



CTF

KÉSZÜLT:

**A
MAGYAR DROGPREVENCIÓS ÉS
ÁRTALOMCSÖKKENTŐ SZERVEZETEK
SZÖVETSÉGE
RÉSZÉRE**

**TÉMA:
SZERVEZETFEJLESZTÉS**

**Sátor Balázs
Budapest, 2010. november 20.**

**A CIVIL TÁRSADALOM FEJLŐDÉSÉÉRT
ALAPÍTVÁNY**

1117 Budapest, Mészöly u. 4. III. 3.
Tel: 06-1/385-2966, 06-1/385-3938

Fax: 06-1/381-0011
ctf@ctf.hu, www.ctf.hu

A dokumentum a **"Függő(k) kapcsolatok"** - a drog területet képviselő civil szervezetek érdekképviselési célú együttműködését fejlesztő projektje (**TÁMOP-2.5.1-07/1-2008-0136**) az ország három régiójában" – projekt keretében jött létre.

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



Vezetői összefoglaló

A MADÁSZSZ szervezetfejlesztésének legfontosabb feladata a tagság által meghatározott centrális modell gyakorlati alkalmazása, a Szövetség tagjainak jobb kiszolgálása, valamint az adottságokat figyelembe vevő reális fejlesztési célok meghatározása.

Az elemzések alapján kiderült, hogy sokféle nehézséggel kell majd szembenézni a fejlesztés során, kicsik nagyok, sokfókuszúak-specifikusak, stb. kerülhetnek szembe egymással, a változások mentén.

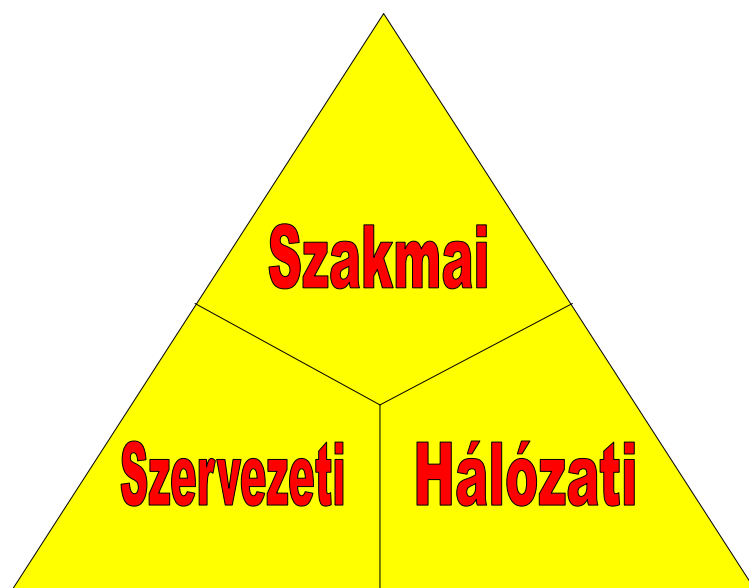
A centrális modell működtetésére alapvetően két eltérő megközelítés mutatkozik. Az egyik érdemben nem változtatja a jelenlegi állapotokat, csupán rögzíti a status quo-t.

Ebben a modellben némileg nagyobb központi döntési kompetencia is elképzelhető, de a központ szerepét sokkal inkább a lehetőségek kihasználása (amelyek a tagok számára önállóan nem elérhetőek), valamint konkrét, tagok által átadott laza koordinációs, képviseleti, érdekvédelmi tevékenységet jelent, jórészt tagi erőforrásokból táplálkozva. Ez relatív kis ráfordítással jár, a mostani állapothoz képest fejlesztett, mechanizmusaiban a lehetőségekhez mérten feljavított MADÁSZSZ válhat belőle.

A másik modell egy fordított elvet követ, proaktívan keresi a jövőben felmerülő, a MADÁSZSZ működési területét, misszióját érintő kihívásokat, változásokat, azok kezelésére, megválaszolására, befolyásolására törekszik. Jóval professzionálisabban, a jelenleginél szélesebb tagi szolgáltatási körrel, stabilabb infrastrukturális háttérrel, kiszámítható, nem csak egy-egy projekt során felfuttatandó szervezeti működéssel. A centrális modell kiválasztását megelőző vitákban ez a szervezeti modell körvonalazódott, erre a modellre készült el a szervezetfejlesztési javaslat is. Itt nagyobb eltérés mutatkozik a lehetőségek és a tervek között: a fejlesztési terv implementációjához relatív kevés forrás, szabad kapacitás áll rendelkezésre. Érdekek tisztázására, hatókör meghatározására van szükség, hogy a MADÁSZSZ ne saját tagszervezetei fő versenytársa legyen, hanem azokat támogató, kiegészítő szolgáltatásokat nyújtson.

Az adottságok miatt nem lehetséges egy a szervezet összes területére kiható szervezetfejlesztés lebonyolítása. Meg kell határozni azon területeket, ahol a sikeresen elvégzett beavatkozások további változásokat generálnak, ezzel a kívánt irányba mozdítva a szövetséget.

Az folyamat során feltárt szervezeti fejlesztési szükségletek alapvetően három területhez köthetőek: szakmai, szervezeti, hálózati. Ezekben belül megpróbáltuk meghatározni, melyek azok a kulcsterületek, amelyek változása esetén a teljes alrendszer pozitívan változik.



A Hálózati területen a tagság aktivitásával motivációival és megelégedettségének növelésével kapcsolatos fejlesztéseket tartjuk meghatározónak, a többi területet leginkább befolyásolónak. Ha itt sikerül pozitív változást elérni, a szervezet legitimitása, reagálási képessége, kapacitása egyaránt növekszik, elégedett tagok szívesebben vesznek részt a munkában.

A szakmaiság területén az érdekérvényesítési kapacitás növelése a meghatározó. Ezen belül szükség van belső fejlesztésekre is, valamint a külső érdekérvényesítési tevékenység hatékonyabbá tételére.

A fentiek fényében a szervezeti oldal legnagyobb kihívása, hogy a megnövekedett kapacitású és változó funkciójú MADÁSZSZ finanszírozását megteremtése.

A fejlesztés háttere

A fejlesztés szükségességét és irányait a Magyar Drogprevenációs és Ártalomcsökkentő Szervezetek Szövetsége – MADÁSZSZ - stratégiai tervezése során körvonalazta 2008-ban stratégiájának megvalósításához szüksége volt egy olyan program elindítására, amely az abban foglalt szakmai és szervezeti, valamint hálózati célokhoz megfelelő kapacitást is teremt. A TÁMOP-2.5.1-07/1-2008-0136 projekt sikeres összeállítása és az elnyert támogatás ennek a folyamatnak a megvalósítását tette lehetővé. Szövetségünk úgy véli ez a folyamat megalapozta mindazokat a tevékenységeket, amelyekre építve egy még sikeresebb A projekt keretében egymást erősítő illetve egymásra komplexen épülő tevékenységekkel tervezte erősíteni a magyarországi drog és ártalomcsökkentő területen működő civil szervezetek érdekképviselési célú együttműködését.

A projekt hosszú távú célja a drogszakmai civil szervezetek együttes érdekképviselési tevékenységének fejlesztése, hatékonyságának és fenntarthatóságának növelése volt. A szakértői kapacitás növelésével, az országos érdekérvényesítés megszervezésével, a pontos tényeken alapuló helyzetértékeléssel a projekt közvetlen céljával tűzte ki, hogy erősítse az együttműködésben résztvevő szervezetek, valamint a MADÁSZSZ, mint főpályázó érdekképviselési potenciálját és hatékonyságát.

A pályázathoz kötődő szervezetfejlesztési folyamat olyan szervezeti működési modell kialakítására vállalkozott, ami a közgyűlés által elfogadott kereteken belül működőképessé, és stabilabbá teszi a szervezetet. Fontos volt, hogy a szervezet legitim, legfelső döntéshozó szervezete áldását adja az új koncepcióra, hiszen szövetségként, ahol a közös érdekek mellett természetesen a versenyhelyzetek, ellenérdekek, ez jelenti azt a közös minimumot, amelyet minden szereplő magára nézve elfogadhatónak tart. Az új szervezeti modell kialakításához, mivel tesztelési idő nem áll rendelkezésre, nagyrészt meglévő belső mechanizmusok újragondolására, néhány új elemmel való kibővítésre, és új működési rendbe való rendezésre volt mód.

Módszertan

A fejlesztés két eltérő jellegű folyamatot foglalt magába. Az első rész egy még sokkal inkább stratégiai szintű döntéseket magába foglaló irányadó folyamat volt, amelyhez a lehető legnagyobb tagi részvételre és aktivitásra volt szükség, míg a második rész inkább az irányelvekre adott sokkal inkább technikai jellegű válaszokat foglalta magába.

1. Irányelvek, szervezetfejlesztési stratégia kialakítása

Első lépésként A MADÁSZSZ egy egyeztetési folyamatot kezdett el a tagsággal, amelyben a fent említett minimumokat megfogalmazták. Ezen kérdések vitájára és stratégiai szintű döntések meghozatalára széles körben, a tagság túlnyomó részének bevonásával került sor. Az eredeti módszertan ezután a lépés után nem meghatározóan ugyan, de átalakult, az új fejlesztő szakemberek bejövetelével.

2. Feltárás

A meglévő szervezeti-szövetségi folyamatok, mechanizmusok megismerésével elkészült egy szervezeti mini audit. Ennek elemei sokkal inkább a technikai-stratégiai, valamint mindennapi management szintekre fókuszáltak, mivel a szervezet filozófiai részek, részben megvitatásra kerültek már. Fontos eleme volt az elemzésnek, hogy a meghozott döntések mennyire vannak összhangban a szervezet működési, kulturális gyakorlatával (például a választott centrális modellhez rendelkezésre áll-e a modellt alátámasztó szervezeti infrastruktúra, amennyiben nem, ennek kell a fejlesztés gerincét adnia).

3. Szervezetműködtetési modellek kialakítása

Az információk alapján olyan szervezeti működési modellek mechanizmusok kerültek megvitatásra, amelyek az audit alapján megfelelhetnek a MADÁSZSZ kultúrájának, tagságának, stratégiájának. Ezen az „üzleti” modellek végiggondolása egyben egyszerű megvalósíthatósági tanulmányok elvégzését is jelentette, hiszen ezen modellek költségigénye, működtetésigénye eltérő.

4. Modellválasztás

A javasolt modellek megvitatása először egy szűkebb operatív team-mel, második körben a tagságnak lehetőséget adva a véleményezésre, a disszemináció során került megvitatásra. A modellválasztásnál fontos volt az a realitás kontroll, miszerint a MADÁSZSZ egy még a kvantitatív növekedés fázisában lévő szervezet. Nehéz lenne tőle olyan túlszofisztikált működési mechanizmusok fenntartása, amelyek egy jóval fejlettebb szervezeti működésű modellben tudnak csak érvényesülni (itt is fontos volt a magas professzionalitást feltételező centrális modell valós helyzetre történő adaptálására.

5. Modellvéglegesítés, dokumentáció összeállítása:

Az egyeztetett koncepciók végleges formába öntése, alapszintű működési modulok, operatív szintű fejlesztési elvek összeállítása.

A fejlesztés során feltárt főbb jellemzők és a velük kapcsolatos döntések

A beszélgetések alapján megpróbáltunk olyan fejlesztési célokat kitűzni magunk elé, amelyek relevánsak, megvalósíthatóak és a többi területet is pozitívan befolyásolják. A szervezet szinte minden területén, kezdve a stratégiától a management területeken át, az irányítótestület működéséig bezárólag szükség van kisebb-nagyobb beavatkozásokra. Ugyanakkor, mivel a szervezet így is működik, programokat bonyolít, érdemes néhány elemére koncentrálni végezni a fejlesztést. A kiválasztott területek így a tagság aktivitását és fejlesztését célzó fejlesztések, továbbá az érdekérvényesítő kapacitás növelése és az ilyen tevékenységek professzionalizálása, a harmadik pedig a finanszírozási biztonság megteremtése.

Tagság

A MADÁSZSZ szervezet-működtetési, működési gyakorlata megfelel a magyar átlagnak, a szövetségi működés legtöbb előnyét és hátrányát tekintve.

A tagság száma és jellege miatt is alkalmas arra, hogy a drogprevenció és ártalomcsökkentés területén alkalmazott megközelítéseket alkalmazó szervezetek meghatározó részét elérje, szükség esetén támogatását megszerezze. A tagok eltérő karaktere, fejlettsége garanciát jelent arra, hogy egy ténylegesen, aktívan működő szövetségi munka során kikristályosodjanak azok a szakmai, ágazati irányelvek, sztenderdek, amelyek széles körben alkalmazhatóak. Védett környezetben, lefolytathatóak azok a viták, amelyek meghatározóak a külső kommunikáció és szakmapolitikai javaslatok sikerre vitelét hiszen a tagok megállapodás esetén nem játszhatóak ki egymás ellen, a kommunikáció egységes, az üzenetek egymást erősítik. Ennek elsődleges feltétele, hogy a tagok meg tudjanak állapodni a legfontosabb alapelvekben, valamint, hogy a tagság aktivitása relatíve magas legyen. Előbbiben a MADÁSZSZ jól teljesít, míg az utóbbiban már kevésbé jó a helyzet.

A tagság jogkörei jelenleg azonosak, ugyanakkor elég nagy eltérések mutatkoznak mind költségvetés, mind szakmai tapasztalatok, mind a szolgáltatások tevékenységek komplexitását tekintve az egyes tagszervezetek között. Ezek a különbségek, bár az interjúk ezt egyértelműen nem támasztják alá, okozhatnak komoly feszültségeket is.

Szövetségekben jellemzőek a kicsi-nagy, főváros-vidék, tapasztalt-kevesbé tapasztalt, többfókuszú-egyfókuszú különbségek. Ezek többségére választ adhat egy jól működő centrális modell, amely a kommunikációt egyenletessé, a hozzáférést könnyebbé teszi. Olyan eszközöket, irányelveket alkalmazhat, amelyek egyszerű technikai megoldások a problémákra (pl. a költségvetések készítésénél mindig betervez utazási költségtérítést, amivel a vidékieket helyzetbe hozza, éves működési tervet készít elő dátumokkal, hogy az utazások, találkozók való részvétel tervezhetőbb legyen – természetesen ettől még nem lesz aktív a tagság, de a részvétel feltételei megteremthetőek).

A centrális modell választásából adódó tagokkal kapcsolatos javaslatok

A szervezet tervezett minőségi változása során elengedhetetlen, hogy olyan belső szabályzatok szülessenek, amelyek egyértelművé teszik a tagok jogait és kötelességeit. Ezeket első körben elegendő a legfontosabb területeken meghatározni úgymint a külső kommunikáció, a szakpolitikai munka, valamint a centrális iroda jogköre és kötelességei, annak finanszírozása, szükséges kapacitás, tagi alapszolgáltatások és opcionális szolgáltatások. A centrális modellhez elengedhetetlen, hogy egyértelműen tisztázódjon a MADÁSZSZ saját szakmai és tevékenységi portfóliója. Itt különösen fontos, hogy a befolyásosabb szervezetek mellett maradjon olyan tér, amely egyértelműen a Szövetséghez kötődik. Ennek finanszírozására vagy a tagdíjak átalakítására, vagy egy ún. kormányzati vagy üzleti (ennek esélyét egyelőre nem látjuk túl pozitívan) core grant-re van szükség, ami az alapszintű működést vagy szolgáltatást finanszírozza. A centrális modell választásának az is következménye, hogy szükség van a központ megerősítésére.

Amennyiben ezt pályázatokból szeretné üzemeltetni a tagság, a központ miatt fontos eldönteni, milyen pályázatokon indulhat el a központ, és melyek azok, amelyek esetében a tagok a verseny csökkenése miatt nem szeretnék ha pályázna. Itt három kézenfekvő javaslat van, az egyik, hogy kifejezetten **szövetségekre kiírt pályázatokon**, induljon el a szervezet, mint amilyen jelen TÁMOP is volt (arra üzleti modellt alapozni ugyanakkor nagyon kockázatos, hiszen kérdéses, lesznek-e még ilyen lehetőségek, valamint, hogy meddig). A másik lehetőség a nagyobb fokú EU-s jelenlét, és potenciálisan **EU-s források elérése**. Ezen a területen talán kevesebb konfliktus várható a tagsággal, hiszen intézményesült jelenléte egyik tagszervezetnek sem túl erős, ráadásul mint szövetség vélhetően

elfogadottabb tárgyalópartner az EU-ban, Az EU egyeztetési mechanizmusaiból adódóan. A harmadik lehetőség, olyan **innovatív projektek központi bonyolítása**, amely a tagoknak vagy azok túlnyomó többségének egyaránt hasznos (fontos tisztázni azonban azt, hogy mivel a MADÁSZSZ saját know-how-val nem, vagy alig bír, a know-how-ot vagy közösen fejlesztik a tagok, vagy egy tag rakja bele, azt viszont nehéz önkéntességéből elvárni, ezt egyszerűen érdemes beárazni – ez viszont más típusú tagi konfliktusokat szülhet). Ilyen lehet például egy SROI típusú kutatás, amely bebizonyíthatná a társadalomnak és a döntéshozóknak, hogy gazdaságilag kifizetődőbb ártalomcsökkentő és drogprevenációs programokat finanszírozni, mint ha nem finanszíroznák ezeket. Ezeket az adatokat adományszervezésben, vagy a döntéshozók befolyásolásában is lehet alkalmazni. Az ilyen típusú innovatív projektek esetében a projektre kell terhelni azokat a funkciókat, amelyek a tagi szolgáltatások körébe tartoznak.

Javasolt elvégzendő feladatok a tagságra és a centrális modellre vonatkozóan:

Feladat	Magyarázat
A centrális modell feladatainak és szolgáltatásainak meghatározása	Mi jár a tagoknak, esetlegesen melyek a fizetős tagi szolgáltatások, érdemes azokat a funkciókat közösen finanszírozni, amelyeket a tagok egyedül nem tudnának (pl. jogász, vagy policy officer) Jogász esetében, ha a tagszervezet alapszabály módosításban kér segítséget, az nem standard tagi szolgáltatás, tehát fizetni kellene érte.
Tevékenységi portfólió meghatározása	Melyek a központ fő tevékenységei projektjei. A stratégiából adódik a professzionális érdekérvényesítés, a kapacitásépítés, stb. Ezekre kellene később a felálló centrális irodának választ adnia
Kommunikációs protokoll, vagy kommunikációs irányelvek elfogadása (Minta a mellékletek között)	Mely esetben nyilatkozik MADÁSZSZ, mikor a tagok. Krízishelyzetben jogosult-e az iroda valamely tagja érdekében nyilatkozatot kiadni, stb. Ha az irodának saját sajtólistája van, köteles-e kiadni azt a tagoknak, vagy a tagok kötelesek az irodán keresztül kommunikálni, stb.

<p>Felmérni a tagság inaktivitásának tényleges okát, tagok motiválására programokat kitalálni</p>	<p>Bár bizonyára nem népszerű az ötlet, de érdemes megfontolni a rendkívül alacsony tagdíj akár komolyabb mértékű emelését. A heterogén összetételű tagság miatt javasolt például a sávós tagdíj, amit az előző évi költségvetéshez lehet kötni. Érdemes megfontolni az állandó és időszakos munkacsoportok létrehozásának rendszerét.</p>
<p>Tagságot és a szervezeti működést érintő dokumentumok a centrális modell szempontjából történő átalakítása, kialakítása (önálló fizetett ügyvezetés), szmsz.</p>	<p>Iroda jogkörének kibővítése, terv arra, hogy alakítható ki és finanszírozható a humán és infrastrukturális háttér, stb.</p>

Az érdekérvényesítéssel kapcsolatos munka professzionalizálása

A projekt egyik fő célkitűzése a MADÁSZSZ érdekérvényesítési kapacitásának növelése. Több tagszervezet is végez önállóan policy vagy érdekérvényesítési munkát. Vannak ugyanakkor olyan feladatok, amelyeket hatékonyabban lehet képviselni ha azt a MADÁSZSZ keretein belül tesszük. Az magyar és Európai Uniós struktúrák is preferálják a szakmai szövetségekkel való együttműködést, így ugyanis egy találkozóval „kipipálhatják” a társadalmi egyeztetést. Amennyiben az új, központosított érdekérvényesítési funkciót odafigyelve alakítjuk ki, kicsi az esélye, hogy a többnyire inkább szakmai fókuszú tagszervezeti és döntéshozói kapcsolatokat egy ágazat-politikai szerepet felvállaló MADÁSZSZ-os szerepvállalás csak erősítené.

A szervezetfejlesztés során fontos tartalmi felismerés volt , hogy az elmúlt évek tapasztalataira építve lerakja egy egy olyan érdekérvényesítési modell alapjait, ami hatékonyabb, és kiszámíthatóbb, mint az ismert, gyakran alkalmazott eszközök. Természetesen szabad figyelmen kívül hagyni azt a tényt sem, hogy Magyarország még mindig a kijárási, az ismerősökön keresztüli lobbizás országa. Ha kell, ezeket az eszközöket érdemes beemelni az érdekérvényesítési tevékenységbe, de csak addig, amíg nem sérti függetlenségünket, elfogadottságunkat, valamint a meghatározandó közös szakmai elveket.

A Szövetség által tervezett korszerű édekvényesítési modellt olyan szempontból kellene másnak lennie az eddigieknél, hogy ha megkérdezzük tagjainkat, válaszokat kapunk, és mindig azzal a tudattal lehet tárgyalásokat folytatni, hogy támogatottsága van az képviselt elveknek. A fent már említett tagság-reaktiválás ehhez a ponthoz is elengedhetetlenül fontos. Talán pont az édekvényesítési szakmai előkészítő munka lehet az egyik motivációs tényező. Egy ún. **policy műhelyt** javaslunk létrehozni, ahol tematikus fejlesztések zajlanának külső segítséggel. Lehetne ennek egyfajta kapacitás-építő fókusz (meghívott szakértők segíthetnék tagjainkat abban, hogy édekvényesítési folyamatokat az ügy feltárásától, a szakpolitikai változásokig meg tudják tervezni, kommunikációs, tudatformáló kampányokból és szakértőktől lehetne inspirálódni, valamint jó minőségű policy-anyagokat tudnánk saját önfejlesztésünk során megírni.

Az elmúlt évek egyik legfontosabb szakmai változása, hogy ugyanezen TÁMOP program keretén belül elkészült egy részletes kutatás, hiányterületekkel, azok esetleges megoldási módjaival. Az MADÁSZSZ a következő években kulcsfontosságúnak tartja, hogy a dokumentumban foglaltak tanulságokra gyakorlati programokban adjunk választ.

Célunk, hogy az elkövetkező három évben a fenti műhely keretében kidolgozzunk és kipróbáljunk egy olyan édekvényesítési modellt, amely sikeressége nem a benne résztvevő személyektől, hanem a mechanizmus minőségétől függ. Ennek előfeltétele, hogy képesek legyünk olyan kapcsolatot kialakítani a tagsággal, a médiával, hogy ne csak egy szűk szakmai kör ügye legyen az adott policy-szintű változás, hanem mindig legyen mellé állítható ha nem is túl széles körű, de valamiféle társadalmi nyomás, ami súlyt ad a kezdeményezésnek. Itt is fontos, hogy ne „magyarosan” lépünk fel, csak papíron létező tagságra hivatkozva, hanem kreatív eszközökkel állandó információ-áramlást biztosítva a tagok és a szervezet között meggyőződünk arról, hogy a kialakuló centrális iroda javaslatai megalapozottak, támogatottak.

Szükség van ezen a területen is a „figyelemfelkeltő”, és kommunikációs kapacitás, valamint az ezt elősegítő szervezeti tudás megteremtésére és növelésére. Fontos szempont itt, hogy ezt a kapacitást nemcsak központilag, hanem tagszervezeteinknél is meg kell teremteni, hiszen helyi szinten is szükség van korszerű édekvényesítési know-how-ra. Ehhez a MADÁSZSZ képességekkel, kommunikációs modulok elkészítésével járul hozzá.

Javasolt feladatok az érdekérvényesítéssel kapcsolatos feladatok ellátására vonatkozóan

<p>A MADÁSZSZ hatáskörének tisztázása policy szinten</p>	<p>Definiálni, melyek azok az ágazati területek, ahol a tagok a MADÁSZSZ lép fel minden esetben, és melyek azok, ahol a tagok külön-külön. A közös fellépés nem feltétlenül zárja ki azt, hogy a tagok önállóan ugyanazon témában megnyilatkozzanak, csak a MADÁSZSZ felhatalmazását egyértelművé és jól kommunikálhatóvá kell tenni</p>
<p>Policy-műhely létrehozása a mostani projekt-team gyakorlatát felhasználva</p>	<p>Egy ilyen műhely vagy munkacsoport megteremtheti a fenti legitimitást, ha a benne résztvevők nagyrészt meg tudnak állapodni a képviselt irányokban. A műhely kereteit, autonómiáját pontosan kell definiálni. A MADÁSZSZ esetében az operativitás, a reagálókészség növelése miatt, önálló nyilatkozási lehetőséget javaslunk. Az elnökség jóváhagyja a műhely éves munkatervét, meghatározza mely (lehetőleg nagyon kevés) kérdésekben nem nyilatkozhat önállóan. Egyéb esetekben az iroda adminisztratív támogatásával önállóan működik.</p>
<p>Tagi érdekérvényesítési kapacitás-építő program megvalósítása</p>	<p>Az elmúlt években és ismereteink szerint a következő években a független adományozók körében ez a téma nagyon népszerű volt és lesz (a Norvég 2, a Svájci Civil Alap, az Ökotárs programjai, stb) várhatóan tovább támogatja az ilyen fókuszú projekteket.</p>

<p>Policy-dokumentumok készítése és publikálása</p>	<p>Ártalomcsökkentő és drogprevenációs állami finanszírozási monitorozási jelentés lehet pl. évente publikálni, Önálló, tematizáló policy-anyagokat elkészíteni. Az évente ugyanabban az időben megjelenő jelentésnek az ez előnye, hogy mivel a finanszírozást veszi górcső alá, mindig van médiavisszhangja, ráadásul jól tervezhető, a második publikálásától kezdődően önmaga referenciájává válik.</p>
---	---

A centrális modell finanszírozási és működtetési kereteinek kialakítása

Kapacitásnövelés

A fenti pontokból következően a MADÁSZSZ kiemelt feladata, hogy a jelenlegit meghaladó központi (centrális) kapacitást teremtsen, hogy a tagi szolgáltatások, az érdekvégyesítés területén eredményeket tudjon elérni. További kapacitást kell teremtenie a zökkenőmentes működtetés biztosítására is. Ha pusztán a policy-feladatokat nézzük, ha a tagok igénye annyi, hogy az iroda tájékoztasson, esetenként, többnyire reaktívan lobbizás logisztikai részét bonyolítsa, érdekeket artikuláljon és képviseljen, sokkal kisebb kapacításra van szükség, mintha például proaktívan policy-fejlesztést, kapacitásépítést, társadalmi szintű tematizálást végez.

Figyelembe véve más, hasonló szervezetek, szövetségek kapacitását, általánosságban a másfél fizetett státusz már biztosít egyfajta flexibilitást, főleg, ha az elnökség és egyes tagok továbbra is vállalnak feladatokat a működtetés területén is. A minimum kapacitás egy fő teljes munkaidejű munkatárs, a projektekre, elszámolásokra, és általános irodai működésre; valamint egy részmunkaidős, a kommunikációval is foglalkozó policy munkatárs, amely pozíció teljes állásá bővül (vagy kiegészül egy félállású asszisztenssel). A szakmai vezetői pozíciót betöltheti ugyan a mindenkori elnök is, de optimális esetben egy részállású szakmai munkatárs tevékenykedne teljes állású irodavezető/titkárságvezető valamint a stratégiai szintet képviselő elnök mellet. Javaslatunk szerint a két fizetett munkatárs közül mindenképpen a szakmai munkatárs legyen az erősebb pozíció, még ha a többi terület a gyakorlatban több munkával jár is, ez különösen akkor igaz, ha a szervezet szakmai „vezetője” maga az elnök.

Optimális esetben a MADÁSZSZ a fenti kapacitáson kívül még minimum félállásban, optimálisan teljes állásban egy általános asszisztenszt is alkalmaz (akár ketté is választható a feladatkör, önálló policy-asszisztensre és kommunikációs munkatársra.). Hosszabb távon, a jelenleginél jóval inkább megerősödött MADÁSZSZ esetében a fentebb tárgyalt irodavezető/titkárságvezetői funkciót is érdemes szétválasztani projektkoordinátori és tényleges irodavezetői funkcióra.

Amennyiben az elnök tölti be a szakmai vezetői feladatokat, fontos, hogy elnökségi szinten tisztázott legyen, hogy mely feladatok tartoznak az elnöki tiszttel együtt járó ingyenesen teljesítendőek közé, és melyek a megvalósítást is magába foglaló fizetett szakmai feladatkörbe. Ebben az esetben szabályozni kell a potenciális érdekkonfliktust, kitérve a fizetett munkakör beszámoltatására.

A részállások és teljes állások változásának tekintetében (3,5-4,5 fő) években gondolkodunk. A legjobb állapot elérésére 3-5 évre is szükség lehet fokozatos és folyamatos növekedés mellett.

Forrásigény és finanszírozás

A tagsági résznél leírt finanszírozási modellek mellett még egy felvetést fontos megtenni. Jelenleg a MADÁSZ költségvetése elhanyagolható részét jelentik a tagdíjak. Mindenképpen fontos lenne a tagdíjak és a tagdíjakért cserébe nyújtott szolgáltatások újradefiniálása. Amennyiben a fejlesztések jó irányba mozdítják el a szövetséget, az olyan feladatokat tud átvállalni, amelyeket jelenleg a tagok próbálnak ellátni, vagy már nekik sem marad rá kapacitásuk, bár fontos lenne. Egy esetleges emelt tagdíjra úgy érdemes tekinteni, mint közösen meghatározott tevékenységek társfinanszírozása a tagok által. Vélhetően megváltozna a tagok aktivitásának foka is, hiszen ha fizetnek valamiért, megkövetelik a teljesítést is, ahhoz pedig részt kell venniük az üléseken, a tevékenységekben.

Javaslatunk szerint költségvetés-arányos, sávós tagdíjat kellene bevezetni, 2-3 sávban. Fontos szempont, hogy a legalacsonyabb kategóriában is emelkednie kellene a tagdíjnak. Érthető, hogy a szervezetek nehezen tudják elfogadni majd a tagdíjakat, de rövid távon nehéz lenne más, hatékony, megbízható forrást találni, cserébe a tagok is többletet kapnak valamiből. Természetesen ezt csak tagi konzultáció után lehetne megtenni, közgyűlési felhatalmazással. Példa a sávokra:

Éves költségvetés	Javasolt tagdíj
0-2.000.000	15.000
2.000.000-10.000.000	50.000
10.000.000-	150.000

A tagdíjemelésnél fontos érv kell hogy legyen, hogy a növekményért cserébe kapott szolgáltatás olcsóbb legyen így a szervezetnek, mint hogyha önmaga látná el azt.

Általános stratégiai kérdés a tagok számának felkutatása és növelése. Mivel a területen dolgozó szervezetek száma, pontos szereplői nagyrészt ismertek, megfontolandó, hogy csatlakozhatnak-e az ártalomcsökkentéssel, vagy drogprevencióval csak részben érintkező szervezetek, intézmények, magánszemélyek. Természetesen nem mellékes megtalálni, vagy kialakítani azokat a motivációkat a Szövetségben belül, amelyek miatt érdemes lenne belépniük.

További megfontolandó, a fentiekben még nem tárgyalt lehetséges nagyadományozók, úgynevezett „major donorok” megkeresése lehet. Nyugat-Európában létező gyakorlat, hogy szervezetek megkeresnek nagy

adományozókat, akik eltérő okokból kifolyólag, többnyire diszkréciót, anonimitást kérve eseti nagyadományokkal támogatnak szervezeteket. A motiváció ezen esetekben leggyakrabban az érintettség, céges nagyadományok esetében szintén valamiféle vezetői/tulajdonosi érintettség, vagy rendkívüli társadalmi elkötelezettség a fő ok.

Legreálisabbnak azonban a tagsági résznél már elemzett projektbonyolítói, a mostaninál szélesebb portfóliójú szervezet-finanszírozási modellt tartjuk, ahol a projektben vállalt feladatok nagyrészt megegyeznek a belső szervezeti igényekkel, azaz a projekt a szervezet stratégiájára, tevékenységének folyamatos megvalósítására vonatkozik.

Fontos az mindenkori felelős minisztériumnál egy úgynevezett core grant – azaz egy a alaptevékenységet finanszírozó általános működési támogatás kezdeményezése. Más szervezetek tapasztalata alapján többéves, rendszeres (évi egyszeri-kétszeri) felvetés, minisztérium általi elutasítás után, előfordult, hogy az illetékes tárca megfontolta, nem túl sok esetben (illetve viszonylag kevés nyilvánosan ismert eset van) ugyan de támogatta az adott érdekérvényesítést ellátó szövetséget. Maga a core-grant igénylése is stratégiai kérdés, hiszen a függetlenség, pártatlanság szempontjából a legnehezebb döntés, mégis a finanszírozási lehetőségek szűkösségét tekintve úgy véljük szükség van erre a formára is.

A fenti dilemmákat és lehetőségeket figyelembe véve szükség van egy, a kockázatokat és lehetőségeket objektíven párhuzamba állító szövetségi forrásteremtési stratégia megalkotására, a megfelelő megvalósíthatósági elemzés és tervezés elvégzésére.

Általános működés

A MADÁSZSZ tagi aktivitásának növelésével párhuzamosan a szervezet belső fórumainak felélesztésére van szükség. A közgyűlések részvételi arányának növelésére, munkacsoportokra, tematizált találkozókra, egy valódi szövetségi élet kialakítására.

A stratégia felülvizsgálatára mindenképpen szükség lesz, szükség esetén pedig módosítani is kell, a társadalmi-politikai környezetben bekövetkezett változások, valamint a szervezetfejlesztési eredmények figyelembe vételével. Közgyűlési szinten mindenképp szükség van a jelen fejlesztési koncepció jóváhagyására, hiszen a Szövetség működésének jelentős átalakulása vetíthető előre. Ha mégsem nyer támogatottságot a felvázolt fejlesztési irány, szükség van valamilyen alternatív fejlesztési irány meghatározására.

Javasolt feladatok a centrális modell finanszírozási és működtetési tevékenységekre vonatkozóan

MADÁSZSZ kívánt szervezeti kapacitásának meghatározása, fejlesztési koncepció megvalósítási tervének jóváhagyása	A fejlesztési terv változást hoz a MADÁSZ forrásigényében, működési mechanizmusában, tevékenységi körében, mindenképpen tisztázni kell ennek kereteit, valamint a mandátumokat.
Forrásteremtési terv készítése	A felvázolt centrális modell kulcsfeltétele a finanszírozhatóság. A modell működtetésére komoly többletbevételekre van szükség. Fontos elemezni a már alkalmazott módszerek sikerességét, valamint a még nem alkalmazottak várható reális eredményeit.
A szövetség belső fórumainak újraindítása	Szervezeti változások esetén az aktívan működő fórumok jelentik a tényleges tagi kontrollt, valamint a garanciát arra, hogy a ráfordított munka és forrás nem felesleges. A folyamat legitimitása érdekében minél korábban el kell kezdeni ezen fórumok működtetését.
Stratégia felülvizsgálata	A tervezés során meghatározott időszak véget ért, ennek értékelése, új irányok kitűzése, régi irányok megerősítésére egy tudatos, tervezett folyamat meghatározása