasználása útján önkéntesen részt vesznek a szervezet munkájában, illetve bizonyos esetekben kuratóriumi tagként segítik a szervezet átfogó fejlődését.
2. *Több évre szóló támogatás:* az aktív adományozók jellemzően folyamatos (és sokszor jelentős), több évre szóló pénzügyi támogatást nyújtanak néhány kiválasztott nonprofit szervezetnek ahelyett, hogy több kisebb adományt juttatnának nagy számú szervezetnek.
3. *Testre szabott finanszírozás:* az aktív adományozók „befektetői” szemlélettel határozzák meg az adott nonprofit szervezet igényeinek leginkább megfelelő pénzügyi támogatási formát. Egyes aktív adományozók például az adományok mellett más pénzügyi forrásokat – például alacsony kamatozású hiteleket és kvázi tőke jellegű finanszírozást – is nyújtanak.
4. *Szervezeti kapacitás bővítése:* az aktív adományozók sok esetben a nonprofit szervezet átfogó működésének javítására összpontosítanak, sokkal inkább, mint egyes projektek vagy programok támogatására. Ezek az adományozók felismerik a nonprofit célok hatékonyabb vagy szélesebb körben való megvalósítását célzó átfogó képesség- és szervezetfejlesztés értékét.
5. *Közös kockázatvállalás:* az aktív adományozók együttműködő szerepvállalással segítik a nonprofit szervezet céljainak elérését ahelyett, hogy az elvárt siker terhéért (és a kudarc kockázatát) egyedül a szervezetre hárítanák.
6. *Mérhető teljesítmény:* az aktív adományozók általában mérhető eredményeket várnak, és a közösen elfogadott eredménymutatók alapján ítélik meg a nonprofit szervezet működését. Emellett az adományozók a támogatási ciklus végén elkészített hagyományos jelentés helyett jóval rendszerebb jelentéseket, illetve hatáselemzéseket várnak el.
7. *Exit stratégia:* az aktív adományozók gyakran konkrét stratégiával rendelkeznek a támogatott nonprofit szervezettől való elválásra. Az exit kapcsolódhat közösen elfogadott célok megvalósulásához, illetve teljesítménymutató vagy egyéb norma elérésének megvalósulásához. Esetlegesen az adományozó dönthet úgy, hogy már nem tud „hozzáadott értéket” nyújtani a szervezetnek, vagy megállapíthatja, hogy a nonprofit szervezet kinőtte az adott támogatási formát.

egy
csónakban
evezünk



4

Jótekonysági innováció:

A befektetési eszközök nonprofit szervezetek tőkeigényeihez való igazítása

Nicolas M. meglehetősen sikeres 30 éves banki befektetői karriert futott be Latin-Amerikában, visszavonulása után pedig ideje nagy részét a jótekonyságnak szentelte. Korábban több jótekonyság szervezet tanácsadói testületében dolgozott, így jól ismerte az ilyen jellegű társaságok belső működését és kihívásait. Boszszantotta a nonprofit szektor tőkehiánya és az elérhető finanszírozási források szűk köre (amely általában az adományokra és a segélyekre korlátozódott). Megfigyelte, hogy a jótekonyság szervezetek komoly akadályokba ütköznek hagyományos banki hitel igénylésekor, mivel hitelezési múlt és fedezet hiányában hitelezési kockázatként tekintenek rájuk. Befektetési szakemberként Nicolas felismerte, hogy olyan kifinomult finanszírozási megoldásokra van szükség, mint amilyenek az üzleti szektorban biztosítják a vállalkozások növekedését. Átlátta, hogy a nonprofit szervezetek finanszírozási igényei is hasonlóan összetettek.

Munkatársaival és a tanácsadói testület többi tagjával folytatott megbeszéléseket követően Nicolas felkért tíz banki befektetőt, hogy pénzügyi forrásaik egyesítésével hozzanak létre egy jótekonyság célú befektetési „bróker” csoportot.

Az Inventure Philanthropic (nem ez a társaság valódi neve) tagjai havonta gyűlnek össze, hogy testre szabott finanszírozási formákat alakítsanak ki a kiválasztott jótekonyság szervezeteknek (főként a városi fiataloknak szóló oktatási és kulturális kezdeményezéseknek). Nicolas és kollégái a szervezetekkel együttműködve részletes üzleti terveket dolgoznak ki. A tervezés során az Inventure csapat segít meghatározni a jótekonyság szervezetek tőkeigényét és az ennek megfelelő finanszírozási formákat. Az Inventure – adományok, kölcsönök, garancia-vállalás és tőkerész finanszírozás révén – részleges támogatást nyújt különféle programok bővítéséhez és újraindításához, saját bevételt hozó tevékenységek kialakításához, illetve társadalmi vállalkozások elindításához. Az Inventure munkatársai ezt követően is a jótekonyság szervezet rendelkezésére állnak az üzleti tervek megvalósítását segítő folyamatos tanácsadással.



5

egy
csónakban
evezünk

Hogyan működik az aktív jótékony-ság?

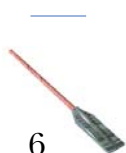
Hogyan működik az aktív jótékony-ság a gyakorlatban?

A könyvünk végén felsorolt források között számos aktív jótékony-sági alap és szervezet nevét olvashatja. Noha mindegyik szervezet egyedi szemléletet követ, szerepvállalási filozófiájuk igen hasonló.

Az aktív adományozók tevékenysége általában három pillérré épül: pénzügyi tőkét, szellemi tőkét és társadalmi tőkéhez való hozzáférést biztosítanak a támogatott szervezeteknek (lásd az alábbi ábrát).

Az alábbi felsorolás nem minden aktív adományozóra, illetve jótékony szervezetre jellemző, de segíti az aktív jótékony-ság alapelveinek és struktúrájának átgondolását.

egy
csónakban
evezünk



6

Az aktív jótékony-sági stratégia pillérei



1. Pénzügyi tőke:

Az aktív adományozók általában jelentős, több évre szóló pénzügyi támogatást nyújtanak néhány kiválasztott nonprofit szervezetnek.

2. Szellemi tőke:

Az aktív adományozók általában mentori képzést, tanácsadást és támogatást nyújtanak a napi menedzsment, a tervezés, a stratégia és a szervezeti növekedés kérdéseiben. Egyes adományozók felügyelői bizottsági tagság vállalásával fokozzák szerepvállalásukat és szakértelmük hatáskörét.

3. Társadalmi tőke:

Az aktív adományozók általában bemutatják a támogatott személyeket munkatársaiknak és barátaiknak, akiktől ingyenes szakmai tanácsokat, természetbeni adományokat, illetve további pénzügyi támogatást kaphatnak.

1. *Átvilágítás és kiválasztás:* más adományozókhöz hasonlóan az aktív adományozók is háromféle módon léphetnek kapcsolatba potenciális kedvezményezettekkel: 1) hasonló szervezetek, kollégák, illetve más adományozók ajánlása nyomán; 2) nyilvános pályázati felhívásokon keresztül; illetve 3) nonprofit szervezeteknél tett látogatások során. Az aktív adományozók gyakran szigorú szempontok alapján választanak a nonprofit szervezetek közül. Az adómentességet, szervezeti státuszt, küldetést, programokat, illetve pénzügyi helyzetet bemutató dokumentumok bekérése mellett ezek az adományozók olykor több találkoztat szerveznek a nonprofit szervezet vezetőségével, kuratóriumával, kedvezményezettjével, illetve egyéb támogatóival, hogy felmérjék a szervezet vezetői képességeit (leadership), stratégiáját és hosszú távú lehetőségeit. Néhány esetben az aktív adományozó próbaként önkéntes munkát vállal a kiszemelt nonprofit szervezetnél, hogy meggyőződjön arról, hogy a szervezet „illeszkedik-e” az érdeklődéséhez és jótékony céljaihoz.
2. *Pontosan meghatározott kötelezettségvállalás:* a kiválasztást követően az aktív adományozó „együttműködési megállapodást” ír alá a támogatni kívánt nonprofit szervezettel, amelyben leírja a többéves időszak (pl. három-öt év) során várható pénzügyi támogatás mértékét és felhasználásának feltételeit. A megállapodás azt is leírja, hogy a támogatott szervezet milyen „hozzáadott értéket” várhat az adományozótól, és hogy az adományozó mit vár el a támogatott féltől. A megállapodásban leírt eredménymutatók alapján rendszeresen felülvizsgálják a kapcsolatot.
3. *Pénzügyi támogatás:* az aktív adományozók gyakran több éven keresztül jelentős pénzügyi támogatást nyújtanak néhány kiválasztott jótékony szervezetnek. Ez a támogatás adományok, illetve különféle finanszírozási eszközök – hitelek (piaci és a piacinál alacsonyabb kamatozású hitelek, kamatmentes „visszatérítendő támogatások”), illetve kvázi tőke jellegű finanszírozási megoldások – útján valósul meg (bevételek hozzájárulása esetén). A finanszírozási eszközök célja a támogatott szervezet pénzügyi fegyelmeinek javítása és a jótékony források későbbi felhasználás céljából történő „újrahasznosítása”.
4. *Kuratóriumi tagság:* egyes aktív adományozók tagságot vállalnak a támogatott szervezetek felügyelő bizottságában vagy tanácsadó testületében. Ez lehetővé teszi, hogy az adományozó figyelemmel kísérje a szervezet stratégiájának és pénzügyi helyzetének alakulását. Testületi tagként az adományozó rendszeresen együttműködhet a szervezet vezetőségével a forrásszervezésben, a marketingben, a stratégia kidolgozásában, a pénzügyi menedzsmentben, a rendszerfejlesztésben stb.
5. *Társfinanszírozási lehetőségek kihasználása:* az aktív adományozók olykor plusz pénzügyi tőkét vonnak be a támogatott szervezetek munkájának segítésére. „Jótékony befektetői körök” összehívásával megvalósíthatják az



„üzleti angyal” modellt, vagyis lehetőséget adhatnak bizonyos nonprofit szervezeteknek, hogy bemutassák a munkájukat és stratégiai terveiket lehetséges társfinanszírozóknak.

6. *Pro bono hálózatok kialakítása:* az aktív adományozók segítségével hívhatják munkatársi és baráti körüket a támogatott szervezetek különböző problémáinak megoldásához a számvitel, jog, menedzsment, marketing / PR, technológia stb. területén. Az önkéntes segítők hálózat tagjai előre rögzíthetik, hogy mennyi időt tudnak a szervezetnek szentelni, vagy igény szerint is nyújthatnak segítséget. Az effajta ingyenes (pro bono) szakmai segítségnyújtás még a pénzadománynál is többet érhet, ugyanis kevés nonprofit szervezet engedheti meg magának, hogy ilyen magasan képzett szakemberek szolgáltatásait vegye igénybe.

7. *Partnerkapcsolat kialakítása hasonló nonprofit szervezetekkel:* egyes aktív adományozók felismerik, hogy az általuk támogatott szervezetek sokat tanulhatnak egymástól. Az adományozó összehívhatja ezen szervezeteket, hogy egymás ötleteinek megvalósítását tanácsadóként segítsék. E találkozók lehetővé teszik további közös érdeklődésre számot tartó témák (pl. forrásszervezés, marketing, stratégiai tervezés stb.) műhelymunka keretében történő megvitatását, illetve külső szakértők és oktatók bevonását.

8. *Teljesítmény- és hatáselemzés:* az aktív jótékonyság köztudottan nagy hangsúlyt fektet a teljesítményre és az elszámoltathatóság-

ra. Az adományozók is tisztában vannak azzal, hogy egy nonprofit szervezet működésének hatása olykor nehezen mérhető, ezért a támogatott szervezettel közösen mutatókat és mérési rendszereket dolgoznak ki a fejlődés és a siker mérésére. A támogatott szervezeteknek általában rendszeres és részletes jelentéseket kell benyújtaniuk, amelyben leírják az elért eredményeket és a felmerült akadályokat. Ez a folyamatos teljesítménymenedzsment különbözteti meg az aktív jótékonyságot a hagyományos adományozóktól, akik csak a támogatási ciklus végén kérnek beszámolót az elért eredményekről.

9. *Exit stratégia:* számos aktív adományozó évente áttekinti a támogatott szervezetekhez fűződő kapcsolatait, és megvizsgálja, hogy a szervezet fejlődik-e és megfelel-e a teljesítménynormáknak, illetve, hogy az adományozó továbbra is képes-e hozzáadott értéket biztosítani a támogatott szervezet munkájához és céljaihoz. Ha az adományozó és a kedvezményezett továbbra is egyaránt értékesnek tartja a kapcsolatot, akkor a több évre szóló együttműködési megállapodás érvényben marad. Ha a támogatott szervezet elérte, vagy túllépte az eredetileg kitűzött célokat, úgy az adományozó dönthet úgy, hogy „kilép” a szervezetből, és pénzügyi, illetve egyéb forrásait más nonprofit szervezetekben hasznosítja. Az adományozó természetesen úgy is dönthet, hogy újabb közös célok elérése érdekében továbbra is segíti a támogatott szervezetet.

egy
csónakban
evezünk



Jótekonny célú küldetés: a kutatás és az erőforrások integrálása

Anna R. Dél-Afrikában született, és tanúja volt az országot sújtó HIV / AIDS fertőzés gyors terjedésének. Az Egyesült Államokban folytatta egyetemi tanulmányait, majd biotechnológiai pályafutásának megalapozását követően férjével együtt visszaköltözött Dél-Afrikába. Anna és férje, Jack is meggyőződéssel támogatja a helyi és országos szintű jótekonny HIV / AIDS szervezeteket, és tágabb családi körüket is bevonták adományozási programjukba. Nyilvánvalóvá vált azonban, hogy a probléma nagysága, illetve a család szűkös jótekonysági forrásai miatt ez a módszer túlságosan „elaprózta” az adományokat ahhoz, hogy tényleges hatást érjen el. Anna és Jack felismerte, hogy úgy tudják maximalizálni jótekonny adományaik hatását, ha „stratégiai portfóliót” alakítanak ki, azaz csak néhány szervezetre összpontosítanak, amelyeknek támogatni tudják a tevékenységeit, miközben nyomon tudják követni azok eredményeit is.

Anna kutatói és vállalatvezetői szakértelmét felhasználva két egymást kiegészítő stratégiát alakítottak ki a dél-afrikai HIV / AIDS járvány leküzdésére: 1) fertőzött embereknek nyújtott szolgáltatások; illetve 2) széleskörű felvilágosító munka a megelőzést célzó helyes viselkedésről. A következő néhány hónap során családi összejövetelek keretében meghatározták a fenti két területen működő szervezetek kiválasztásának szempontjait.

A kiválasztási szempontok között voltak a következők: igazolt eredményesség a sürgős igények ellátásában és a kiváltó okok megszüntetésében; kiváló vezetői képességek; tehetséges és elkötelezett munkatársak, valamint felügyelő bizottság; világos stratégia és lehetőség a növekedésre; lehetőség arra, hogy a család pénzügyi és kapcsolati tőkéje hozzáadott értéket teremtsen.

A kiválasztást követően Anna találkozott a legkiválóbb szervezetek igazgatóival és alkalmazottaival, áttekintette a pénzügyeket, és meghatározta a család jótekonny forrásainak legelőnyösebb felhasználási módját. Néhány ilyen találkozó után Anna rájött, hogy a legtöbb szervezetnek nincsenek megfelelő adottságai a hatékony működéshez, illetve a nagyra törő célok megvalósításához. Ennek alapján a család úgy döntött, hogy hároméves „képesség fejlesztő” adományok formájában általános működési támogatást nyújt a kiválasztott szervezeteknek. Anna emellett számos munkatársát rávette, hogy önkéntes tanácsadóként segítsenek a támogatott szervezeteknek a növekedési stratégia, a forrásszervezés és – ami a legfontosabb – az előrelépést és a társadalmi hatást értékelő mérési rendszerek kialakításában.



9

egy
csónakban
evezünk

Aktív jótékonyság: eredmények és indokok

Egyes adományozók számára a támogatott szervezetekkel történő szoros együttműködés önmagában is jutalom. Mások számára az aktív jótékonyság egy lehetséges eszköz, gyakorlati megoldás a nonprofit szektor különböző céljainak megvalósítására:

- 1. Az aktív jótékonyság nagyobb hatást tud elérni a megcélzott területeken.*
Számos kockázati tőkés egy konkrét iparágban vagy földrajzi területen működő vállalatokra összpontosítja a befektetéseit. Ehhez hasonlóan az aktív adományozó is kiválaszthat egy különálló támogatási területet, pl. gyermek és ifjúsági programok, oktatás, művészetek, egészségügy, hajléktalanok segítése, környezetvédelem stb. Egyes aktív adományozók csupán egy vagy csak néhány olyan problémára összpontosítanak, amelynek megoldása különösen foglalkoztatja őket, vagy amelynek megoldására különleges szaktudást képesek mozgósítani.

- 2. Az aktív jótékonyság ösztönzőként tud hatni az induló nonprofit szervezetekre.*
Az újonnan alakult nonprofit szervezeteknek az induló vállalkozásokhoz hasonlóan többre van szükségük, mint pénzügyi forrásokra: a programok elindításakor, illetve az infrastruktúra kialakításakor nagyban támaszkod-

nak az alapítók, illetve az önkéntes partnerek befektetett munkájára. Noha a nonprofit szervezeteket sok esetben tehetséges vezetők hozzák létre, nekik is szükségük van az adományozók által kínált szaktudásra és tapasztalatokra ahhoz, hogy nagyszerű ötleteiket egy fenntartható szervezeti stratégia szerves részévé tegyék. Ugyan az innovatív projektek általában vonzzák a jótékony adományokat, az aktív adományozók azonban azzal is tisztában vannak, hogy a szervezeti kapacitás fejlesztéséhez általános működési támogatásra is szükség van.

- 3. Az aktív jótékonyság segítheti a nonprofit szervezeteket abban, hogy a sikeres példákat elterjesszék és kiaknázzák a nagyobb ismertségből fakadó előnyöket.*

Sok nonprofit szervezetnél hiányzik a fenntartható növekedéshez szükséges finanszírozás, illetve kapcsolatrendszer. A magánszektorban a vállalkozások több különböző forrásból is szerezhettek a növekedésükhöz szükséges „mezzanine finanszírozást”. Az aktív adományozók ezzel egyenértékű finanszírozást képesek nyújtani a nonprofit szervezeteknek, miközben üzleti szakértelmükkel és kapcsolati tőkéjük révén elősegítik a sikeres tevékenységek bővítését.

egy
csónakban
evezünk



10

4. *Az aktív jótékonyság segíthet megerősíteni a nonprofitok szervezeti kapacitását.*

A nonprofit szervezetek pénzügyeit egyre szigorúbban ellenőrzik, hogy biztosítsák a jótékony pénzek célirányos felhasználását, és az adminisztratív költségek minimalizálását. A társadalmi, oktatási, környezetvédelmi, illetve kulturális célok teljesítése érdekében rendkívül fontos a jótékony források hatékony felhasználása. A költségek visszaszorítására való túlzott törekvés azonban sok esetben veszélyeztetheti a nonprofit szervezet működését. Az aktív adományozók befektetései gyakran szervezeti fejlesztésre irányulnak, mivel ez teszi lehetővé, hogy a nonprofit szervezet még hatékonyabban működjön, és még több hasznos feladatot tudjon ellátni.

5. *Az aktív jótékonyság segíthet diverzifikálni a nonprofit szervezet finanszírozási forrásait.*

A nonprofit szervezetek manapság a világ minden táján vállalkozási tevékenységbe fognak, hogy annak bevételeivel is támogassák karitatív céljaikat. Ezek a „társadalmi vállalkozások” a múzeumokban működő üzletektől a nonprofit szervezet célcsoportjának tagjait (pl. hajléktalanokat, testi vagy értelmi fogyatékosokat stb.) foglalkoztató kávézókig terjedhetnek. Az aktív jótékonyság a kockázati tőkebefektetéshez ha-

sonlóan képes biztosítani a társadalmi vállalkozások működéséhez szükséges finanszírozást és üzleti eszköztárat. Az aktív adományozók emellett a társadalmi vállalkozások hosszú távú fenntarthatóságához szükséges pénzügyi rendszerek és menedzsment struktúrák kialakításában is segíthetik a nonprofit szervezeteket.



Átláthatóság a jótékonyágban: mérési rendszerek kialakítása

M. Sándor üzleti diplomája megszerzése után családjá ingatlanügynökségének – amely a város egyik vezető vállalkozása volt- szentelte magát. A család jótékonyági munkájáról is híres volt: támogatták a helyi kórházat, a könyvtárat és a szimfonikus zenekart is. Sándor szülei jótékonyági munkáját látva nőtt fel, és idősebb korában már ő is részt vett a családi alapítvány megbeszélésein.

Sándor hamarosan több jótékony kezdeményezésnek is aktív pártfogója lett. Támogatásainak egy része – például a fiatal zenészeket segítő alapítványa – édesanyja zeneszeretének tisztelgett. Ingatlanokkal foglalkozó vállalati szakemberként úgy gondolta, hogy a hajléktalankat segítő „Fészekrakó” (nem ez a társaság valódi neve) nonprofit szervezet felügyelő bizottsági tagjaként hasznosíthatja legjobban a tehetségét.

A felügyelő bizottság ülésein Sándor gyakran megkérdőjelezte az általa nyújtott támogatás hatáosságát, noha a szervezet munkájának értékét nem vitatta. Eltöprengett azon, hogy – más adományozókkal együtt – nem leküzdhetetlen problémákra „pazarolja-e” pénzét, tényleges eredmény nélkül. Milyen mérőszám bizonyíthatná meggyőzően a „Fészekrakó” munkájának társadalmi hatását? Hány emberen segít a szervezet? Hányan költöznek a hajléktalan szállásokról saját lakásba és találnak munkát?

Sándor úgy gondolta, hogy meggyőző mutatók esetén több jómódú munkatársa és barátja is támogatná a nonprofit szervezetet.

Tudta, hogy egy ilyen jelentés elkészítése túl nagy terhet jelentene a szervezet túlhajszolt munkatársai számára, ezért felvett korábbi iskolájából önkéntes munkára egy MBA-t végző gyakornokot. Ezen kívül meghívta a szervezet ügyvezető igazgatóját, annak helyettesét és a felügyelő bizottság két további tagját egy hétvégére vidéki házába, hogy közösen kidolgozzanak egy új eredmény-mérési modellt.

Két nap alatt felvázoltak egy olyan rendszert, amely mérőszámokat épített be a szervezet mindennapi gyakorlatába. Három fő területre összpontosítottak: az adományok hatékony felhasználását igazoló *pénzügyi mutatókra*; a támogatott személyek életkörülményeinek pozitív változását számszerűsítő *társadalmi hatásmutatókra*; illetve a szervezet hajléktalanok érdekképviselését értékelő *kiváltó okok mutatójára*.

A „Fészekrakó” napi működése alapján egyszerűen gyűjthető adatokat választottak ki és negyedévente értékelték őket. Sándor megkérte vállalata kommunikációs igazgatóját, hogy tervezzen egy olyan jelentési mintát, amelyben az adatsorok mellett megjelenhet azoknak a személyes beszámolója is, akiknek a szervezet megváltoztatta az életét.

Sándor mindemellett külön adományt juttatott a szervezetnek a jelentés nyomdai és postázási költségeinek fedezésére. Noha a „eredmény-mérési kezdeményezés” több időt és energiát igényelt, mint kezdetben várták, végeredményben egy olyan eredmény- és hatáselemző szemléletet adott, ami szakmai téren úttörővé tette a szervezetet.

egy
csónakban
evezünk



12

Aktív jótékonyosság: elfogultság nélkül

„A nonprofit szektor sokféle módon hasznosíthatja az üzleti életben alkalmazott megoldásokat, a nonprofit és az üzleti szféra mégis annyira eltér egymástól, hogy egészen más módon kell megközelíteni a két területen az erőforrások felhasználását. A piaci erő nem feltétlenül váltható társadalmi tudásra, és a társadalmi tudás sem mindig alakítható piaci sikerre.”

Bruce Sievers: Nonprofits in Ventureland,
Alliance Magazine (London, 2002. június)

Neil Carlson: “But Is It Smart Money?: Nonprofits Question the Value of Venture Philanthropy” (*Tényleg okos pénz? Nonprofitok megkérdőjelezik a jótékony befektetés értékeit*) című cikkében a következőt írja: „A jótékonyági befektetés még mindig kicsit olyan, mint egy Rorschach-teszt*. Attól függően, hogy kit kérdezünk: ez a jótékonyág jövője, holmi múló szeszély, az adományozás megfelelő formája, vagy jószándékú, de elhibázott ostobaság.” Az aktív jótékonyág szakmai vita tárgyává vált az adományozók, a gyakorló nonprofit vezetők és a téma kutatóinak körében. Noha az aktív jótékonyág egyes adományozók számára ideális és hatékony befektetési eszköz lehet, minden adományozónak kiegyensúlyozottan kell értékelnie a várható előnyöket és kööttségeket. A következő alapvető kérdéseket érdemes átgondolni az aktív jótékonyág mérlegelésekor:

1. Valójában mennyire új jelenség az aktív jótékonyág?
Az aktív jótékonyág alapötlete nem új. Az egyéni adományozók és a jótékony alapítványok már évtizedek óta foglalkoznak a vele kapcsolatos kérdésekkel. Az elmúlt néhány évben azonban az aktív jótékonyág elméletből gyakorlattá vált, miután az adományozók kísérleteztek vele, és kezelhető eredményeket és mérhető előnyöket tudtak felmutatni.
2. Fel kell-e váltania az aktív jótékonyágnak a klasszikus adományozást?
Noha sok aktív adományozó szkeptikus a hagyományos adományozással kapcsolatban, nagyon kevesen kérdőjelezik meg annak alapvető szerepét a nonprofit szféra támogatásában. Az aktív jótékonyág kiegészíteni és nem felváltani hivatott a klasszikus adományozást, új források és „befektetői szemléletű” adományozók megnyerése révén.



* A Rorschach-teszt tíz tintafoltból áll, amelyeket Hermann Rorschach svájci pszichiáter dolgozott ki. A vizsgálatot végző pszichiáter vagy pszichológus a nonfiguratív tintaábrákhoz kapcsolódó szabad asszociációkat értékeli.



A nonprofit szervezetek eszköztárának és forrásainak bővítésével az aktív jótékonyság közvetlenül támogatja a nonprofit szektort, és bővíti a jótékony tevékenységek tudásbázisát.

3. *Az aktív adományozók valóban új piacot teremtenek a létező nonprofit szektor támogatása helyett?*

Az aktív jótékonyság kritikusai bírálják a befektetői stratégiát, amely szerintük azt várja el, hogy a nonprofit szervezetek a szükségleteikkel, kultúrájukkal és értékeikkel összeegyeztethetetlen módon ösztönözzék az üzleti vállalkozásokat. Az valóban igaz, hogy néhány aktív adományozónak irreális elvárásai vannak az üzleti modellek nonprofit szektorba való átültetése kapcsán. Ugyanakkor igen nagy és gyengén ellátott piaca van a társadalmi vállalkozásoknak, amelyek örömmel fogadják az aktív adományozók megfelelő feltételekkel kínált pénzügyi és szakmai támogatását.

4. *Az aktív jótékonyság vajon csak egy múló szeszély?*

Az aktív jótékonyság kezdeti sajátosságait a '90-es évek internetes vállalkozói körében aratott sikere adta. Néhány aktív jótékonysági alap valóban egy-egy üzletember személyes vagyonára és preferenciáira épül. Az aktív jótékonyság alapelvei és módszerei azonban ma már a jótékonyság több területén is megjelennek; az ebből a befektetői megközelítésből eredő támogatások a nonprofit szervezetek egyik elfogadott pénzügyi forrásává váltak.

5. *Túlzottan kockázatos és erőforrás-igényes az aktív jótékonyság modellje?*

Az aktív jótékonyság kétségtelenül több és többféle forrást és szakértelmet igényel. A nonprofit szektor azonban régóta szenved az elégtelen infrastrukturális beruházások miatt. A problémát súlyosbítja, hogy a szervezeteknek sok különböző támogató kisösszegű adományát kell egyesítenie. Az aktív adományozók ezzel szemben gyakorlati szempontból vizsgálják meg, hogy mire van szükség a szervezet hosszú távú megerősödéséhez és fejlődéséhez. A jótékony befektetők felismerik, hogy az innováció a magán szektorhoz hasonlóan a nonprofit szektorban is jelentős erőforrás-felhasználással és kockázattal jár, ugyanakkor komoly „haszonnal” – vagyis ez esetben társadalmi hatással – is kecsegtet.

Jótekonyság vezető szerepe: a társadalmi tőke hasznosítása

A technológiai ágazat úttörőjeként **Joelle E.** minden szakmai célját elérte: három sikeres vállalatot alapított, cégvezetőként kiváló eredményeket ért el, öt országban dolgozott, és jelentős vagyont halmozott fel. Úgy döntött, hogy fiatalon visszavonul, és a jótekonyságnak szenteli idejét. Arra számított, hogy széles körű tapasztalatai miatt sok nonprofit szervezet látja majd szívesen a tanácsadói között. Alig várta, hogy vállalkozói szellemét és üzleti jártasságát a számára legfontosabb jótekonyság-célok – a fenntartható mezőgazdaság és a környezetvédelem – szolgálatába állíthassa.

Hamar rájött azonban, hogy üzleti éleslátása a nonprofit szférában csak korlátozottan alkalmazható. Megfigyelte, hogy a szervezetek vezetői már erősen vállalkozói szemléletűek és kiváló menedzsment képességekkel rendelkeznek. Úgy tűnt, egyedül a növekedést segíteni képes személyekhez, illetve intézményekhez fűződő kapcsolatuk hiányzik. Joelle tudta, hogy saját karrierjét is nagyban segítették az üzleti szférában kialakított mentori kapcsolatok és stratégiai szövetségek. Úgy gondolta, hogy hasonló támogatói, illetve partneri hálózat segítségével a nonprofit szervezetek is könnyebben megvalósíthatnák nagyra törő ötleteiket.

A fentiek tudatában Joelle új jótekonysági szemléletet alakított ki, amely két alapelvet követett: az egyik, hogy tanácsot adni olcsón is lehet, a másik, hogy az adományt is lehet okosan befektetni. A pénzügyi támogatáson túl a tanácsadói testület

tagjaként szakértelmét is meg kívánta osztani a szervezetekkel, és stratégiai kapcsolatokat kívánt kialakítani jómódú és befolyásos személyekkel.

Joelle először két szervezettel kötött megállapodást. Felvázolta számukra az elvárásait, illetve azt, hogy a szervezet mit várhat tőle mint támogatótól és tanácsadótól. A megállapodás kidolgozása során nem az adományozó és az adományozott kapcsolatára általában jellemző hierarchikus erőviszonyok érvényesültek, így kölcsönösen előnyös partnerkapcsolat jöhetett létre. Joelle és a nonprofit szervezetek ügyvezető igazgatói minden esetben megállapodtak a titoktartásról, a problémák őszinte kezeléséről, illetve a kapcsolat jellegére és hasznosságára vonatkozó kölcsönös visszajelzésekről.

Jelentős pénzügyi támogatása mellett Joelle a nonprofit szervezetek tanácsadói testületeinek is tagja. Gyakran ad személyesen tanácsot, energiája nagy részét azonban olyan új felügyelő bizottsági tagok megnyerésére fordítja, akik plusz tőkét és stratégiai kapcsolatokat tudnak a szervezet rendelkezésére bocsátani. Joelle emellett kéthavonta kapcsolatépítő összejövetelt tart otthonában, ahol a helyi vállalatvezetők találkozhatnak a támogatott szervezetek képviselőivel. A nonprofit szervezetek prezentációit követően a résztvevők ötletbörze keretében vitatják meg az egyes nonprofit szervezetek lehetőségeit és kihívásait, ezzel is új lehetőséget teremtve a pénzügyi támogatás és szakmai tanácsadás számára.



15

egy
csónakban
evezünk

Önnek való az aktív jótékonyosság?

Az aktív jótékonyosság egyes adományozók számára ideális, és a jótékony befektetések hatékony eszköze lehet. Természetesen Ön tudja a legjobban eldönteni, hogy az aktív jótékonyosság modellje a legmegfelelőbb-e az Ön számára.

egy
csónakban
evezünk



16

Íme néhány olyan közös elv, illetve nézőpont, amely az aktív adományozókra jellemző. Melyek illeszkednek ezek közül az Ön adományozási filozófiájához?

- Szeretem stratégiaileg alakítani a jótékony tevékenységemet, és ugyanolyan megfontoltan döntök az adományaimról, mint az üzleti befektetéseimről.
- Van időm és pénzem, és szeretnék aktívan közreműködni a pénzügyileg támogatott nonprofit szervezetek munkájában.
- Úgy gondolom, hogy a képességeim és a tapasztalataim legalább olyan értékesek lehetnek a nonprofit szervezetek számára, mint pénzbeli adományaim.
- Úgy vélem, hogy a nonprofit szervezetek nem rendelkeznek megfelelő készségekkel és infrastruktúrával. A nagyobb hatékonysághoz, illetve komolyabb hatás eléréséhez projektfinanszírozás mellett folyamatosan szükségük van általános támogatásra is.
- Szeretem alaposan „átvilágítani” a támogatni kívánt nonprofit szervezeteket. Aktívan részt veszek a támogatandó szervezetek felkutatásában, előszűrésében és kiválasztásában.
- Szeretem bevonnai személyes és/vagy szakmai ismeretségi körömet is a kiválasztott nonprofit szervezetek támogatásába.
- Tisztában vagyok vele, hogy a nonprofit szervezetek vezetői gyakran tehetséges művészek, környezetvédők, illetve szociális munkások, viszont azt is látom, hogy erősebb menedzseri támogatással, illetve készségek birtokában hatékonyabban tudnák vezetni szervezeteiket.
- Úgy gondolom, hogy felügyelő bizottsági tagságom értékes kiegészítés lehet pénzügyi támogatásom mellett.
- Szeretem, ha a támogatott nonprofit szervezet olyan mérőszámokat és mutatókat használ, amelyek kézzelfoghatóan bizonyítják a szervezet teljesítményét és eredményességét.
- Tisztában vagyok azzal, hogy jótékony munkámnak akkor lesz maradandó hatása, ha több éven keresztül tudom támogatni a kiválasztott nonprofit szervezetet.

Hogyan vállalhat Ön is szerepet az aktív jótékonyságban?

Nem minden adományozó kész vagy hajlandó aktív jótékonysági alapot létrehozni. Az aktív jótékonyság elveit és módszereit azonban sokféleképpen be lehet építeni a jótékonysági gyakorlatba. Többszintű szerepvállalásra és kötelezettségvállalásra van lehetőség.

1. Ismerje meg jobban ez aktív jótékonyságot: olvassa el a Források címszó alatt felsorolt kapcsolódó cikkeket, látogasson el az aktív jótékonysággal foglalkozó szervezetek honlapjaira.

Csekély szerepvállalás

2. Csatlakozzon valamelyik szakmai szervezethez, vagy látogasson el egy rendezvényre:

A Források között aktív adományozóknak szóló rendezvényeket is felsorolunk. Európában és Észak-Amerikában aktív adományozói szervezetek és szövetségek is kialakulóban vannak.

3. Támogasson pénzzel egy létező aktív jótékonysági alapot:

Ha még nem érzi magát késznek arra, hogy önálló aktív adományozóvá váljon, elkezdheti a tanulást azzal, hogy pénzügyi támogatást nyújt egy létező aktív jótékonysági alapot. Néhány alap más adományozók által pártfogolt szervezeteknek is kész támogatást nyújtani.

4. Növelje szerepvállalását a támogatott nonprofit szervezetben:

A már ismert, megbízható nonprofit szervezettel való együttműködés lehetővé teszi a komolyabb szerepvállalást: bocsássa szabadidejét, tapasztalatát és kapcsolatrendszerét a támogatott szervezet rendelkezésére. A legtöbb nonprofit szervezet vezetője szívesen veszi, ha bekapcsolódik a munkájukba.

5. Alakítson „jótékony befektetői kört”:

Az „adományozói kör” hasonló gondolkodású adományozókat tömörít, akik megosztják egymással ötleteiket és a felelősséget. A támogatói kör kialakítása a nonprofit szervezetek számára is szélesebb körű kapcsolatrendszert, szakmai segítséget és finanszírozást biztosít. Első lépésként hívja meg barátait, kollégáit egy kötetlen összejövetelre, ahol az Ön szívéhez közel álló egyik nonprofit szervezet bemutathatja a működését. Az Ön lelkesedése másokat is arra ösztönöz majd, hogy elmondják, mely jótékony célokat tartanak támogatásra méltónak, így megfelelő környezet jön létre a közös adakozáshoz és ismeretszerzéshez.

6. Hozzon létre aktív jótékonysági alapot:

Amennyiben az aktív jótékonyság szemlélete összhangban van saját elképzeléseivel, gondolkozzon el egy saját aktív jótékonysági alap létrehozásán, vagy kezdje el alkalmazni az aktív jótékonyság elveit jelenlegi jótékonysági tevékenységében. A Források között felsorolt aktív jótékonysági alapok nagy része kész megosztani a működési modell kialakítása során szerzett tapasztalatait. Ezek a gondolatok hasznos útmutatással szolgálhatnak saját kezdeményezése kialakításához.

Jelentős szerepvállalás



17

egy csónakban evezünk

Jótekonny vállalkozások:

Az adakozástól az aktív jótekonyságig

Daniel A. sikeres kockázati tőkés, aki több millió dolláros pénzügyi alapot irányít, és számos induló vállalatba fektetett be Kaliforniában. Munkája során szívesen mentorálta az induló vállalkozások vezetőit. Stratégiai és menedzsment tanácsokat adott, és bemutatta a vállalkozásokat más befektetőknek is. Jótekonysági tevékenységével azonban nem volt elégedett. Daniel és élettársa, Brendan, halálos betegségben elhunyt legkisebb lányuk emlékére jótekonny adományaik nagy részét a gyermekegészségügy területén dolgozó szervezeteknek juttatta. Egyiküknek sem volt azonban elegendő ideje, illetve szakértelme ahhoz, hogy felmérjék a támogatott nonprofit szervezetek hatékonyságát. Mi több, sok esetben az elért eredményekről is nehezen kaptak valós információt. A támogatott szervezetek statisztikák és hatáselemzések bemutatása helyett gyakran csupán közhelyeket fogalmaztak meg a küldetésükről.

A Momentum Group (nem ez a társaság valódi neve) prezentációját látva azonban Daniel és Brendan meg volt győződve arról, hogy ez az elkötelezett jótekonysági alap az ő pénzügyi befektetéseikhez hasonló alapossággal jár el az adományozásban. A Momentum bemutatott nekik néhány igazoltan eredményes, gyermekegészségügy területén működő nonprofit szervezetet. Daniel és Brendan a Child Health International-t (CHI-nem ez a társaság valódi neve) választotta. A Momentum kiegészíti Brendan és Daniel

adományát más támogatók forrásaival, és emellett menedzsment tapasztalatokkal folyamatosan segíti a CHI törekvéseit, növekedését, rendszerfejlesztését, illetve a forrás-szervezést is.

A Momentum negyedéves jelentéseiben folyamatosan tájékoztatja Danielt és Brendant a CHI eredményeiről, és mindkettőjüknek biztosít ismereteinek és képességeinek megfelelő önkéntes munka lehetőségét a szervezetnél. Daniel például részt vett a CHI marketing stratégiájának kidolgozásában, Brendan pedig – aki okleveles könyvvizsgáló – megkérte néhány munkatársát, hogy pro bono alapon segítsenek a CHI pénzügyi menedzsment rendszerének fejlesztésében. Mióta három évvel ezelőtt kapcsolatba léptek a Momentummal, Daniel és Brendan sokkal elkötelezettebbnek érzi magát a jótekonny munka mellett, és hosszú távú partnerkapcsolatot remél a CHI-vel, amely a gyermekegészségügy vezető jótekonny szervezetévé is válhat.

egy
csónakban
evezünk



18

Záró gondolatok: közös kockázatok és eredmények

Az aktív jótékonyosság megváltoztathatja az adományozó és az adományozott közötti hagyományos erőviszonyokat, és olyan partnerkapcsolatokat hozhat létre, amelyek nagyobb társadalmi hatást képesek kifejteni.

Az aktív jótékonyság az adományozás izgalmas, újfajta megközelítése, amely az üzleti befektetések legjobb megoldásait a nonprofit szektor legfőbb értékeivel egyesítve nagyobb társadalmi hasznot képes elérni. Ön aktív adományozóként a pénzügyi, szellemi és társadalmi tőkéjét is hasznosítva aktívabban részt tud venni azokban a kezdeményezésekben, illetve szervezetekben, melyek ügyét szíven viseli, és jól tájékozott jótékony befektetővé válhat. Az aktív jótékonyság kiváló eszköz a tanulásra, mivel megismerteti Önnel azokat a lehetőségeket és kihívásokat, amelyekkel a nonprofit szervezetek vezetői nap mint nap szembesülnek.

Az aktív jótékonyosság Önre is ösztönzőleg hat, mivel lehetőséget nyújt, hogy adományozási gyakorlatában innovatív és újíto szándékú szempontokat érvényesítsen. Noha az aktív jótékonyosság egyes adományozók számára ideális, és hatékony

befektetési eszköz lehet bizonyos jótékony beruházásokban, fontos hogy minden szempontból elfogulatlanul értékeljük lehetséges előnyeit és korlátait.

Ez a fajta jótékonyosság kockázatokat is hordoz, mivel a pénzügyi támogatás mellett Ön szabadidejét, szakértelmét, hírnevét és kapcsolatrendszerét is felajánlja. Összességében azonban az aktív jótékonyosság kölcsönösen nagyra értékelt és kielégítő partnerkapcsolatot eredményez Ön és támogatottja között, és kiváló lehetőséget biztosít arra, hogy hatékony megoldást találjanak korunk legégetőbb problémáira.



19

egy
csónakban
evezünk

Aktív jótékonyság: források

1. Aktív jótékonysági szervezetek

Noha az alábbi lista korántsem teljes, a felsorolt példák jól mutatják, hogy az aktív jótékonyság sokféle társadalmi cél megvalósításában alkalmazható.

Acumen Fund (New York, USA):

www.acumenfund.org

Az Acumen Alap a globális szegénység problémái ellen küzdő nemzetközi nonprofit kockázati tőkealap, amely olyan pénzügyileg fenntartható és növekedésre képes szervezeteket hoz létre, amelyek ivóvízhez, egészségügyi ellátáshoz és lakhatáshoz juttatják Dél-Ázsia és Afrika szegényeit. Üzleti készségeiket, a rugalmas jótékony tőkét és a piac fegyelmező erejét felhasználva az Acumen Alap az aktív jótékonyság szemléletét követi befektetéseiben. Az Acumen – hitelek, tőke és esetenként adományok formájában – pénzügyi támogatást, illetve alapos menedzsment és szakmai segítséget biztosít a támogatott szervezeteknek a fenntartható működés és az ideális méret elérése érdekében.

Ashoka (Arlington, USA):

www.ashoka.org

Az Ashoka egy olyan nemzetközi szervezet, amely társadalmi vállalkozókat, vagyis olyan személyeket kutat fel világszerte, akik forradalmian új ötletekkel törekednek közösségeik helyzetének javítására. Az Ashoka megkeresi, és pénzjuttatások, illetve szakmai segítségnyújtás révén támogatja ezeket a társadalmi vállalkozó-

kat, lehetővé téve számukra, hogy minden idejüket az oktatás, ifjúságvédelem, egészségügy, környezetvédelem, emberi jogok vagy gazdaságfejlesztés területén kívánatos társadalmi változás elérésének szentelhessék.

Center for Venture Philanthropy (CVP) (Menlo Park, USA):

www.pcf.org/venture-philanthropy

A CVP-t a Peninsula Community Foundation (Peninsula Közösségi Alapítvány) hozta létre. A befektetők a kockázati tőke modellt követve „társadalmi célú kockázati finanszírozást” biztosítanak eredményorientált üzleti tervekhez. A befektetők közvetlenül együttműködnek a CVP munkatársaival és a nonprofit szervezetek vezetőivel, hogy minél jobban megértsék a közösségek és a nonprofit társaságok problémáit, és ennek megfelelően tudják strukturálni a befektetéseiket. A CVP első társadalmi célú kockázati alapja, az Assets for All Alliance, a szegénység ellen küzd. A Raising a Reader kockázati alap gyermekkönyvek terjesztésével ösztönzi az írás-olvasás korai elsajátítását.

Common Good Ventures

(Waterville, USA):

www.commongoodventures.org

A Common Good Ventures nonprofit szervezetek teljesítményének javítását segítő jótékony szervezet. A Common Good Ventures partnerei hosszútávú sikerét szolgáló tőkebefektetéseket eszközöl; stratégiai és taktikai ta-

egy
csónakban
evezünk



20

nácsadást is magában foglaló vezetői képzést nyújt; kiterjedt kapcsolat-rendszere segítségével bevezeti partnereit Maine állam üzleti köreibé; MBA hallgatókat toboroz gyakornoki munkára; ösztönzi a partnerek egymástól való tanulását; és szorosan együttműködik partnereivel a társadalmi eredményesség mérését szolgáló tartalmas és költséghatékony módszerek kidolgozásában.

Draper Richards Foundation
(San Francisco, USA):

www.draperrichards.org

A Draper Richards Alapítvány hároméves finanszírozást biztosít társadalmi vállalkozók részére. A támogatást főként olyan újonnan létrehozott nonprofit szervezetek kapják, melyek innovatív módon közelítik meg a közszolgáltatásokban felmerülő társadalmi problémákat – országos vagy nemzetközi szinten. Az Alapítvány évente csupán néhány szervezetet támogat. Ez biztosítja, hogy az alapítvány minden támogatott szervezettel szorosan együtt tudjon működni. A kockázati tőkeiparág által finanszírozott alapítvány pénzügyi, stratégiai és szervezetfejlesztési támogatást nyújt.

Impetus Trust (London, Egyesült Királyság): www.impetus.org.uk

Az Impetus Trust az Egyesült Királyságban működő jótékony befektetési alap, amely civil szervezeteknek segít jelentős teljesítményjavulást elérni. A programok minőségének, hatékonyságának és eredményességének javítása lehetővé teszi, hogy a támogatott szervezetek minél több rászoruló életébe tudjanak változást hozni. Az alap hosszú távú befektetői finanszírozást és gyakorlati támogatást nyújt azoknak a jótékony szervezeteknek, amelyeknek jövőképe, üzleti terve és vezetői gárdája

megfelel a társaság magas szintű elvárásainak. Az alap hosszú távú partnerkapcsolat és együttműködés keretében segíti a szervezetek tudásának és kapacitásainak bővítését.

New Profit, Inc. (Boston, USA):

www.newprofit.com

A New Profit egy olyan jótékony befektetési alap, amely társadalmi vállalkozók számára biztosítja a céljaik megvalósításához szükséges erőforrásokat. A New Profit többéves pénzügyi és stratégiai támogatást nyújt különböző területeken (pl.: írás-olvasás tanítása gyermekeknek, főiskolai oktatás, munkaerőképzés, közcélú tevékenységek) működő szervezeteknek. A New Profit saját magánbefektetőinek pénzügyi és szellemi tőkét a Monitor Group és más partnerek forrásaival egyesítve lehetővé teszi a társadalmi vállalkozók számára, hogy növeljék szervezeteik társadalmi hatását.

New Schools Venture Fund

(San Francisco, & Boston, USA):

www.newschools.org

A New Schools Venture Fund az Egyesült Államok közoktatási rendszerének átalakítására törekvő jótékony befektetési alap. A New Schools olyan ígéretes oktatási vállalkozásokba fekteti be intézményi és egyéni adományokból gyűjtött tőkét, amelyek hatékony alternatív iskolarendszerek kidolgozásán, vagy a meglévő iskolák hatékonyságának fejlesztésén dolgoznak. Az alap felügyelő bizottsági tagok delegálásával, illetve aktív menedzsment tanácsadással segíti a vállalkozókat az alábbi kulcsfontosságú területeken: stratégiai és üzleti tervezés, növekedéstervezés, pénzügyi modellezés, csapatépítés, forrásszervezés, stratégiai partnerkapcsolatok.



egy
csónakban
evezünk



22

NESsT Venture Fund (Budapest, Magyarország & Santiago, Chile):
www.nesst.org

A NESsT Venture Fund társadalmi vállalkozásokat működtető nonprofit szervezeteket támogat Közép- és Kelet-Európában, illetve Latin-Amerikában. A támogatott társadalmi vállalkozások célja minden esetben a saját bevételi forrás megteremtése, a finanszírozás diverzifikálása és a tulajdonos nonprofit szervezet társadalmi hatásának növelése. A NESsT több évre szóló egyedi tanácsadói támogatással segíti a vállalatfejlesztési, illetve menedzsment ismeretek és készségek elsajátítását, és emellett többéves finanszírozási támogatást nyújt a társadalmi vállalkozások elindításához és működtetéséhez. A NESsT vállalatvezetőkől és egyéb adományozókból álló hálózata további tanácsadást, mentorálást és pénzügyi támogatást nyújt.

REDF (San Francisco, USA):
www.redf.org

Az REDF nincsteleneket és hajléktalanokat foglalkoztató nonprofit társadalmi vállalkozások közvetlen támogatásával igyekszik enyhíteni a szegénységet San Francisco vonzáskörzetében. Az üzleti útmutatást, illetve teljesítményméréssel egybekötött stratégiai pénzügyi támogatást is magában foglaló segítségnyújtás megerősíti a kedvezményezett szervezeteket. Az REDF a nonprofit, illetve jótékony szervezetek működési gyakorlatának nemzetközi fejlesztésében hasznosítja a munkája során szerzett tapasztalatokat, illetve a legjobb gyakorlati megoldásokat.

Robin Hood Foundation (New York, USA): www.robinhood.org

A Robin Hood Alapítvány a New York-i szegénység ellen küzd. A befektetési alapelveket jótékonyág területén alkalmazó társaság olyan nonprofit projekteket támogat, amelyek kora gyermekkori, ifjúsági, ok-

tatási, munkahelyteremtő, illetve gazdasági biztonságot kínáló programok segítségével törekednek a szegénység csökkentésére. A Robin Hood Alapítvány elsősorú menedzselési és szakmai segítségnyújtással támogatja a jótékony beruházásait. A társaság menedzsment szakértői stratégiai és pénzügyi tervezést végeznek és segítik a jogi és szervezeti jellegű problémák megoldását, illetve a tőkeigények kielégítését.

Silicon Valley Social Venture Fund - (SV2) (San Jose, USA): www.sv2.org

Az SV2 hálózata új adományozók megnyerésével és nonprofit vezetők képzésével arra törekszik, hogy öszszeszevont szellemi, pénzügyi és vezetői készségekből álló tőkéjével pozitív változást valósítson meg a Szilícium-völgy közösségében. Az SV2 ösztöndíj típusú programja olyan tevékenységeket támogat, amelyek megváltoztatják, illetve megerősítik a közhasznú társaságok üzleti működését, valamint fokozzák a szervezeti hatékonyságukat és az eredményességüket. Az SV2 partnerei emellett tanácsadóként segítik a támogatott szervezetek képességeinek fejlesztését.

Three Guineas Fund (San Francisco, USA): www.3gf.org

A Three Guineas Alap a nők gazdasági lehetőségeinek bővítésébe történő beruházással kíván társadalmi változást elérni. Az alap stratégiájának, kritériumrendszerének és jótékonyági programjának célja olyan társadalmi igazságosság megvalósítása, amely lehetővé teszi, hogy a nők önálló megélhetést teremtsenek maguknak, teljes értékű tagjai legyenek a gazdaságnak és helyi közösségeiknek. Az alap néhány jól megválasztott partnerrel működik együtt, és olyan eljárási rendet, illetve kultúrát próbál kialakítani, ami ösztönzi a hálózatépítést és a partnerkapcsolatok kialakítását.

Venture Philanthropy Partners
(Washington, USA):
www.vpppartners.org

A Venture Philanthropy Partners (VPP) az alacsony jövedelmű családokban élő gyermekek életszínvonalának javításáért dolgozó jótékony befektetési szervezet. A VPP finanszírozási forrásokkal, menedzsment szakértelemmel, illetve egyéb, a nonprofit társaságok számára ritkán elérhető nem pénzügyi erőforrásokkal segít megerősíteni a nonprofit szervezeteket. A VPP emellett más adományozókkal, illetve vállalati, nonprofit vezetőkkel és jogalkotókkal is együttműködik a tőke, a tehetőség, illetve az egyéb erőforrások hatékonyságának növelése, és azoknak a gyermekek alapvető igényeit kielégítő szervezetekhez való eljuttatása érdekében.

Venturesome (London, Egyesült Királyság): www.venturesome.org

A Venturesome kockázati tőkét és pénzügyi tanácsadást kínál kis és közepes méretű jótékony szervezeteknek és más társadalmi vállalkozásoknak. Az alap befektetői eszközöket (pl. részvényjegyzést, fedezet nélküli hiteleket, tőkerészesedést szerző pénzügyi eszközöket) használ, és igyekszik visszaforgatni és hasznosítani a tőkéjét. A szervezet munkatársai a jótékony partnerekkel szorosan együttműködve állapítják meg a kedvezményezett számára legkedvezőbb finanszírozási formát. A támogatásnak általában három formája van: forrásszervezés előfinanszírozása, saját bevételt termelő tevékenység elindítása és fejlesztési tőke biztosítása.

2. Aktív jótékonyági hálózatok

European Venture Philanthropy Association (EVPA): www.evpa.eu.com
A 2004-ben alapított EVPA tagsági

rendszerű szervezet, amely az aktív jótékonyt népszerűsíti Európában, és különféle szolgáltatásokat nyújt tagjainak. Az EVPA fóruma lehetőséget ad a hálózatépítésre, az új ötletek kicserélésére és a legjobb szakmai gyakorlatok megvitatására. A szervezet emellett tájékoztatja a potenciális adományozókat és más érdeklődőket is az aktív jótékony előnyeiről; növeli a jótékony befektetések ismertségét a civil szektorban; elősegíti és ösztönzi az új jótékony befektetési kezdeményezéseket, és igyekszik növelni a jótékony befektetések hatékonyságát.

Social Venture Partners International
(Seattle, USA): www.svpi.org

Az SVP egy Egyesült Államokban és Kanadában működő partnerhálózat, amely a tájékozott és eredményes aktív egyéni adományozók képzésével segíti a hosszú távú pozitív társadalmi változások kialakulását. Az SVP partnerei idejüket, tapasztalataikat és pénzüket megosztva a környezetvédelem, az ifjúsági képzés, az oktatás stb. területén dolgozó innovatív nonprofit szervezetek megerősítésére áldoznak.

3. Aktív jótékonyági rendezvények

European Venture Philanthropy Association (EVPA) conference:
www.evpa.eu.com

International Social Enterprise Exchange (ISEE): www.nesst.org

International Venture Philanthropy Forum: <http://forum.nesst.org>

Skoll World Forum on Social Entrepreneurship:
www.skollfoundation.org

Venture Philanthropy Summit:
www.svpi.org



23

egy
csónakban
evezünk

4. További olvasmányok az aktív jótékonyságról

Kingston, John: New Approaches to Funding Not-for-Profit Organizations (London – Venturesome, 2004. január)

Kristin Burns, REDF: Ready, Set, Engage?, www.socialedge.org (San Francisco – 2004. október)

Lee Davis & Nicole Etchart: Venture philanthropy: Future of Philanthropy or Misguided Hubris?*, *Alliance Magazine* különkiadása a jótékonysági befektetésről (London – Vol 7 No 2, 2002. június, 21–40. oldal)

Kristi Essick: Venture Philanthropy Brings Social Returns* (Párizs – *The Wall Street Journal* európai kiadása, 2001. december 28.)

Christine W. Letts, William Ryan, Allen Grossman: Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists (Cambridge – *Harvard Business Review*, 1997. március 1.)

Jonathan Peizer: Venture Philanthropy in the Digital Age: Prioritizing the Criteria for Success (New York – Open Society Institute, 2000. december 15.)

Melinda Tuan, REDF: How Best to Support and Strengthen Ongoing Social Enterprise Ventures (2003. május)

REDF: Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy in the New Millennium (San Francisco – REDF, 1999.)

Edward Skloot: The Promise of Venture Philanthropy (New York – Surdna Foundation, 2000. április)

Venture Philanthropy Partners and Community Wealth Ventures: High-Engagement Philanthropy (Washington, DC – 2004. június)

David Yanovich: The Best of Both Worlds: The concept of venture philanthropy is proving to be one of the most efficient means of financing nonprofit organizations*, *Revista PODER* (Miami – 2002. október, 46-48. oldal)

Alternatív vélemények az aktív jótékonyságról:

Neil Carlson: But is it Smart Money?: Nonprofits Question the Value of Venture Philanthropy, *Responsive Philanthropy* (2000. tavasz)

Dorothy Ridings, Council of Foundations: Venture Philanthropy, new? Hogwash, *Foundation News & Commentary* (2000. szeptember-október)

Bruce Sievers: If Pigs Had Wings, *Foundation News & Commentary* (1997. november-december)

egy
csónakban
evezünk



24

* a megjelölt írások és további e témakörben megjelent cikkek olvashatók a NESST honlapján: www.nesst.org/press_inthepress.org

A NESST-ről

A NESST nemzetközi nonprofit szervezet, amelynek célja, hogy hosszú távú megoldásokat találjon a megújuló szegénység és a társadalmi igazságtalanság problémáira. Ennek érdekében a szervezet társadalmi vállalkozásokat, vagyis olyan nonprofit szervezeteket által működtetett, küldetés-orientált vállalkozásokat támogat, amelyek javítják a civil társadalom szervezeteinek pénzügyi fenntarthatóságát és azok társadalmi hatását.

A NESST négy olyan kezdeményezés segítségével éri el a kitűzött céljait, amelyek az üzleti vállalkozások eszközeit és stratégiáit a nonprofit vállalkozások küldetésével és értékeivel egyesíti:

– *NESST Vállalkozási Alap*: jótékony befektetési alap, amely tőkét és képességfejlesztő támogatást nyújt Közép- és Kelet-Európában, illetve Latin-Amerikában a feltörekvő piacokon működő társadalmi vállalkozásoknak;

– *NESST Egyetem*: segíti az elszámoltathatóságot, az innovációt, a nonprofit vezetőképzést és a profizmus megerősítését a társadalmi vállalkozások körében;

– *NESST Tanácsadás*: szakmai képzést és tanácsadói szolgáltatásokat nyújt társadalmi vállalkozások fejlesztéséhez a világ több mint 40 országában;

– *NESST Piacter*: globális webáruház, ahol a társadalmi vállalkozások termékeiket és szolgáltatásaikat kínálhatják egy szélesebb körű vásárlóközönségnek.

Az 1997-ben alapított NESST az aktív jótékonykodás úttörője, különösen a feltörekvő piacgazdaságokban.

2004-ben a NESST elnyerte a Skoll Alapítvány Társadalmi Vállalkozói Díját (Skoll Award for Social Entrepreneurship).

www.nesst.org

A Citiről

A Citi vezető globális pénzügyi szolgáltatóként körülbelül 200 millió lakossági, vállalati, állami és intézményi ügyfelet szolgál ki a világ több mint 100 országában. A pénzügyi termékek és szolgáltatások széles skáláját kínálja ügyfelei számára, beleértve a lakossági banki szolgáltatásokat, a hiteleket, a vállalati és a befektetési szolgáltatásokat, illetve az értékpapír-kereskedelmet és a vagyonkezelést. A piros ív védjegy olyan fő márkaneveket tartalmaz, mint a Citibank, CitiFinancial, Primerica, Citi Smith Barney és a Banamex. További információk a www.citigroup.com vagy a www.citi.com címen találhatók.

A Citigroup Alapítványról

A Citigroup Alapítvány olyan szervezeteket támogat világszerte, amelyek segítenek az emberek életét jobbra tenni, a vállalkozásoknak növekedni, a közösségeknek fejlődni. A Citigroup Alapítvány adományozói tevékenységét elsősorban három területre koncentrálja: pénzügyi ismeretek terjesztése, a jövő nemzedék nevelése, közösségek és vállalkozások fejlesztése. További információk az alapítvány tevékenységéről:

www.citigroupfoundation.com





Egy csónakban
evezünk
Bevezetés
az aktív
jótékonyság
világába

Egyre több „aktív adományozó” alkalmazza jótékonysági tevékenysége során a kockázati tőkebefektetés elveit és eszközeit. Ennek során szoros kapcsolatba kerülnek a kiválasztott civil szervezetekkel, akiknek pénzügyi, szellemi és társadalmi tőkéjük értékes kombinációját nyújtják.

Az adományozók jelentős része sikeres üzletember, befektető vagy vállalkozó, aki pénzügyi források mellett szakmai tudással, tapasztalattal és ismeretségi körrel is rendelkezik, és ez hatalmas előnyt jelenthet a támogatott nonprofit szervezetek számára. Egyre több adományozó törekszik arra, hogy szorosabb együttműködést alakítson ki néhány kiválasztott nonprofit szervezettel, amelyek számára pénzügyi, szellemi és társadalmi tőkét egyaránt biztosít. Ezek az úgynevezett „aktív adományozók” a kockázati tőkebefektetések alapelveit és eszköztárát alkalmazzák támogató tevékenységükben, és hosszú távú partnerkapcsolatot alakítanak ki a támogatott szervezetekkel.

Miért terjed ez az új jótékonysági szemlélet világszerte? Miben különbözik ez a megközelítés a hagyományos jótékonyságtól? Mik a lehetséges előnyei, illetve buktatói ennek a befektetési szemléletnek? Milyen tanulságok vonhatók le a már létező aktív jótékonysági szervezetek munkájából? Ez a bevezetőnek szánt könyv ezekre a kérdésekre igyekszik választ adni azoknak, akik az aktív jótékonyság módszereit kívánják követni adományozási tevékenységükben. A kiadvány emellett szakmai forrásként is szolgál a már működő aktív adományozók számára.

www.nesst.org

