

**VEGYIPARI MUNKAADÓI SZERVEZETEK  
HATÉKONYSÁGÁNAK NÖVELÉSE AZ ECEG  
EURÓPAI UNIÓS GYAKORLATÁNAK  
FIGYELEMBEVÉTELÉVEL**

**Vegyipari Ágazati Párbeszédbizottság**

**Budapest 2009. október**

**Készítette: Nesa Kft.**

**Összeállította: Szikszay Gábor**

## TARTALOMJEGYZÉK

RÖVID ÖSSZEFOGLALÓ.....	3
1. BEVEZETÉS .....	5
A társadalmi párbeszéd szerepe és helyzete az Európai Unióban.....	5
A vegyipar helyzete az Európai Unióban .....	6
A válság és a vegyipar .....	8
2. ÁLTALÁNOS ELVÁRÁSOK EGY SZAKMAI MUNKAADÓI SZERVEZETTEL KAPCSOLATBAN. A SZERVEZET HELYE A TÁRSADALMI ÉS GAZDASÁGI KÖRNYEZETBEN. ....	9
3. A JÓ IRÁNYÍTÁS ÉS SZERVEZÉS, MINT A HATÉKONYSÁG EGYIK FELTÉTELE.....	11
4. A TAGSÁGI KÖR VIZSGÁLATA, ELEMZÉSE .....	12
MIT VÁRNAK EL A JELENLEGI, ILLETVE A POTENCIÁLIS TAGOK?.....	12
A bővítés eszközei .....	13
5. A SZERVEZET EREJÉNEK, HATÉKONYSÁGÁNAK NÖVELÉSE.....	15
A SZOLGÁLTATÁSOK BŐVÍTÉSE ÚTJÁN.....	15
A szolgáltatások jelentősége, haszna, veszélyek, kihívások .....	15
Az igények felmérése, a szolgáltatások nyújtásának lehetőségei.....	16
a) Ötletek felvetése (ötletbörze).....	16
b) Az igények felmérése.....	16
c) A piaci kínálat felmérése.....	18
d) Összeegyeztethetőség (küldetés) hozzáadott érték.....	18
e) Belső adottságok (kapacitás, személyi feltételek) .....	19
f) Akadályok, gátló tényezők .....	20
g) A szolgáltatás nyújtásának lehetőségei.....	21
Külső szolgáltató igénybevétele .....	21
Szolgáltatás közvetítése .....	21
Társulás létrehozása.....	21
Közvetlen szolgáltatás .....	22
A munkaadói szervezet által végzett főbb feladatcsoportok.....	22
6. A MUNKAADÓI SZERVEZETEK ÁLTAL NYÚJTOTT SZOLGÁLTATÁSOK .....	26
HELYZETE AZ ÚJONNAN CSATLAKOZOTT ORSZÁGOKBAN .....	26
7. AZ ÉRDEKKÉPVISELETI TEVÉKENYSÉG MAXIMALIZÁLÁSA A LOBBI TEVÉKENYSÉG, A KÉPVISELETI MUNKA ÉS A TÁRSADALMI PÁRBESZÉD ERŐSÍTÉSÉVEL. ....	28
Alapkonceptió, témakörök megválasztása, célok és prioritások .....	28
A lobbizás intézményes lehetőségei .....	30
A lobbizás megvalósításának lépései.....	32
Az eredmények kiértékelése.....	34
8. A MAVESZ JELENLEGI SZEREPE A VEGYIPARBAN ÉS A SZOCIÁLIS PÁRBESZÉDBEN	35
A MAVESZ ÁLTAL NYÚJTOTT SZOLGÁLTATÁSOK .....	35
9. A MAVESZ STRATÉGIÁJA, A FELJESZTÉS LEHETŐSÉGEI .....	38
A MAVESZ stratégiai céljai: .....	39
A szervezet irányításának, működésének fejlesztése.....	39
A szervezet által nyújtott szolgáltatások bővítése .....	40
A MAVESZ szövetségi politikája .....	41
10. A VÁLSÁG MINT KÜLÖNLEGES FELADAT ÉS LEHETŐSÉG A SZERVEZET ERŐSÍTÉSÉRE.....	43
A válság és a magyar vegyipar.....	<b>Hiba! A könyvjelző nem létezik.</b>
A válság hatása a magyar vegyiparra, a MAVESZ szerepére, fontosságára .....	43
Lobbyi tevékenység: REACH és ETS .....	46

## RÖVID ÖSSZEFOGLALÓ

Az Európai Unió kiemelt fontosságot tulajdonít a társadalmi párbeszédnek, mind uniós, nemzeti, regionális és ágazati szinten. A sikeres és hatékony párbeszéd egyik fontos feltétele az abban résztvevők felkészültsége. Az újonnan csatlakozott országokban a munkaadói oldal képviselői a kevesebb tapasztalat mellett több hasonló problémával küszködnek, amely hátráltatja a hatékony munkát. Ezen a helyzeten kívánt javítani az ECEG, amikor az ITC – ILO-val közösen egy 18 hónapos projektet indítottak 12 újonnan csatlakozott, illetve tagjelölt ország (Bulgária, Csehország, Észtország, Horvátország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Magyarország, Románia, Szlovákia, Szlovénia és Törökország) vegyipari munkaadó szervezetei számára, amelynek témája „Az ECEG tagszervezeteinek erősítése a nemzeti és európai szintű társadalmi párbeszédben való részvétel érdekében”. A projekt célja, hogy segítséget nyújtson ezeknek a szervezeteknek stratégiájuk továbbfejlesztéséhez, és gyakorlati eszközöket és módszereket mutasson be a szervezetek hatékonyságának növeléséhez.

A tanulmány a szemináriumon 2009 márciusában elhangzott előadások anyagának felhasználásával készült. Ismerteti a szociális párbeszéd szerepét és helyzetét az Európai Unióban, a vegyipar jelentőségét és az előtte álló lehetőségeket, valamint veszélyeket a versenyképesség megtartása szempontjából, amelyek között jelentős szerepe van a megfelelő üzleti környezetnek és a társadalmi párbeszédnek.

A munkaadói szervezetnek elsősorban a tagok igényeit kell kielégítenie, és ennek megfelelően tevékenysége elsősorban a jó üzleti környezet kialakítására, illetve fenntartására kell, hogy irányuljon. A hatékony munka alapvető feltétele, hogy a szervezet megfelelő befolyással rendelkezzen az üzleti környezetet meghatározó szereplőknél. A meglévő tagok igényeinek kielégítése mellett vonzerőt kell, hogy gyakoroljon újabb és újabb tagok megnyerése érdekében, ezt pedig csak jó irányítással, világos és egyértelmű célokkal, szabályozással, feladatokkal lehet megvalósítani. A szervezet bővítése tehát egyik alapvető feltétele a hatékonyság növelésének, így a tanulmány részletesen foglalkozik azzal, hogy a bővítés milyen eszközökkel érhető el.

A munkaadó szervezetek működésének, de egyre inkább létének is, második alapvető feltétele az általa nyújtott szolgáltatások köre és minősége. A szolgáltatások két részre oszthatók, egyrészt a képviselői tevékenységre, amelyet a szervezet általában térítésmentesen nyújt, és amely benne foglaltatik a tagsági díjban, másrészt azok a speciális szolgáltatások, amelyeket térítés ellenében nyújt. A tanulmány taglalja a szolgáltatások bővítése által nyújtott lehetőségeket, és kitér azokra a veszélyekre is, amelyek nem kellőképpen megalapozott, vagy nem megfelelően előkészített szolgáltatásbővítéssel járnak.

A megalapozott bővítés feltételein kívül, a tanulmány ismerteti azokat a gyakorlati lépéseket is, amelyeken keresztül, a külső és belső feltételek tételes vizsgálatával eljuthatunk az ötletek felvetésétől a szolgáltatás beindításáig. Felsorolja azokat a területeket, amelyeken az adott helyzet ismeretében lehetőség nyílt bevétel generáló szolgáltatás nyújtására, majd azokat a témaköröket, amelyek területén a szóban forgó országok szervezetei már eddig is nyújtanak szolgáltatást, és megállapítja, hogy a tapasztalatok alapján a sikeres szolgáltatások alapfeltételei a személyi feltételek megteremtése, a megalapozott megvalósíthatósági tanulmány és a pénzügyi háttér megteremtése.

A tanulmány ezek után kitér a harmadik alapvető fontosságú területre, az érdekképviseleti tevékenységre, azon belül is a lobbizásra és a társadalmi párbeszédre. Tárgyalja az érdekképviselet és lobbizás alapkoncepcióját, vagyis a jó üzleti környezet fontosságát, az azt befolyásoló tényezőket, amelyek a megfelelő intézményi háttér, infrastruktúra, stabilitás, egészségügy és alapoktatás szintje. Bemutatja a sikeres érdekképviseleti tevékenység alapfeltételeit (amelyek a reprezentativitás, függetlenség és a jól irányított szervezet), valamint fő ismérveit. Részletesen ismerteti a lobbizás intézményes lehetőségeit, az információgyűjtés forrásait és az információk kezelését, foglalkozik a piacelemzéssel, a célkitűzések helyességének megvizsgálásával és a prioritások meghatározásával. Gyakorlati útmutatást ad a célszemélyek, célcsoportok kiválasztásához, a kapcsolatfelvételhez és részletesen taglalja a kommunikáció különféle eszközeit. Külön kitér a felhatalmazás fontosságára, valamint arra, hogy folyamatoknak mindig legálisaknak és áttekinthetőnek kell lenniük a tagság egésze számára. Végül támpontokat ad arra nézve, hogy mik legyenek a kiértékelés szempontjai, ami alapján megállapítható az egész tevékenység, illetve az egyes folyamatok hatékonysága.

A tanulmány befejező része a MAVESZ, mint a legnagyobb magyar vegyipari munkaadói szervezet jelenlegi szerepét, stratégiáját, a fejlesztés lehetőségeit mutatja be a fenti alapelvek, módszerek és eszközök figyelembevételével.

Külön kitér a tanulmány a válságnak a vegyipart, ezen belül az európai, a régióbeli és a magyarországi vegyipart érintő hatásaira, kimutatva, hogy a válság és az európai vegyipari és emissziós szabályozások időbeli együttes megjelenése különleges feladatot ró a szervezetekre, de egyben kivételes lehetőség is e szervezetek erejének növelése és hatékonyságának továbbfejlesztése szempontjából.

A tanulmány fent leírt tartalma és tagoltsága lehetővé teszi, hogy más munkaadói szervezetek is felhasználhassák az általánosságban is érvényes megállapításokat, javaslatokat és módszereket, rövid- közép- vagy akár hosszú távú stratégia, vagy éppenséggel konkrét akciótervek készítéséhez, összeállításához, függetlenül attól, hogy mely területen működnek, illetve a szervezetépítés –fejlesztés mely stádiumában vannak.

# 1. BEVEZETÉS

## A társadalmi párbeszéd szerepe és helyzete az Európai Unióban

Ma már széles körben elfogadott tényként kezelik, hogy a társadalmi párbeszéd struktúrái és folyamatai lényeges elemei a fontos társadalmi és gazdasági problémák megoldásának vagy éppen kezelésének, elősegítik a társadalmi és munkabéke megteremtését és fenntartását és így hozzájárulnak a gazdasági fejlődéshez is. Ennek felismerése vezetett el oda, hogy ma már mind az EU alapokmánya, mind pedig az európai munkajogi törvények számos rendelkezést tartalmaznak a társadalmi párbeszédre vonatkozóan, EU, nemzeti és vállalati szinteken egyaránt. Ezeken túlmenően azonban, a társadalmi párbeszéd működőképességének alapfeltétele, hogy abban mindkét oldalon, mind a munkavállalóknál, mind pedig a munkaadók részéről jól felkészült, a tagságot megfelelően képviselni tudó és felhatalmazással bíró képviselők vegyenek részt.

Az Európai Unió régebbi tagországainak tapasztalata alapján, az ágazati szinten folyó párbeszéd jelentős szerepet játszhat a konfliktusok megelőzésében, általános keretet nyújtva a bérekkel, munkaidővel, a munkakörülményekkel és az élethosszig tartó tanulás feltételeinek kialakításával kapcsolatos megállapodásoknak. Ezzel megteremtheti a helyi szinten fellépő problémák társadalmi párbeszéd keretében történő feloldásának alapjait is.

Az Európai Unió 2004-es és 2007-es kibővítését követően bizonyos egyensúlytalanság keletkezett a régebbi és az újonnan belépett országok társadalmi párbeszédeinek színvonala között, amely negatív hatással lehet az Unió egész működésére is. Megfelelő felkészültség híján az új tagok nem mindig tudják megfelelően kihasználni az Unió direktívái által nyújtott lehetőségeket. Ennek oka elsősorban az, hogy a párbeszédben résztvevő partnerek általában szervezeti nehézségekkel és pénzügyi problémákkal küzdenek ezekben az országokban. Ezért az utóbbi években komoly erőfeszítések történtek a nemzeti szintű szervezetek megerősítése céljából, amelyekhez támogatást nyújtott az Unió is.

Némileg más a helyzet azonban ágazati szinten, különösen a munkaadói szervezetek esetében. Habár a problémák országról-országra különböznek, de általában közös jellemzőjük az az ördögi kör, hogy a kis létszámú tagságtól befolyó tagdíjak következtében kicsiny szervezetet tudnak fenntartani, amely így viszont csak korlátozott szolgáltatást képes nyújtani, amely viszont elvezethet az elégedetlen tagság csökkenéséhez. Ezzel viszont csökken a szervezet reprezentativitása és gyengül az a szerep is, amelyet a társadalmi párbeszédben - és általában az üzleti életben - a munkaadói szervezetnek el kellene látnia. A társadalmi párbeszéd legjobb esetben is csak korlátozott területre terjed ki, a gyenge szervezet és a megfelelő képzettségű munkatársak hiánya miatt nincs meg a kezdeményező erő a párbeszéd új területekre való kiterjesztéséhez.

Ezek a viszonyok az EU régebbi tagjai körében fokozatosan, szerves fejlődés keretein belül alakultak ki, a közép-kelet európai országoknak azonban rendkívül rövid idő alatt a rendszerváltást követően, a semmiből kellett kialakítani ezeket a szervezeteket, az 1990-es évek elején. Azóta ugyan jelentős eredményeket értek el, azonban az egyes ágazatokban a mai napig léteznek még a fent leírt jelentős problémák, amelyekkel a szervezeteknek nap, mint nap meg kell küzdeniük.

A fent vázolt helyzet elemzése alapján az ILO és az Európai Vegyipari Munkaadók Szervezete (ECEG) közösen úgy döntöttek, hogy megindítanak egy 18 hónapos projektet, amelynek célja: „Az ECEG társult szervezeteinek erősítése az nemzeti és európai szinteken folytatott ágazati és társadalmi párbeszédben való részvétel céljából”.

Ez az összeállítás egyrészt a projekt során elhangzott előadások, anyagok tartalma alapján készült, másrészt pedig a MAVESZ jelenlegi helyzetét mutatja be az előadásokon elhangzottak tükrében. Célja, hogy bemutassa azokat a folyamatokat, módszereket, amelyeket a MAVESZ viszonyaira alkalmazva, továbbfejleszthető a szervezet stratégiája, hogy olyan, sikeres munkaadói szervezet lehessen, amely mind az ágazati párbeszédben, mind a munkaadók érdekeinek védelmében; mind az országos, mind pedig EU szinten (ahol is különösen az ágazati párbeszédre kell helyezni a fő hangsúlyt) eleget tud tenni a vele szemben támasztott mindenkor követelményeknek. Ennek érdekében javítani és erősíteni kell azokat a kereteket, amelyek között a MAVESZ tevékenykedik, jobban meg kell érteni a társadalompolitikában és a párbeszéd területén az utóbbi időkben történt fejleményeket, és meg kell ismerni az ezeken a területeken mások által szerzett tapasztalatokat. Növelni kell a vállalati vezetők szerepét az általában vett és az ágazatban történő szociális párbeszédben, ki kell építeni az ehhez szükséges kapcsolatrendszereket, és javítani kell a szub-regionális, (szomszédos országok szervezetei közötti) együttműködés színvonalát. Mélyebben meg kell érteni azokat a kihívásokat, amelyekkel az iparágak szembe kell néznie, valamint azokat az EU-szintű és nemzeti kezdeményezéseket, amelyek hatással lehetnek az ágazat versenyképességére és meg kell fontolni további kezdeményezéseket, ahol lehetséges, a szakszervezetekkel egyetértésben.

### **A vegyipar helyzete az Európai Unióban**

A vegyipar az egyik legnagyobb és nemzetközileg legeredményesebb iparág az Unióban, a világ vegyipari termelésének 28%-át itt állítják elő, és ennek 25%-át az Unión kívül értékesítik. Tőkeigényessége miatt eddig ez az iparág szükségszerűen a legfejlettebb országokban koncentrált. Azonban a globalizáció, a gyors és szabad tőke mozgás korában a tömegáruk (commodities) legfejlettebb ipari országokban történő előállítására már nem versenyképes a világ egyéb régióival.

Ha meg akarjuk tartani a vegyipart az Európai Unió keretein belül, akkor fokoznunk kell az innováció ütemét, meg kell tartani a korábban kivívott vezető szerepet. Erre pedig nemcsak a munkahelyek megőrzése miatt van szükség, hanem azért is, mert habár a vegyipar egyben saját termékeinek egyik legnagyobb fogyasztója, mégis olyan jelentős iparágak beszállítója is, mint a fémipar, gépipar, villamos ipar, textil- és ruházati ipar, papír- és nyomdaipar, valamint a járműipar. Ezért a vegyipar jelentős szerepet játszik ezeknek az iparágaknak innovációs fejlődése szempontjából is. A vegyipar pedig egyenesen szinonimája az innovációnak az úrkutatásban, a gyógyszeriparban, élelmiszeriparban, kozmetikai és háztartásvégiparban.

A vegyipar megtartása tehát egyik fontos feltétele az Unió fenntartható gazdasági növekedésének és fejlődésének és ez egyben hatalmas társadalmi szerep is.

A vegyipar jelenlegi és jövőbeli helyzetét meghatározó tényezők a következők:

- \* Munkaerő helyzet, különös tekintettel a fiatal tehetségek körében tapasztalható agyelszívásra. Növelni kell a vegyipar vonzerejét a karrier-építés szempontjából, ezzel

javítjuk a kutatás-fejlesztés lehetőségeit és biztosítjuk, hogy az élen maradhassunk innováció területén.

- \* Az energiaárak alakulása. Az energia nemcsak az egyik legjelentősebb költségeleme a vegyipari feldolgozó folyamatoknak, hanem a gáz és a kőolajtermékek egyben fontos alapanyagai is sok vegyipari terméknek. A környezetvédelmi szempontok miatt bevezetett emisszió kereskedelem jelentős befolyást gyakorol az ágazat versenyképességére.
- \* A környezet, a lakosság és a munkaerő védelme a veszélyes anyagokkal szemben. Jelenleg az európai vegyipar előtt álló legkomolyabb kihívás a REACH alkalmazása, amelynek során a gyártóknak be kell bizonyítani, hogy az általuk alkalmazott vegyi anyagok nem jelentenek veszélyt az emberekre és a környezetre.
- \* A globalizált verseny egyrészt az olajtermelő országok, különösképpen a közel-keleti olajtermelők részéről a vegyipari alapanyagok termelése területén, másrészt magas technológiai szintű országok részéről a tömegtermékek (commodities) területén, harmadrészt pedig általánosságban az alacsony kereseti szinttel rendelkező, főképp ázsiai országok részéről.

Ezeknek a kihívásoknak a kivédéséhez elengedhetetlen a megfelelő üzleti környezet kialakítása, illetve fenntartása, elsősorban a társadalmi párbeszéd útján. A 2000-es évek kezdetétől a fenti tényezők megértése vezetett el oda, hogy vegyiparban érdekelt szociális partnerek, az ECEG és az EMCEF közös tevékenysége alapján

- \* elfogadásra került a „Felelős Gondoskodás” (Responsible Care) programjára vonatkozó közös memorandum, amely az ágazat egészségvédelemre, biztonságtechnikára és környezetvédelemre vonatkozó kezdeményezése, valamint egy közös állásfoglalás az új európai vegyianyag-regisztráció (REACH) ügyében
- \* kétéves munkaprogramok készültek (2005/2006 és 2007/2008) az európai vegyipari szociális párbeszéd keretén belül néhány érzékeny probléma, mint például az oktatás, élethosszig tartó tanulás és a szakképzés Felelős Gondoskodás, REACH, iparpolitika versenyképesség és foglalkoztatás, valamint az EU bővítése tárgyában
- \* megkezdődött szemináriumok, projektek, műhelyek és konferenciák szervezése a fenti kétéves munkaprogramok megvalósítása céljából, valamint annak érdekében, hogy információkat nyújtson, és képzési lehetőségeket teremtsen mind a munkaadók, mind pedig a munkavállalók számára, segítsen elterjeszteni a legjobb módszereket, kiértékelje az egyes rendelkezések hatását és az egyes vállalatok egyéni kezdeményezéseinek eredményességét.

A vegyipar az új tagállamokban és a két tagjelölt országban is jelentős részét képezi az egyes országok gazdasági fejlődésének. Az ipar termelésének több mint 9%-át teszi ki Bulgária, Magyarország, Szlovénia, Szlovákia esetében, és több mint 6%-ot Csehországban, Észtországban, Lettországban, Litvániában és Lengyelországban. Az egész térségben összesen 400.000 munkavállalót foglalkoztat. Látható tehát, hogy fontos gazdasági és társadalmi érdekek fűződnek ahhoz, hogy a vegyipari társadalmi párbeszéd megfelelő szinten folyjon az egész unió területén.

## A válság és a vegyipar

2008-ban a kereslet fokozatos csökkenésével világméreteken zuhanni kezdtek az árak, szűkültek az árrések, a forgalom volumenben és értékben egyaránt rohamosan esett, a vezető cégek pedig emiatt fokozatosan visszafogták termelésüket, így az ágazat kibocsátása évek óta nem látott mértékben süllyedt, s a szektorban oly fontos mutató, a kapacitáskihasználtság is sok éves mélypontra esett. Utóbbi miatt a cégek a más iparágakban látott költségcsökkentő intézkedéseken túl visszafogták beruházásaikat, és a k+f bővülése is lelassult.

A 2009-es esztendő második fele hozott ugyan némi javulást, az áttörésre azonban valószínűleg még várni kell. A kormányzati gazdaságélénkítő intézkedések eredményeként a vegyipar több felvevőpiacán is megélné a kereslet, így eleinte csak lassult a vegyipari kibocsátás és forgalom csökkenése, majd fokozatosan megállt a visszaesés. Ettől függetlenül 2009 egészére rég nem látott hanyatlást prognosztizálnak az elemzők, s 2010-re is csak minimális növekedést helyeztek kilátásba. A válság a földrajzi viszonyokat is átalakíthatja. A vegyiparban is, talán még a korábbinál is gyorsabb ütemben növekedhet a népesebb feltörekvő országok (pl. Brazília, India, Kína, stb.) súlya. A kevésbé fejlett régiókban a visszaesés is később indult meg: miközben a nyugati, és a kelet-közép-európai államokban is éves szinten már 2009 legelején kétszámjegyű termelés-csökkenést mértek, addig például Kínában, jó néhány dél-amerikai országban, s a teljes afrikai-közeli-keleti régióban ekkor még nőtt a kibocsátás.

Hasonló helyzet alakult ki az európai vegyiparban is. A szektor kibocsátása az Európai Vegyipari Tanács (CEFIC) adatai szerint a 2008-as egész éves 4,4 százalékos visszaesés után 2009 első felében 18,6 százalékkal süllyedt az unió 27 országában. Mivel az árak is estek, a forgalom ennél is nagyobb mértékben csökkent: 2009 januárja és júniusa között közel negyedével maradt el a cégek összesített árbevétele az egy esztendővel korábitól.

Azt, hogy a válság hatása milyen váratlanul érte az ágazatot, jól mutatja, hogy a CEFIC tavaly novemberben – az augusztusi adatok alapján - 2008 egészére még csak 0,6 százalékos, 2009-re pedig 1,3 százalékos termelés-csökkenést prognosztizált. Az első félév teljesítményét látva aztán módosítottak az előrejelzésen: jelenleg úgy számolnak, hogy a 2009-ben 11 százalékkal maradhat el az egy évvel korábitól a kibocsátás. A számok egyébként 2009 eleje óta fokozatosan javulnak, júniusban például már „csak” nyolcadával esett a termelés éves összevetésben, szemben az év első hónapjaira jellemző jó 20, s a tavaly decemberi bő 25 százalékkal. A CEFIC-nél úgy vélik, hogy a felépülés a következő hónapokban is folytatódik, így az ágazat termelése 2010-ben – az igen alacsony bázisról - 5 százalékkal bővíülhet.

A válság fent vázolt mértéke még tovább növeli az európai szintű ágazati társadalmi párbeszéd jelentőségét, mert annak hiánya, vagy nem megfelelő hatékonysága jelentős mértékben lassíthatja, akadályozhatja a válságból való kilábalás ütemét. Ez pedig még tovább növeli a szereplők felkészültségének, tudatos viselkedésének fontosságát.

## **2. ÁLTALÁNOS ELVÁRÁSOK EGY SZAKMAI MUNKAADÓI SZERVEZETTEL KAPCSOLATBAN. A SZERVEZET HELYE A TÁRSADALMI ÉS GAZDASÁGI KÖRNYEZETBEN.**

A munkaadói szervezetek az egyes országok, régiók, illetve az Európai Unió szintjén tevékeny szereplői a gazdasági életnek. Tevékenységük célja elsősorban a tagok sikeres gazdasági működésének elősegítése érdekképviselő, lobbizás útján, azonban emellett jelentős szerepet játszanak, mint a különböző szinten folyó párbeszéd szereplői. Ennek során partnereik az egyes kormányok (nemzeti, regionális), kormányzervek, a munkavállalói érdekképviselők (szakszervezetek), iskolák, egyetemek, más szektorokban működő érdekképviselők (társ-szervezetek), bankok is.

A munkaadói szervezetek alapvető feladata, hogy összehozzák a gazdaság különböző szektorainak és régióinak szereplőit, igen különböző méretű vállalkozásokat, fellépjenek nevükben, és partnerei legyenek a kormány megfelelő szerveinek és a szakszervezeteknek. Képviselek az üzleti szféra érdekeit - amikor csak lehetséges, egységes támogatottsággal - és lehetővé teszik, hogy a gazdaság szereplői befolyásra tegyenek szert a politikai, társadalmi és gazdasági környezetre, elősegítsék a stabilitást, növekedést, munkahelyek teremtését és a tisztességes munkakörülmények kialakítását. Ez az oka, hogy a munkaadói szervezetek a kormányokkal és a szakszervezetekkel együtt teljes jogú tagjai a Nemzetközi Munkaügyi Szervezetnek (ILO).

Mely elvárásokat képviselnek a tagok, a különböző szervek, szervezetek a munkavállalói szervezettel kapcsolatban?

A tagok elsősorban gazdasági tevékenységük sikeres végzéséhez várnak támogatást, különös tekintettel az érdekképviselőre a kormányokkal, kormányzervekkel szemben vagy a törvényhozás folyamatában. Ennek kapcsán a tagok részéről eldöntendő kérdés az, hogy a szervezetben való részvétel részükről pusztán költségnek, vagy befektetésnek minősül? Ahogy később látni fogjuk, a szervezet egyik fontos feladata, hogy az utóbbi legyen általános a szervezeten belül. Ez akkor következik be, ha a szervezet képes a konszenzusteremtésre, az ipari és munkakultúra ápolásában és fejlesztésében való részvételre, és figyelmet fordít az egyes tagok igényeire, azok összehangolására; értékrendet képvisel például a társadalmi felelősségviselet területén (Responsible Care) és biztosítja az ágazaton belül az alkotó kapcsolatok kiépítését. Elősegíti olyan megoldások keresését, amelyek a tagoknál költségcsökkenést eredményezhetnek (gazdasági kutatóközpontok működtetésével), általában elősegíti a résztvevők növekedését, mind a gazdasági, mind pedig a társadalmi élet területén.

Mik az előfeltételei annak, hogy a tagok azt érezhessék, hogy a tagdíj részükről egy befektetés? A szervezetnek mindig „együtt kell élnie és éreznie” a tagokkal, készen kell állnia, hogy elébe menjen a tagok igényeinek, és legfőbb törekvése az általa nyújtott szolgáltatások, megoldások legjobb minőségének elérése kell, hogy legyen.

Az új tagállamok vegyipari munkaadói szervezeteinek helyzetét elemző alapos vizsgálatok azt mutatták, hogy a legfontosabb területek, ahol a munkaadói szervezeteknek erősítésre van szükségük:

- \* a szervezet ereje és hatékonysága

- \* támogatás nyújtása a vállalati vezetőknek az európai törvények jobb megismerése és betartatása területén
- \* a tagok támogatása a szociális párbeszéd olyan területein, mint például az iparpolitika és versenyképesség, beleértve a strukturális átalakítást, az energiakérdést, a klímaváltozást, REACH-et, Felelős Gondoskodást (Responsible Care), a munkahelyi egészségügyet és biztonságot
- \* az európai szintű szociális párbeszédben a munkavállalók és a vállalatvezetők közötti közvetítő szerepben az információk és tapasztalatok cseréjének és áramlásának elősegítése
- \* az iparág előtt álló kihívások tudatosítása a vállalatvezetők és nemzeti szintű szereplők között, az ágazat versenyképességének fenntartása és erősítése céljából

### 3. A JÓ IRÁNYÍTÁS ÉS SZERVEZÉS, MINT A HATÉKONYSÁG EGYIK FELTÉTELE

Először is vizsgáljuk meg, mi jellemzi egy jól irányított munkaadói szervezet tevékenységét, illetve mik ennek a feltételei, és miben rejlik a jó irányítás jelentősége?

A jól irányított szervezet vonzó hatást fejt ki a tagságra, mert ott minden tag hallathatja a hangját, nyílt és demokratikus a légkör, ezzel teremti meg *legitimitását*. Ezért a jó irányítás létfontosságú ahhoz, hogy a szervezet igényt tarthasson az ágazat képviselőjére, és megteremtse növekedése alapvető feltételeit.

A jó irányíthatóság alapvető feltétele a jó alapszabály, amely tartalmazza a működés különböző területeire vonatkozó szabályokat, a tagok szerepét és jogait, beleértve a tagdíjra vonatkozó szabályokat is, valamint a vezető, irányító szervek (taggyűlés, elnökség, elnök, bizottságok, stb.) szerepét, megválasztásának módját és azok működését. Világosak és egyértelműek a szabályok a tevékenység minden egyéb területén is. A szervezet inkább elébe megy a lehetséges konfliktusoknak (proaktív), és világos helyzet megteremtésével megelőzi a problémákat. A szervezet független külső befolyásoktól és emberektől, az egyes irányító szervek és vezetők világos kompetenciákkal rendelkeznek, és transzparens a döntéshozatali folyamatok. Képes megfelelő egyensúlyt teremteni egyrészt a különböző érdekeltségű csoportok, másrészt az egyes belső irányító szervek között is. A szervezet működését világos és egyértelmű pénzügyi szabályozás jellemzi, működése összhangban van a jogi előírásokkal, jól szervezett titkárságot tart fenn, megfelelő létszámú és képzettségű személyzettel rendelkezik a feladatok hatékony elvégzéséhez.

A jól irányított szervezet, a jó működés lelke a titkárság. Megfelelő munkamegosztás szükséges az elnökség és a titkárság között, a kapcsolatot a kettő között az igazgató tartja. A titkárság működésével kapcsolatosan a következő problémák merülhetnek fel: túl kicsi a létszám; túl sok a feladat; korlátozott kompetenciák; nem megfelelő önállóság; függés az egyes projektektől; hosszú távú gondolkodás hiánya; kevésbé vonzó munkahely, a szervezet alacsony reputációja; nagy forgalom, a strukturális szervezettség hiánya.

A fenti problémák megoldása részben az elnökség hatásköre. Az elnökségnek kell meghatároznia a stratégia irányait és a hozzátartozó forrásokat. Ehhez mindenkor rendelkeznie kell a megfelelő információkkal a kitűzött célok és elvárások közötti egyensúly tekintetében. Másrészt viszont az igazgatás feladata és felelőssége, hogy biztosítsa a források hatékony allokációját annak érdekében, hogy a szervezet elérhesse céljait. Ehhez hasznos lehet egy audit elkészítése annak megvizsgálására, hogy a meglévő és potenciális források felhasználása eléggé hatékony-e? Az ilyen audit kiterjedhet a személyzettel kapcsolatos kérdésekre, az erőforrások, az elnök – elnökség – tagok részéről a források biztosításában betöltött szerepre; a szövetségi rendszerben rejlő lehetőségekre, valamint a külső források igénybevételére.

Összefoglalva, elmondható, hogy a jó irányítás létfontosságú feltétele a szervezet hitelességének és növekedési potenciáljának. Ennek hiányában veszélybe kerül a szervezet sikeres működése az érdekképviselő és a szolgáltatások területén is. Ugyanakkor a fentiekben felsorolt tényezők kritikai alapú megvizsgálása hozzásegíthet azoknak az eszközöknek megtalálásához, amelyekkel tovább javítható a szervezet irányítása, és amelyek elvezethetnek a szervezet reputációjának, a tagok részvételi hajlandóságának és a működés hatékonyságának növeléséhez.

#### **4. A TAGSÁGI KÖR VIZSGÁLATA, ELEMZÉSE MIT VÁRUNK EL A JELENLEGI, ILLETVE A POTENCIÁLIS TAGOK?**

A tagsági kör elemzése kapcsán két alapvető tételből kell kiindulnunk:

- \* A tagsági kör bővítésének az alapja a tagságnak nyújtott szolgáltatások
- \* A meglévő tagság egy olyan közösség, amelynek szolgáltatásokat nyújthatunk

A tagsági díjjal és a képviselettel kapcsolatos ellentétből (azaz: a tagsági díj nagysága csökkenti a képviseleti szintet) következik, hogy nem logikus a működéshez szükséges bevételeket csupán a tagsági díjból biztosítani. A hatékony és megfelelő forrásokkal rendelkező képviseleti (lobby) tevékenységet részben a szolgáltatásokból származó bevételből kell finanszírozni. Ebből az is következik, hogy a bevétel generáló tevékenységek (szolgáltatások) alapvető szempontja a pénzügyi eredmény kell, hogy legyen. Ugyanakkor a munkaadói szervezet versenyelőnyben van a szolgáltatások nyújtásánál a piacon lévő magánvállalkozásokkal szemben (árelőny).

A tagsággal kapcsolatos vizsgálódások célja a következőkben foglalható össze:

- \* A tagsági kör bővítését stratégiai célnak kell tekintenünk
- \* Meg kell ismernünk a fenti stratégia kritikus elemeit
- \* Meg kell ismernünk a tagsági kör bővítésének és a tagok megtartásának eszközeit
- \* A lehetőségek keresésénél a tényeken alapuló megközelítést kell alkalmazni
- \* Milyen támogatásra van szükség az adott esetben a tagsági kör bővítéséhez, a meglévő tagok megtartásához?

Az első tényező, amit meg kell vizsgálnunk, a szervezet küldetésének meghatározása. A tagok, vállalkozások egyrészt azért lépnek be egy munkaadói szervezetbe, mert annak világos célja, küldetése és értékrendje van, másrészt a tagsági státusz megfelel az igényeiknek, és mert a szervezet megfelelő képviseletet, szolgáltatásokat nyújt, és jó image-dzsel rendelkezik, és végül, mivel ők a saját szervezetük marketingjét profi módon végzik.

A munkaadói szervezetek tagsággal kapcsolatos problémái általában a rossz tagmegtartó képesség, a tagsági díj befizetésének elmaradása, a taglétszám lassú növekedése, a tagok gyenge részvételi hajlandósága a szervezet tevékenységében.

Mi lehet a válasz ezekre a problémákra? Először is a tagokra, mint stratégiai célokra kell tekintenünk. Meg kell ismernünk és értenünk azt a gazdasági környezetet, amelyben tagjaink tevékenykednek (monopolhelyzet, információk hozzáférhetősége, munka- és üzleti kultúra, flexibilitás, egyszemélyes és mikro-vállalkozások számaránya, stb.)

Másodsorban meg kell határozni azokat a paramétereket, amelyek mentén a munkaadói szervezet működik:

- \* Mit teszünk, mik a céljaink?

- \* Kiket célzunk meg tevékenységünkkel?
- \* Hogyan működünk a célok elérése céljából?

Az elemzések eredményei alapján célokat kell kitűznünk, amelyek lehetnek például a következők: taglétszám, milyen típusú tagokat célzunk meg (pl. méret, tevékenységi kör), a lojális tagok arányának növelése, megtartási index, megelégedettségi szint, tagdíj bevétel, stb. Meg kell továbbá határoznunk a tagság/potenciális tagok igényeit, amelyeket a szervezettel kapcsolatban támasztanak, vagy a jövőben támaszthatnak. Ehhez különböző módokon (posta, telefon, Internet, személyes találkozások, látogatások) meg kell keresnünk a tagokat, célcsoportokat kell képeznünk, és meg kell teremtenünk a visszajelzések lehetőségét, formáit.

### A bővítés eszközei

A tagsági kör bővítéséhez a következő eszközök állnak rendelkezésre:

- \* A piac elemzése SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats = Erősségek, Gyengeségek, Lehetőségek, Veszélyek) és STEP (Socio-economic, Technical, Economic, Political = Társadalmi-gazdasági, Technikai, Gazdasági, Politikai) analízis segítségével.
- \* A tagsági kör elemzése (kik a jelenlegi tagok, milyen a szerepük a bevételek biztosítása terén, hány éve tagok folyamatosan, kik a kilépők, kik a potenciális tagok, érdeklődők)
- \* Az ágazati penetráció vizsgálata (milyen hányad tag a statisztikában nyilvántartott piaci szereplők közül, a potenciális célcsoport elemzése méret, régió, vagy egyéb szempontok figyelembevételével, összehasonlítás más munkaadói szervezetek adataival, azok jelenlegi állapotát és időbeli fejlődését tekintve)

Tagsági rendszert kell kialakítani, azaz a tagokról számítógépes nyilvántartást kell vezetni, amely megkönnyíti az írott vagy elektronikus levelek szétküldését, összehasonlításokra és a tagsági trendek meghatározására ad lehetőséget. Meg kell határozni, mely adatokat, információt tárolunk a rendszerben, és azokat milyen módon használjuk fel.

Tíz potenciális stratégiát kell felépíteni a tagok megtartása céljából, fel kell becsülnünk az egyes tagok várható magatartását. A forrásokat a lehető leghatékonyabban kell az új tagok beszerzésére fordítani.

Meg kell állapítani, hogy mi készítette az egyes tagokat a kilépésre, vagy a potenciális tagot arra, hogy ne lépjen be? Mik a leggyakoribb okok?

- \* A szervezet működése érdektelen számukra (úgy érzi, hogy őt nem szolgálják ki)
- \* Nem ismerik a szervezet tevékenységét, szolgáltatásait (nincs megfelelően informálva)
- \* Hibás felfogás a szervezet tevékenységével, prioritásaival kapcsolatban (szkeptikus fajta)
- \* Kismértékű elkötelezettség nincs ideje, nem érzi, hogy szükség van részvételére (közömbös)
- \* Magas tagsági díj (érdekelne, de...)

- \* Elégedetlen a szervezettel, jobbnak tartja a konkurenciát (érdekelné, de...)
- \* Elfelejtette megújítani a tagságát
- \* „Magányos harcos”

Legcélszerűbb megkérdezni magukat a kilépetteket, illetve a nem fizetőket. Vezessünk statisztikát, hogyan alakult a kilépők száma az évek során? A vizsgált adatok alapján megtanulhatjuk előre jelezni a potenciális kilépőket.

A tagok megtartásának és új tagok toborzásának alapvető feltétele, hogy megértsük, minden egyes tag, illetve potenciális tag más, és más. A megtartás eszközei: havi hírlevél, rendszeres meglepedettség vizsgálat, megelőző telefonhívások, meghívás rendezvényekre, meghívás bizottságokban történő részvételre, tagnévsor rendszeres közlése, értesítés küldése újabb szolgáltatásokról, tagsági rendezvények szervezése, díjátadások – a tagok által elért eredmények, díjak ismertetése, stb.

A tagtoborzási stratégia három fő eleme:

- \* Határozzuk meg a prioritást élvező szegmenseket (pl. társulások)
- \* Legyen világos és egyedi saját „eladnivalónk” (küldetési nyilatkozat)
- \* Legyünk bizonyosak, hogy belsőleg és szervezeten belül készen állunk a bővítésre, a kérdésekre világos válasszal rendelkezünk

Az új tagok toborzásának technikai módszerei:

- \* Jelenlét a sajtóban
- \* Érdeklődés felkeltése, a lehetőségek bemutatása (a honlap tartalmazza feliratkozási lehetőséget a hírlevélre)
- \* Célzott megkeresés (közvetlen levél, telefonos megkeresések)
- \* Közvetlen kapcsolatépítés (személyes megkeresés, rendezvényeken való részvétel)

Néhány lényeges szempont:

- \* A szervezeten belül mindenki tartsa saját felelősségének új tagok felkutatását, de fontos, hogy legyen egy felelős a témának
- \* Egész év során feladat a tagok toborzása, de fontos, hogy legyenek kiemelt célok (fókuszálás bizonyos régiókra, szektorokra, bizonyos egyedi tagjelöltekre, stb.)
- \* Nem vagyunk piaci szervezet, de a felkutatást professzionális szinten kell végezni. Minden kapcsolatfelvételt, látogatást alaposan elő kell készíteni, professzionálisan kell lebonyolítani, és figyelmet kell fordítani az azt követő kapcsolattartás (follow-up) módjaira is.

## 5. A SZERVEZET EREJÉNEK, HATÉKONYSÁGÁNAK NÖVELESE A SZOLGÁLTATÁSOK BŐVÍTÉSE ÚTJÁN

### A szolgáltatások jelentősége, haszna, veszélyek, kihívások

Már korábban megállapítottuk, hogy a tagdíjából származó bevétel szinte egyetlen munkaadói szervezet esetében sem elegendő ahhoz, hogy a szervezet fenntartsa magát, és megfelelően ellássa a képviselői feladatait. Másrészt tapasztalati tény az is, hogy a tagok egy része nem szívesen fizeti a tagdíjat pusztán a képviselői és lobbitevékenység-ért. A hiányzó bevételek forrása pedig a szolgáltatásokból származhat.

A feladat tehát az, hogy megtaláljuk a megfelelő egyensúlyt az ingyenes (pontosabban pusztán a tagdíj ellenében végzett) tevékenységek és a külön díjazás ellenében nyújtott szolgáltatások között. Egyik sem mehet a másik rovására, mert egyik nélkül sem létezhet, illetve működhet megfelelő színvonalon a munkaadói szervezet.

A pénzügyi szükségességén túl, milyen egyéb előnyök származnak még a szolgáltatások nyújtásából? Fokozza és erősíti a szervezet megjelenését, jelenlétét és tekintélyét, segíti a tagság összetartó erejének fenntartását, valamint vonzerőt jelent a potenciális tagok esetében.

A tagok számára a szolgáltatások során szerzett információk, ismeretek jelenthetnek közvetlen gazdasági előnyt (termelékenység növekedése, költségek csökkentése) illetve lehetőség a kapcsolatok fejlesztésére, sokszor olyan tudás, ismeretek forrása lehet, amely más helyről nem szerezhető be, vagy csak magasabb költségek árán.

A szolgáltatások nyújtása tehát komoly lehetőség, és egyben kihívás is a munkaadói szervezet számára. Lehetőség a szervezet további kiépítésére, fejlesztésére, de kihívás, mert minden szervezetnek a saját tagsági körének, gazdasági és társadalmi környezetének alapos ismeretében kell meghatározni, hogy milyen szolgáltatásokat kíván nyújtani.

A szolgáltatások bővítése, fejlesztése egyben veszélyeket is rejt magában. A nem megfelelő minőségben nyújtott szolgáltatással pontosan ellentétes hatást érünk el, csúszást okoz, inkább rontja, mint javítja a szervezet tekintélyét, megjelenését. A jól megszervezett és jó minőségű szolgáltatások esetében is fennáll a gazdaságosság kérdése, vagyis a veszteség kockázata, ezen túlmenően további veszélyeket jelent az, hogy képesek vagyunk-e a szolgáltatást hosszabb távon fenntartani (amennyiben ez a szolgáltatás jellegéből adódik), és nem „csúszunk-e ki” a küldetésünk keretei közül, vagyis nem megyünk-e el túlzottan a bevétel növelésének irányába. Ez pedig veszélyeztetheti egyéb feladataink (képviselet, lobby) megfelelő szintű ellátását, és sértheti a „küldetésünkben” vállaltak egy részét. Bizonyos szolgáltatások esetében (pl. információk, statisztikai adatok szolgáltatása) felmerülhet a tagok részéről a bizalom kérdése is.

## **Az igények felmérése, a szolgáltatások nyújtásának lehetőségei**

A szolgáltatások bővítése, mint a szervezet továbbfejlesztésének legjelentősebb lehetősége, sőt szükségessége felismerésével, valamint a veszélyek és kihívások megismerésével eljutunk oda, hogy meg kell vizsgálnunk, milyen irányban bővítsük szolgáltatásainkat, illetve milyen új szolgáltatásokkal jelenjünk meg a piacon? Ahhoz, hogy erre vonatkozó döntéseket hozzassunk, a következő lépésekből álló folyamaton kell végig haladnunk:

- a) Ötletek felvetése ("ötletbörze")
- b) Az igények felmérése
- c) A piaci kínálat felmérése
- d) Összeegyeztethetőség (küldetés) hozzáadott érték
- e) Belső adottságok (kapacitás, személyi feltételek)
- f) Akadályok, gátló tényezők
- g) A szolgáltatás nyújtásának opcionális lehetőségei

### ***a) Ötletek felvetése (ötletbörze)***

Az ötletek felvetését, megvitatását a következő körökben végezzük el: a szervezet munkatársai, elnökség, a tagok képviselői és a versenytársak. Ehhez először meg kell vizsgálni, hogy az adott környezet alkalmas-e, vagyis elősegíti-e az ötletek, javaslatok felvetését? A szervezeten belül van-e ösztönzés új ötletek, javaslatok felvetésére? Ha nincs, vagy nem eléggé megfelelő, akkor hogyan tudjuk megteremteni az ehhez szükséges „vállalkozói” légkört, gondolkozásmódot, kultúrát?

Ehhez vissza kell nyúlnunk a korábbiakban említett elemzésekhez. A kiinduló pontnak a szervezet erősségében kell lenni. Tekintsük át a szervezet küldetését és stratégiáját, és vegyük sorra azokat a területeket, témákat, amelyeken a szervezet különösen erős pozíciókat szerzett, jó eredményeket ért el. Ezeknél egyenként tekintsük át, milyen kezdeti szolgáltatásokkal lehetne elindulni, majd első, második lépésben hogyan lenne a szolgáltatás továbbfejleszhető?

### ***b) Az igények felmérése***

Először informális, kötetlen beszélgetésekkel kezdjük el az igények felmérését, vegyük számba a saját munkatársainktól, a tagoktól kapott visszajelzéseket. Tekintsük át a szemináriumokon, tréningeken felvetett javaslatokat, igényeket, majd folytassunk megbeszéléseket a tagságból a célnak megfelelő módon kiválasztott személyekkel, az ágazat meghatározó képviselőivel, és a politika, törvényhozás képviselőivel. Az új szolgáltatásokkal kapcsolatos ötletek általában úgy merülnek fel, hogy a szervezet megkeresi a tagokat, az új törvénykezéssel, vagy gazdaságpolitikai döntésekkel kapcsolatos értesülések, információk alapján.

Ezeket az informális kapcsolatfelvételeket követően formális, szervezett megbeszéléseket, konzultációkat lehet szervezni a célnak megfelelően kiválasztott csoporton belül, amelyek lehetnek telefonos megkeresések, e-mail, vagy személyes látogatás. Találkozót lehet

szervezni az érintett szakemberek, szakértők részvételével, felmérést lehet végezni a tagok körében (kérdőívek kiküldése). Végül az így szerzett információkat egy bizottság értékelheti.

Hogyan döntsük el, mikor alkalmazzunk formális, és mikor informális módszereket?

Ez függhet a megszerezni kívánt információ fajtájától, és a szervezetben kialakult kultúrától, valamint az adott helyzettől is. Vegyük itt figyelembe azokat a szempontokat is, hogy egy kkv például nem egyszerűen egy kicsinyített változata a nagyvállalatnak, de a multik sem egyszerűen még nagyobbra nőtt nemzeti nagyvállalatok.

Interneten végzett felmérések előnye az alacsony költség, a gyorsaság, nem tekintik toladónak, és könnyen elérhető a partner. Hátrányai: a kiválasztásnál elkövetett hiba, az hogy egyesek nem válaszolnak, nem veszik komolyan, és az adatbiztonság kérdése. (Internetes felméréshez, körkérdéshez egyébként igénybe lehet venni letölthető on-line rendszereket, amelyekkel testre szabott kérdőívek készíthetők, kiküldhetők honlapon vagy e-mail segítségével, az adatok, válaszok begyűjthetők, elemezhetők, szűrhetők, adatbázisba, vagy táblázatba rendezhetők, stb., ezzel sok idő és fáradság takarítható meg.

Levél útján készített felmérések előnyei a viszonylag alacsony költség, a vizuális előnyök, és alkalmas összetettebb témák ismertetésére, kezelésére is. Hátrányai: általában kisebb a megválaszolási arány (3-5%), a kérdések sokszor nyitva maradnak, hosszabb időigény, a válaszadó kompetenciájának kérdése, jobb hozzáférhetőség a konkurencia részéről, nem teljes körű válaszok és a terjedelem korlátozottsága.

A telefonos megkeresések előnye a viszonylag kisebb időigény, relatíve alacsony költség, személyes kapcsolatot létesít, és biztosítható az információcsere bizalmas jellege is. Hátránya az idő korlátozottsága, nem lehet vizuális eszközöket használni, és korlátozott a partnerrel kialakítható személyes kapcsolat mértéke is. Speciális formája a telefonos megkereséseknek, felméréseknek a Skype internetes hívó rendszer használata, amely a Skype használói között ingyenes, és bizonyos összeg befizetése után, kimenő, bemenő hívások kedvezőbb költségét és videokonferencia lehetőségét is biztosítja.

A személyes találkozók előnye, hogy a beszélgetés hossza és mélysége a helyszínen a szükségleteknek és a kialakuló helyzetnek megfelelően alakítható, mód van a menet közbeni változtatásokra és a felmerülő kérdések megvitatására is. Különböző anyagok bemutatására és megmagyarázására is lehetőség nyílik. Hátránya a költségesség, előfordulhat hogy az anyagok, elképzelések bemutatásakor hibát követünk el (minőségbiztosítás). Lényegesen időigényesebb, mint az egyéb formái a megkereséseknek.

Találkozók, vagy csoportos megbeszélések előnye a jó időkihasználás, kis költségigény, és az, hogy megfelelően kiválasztott személyekkel tárgyalhatunk. Hátránya, hogy a megbeszélések menete nehezebben irányítható, és kérdéses, hogy a megjelent személyek mennyiben képviselik a valóságos véleményeket, érdekeket. A fókusz-csoportok előnye, hogy a kérdések mélységükben tárgyalhatók, kedvező az időfelhasználás, de hátránya lehet a résztvevők egyoldalú beállítottsága.

### **c) A piaci kínálat felmérése**

A piacon meglévő kínálat felmérésénél azt kell megvizsgálnunk, hogy *ki, hol, mikor mennyiért* nyújt a tervezetthez hasonló szolgáltatást, és hogy a tagságunk mennyire veszi ezeket igénybe.

A tervezett szolgáltatást nyújtókat kereshetjük tanácsadó cégek, könyvelőcégek, ügyvédi irodák, kormányzati szervek, és kereskedelmi kamarák között. Ezek felkutatása után célszerű táblázatosan, szektoronként összefoglalni a versenytársakat (magáncégek, közszolgálati szervek, közösségi szervek, stb., felsorolva mindegyik erősségeiket, majd összevetni ezeket a saját erősségeinkkel. Meg kell vizsgálnunk, hogy területileg hogyan működnek, országosan, regionálisan, helyhez kötötten vagy bizonyos szektorokhoz (ágazatokhoz) kötve, esetleg csak bizonyos megrendelőkre fókuszálva, vagy éppenséggel on-line módon nyújtják a szolgáltatást.

A mikor kérdésénél felmerül, hogy milyen időbeli feltételek mellett dolgoznak, és azok mennyiben minősülnek megrendelőbarátnak?

A mennyiért kérdésénél fontos, hogy ne csak az árakat vessük össze, hanem a mögöttük lévő tartalmat is, valamint, hogy lehetőség van-e árengedmény kérésére?

A fenti szempontokat megvizsgálva meg tudjuk állapítani, hogy van-e a piacon kielégítetlen igény, illetve van-e olyan rész, amelybe be tudunk hatolni?

### **d) Összeegyeztethetőség (küldetés) hozzáadott érték**

Egy adott szolgáltatás esetében meg kell vizsgálni, hogy az összeegyeztethető-e a szervezet küldetésével, mennyire távlatos, mik a céljai, egyezik-e az alapszabállyal és a stratégia szempontjából prioritást élvez-e? Ha úgy találjuk, hogy az alapszabályunk túl szigorú, kezdeményezzük a módosítását, kiegészítését.

Végül, vizsgáljuk meg, hogy szükség van-e az elnökség jóváhagyására.

A hozzáadott érték megvizsgálásának fontos szempontja, hogy a szolgáltatás azon a területen történik-e, ami a szervezet erősségei közé tartozik? Másrészt, a szolgáltatást igénybevevőknek (tagoknak) gazdasági előnyük (közvetlen vagy közvetett) kell, hogy származzon a szolgáltatás igénybeviteléből, amellet, hogy ez természetesen meg kell jelenjen magánál a szervezetnél is.

A kiértékelés lehetséges szempontjai közül néhány:

- \* tudjuk-e használni meglévő forrásainkat?
- \* mik a rövid- közép- és hosszú távú kihatások?
- \* milyen szinergikus hatások keletkeznek?
- \* kicsi-e a konkurencia intenzitása az adott területen?
- \* jól tudják-e a tagok hasznosítani?

A döntéshozatalhoz, vagyis több lehetőség közül a legjobb kiválasztásához a következő tényezőket kell súlyozottan figyelembe venni:

- \* a szolgáltatás beindítható a szervezetnél már meglévő kapacitások felhasználásával
- \* a szolgáltatásnak már rövidtávon (1–6 hónap) is jelentkező gazdasági haszna van
- \* a szolgáltatás hosszú távon (1 éven túl) is bevételt hoz
- \* szinergikus hatás a szervezet által már nyújtott szolgáltatásokkal
- \* a konkurencia alacsony intenzitása piacot jelent az új szolgáltatásnak (nem jelent konkurenciát meglévő tagnak)
- \* a szolgáltatás igénybevétele jelentős hasznot hoz a tagoknak
- \* nincs szükség újabb know-how megszerzésére
- \* nincs szükség új beruházásra a szolgáltatás megindításához

A fenti szempontokat egy-egy szolgáltatásra nézve súlyozhatjuk (hány százalékban esnek latba a döntés szempontjából), és 1–3-ig terjedő skálán pontozhatjuk az egyes szolgáltatásokra nézve (1: kevésbé fontos, 2: közepesen fontos, 3: nagyon fontos). A pontokat összeadva megkaphatjuk, melyik szolgáltatással legérdemesebb foglalkozni (prioritás).

#### ***e) Belső adottságok (kapacitás, személyi feltételek)***

A belső adottságok vizsgálatánál elsősorban a személyzetet, szervezeti felépítést és kultúrát valamint a rendelkezésre álló pénzeszközöket kell számba venni.

A személyzet felmérésénél meg kell vizsgálni, ki rendelkezik az adott területen speciális ismeretekkel, ehhez célszerű elkészíteni a munkatársak kompetencia-térképét. Másrészről kérdés az, hogy az egyes munkatársaknál mennyi munkaidő tartalék áll rendelkezésre? Ha mindezek rendelkezésre állnak, vizsgáljuk meg, milyen szinergiák léteznek a meglévő és az új feladatok területén? Milyen hozzáadott értéket képesek a munkatársak nyújtani? Mennyi tartalék van bennük, ami tréningek, tanulás útján kihozható? Ezeknek megállapításához természetesen rendelkezniünk kell ilyen irányú nyilvántartással. Ugyancsak fel kell mérnünk, mennyire hajlandók a munkatársak valami új formában, tevékenységben való részvételre, mennyire vevő-centrikus a beállítottságuk, van-e bennük vállalkozó kedv és lojalitás a szervezet iránt?

Meg kell vizsgálni, mennyire képes az adminisztratív rész (titkárság) támogatni az új tevékenységet, időtartalék és kompetencia oldaláról egyaránt (például a megnövekedő pénzügyi-számviteli tevékenység lebonyolítását). Rendelkezésre állnak-e az ehhez szükséges eszközök (pl. szoftverek). Rendelkezésre áll-e a megfelelő pénzügyi háttér a kezdeti és a működési költségek fedezésére?

Hasznos lehet az alábbi táblázat kitöltése:

A rendelkezésre álló kapacitás	Erősségek	Gyengeség	Tennivaló
Speciális tudás az adott területen			
Rendelkezésre álló idő			
Szinergia a meglévő tevékenységekkel			
Hozzáadott-érték teremtő képesség			
Alkalmasság továbbképzésre			
Hajlandóság és vevő-orientáltság			
Vállalkozókészség			
Lojalitás a szervezet iránt			
Titkárság kapacitása: idő, minőség, adminisztratív támogatás			
Pénzügyi készség számlázásra, stb.,			
Elkötelezettség a szolgáltatás nyújtása és prioritása iránt, a személyzet részéről is			
Pénzügyi lehetőségek a kezdeti finanszírozáshoz			
Kapacitás a szolgáltatás marketingjéhez			
Képesség az adminisztratív lebonyolításra			
Lehetőség a munkatársak pénzügyi motiválására, a megnövekedő munkaterhelés miatt			
Jogi háttér megléte (van-e jogi lehetőség a vállalkozásra)			
Versenytársak, akik egyben tagok is			

#### *f) Akadályok, gátló tényezők*

Meg kell vizsgálni, hogy kérdéses szolgáltatás nyújtása nem ütközik-e jogi akadályokba, vagyis megengedi-e a törvény, hogy a munkáltatói szervezet szolgáltatással foglalkozzon? Ha nem a következő megoldások jöhetnek szóba (ezek iránti igény egyébként más okokból is felmerülhet): saját vállalkozás létrehozása, társulás más szervezettel, alapítvány létrehozása.

Problémát okozhat az is, ha a szolgáltatás versenyt jelent valamelyik tagvállalat számára. Ilyenkor a következő lehetőségek állnak rendelkezésünkre:

- \* Vállaljuk a komplikációkat
- \* A tag kilép
- \* Egészséges verseny alakul ki
- \* Van igény a piacon több versenytárs által nyújtott szolgáltatásra
- \* Meg kell fontolni a tagsági viszony feltételeinek megváltoztatását

### ***g) A szolgáltatás nyújtásának lehetőségei***

A szolgáltatást a következő formákban lehet nyújtani:

- \* Külső szolgáltató igénybevétele (vagyis a szervezet úgy dönt, hogy csak érdekképviseléssel foglalkozik)
- \* Közvetítés: a szervezet „összehozza” a tagokat egy, már a szolgáltatást nyújtó szervezettel
- \* Társulás: a munkaadói szervezet szerződik egy céggel, vagy társulást hoz létre
- \* Közvetlen szolgáltatás: a szervezet a saját munkavállalóival végzi a szolgáltatást

#### *Külső szolgáltató igénybevétele*

Itt a munkaadói szervezet szerepe az, hogy megkeresse a megfelelő szolgáltatót, kössön vele megfelelő szerződést, meghatározza a teljesítés kritériumait. Ennek lépései: a megfelelő szolgáltató kiválasztása, a szerződés megfogalmazása és megkötése, a teljesítés nyomon követése, a minőség ellenőrzése és a szolgáltatás marketingje.

A külső szolgáltató igénybevétele előnyei, hogy nem igényel hosszú távra szóló befektetést, korlátozott mértékben veszi csupán igénybe a saját munkatársak kapacitását, könnyen kiterjeszhető más területekre, és segítségével széles körű szaktudás vehető igénybe.

Hátrányai: egy elszalasztott lehetőség, korlátozott befolyás a minőségre, ezáltal fokozott kockázat a szervezet megjelenése szempontjából, a tanácsadó „viszi el az üzletet”.

#### *Szolgáltatás közvetítése*

Ennél a formánál a szervezet szerepe csupán a szolgáltatást nyújtó kiválasztására és az ajánlásokra szorítkozik. Előnyei, hogy nem jelent közvetlen pénzügyi kockázatot illetve elkötelezettséget és kismértékben veszi csak igénybe a szervezet apparátusát. Hátrányai: elszalasztott lehetőség, nincs lehetőség a közvetlen irányításra és a minőség biztosítására.

#### *Társulás létrehozása*

A megfelelő partner kiválasztását, az elérendő célok világos megfogalmazását követően a szerződés feltételeinek és formáinak meghatározásánál fontos szempont annak eldöntése, hogy a szervezet milyen mértékű elkötelezettséget vállal, főként pénzügyi vonatkozásban.

Előnyei, hogy megoszlik a vállalkozás kockázata, forrásigénye, és részesülünk a megszerzett bevételből is. Hátrányok: nem megfelelő partner kiválasztásának kockázata, és az, hogy nem rendelkezünk teljes mértékű irányítással és befolyással a szolgáltatás teljesítése tekintetében.

## *Közvetlen szolgáltatás*

Ilyenkor saját magunknak kell biztosítanunk a forrásokat, a finanszírozási feltételeket, meg kell szerveznünk a teljes folyamatot, beleértve a minőség ellenőrzését és biztosítását is.

Előnyei, hogy nagymértékben növeli a szervezet tekintélyét, közvetlenül kapcsolódik a tagok igényeihez, az aktív megjelenést és fellépést erősíti, teljes mértékben ellenőrizhetők a folyamatok és a minőség biztosítása, és ez biztosítja legjobban a bevételek megszerzésének lehetőségét is.

Hátrányai, hogy pénzügyi kockázattal járnak, igénybe veszik a szervezet forrásait mind pénzügyileg, mind pedig a munkatársak leterhelés szempontjából, kiszolgáltatottság egyes kulcsemberek szerepe miatt (betegség, kilépés) nemcsak javíthat, de ronthat is a megjelenésen, arculaton, ha a szolgáltatás bármi okból nem talál megfelelő fogadtatásra.

A fentiekben felsorolt lépéseken végighaladva az ott megadott szempontok figyelembevételével és kiértékelésével készíthetjük elő a döntést, hogy mely területen, milyen formában indítsuk el a szolgáltatások nyújtását, milyen üzleti tervet készítsünk az elnökség számára a döntés meghozásához. Miközben alapvető kiindulópont, hogy a szolgáltatás egyaránt létfontosságú mind a szervezet, mind pedig a tagok számára, a szolgáltatások fenntarthatóságának kulcsfontosságú elemei a megfelelő minőség, ár és marketing tevékenység.

### **A munkaadói szervezet által végzett főbb feladatcsoportok**

Tekintsük át, melyek azok a feladatcsoportok, amelyek egy munkaadói szervezet tevékenységét képezik, és milyen formában, milyen intenzitással láthatja el a szervezet az adott tevékenység csoportokat:

#### *A. Információk nyújtása*

A tartalom lehetséges fajtái: munkajog, társasági jog, adóügyek, környezetvédelem, üzleti jog, pénzügyi és piaci információk, minősítések (ISO)

A szolgáltatás nyújtásának módjai: hírlevél, kiadványok (informális beszámolók, füzetek) ismertetők, elemzések, éves beszámoló; magyarázatok az új vagy módosuló törvényekhez; minták munkavállalói szerződésekhöz, üzleti projektekhez; eredményes eljárások és módszerek közreadása (tudás-bank); rendszeres információ/előrejelzés a tagok felé a jogi környezetben, vagy máshol várható kezdeményezésekről és változásokról

#### *B. Kapcsolatépítés*

A tartalom lehetséges fajtái: üzleti kapcsolatok létesítése, piaci hozzáférés elősegítése, a társadalmi párbeszéd kialakítása és érdekképviselés.

A szolgáltatás nyújtásának módjai: rendszeres üzleti találkozók; találkozás megszervezése kulcsfontosságú közéleti vagy gazdasági személyekkel (politikacsinálók) üzleti ebédek, reggelik, stb. során;

### *C. Tréning/továbbképzés*

A tartalom lehetséges fajtái: személyzeti kérdések, munkajog, társasági törvény, adózás, üzleti és piaci kérdések, technológia átadás, vállalkozás, vitás kérdések tisztázása és közvetítés.

A szolgáltatás nyújtásának módjai: A tréningek történhetnek a szervezet irodáiban, szállodákban, üzleti központokban, vagy egyes tagoknál; a megcélzott csoportok: menedzsment, műszaki, szakmai csoportok számára, félnapos találkozótól terjedően szemináriumokon keresztül mesterfokú képzésig, vagy éppen projekt jelleggel; egy-egy alkalomra vagy egy adott témában rendszerességgel; tréningvezető képzés; stb.

### *D. Tanácsadás és képviselet*

A szolgáltatás lehetséges tartalma: munkajog; adózással kapcsolatos ügyek ; bérügy, környezetvédelem, biztonságtechnika és egészségügy; személyzeti ügyek, stb.

A szolgáltatás nyújtásának módjai: szóbeli, írásos, Internet-alapú; egyszerű és bonyolult kérdésekben; részvétel, tanácsadás döntéshozatalnál.

### *E. Üzleti szolgáltatások 1.*

A szolgáltatás tartalma: szociális ügyek

A szolgáltatás nyújtásának módjai: bérlista vezetése; OSH tanúsítás ágazati szinten; segítség képzési támogatások megszerzésénél; segítség a kollektív bémegállapodásnál vállalati szinten; részvétel jogi tanácsadás kollektív szerződések megkötésénél; segítség vállalati szintű vitás kérdések megoldásánál; segítség vizsgálatokkal kapcsolatos ügyek kezelésénél.

### *F. Üzleti szolgáltatások 2.*

A szolgáltatás tartalma: infrastruktúra

A szolgáltatás nyújtásának módjai: üzleti adminisztráció (könyvelés, titkársági szolgáltatások, összevont titkárságok); munkavállalók keresése; üzleti tervek készítése; tárgyalók és üzleti helyiségek bérbeadása; üzleti inkubátorok; üzleti központok.

### *G. Üzleti szolgáltatások 3.*

A szolgáltatás tartalma: piaci hozzáférés; új technológiák és ismeretek megszerzése

A szolgáltatás nyújtásának módjai: részvétel tagok, üzletágak közötti kapcsolatok létesítésében és fenntartásában (közvetítés); kereskedelmi vásárok és termékbemutatók szervezése, piaci információk kezelése; külföldi üzleti utak, fórumok, tanulmányutak szervezése; piaci kapcsolatok létrehozása; kis vállalkozások összehozása beszállítókkal, stb.

#### *H. Üzleti szolgáltatások 4.*

Könyvtár, fordítási szolgáltatások

#### *I. Üzleti szolgáltatások 5.*

A szolgáltatás tartalma: felelős üzleti viselkedés elősegítése

A szolgáltatás nyújtásának módjai: a szociális és üzleti felelősség ismertetése, reklámozása; ezekkel kapcsolatos tanácsadás és auditálás.

#### *J. Segítségnyújtás finanszírozási kérdésekben*

A szolgáltatás nyújtásának módjai: információszolgáltatás tenderekről, hitelnyújtókról, állami vagy közösségi támogatásokról; közvetítés hitelbiztosítási esetekben külkereskedelmi ügyeknél; segítség a hitelnyújtási kérelem összeállításánál; pénzügyi garanciákban való segítségnyújtás kkv-k számára; egyedi projektek kezelése (EU támogatásokhoz való hozzáférés, EU előírások átvétele, alkalmazása); kormányprogramokban való részvétel elősegítése.

#### *K. Árengedmények elérése*

A szolgáltatás tartalma: árengedmény elérése a tagok számára csoportos kedvezmény formájában általánosan felhasznált szolgáltatások illetve termékek beszerzéséhez (pl. telekommunikáció, számítástechnika, gépjármű flotta, szállítás és utazás, biztosítás, banki szolgáltatások).

A szolgáltatás nyújtásának módjai: tagsági kártya, amely közvetlen kedvezményekkel jár a tag számára; csoportos kedvezmény, amely egyben jutalékot is jelent a szervezet számára; a munkaadói szervezet eszközeinek, helyiségeinek igénybevétele esetén a szervezetet megillető kedvezmények továbbadása.

#### *L. Jogi képviselet*

A szolgáltatás tartalma: kereskedelmi jog, munkajog, csődjog, stb.

A szolgáltatás nyújtásának módjai: jogi képviselet, közvetítés, peres ügyekben való részvétel

#### *M. Üzleti tanulmányok készítése*

A szolgáltatás tartalma: trendek vizsgálata, követése (gazdasági, munkaerő piaci, oktatási); szakképzettségi, bér- és egyéb szükségletek felmérése; meglévő megállapodás-formák összevetése, stb.

A szolgáltatás nyújtásának módjai: országos, regionális, helyi szintű; általános, vagy az ágazatra illetve egyes speciális területekre vonatkoztatva; csak tagoknak, vagy bárkinek, negyedéves, éves, kétéves gyakorisággal; ingyenesen, vagy versenyképes áron; saját munkatársakkal vagy külső tanácsadók igénybevételével készítve.

*N. Tagok egymás közötti kapcsolatainak segítése*

A szolgáltatás nyújtásának módjai: a tagok termékeinek, szolgáltatásainak ajánlása a többi tag számára, kedvező feltételekkel.

*O. Díjak adományozása*

A szolgáltatás nyújtásának módjai: az év munkaadója, az év oktatója, kiváló termékek/szolgáltatások.

## 6. A MUNKAADÓI SZERVEZETEK ÁLTAL NYÚJTOTT SZOLGÁLTATÁSOK HELYZETE AZ ÚJONNAN CSATLAKOZOTT ORSZÁGOKBAN

Az új tagországok szervezetei általában a rendszerváltást követően alakultak meg, egy merőben új társadalmi és gazdasági környezetben. A korábbi, hasonló szervezetekkel szemben, hamarosan szembetalálták magukat azzal az új helyzettel, hogy nincs többé monopolhelyzet, hanem állandó a verseny, hasonló szervezetek, tanácsadó cégek, és a piac egyéb szereplői részéről. Ebben a helyzetben pedig csakis a tagság igényeinek megfelelő szolgáltatások nyújtásával lehet a piacon maradni.

Az ILO budapesti irodája 2005-ös kiadványában (*Services Offered by Employer's Organizations in the Transition Countries of Central and Eastern Europe*) néhány sikeres munkaadói szervezet szolgáltatásait ismerteti öt közép-kelet európai országból (Bulgária, Románia, Horvátország, Bosznia-Hercegovina és Litvánia), és a következő általános következtetéseket vonja le:

Minden esetben *vállalkozói szemlélettel rendelkező személyek* indították el és vezetik a szolgáltatási tevékenységet, akiknek

- \* világos elképzelésük, víziójuk van arról, hogy mit akarnak elérni;
- \* ismerik a tagok igényeit;
- \* élvezik a vezető testület (elnökség, stb.) bizalmát;
- \* megfelelő vezetői képességekkel rendelkeznek egy elkötelezett csapat motiválásához

Azonban egy ilyen vezető személye még csak szükséges, de nem elégséges feltétele a sikeres szolgáltatásoknak, kell egy *megvalósíthatósági tanulmány*, amely tartalmazza a nyújtani kívánt szolgáltatások körét, a bevételeket, a kiadásokat és egyéb pénzügyi vonzatokat; valamint a megvalósítás időbeli lefolytatását, lépéseit is, egy 3 – 5 éves időtartamra nézve. A gyakorlat megmutatta, hogy sok kezdeményezés és projekt végződött sikertelenül előzetes megvalósíthatósági tanulmány hiányában. További indoka az előzetes tanulmány készítésének az is, hogy ilyenkor merül fel sok olyan kérdés, szempont, amelyre e nélkül nem is gondoltak volna.

A megvalósíthatósági tanulmány eredményeképpen megállapítható volt, milyen *finanszírozás* mellett indítható el a projekt, amelynek tisztázása után már csak egy maradt hátra, a szolgáltatás *marketingje*. A tagok megtartása és új tagok megnyerése érdekében a pénzügyi viszonyoknak tisztának és átláthatónak kell lennie, mindig problémát jelenthet, és gyanúra adhat okot, ha a pénzügyi viszonyok nem hozzáférhetőek bárki számára.

A 12 új tag, illetve tagjelölt ország szervezeteinek szolgáltatások terén szerzett tapasztalatait összefoglalva, az egyes szervezetek a következő tevékenységeket végzik *költségmentesen*:

- \* jogi tanácsadás,
- \* segítségnyújtás perek előtt
- \* iparági szintű fellépés

- \* kollektív bérmegállapodás
- \* nemzeti/nemzetközi szervezetekkel fenntartott kapcsolat
- \* szemináriumok, konferenciák
- \* információk közlése (hírlevél)
- \* lobbizás, képviselet
- \* EU finanszírozás alapinformációi
- \* tanácsadás a törvények értelmezése során
- \* segítség beszámolók készítése kapcsán
- \* kapcsolatépítés
- \* dömpingellenes fellépés
- \* támogatás a társadalmi párbeszéd során
- \* továbbképzés

Ugyanezen szervezetek által *külön térítés ellenében* nyújtott szolgáltatások:

- \* segítség EU támogatás igénybevételéhez meghatározott programok esetében
- \* részletes információk megszerzése az EU támogatásokról
- \* üzleti lehetőségek keresése (közvetítés)
- \* gazdasági küldöttségek szervezése
- \* tréningek, továbbképzés
- \* képviselet a kollektív szerződések megkötésénél
- \* REACH alkalmazása
- \* ingatlanügyek/irodabérlés, irodai eszközök
- \* forgalmi adó ügyek

A fenti felsorolás jól mutatja, milyen széles körben lehet (természetesen az adott sajátos körülmények és igények messzemenő figyelembevételével) szolgáltatásokat nyújtani, ajánlani a tagok számára.

## **7. AZ ÉRDEKKÉPVISELETI TEVÉKENYSÉG MAXIMALIZÁLÁSA A LOBBI TEVÉKENYSÉG, A KÉPVISELETI MUNKA ÉS A TÁRSADALMI PÁRBESZÉD ERŐSÍTÉSÉVEL.**

### **Alapkoncepció, témakörök megválasztása, célok és prioritások**

Mit is jelent az érdekképviseleti munka a szervezet számára? A korábbiakban láttuk, hogy a szervezet „küldetése” az, hogy elősegítse a tagok számára egy olyan üzleti környezet elérését és fenntartását, amely lehetővé teszi értékek létrehozását úgy, mint a társadalmi jólét, foglalkoztatottság, gazdasági és társadalmi fejlődés. A jó üzleti környezetben növekszik a termelékenység (ezáltal a versenyképesség), amely elősegíti az exportot, erősödik a cégek likviditása. Az üzleti környezet azokat a külső körülményeket jelenti, amelyek között a vállalkozások működnek, és amelyek meghatározzák a működés és a fennmaradás feltételeit. Végző soron az üzleti környezet alakítja az ország társadalmi politikáját és a társadalom jövőjét is. Másrészt viszont védelmet jelent a külső beavatkozások és a túlzott bürokráciával szemben és segít közömbösíteni a rossz politikai irányzatok által okozott károkat.

A sikeres érdekképviseleti tevékenység az egyik alapeleme azoknak az eszközöknek, amelyekkel a szervezet a fenti célok megvalósítása ügyében igénybe vesz.

Mik a különböző ismérvei a lobbizásnak illetve a szociális párbeszédnek?

A lobbizási tevékenység során a munkaadók a saját képviseletükben informális módon célozzák meg társadalmi, gazdasági jelentőségű kérdésekben a politikai, kormányzati, stb. döntéshozókat. Az érdekérvényesítés közvetlenül, döntően kommunikációs eszközökkel (sajtó, találkozók, tájékoztatók) történik, a tárgyalásos módszer kevésbé jellemző.

A társadalmi párbeszéd a munkaadók és a munkavállalói képviseletek közösen, kompromisszumokra való törekvés és azok elérése útján törekednek társadalmi jellegű kérdések megoldására. Módozatai között egyformán fontosak lehetnek a formális és informális tárgyalások. Ezek tartalma közös vélemény, megegyezés kell, hogy legyen.

Mit tehet egy munkaadói szervezet, például a termelékenység növelése érdekében? A termelékenység növelésének elemei a szakértelem, szaktudás, beruházások, innováció, versenyhelyzet, a vállalkozói kultúra. Ezek mind olyan tényezők, amelyek javítása sikeres érdekképviselet útján elérhető.

A versenyképesség a termelékenységnél tágabb fogalom (habár a kettő között kapcsolat van), amely azt jelenti, hogy egy vállalkozás, vagy egy ország olyan termékeket tud előállítani, és piacra vinni, amelyek ár- és/vagy nem-árjellegű tulajdonságai alapján azok jobban eladhatók, mint mások termékei. A jó üzleti környezet természetesen növeli a versenyképességet.

Az üzleti környezet versenyképességet befolyásoló tényezői:

*Alapkövetelmények:*

(amelyek főként a termelési tényezők által hajtott gazdaságoknál kulcsfontosságúak)

- \* Intézményi háttér
- \* Infrastruktúra
- \* Makrogazdasági stabilitás
- \* Egészségügy és alapfokú oktatás szintje

*Hatékonyágnövelő tényezők:*

(amelyek a termelékenység által hajtott gazdaságokban fontosak)

- \* Felsőfokú oktatás szintje
- \* Piaci hatékonyság megfelelő szintje
- \* Jól működő pénzpiac
- \* Magas műszaki színvonal
- \* Megfelelő méretű piac

*Innováció és az üzleti élet magas szervezettsége* (ezek az innováció által hajtott gazdaságokban játszanak kulcsfontosságú szerepet).

Ma már léteznek az üzleti környezetet és a versenyképességet mérő szervezetek („doingbusiness indicator”; „global competitiveness index”). Az üzleti környezet méréséhez megvizsgálják az üzleti élet fenti tényezőit szabályozó rendelkezéseket, és azok betartását, betartatását, pl. munkajogi és vállalkozásokkal kapcsolatos törvények és rendelkezések, hitelek hozzáférhetősége, stb..

A képviseleti tevékenység gyakorlati megvalósítása a törvények, rendeletek, bírósági határozatok megalkotásánál való jelenléttel, illetve a gazdasági-politikai döntéshozók általános szemléletmódjának a tagok érdekében kifejtett alakításával, befolyásolásával történik.

A sikeres érdekképviseleti tevékenység alapfeltételei a reprezentativitás, a függetlenség és a jól irányított szervezet, főbb ismérvei pedig a következők:

- \* A tagok igényeit elégíti ki
- \* A tagok részéről kinyilvánított világos felhatalmazás alapján történik
- \* Független külső hatásoktól
- \* Ez jelenti a szervezet legfontosabb és állandó feladatát
- \* Egyszerre pro-aktív és reaktív, vagyis kezdeményező és követő magatartást testesít meg
- \* Amennyiben lehetséges, egyhangú támogatást élvez, illetve képvisel

Az érdekképviselő során a célok elérése érdekében igénybevett tevékenységek azok, amelyek nem feltétlenül járnak lobbitevékenységgel. A lobbitevékenység kifejezetten arra irányul, hogy a döntéshozókat a törvények, rendelkezések meghatározott részeinek meghozatalánál egy meghatározott irányban befolyásolja. Általában ide tartozik minden olyan megbeszélés, amely a döntéshozókkal az adott témában történik. A lobbizás egyben mindig érdekképviselői tevékenység is.

### **A lobbizás intézményes lehetőségei**

A lobbitevékenységhez való felkészülés során el kell döntenünk, hogy mely területeken gondoljuk, hogy realiztikusan tekintve elő tudjuk segíteni az üzleti környezet javulását, majd meg kell határozni a prioritásokat, végül pedig a konkrét célokat kell kitűznünk.

A területek kiválasztásához egyrészt információkat kell gyűjtenünk a tagságtól, másrészt meg kell vizsgálnunk erősségeinket, lehetőségeinket (SWOT-analízis), harmadrészt fel kell térképeznünk a politikai lehetőségeket. Potenciálisan bármely területen lehet lobbizni, amely különböző szinteken érinti az üzleti környezetet (jogalkotás, államigazgatás, önkormányzatok; országos, regionális és helyi szinten). A témaválasztásnál kiindulhatunk pusztán ötletektől kezdve egészen a kész konkrét tervekig, mint például törvényjavaslatok.

Az információgyűjtés forrásai lehetnek formálisak és informálisak. Informális információforrások általában a személyes kapcsolatok a törvényhozók, hivatalnokok, véleményformálók, szakszervezeti képviselők között, és a munkatársak mindegyike részt vehet az információ megszerzésében, a maga szintjén. Formális információforrások a törvényjavaslatok, sajtó, pártok által kiadott programok, közlemények, egyéb tanulmányok. Az adottságtól függően a feladatot elláthatja egy kifejezetten ezzel foglalkozó munkatárs, vagy pedig mindenki a maga szintjén és tevékenységi területén.

Az információk kezelése történhet a kontaktszemélyekkel történő esetleges vagy rendszeres kapcsolattartás útján, de kiépíthetünk új kapcsolatrendszert is (döntéshozók meghívása találkozókra, rendezvényekre); a formális információk karbantartása történhet egy személy által, vagy mindenki által a saját területén. Lényeges a jelenlét a két- és háromoldalú testületekben, bizottságokban.

Piaci elemzést kell végeznünk, hogy meghatározzuk, milyen környezetben dolgozik szervezetünk: kik a potenciális támogatóink, mint pl. egyéb munkaadói, érdekképviselői, politikai, tudományos szervezetek, nemzetközi testületek (ILO, IMF, OECD, Világbank, stb.); másrészt kik a lehetséges ellenérdekeltek, milyen érdekeket sérthet lobbitevékenységünk, és mit tehetünk annak érdekében, hogy ezeket csökkenthessük? Táblázatban foglalhatjuk össze az erre vonatkozó információkat a lehetséges szereplőkről, kifejtett tevékenységükről, forrásaikról, céljaikról, lehetséges befolyásukról, a támogatás vagy ellenzés mértékéről és az ebből fakadó veszélyekről.

*A prioritások meghatározásánál* a tagok véleményét, a küldetésünkben megfogalmazott célokat és a belső szabályzatunkat kell döntően figyelembe venni. Fontos a döntés jó előkészítése, a tagok véleményének figyelembevételénél a lehető összes mellett és ellene szóló érvet gondosan meg kell vizsgálni. A prioritás fontos szempontja, hogy a kiszemelt terület tagok jelentős része számára fontos legyen, inkább előre meghatározható, kiszámítható témákat érintsen (törvények, rendelkezések). Ne jelenségekkel, szimptomákkal, hanem

lényegi, irányadó fontosságú témát érintsen, világosan legyen körülhatárolt, ésszerű időn belül kézzelfogható eredményeket hozhasson; valószínűsíthető legyen a kedvező nyilvános fogadtatás a tagok részéről; kevés ellenállással találkozzon befolyásos csoportok, illetve a nyilvánosság részéről, és végül ne jelentsen veszélyt a szervezet tekintélyére nézve. Jól illeszkedjen jövőbeli tevékenységeinkhez is, azaz illeszkedjen a hosszú távú stratégiánkhoz.

Mindenegybes lobbiterülethez rendeljünk világos és egyértelmű *célkitűzéseket*, valamint *célszemélyeket*, vagy megcélzott *csoportokat*, felsorolva az indokokat is. Tüntessük fel, hogy hosszú távú, vagy rövidtávú célról van-e szó; nehezen, vagy könnyen elérhető-e a cél; széleskörű támogatást várunk-e, vagy sem?

A *célkitűzések* legyenek összhangban a SMART követelményeivel:

**Meghatározottság (S=specific):** legyen olyan meghatározás, vagy megfogalmazás, amely pontos és az elérendő számértéket, százalékot, vagy gyakoriságot tartalmazza. (Például olyan megfogalmazás helyett, hogy „javítani kell a tagok megelégedettségi szintjét” helyesebb a következő célkitűzés: „12 pontos javulás a tagok megelégedettségi szintjén, a felmérési tesztek alapján”.)

**Mérhetőség (M=measurable):** keressünk olyan megbízható mértékrendszert, amelyben a célok elérésének foka mérhető (pl. a fenti példában: megbízható a felmérési teszt eredménye?)

**Elérhetőség (A=achievable):** ésszerű mértékű erőfeszítések és erőforrás befektetések árán elérhető-e a célkitűzés? (A példánál maradva, a tagok elégedettségi szintjének 100%-os növekedése nem valószínű, hogy elérhető célnak bizonyulhat.)

**Beilleszthető (R=relevant):** azok a személyek, akikkel a cél elérésére törekszünk, valóban hatékonyan el tudnak járni az ügy érdekében? Megvan a megfelelő tudásuk, képzettségük és hatáskörük?

**Időbeli behatároltság (T=time-bound):** Meg van-e határozva egyértelműen a kezdő és/vagy végső időpont? (A példánál: nem csupán „12 pontos javulás a tagok megelégedettségi szintjén, a felmérési tesztek alapján”, hanem „12 pontos javulás a tagok megelégedettségi szintjén, a felmérési tesztek alapján, 12 hónapon belül”.)

A *célszemély* vagy *-csoport* kiválasztásánál meg kell ismernünk, kik a döntéshozók. Ez témától, vagy területtől függően változik. Esetenként lehetséges személyek: miniszterek, képviselők, az ellenzék vezetői, politikusok, politikai pártok, kormánytisztviselők, helyi önkormányzati vezetők, stb. Készítsünk mindenkire kiterjedő listát, feltüntetve, kik az ellenérdekelt felek, kik a lehetséges támogatók. Meg kell találnunk a megfelelő érveket, amelyekkel meg tudjuk győzni (pl. egy bizonyos döntés hatása a választókerületre; vagy mennyiben segíti az adott döntés a szóban forgó személy munkáját, tevékenységi körét).

Az érvek összeállításánál végezzünk alapos feltáró munkát, ismerjük meg a számokat és az egyéb tényeket, a javasolt vagy ellenzett intézkedések hatását, a közvéleménynek és a döntéshozó környezetének beállítottságát. Ellenőrizzük az ellenérdekelt felek érveit, ismerjük meg álláspontjukat, és készüljünk fel ellenérvekkel.

## A lobbizás megvalósításának lépései

Első lépésként *meg kell erősíteniünk pozícióinkat*. Ehhez két lehetőséget használhatunk fel, egyrészt az intézményi lehetőségeket, másrészt szövetségesek keresését.

Az intézményi lehetőségek között háromfélét különböztetünk meg: háromoldalú, kétoldalú és egyoldalú fórumok. Háromoldalú fórumok például a nemzetközi intézmények, az országos érdekegyeztető fórumok, amelyek általában munkaügyi, bér és társadalmi kérdések megvitatására szolgálnak. Kétoldalú fórumok az országos, ágazati, vagy vállalati szintű társadalmi párbeszéd fórumai, amelyek felhasználhatók többek között a háromoldalú találkozásokat megelőzően szövetségesi viszony kiépítésére is. Egyoldalú fórumok, ahol a szervezet önmagában lép fel döntéshozókkal, állami intézményekkel, civil szervezetekkel való megbeszélések során.

Hogyan keressünk, illetve találjunk szövetségeseket? Vegyük fel a kapcsolatot minden potenciális szövetséggel, szervezetekkel és magánszemélyekkel is, majd a találkozások alkalmával tisztázzuk, hogy mennyire hajlandóak elkötelezni magukat az ügy mellett, illetve milyen legyen a feladatok megosztása. Fontos elem, hogy ismerjük a kapcsolatok történetét, mindegyik szervezetnek a szerepéről kialakult felfogását. Meg kell határozni a döntési mechanizmusokat, a részvétel módját, a kapcsolattartás részleteit és a források megosztását is, valamint a vezető szerep kérdését is tisztázni kell. Bizonyos esetekben szükség lehet a nyilvánosság bevonására, illetve megnyerésére is.

*A döntéshozókkal való kapcsolat felvétele* előtt tájékozódni kell a döntéshozó háttéréről, munkamódszereiről, elérési lehetőségeiről, mely kérdések foglalkoztatják?

Lényeges eleme a folyamatnak a jól megfogalmazott *üzenet*. Ellenőrizzük, hogy eléggé világos és egyértelmű-e, helyes-e a hangvétel és a megközelítés módja; jól választottuk-e meg a kommunikáció eszközeit, az üzenet átadóját?

Az üzenet akkor egyértelmű és világos, ha tartalmazza azt, hogy mit akarunk megváltoztatni, miért van szükség a változtatásra, kik azok, akik már támogatják a változást, kik azok, akiknek el kell végezni; mikor van a változtatásra szükség, és hogyan kell megvalósítani?

*A megközelítés módja* lehet lágy, vagy kemény: lágy megközelítés esetében fontos a bizalmas jelleg, türelmes és együttműködő hangnem. A kemény megközelítésnél igénybe vesszük a nyilvánosságot, agresszívebben lépünk fel és erősebb nyomást gyakorolunk, eszközei a sajtóban feladott hirdetés, nyílt levelek, különböző kampányok, stb.

Az időzítés attól függ, hogy kezdeményező (pro-aktív) helyzetben, vagy követő (reaktív) helyzetben vagyunk. Kezdeményező helyzetben is kihasználhatjuk bizonyos külső események bekövetkezését (pl. baleset, stb.), de mi magunk is kezdeményezhetünk eseményeket (pl. vizsgálatok), és kihasználhatjuk például a hírszegény időszakokat. Ha követő helyzetben vagyunk, azonnal cselekedjünk, vagy igyekezzünk időt nyerni.

*A kommunikáció eszközeit* mindig a célszemély ill. –csoport és a tartalom alapján kell meghatározni. A célszemélyek (sajtó, parlamenti képviselők, kormányhivatalnokok, teljes nyilvánosság, vegyes hallgatóság, üzletemberek, szakszervezetek képviselői) és a tartalom (elvi álláspont, részletesen kifejtett álláspont, szám- és tényadatok, valóságban megtörtént események, az üzleti környezetre gyakorolt hatás) számos különféle variációban fordulhat elő.

Ezekhez különböző kommunikációs eszközöket rendelhetünk: papíralapú üzenetek; találkozók, megbeszélések szervezése; előadások; kiadványok; meghallgatások; sajtóesemények; Internet, stb.

Mire kell ügyelnünk egy *sajtóközlemény* összeállításánál? Legyen világosan áttekinthető, tartalmazza a szervezet nevét és logóját. A cím legyen az újságcímekhez hasonló stílusban megfogalmazva. Fontos a rövid és tömör megfogalmazás, az egész ne legyen egy A4-es oldalnál több. Csak a legfontosabb adatokat és érveket tartalmazza. Célja az, hogy felkeltse az újságírók érdeklődését, ne mi magunk akarjuk megírni az egészet helyettük, ha sikerült, majd megteszik ők maguk! Igyekezzünk kialakítani egy saját felismerhető, megkülönböztethető stílust.

A közlemény kezdődjön egy bevezetővel, amely ne legyen 8 – 10 sornál több, és tartalmazza azt, hogy ki, mit, hol, mikor és hogyan tett (kellene, hogy tegyen, stb.). Számadatok, táblázatok, ábrák, grafikonok bemutatása általában hasznos, ha több is van belőlük, készítsünk külön mellékletet és nevezzük meg a forrásokat. Hivatkozzunk háttér-információkra, amelyek a tartalmat szélesebb megvilágításba helyezik. Ha idézetet is tartalmaz, az mindig legyen rövid, jól megjegyezhető, és fontos személytől származzon. Két mondatban foglaljuk össze, hogy kik vagyunk, mit képvisel a szövetségünk, végezetül adjuk meg a sajtó által megkereshető kapcsolattartó személyt és elérhetőségeit.

A kibocsátás időzítésénél lehetőleg válasszunk hírszegény időpontot.

*Megbeszélések, tárgyalások* hatékony lebonyolításához ismernünk kell a résztvevőket. Lehetőleg ne vegyünk részt nagyszámú delegációval. Vázzuk fel a kulcsfontosságú pontokat mindjárt az elején. Készítsünk elő olyan dokumentumokat, amelyek bemutatják, alátámasztják álláspontunkat. Mindig használjuk fel a rendelkezésünkre álló tényeket, és ügyeljünk arra, hogy meggyőzőek legyünk. Készüljünk fel egy saját készítésű javaslattal az elérni kívánt írásos dokumentumhoz (törvény, határozat, stb.). Nevezzük meg pontosan, milyen intézkedést várunk el a döntéshozótól (szavazat, támogatás, stb.). Legyünk rövidek és célratorók, ne térjünk el a tárgytól. A tárgyalásról készítsünk írásos emlékeztetőt. Ne feledkezzünk meg az utólagos kapcsolattartásról a résztvevőkkel.

Eredményes *előadás* megtartásánál vegyük figyelembe a következő szempontokat:

- \* Kezdjük azzal, hogy miért fontos a mondanivalónk
- \* Mutassuk be, hogy ki mindenki támogatja álláspontunkat
- \* Ismertessük a szóban forgó javaslat előnyeit és hátrányait
- \* Térjünk ki arra, hogyan fog a javaslatunk működni a valóságban (kiknek hasznos, kiket sért, és milyen mértékben)
- \* Vázzuk fel, hogy hogyan értékelik az így létrehozott változásokat a kulcsfontosságú véleményformálók
- \* Soroljuk fel, hogy milyen intézkedéseket kell meghozni
- \* Tegyük konkrét javaslatokat, vagy ajánljuk fel ezek elkészítését
- \* Említsük meg, hogy tudunk további adatokkal, bizonyítékokkal szolgálni
- \* Ne feledkezzünk meg a további kapcsolattartásról

Ha a lobbitevékenység folyamán ellenszolgáltatásokról kell tárgyalnunk, legyen mindig kellő felhatalmazásunk, amelyet előzőleg tisztáztunk. Mi lehet az ellenszolgáltatás tartalma? Természetesen a pénz vagy ajándék törvénytelen eszközök, de törvényes lehet támogatás felajánlása, vagy éppen a kritikai hozzáállás visszafogása, mérséklése. Veszélyt jelenthet azonban a teljes politikai lojalitás felajánlása. Ügyeljünk arra, hogy tevékenységünkről informáljuk a tagságot, minimum belső megbeszéléseken, de ha lehet, írásos formában is, természetesen a megfelelő óvatosság és megfontoltság alkalmazásával.

A fent vázolt kapcsolatfelvételt, tárgyalásokat, stb. követően a célszeméllyel tartunk fenn a kapcsolatot, hogy nyomon követhessük az eseményeket, intézkedéseket; a tagságot pedig folyamatosan informáljuk az eredményekről.

### **Az eredmények kiértékelése**

A kiértékelés során egyrészt magának a lobbitevékenységnek, másrészt az egyes folyamatoknak az eredményességét, hatékonyságát is meg kell vizsgálnunk. A kiértékelésnél mennyiségi és minőségi elemeket vizsgálunk.

- \* A képviselt ügyek száma
- \* Kormányzerveknek benyújtott javaslatok, álláspontok száma
- \* Azoknak a nyilvános meghallgatásoknak száma, amelyeken a szervezetünk részt vett
- \* Sajtóban megjelent cikkek száma
- \* Média számára adott interjúk száma
- \* A sikeresen ellátott képviselői ügyek száma
- \* Nemzeti és nemzetközi támogatásokhoz sikeresen benyújtott javaslatok száma
- \* Azoknak a bizottságoknak, testületeknek száma, amelyben részt vettünk
- \* A rendszeres konzultációk száma

## 8. A MAVESZ JELENLEGI SZEREPE A VEGYIPARBAN ÉS A SZOCIÁLIS PÁRBESZÉDBEN A MAVESZ ÁLTAL NYÚJTOTT SZOLGÁLTATÁSOK

A Magyar Vegyipari Szövetség jelenleg mintegy 50 taggal rendelkezik, akik döntően vegyipari termeléssel vagy vegyi anyagok kereskedelmével foglalkoznak, és a vegyipari forgalom 85%-a fűződik tevékenységükhöz. Ide tartozik még négy szakszövetség, a Magyar Festégyártók Országos Szövetsége, a Magyar Műanyagipari Szövetség, ezen belül a Magyar Műanyagcső Gyártók Szövetsége, valamint a Növényvédőszer Gyártók Szövetsége, összesen majdnem 90 taggal. A foglalkoztatottak száma mintegy 16.000-re tehető.

A szövetség 1990-ben alakult, gyakorlatilag a korábbi Magyar Vegyipari Egyesülés tagjaiból, akik akkor a vegyipar túlnyomó részét képviselték. Az eltelt időben bekövetkezett jelentős gazdasági változások hatására számos korábbi tagvállalat beszüntette működését, mások különböző okokból egyénileg, bizonyos esetekben csoportosan léptek ki a szövetségből. Az így kieső tagdíjbevételek miatt a szövetség költségvetése is jelentős mértékben csökkent, ami a szervezet munkatársai létszámának radikális csökkenésével is járt.

A MAVESZ alapvetően egy *jól irányított és vezetett szervezet*, világos és egyértelmű alapszabállyal, amely tisztázza a tagság feltételeit, a tagok felvételének és kilépésének (kizárásának) módját, a képviseleti és szavazati jogokat, valamint az elnökség és az elnök határozott időre történő megválasztásának módját. Az elnökségben képviselve vannak a különböző méretű és különböző szakterületen működő vállalkozások, és az ágazat legjelentősebb szereplői.

A *tagság* ugyan lefedi a vegyipari termelés és kereskedelem 85%-át, de az 50 körüli taglétszámhoz képest, a statisztikai adatok szerint több mint 2000 olyan kisebb-nagyobb vállalkozás van az országban, amely vegyipari tevékenységgel foglalkozik. A tagvállalatok által foglalkoztatottak száma is kb. 20%-a az összességében több, mint 80.000 vegyiparban foglalkoztatott létszámnak (a statisztika csak a 4 főnél több, teljes munkaidőben foglalkoztatottat bejelentő vállalkozásokat tartalmazza). Ebből látszik, hogy a kis- és mikro-vállalkozások nincsenek megfelelő arányban képviselve a tagság soraiban.

A *képviseleti tevékenység* főbb területei a következők:

- \* környezetvédelem, egészségvédelem, biztonságtechnika (EBK)
- \* a gazdasági szabályozási környezet kérdései
- \* EU és nemzetközi kapcsolatok
- \* statisztika, adatszolgáltatás, a vegyipar teljesítményének kommunikációja
- \* a munkaadói képviseletből származó feladatok

A MAVESZ által nyújtott *szolgáltatások* köre:

- \* Elektronikus hírlevél, negyedévenként
- \* Kiadványok (pl. REACH kézikönyv)
- \* Honlapok üzemeltetése (MAVESZ, REACH centrum)
- \* REACH centrum működtetése (telefon, Internet)
- \* Tagok informálása a fontos törvénykezési, szabályozási kérdésekről
- \* Éves kétnapos környezetvédelmi és kémiai biztonsági konferencia rendezése
- \* Kétévenkénti vegyipari logisztikai konferencia megrendezése
- \* Workshop-ok egyedi szakmai témákban

Az utóbbi két év folyamán a MAVESZ a következő konferenciákat, konzultációkat szervezte meg a tagság, illetve külső érdeklődők számára:

- \* Villamos energia kereskedelmi konzultáció – 2008. november. A konzultáció eredményeként jött létre a MAVESZ villamos energia beszerzési projekt
- \* Konzultáció a vegyipari disztribúció kérdéseiről – 2009. január
- \* ADR/SEVESO konzultáció – 2009. március
- \* Hatósági tevékenységek racionalizálása, bürokrácia csökkentését szolgáló ipari javaslatok kidolgozása – 2009. április
- \* IUCLID 5 tanfolyam – 2008. április
- \* IUCLID 5 tanfolyam – 2008. május

A felsorolásból látható, hogy a MAVESZ jelenleg is folytat egy bizonyos, korlátozott területen olyan szolgáltatási tevékenységet, amely a tagvállalatok és az iparág egyéb szereplői körében nagy figyelmet kelt és elismerést hoz a szervezet számára.

A MAVESZ szerepe a *szociális párbeszéd*ben

*Országos szinten* a MAVESZ közvetett módon, a Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetségén keresztül, részt vesz az Országos Érdekegyeztető Tanács munkájában.

*Ágazati szinten* minden évben, 1992 óta, ágazati kollektív szerződést és ágazati bérmegállapodást köt a Vegyipari Dolgozók Szakszervezetével. 2004-ben megegyezés született a Vegyipari Társadalmi Párbeszéd Bizottság felállításáról, amely 2005-ben megkezdte működését. Éves programokkal rendelkezik, állami támogatásban részesül és támogatja tanulmányok készítését, országos konferenciákat szervez, és támogatást nyújt a két oldal nemzetközi kapcsolatainak erősítéséhez, az EU-szintű társadalmi párbeszéd fórumain való részvételhez.

A Bizottságban folyó munka főbb területei:

- \* oktatás, élethosszig tartó tanulás
- \* egészségvédelem, biztonság és környezetvédelem, munkajog, REACH (előadás-sorozat 2006 március-áprilisban)
- \* foglalkoztatás és bérpolitika
- \* kollektív bértárgyalás, évenkénti megállapodások a bruttóbér növekedésének kereteiről; az ágazati kollektív szerződések újratárgyalása; rendszeres megbeszélések az ágazati és vállalati szociális párbeszéd aktuális témáiban
- \* részvétel az Európai Vegyipar Ágazati Párbeszéd Bizottságában

A Bizottságban a MAVESZ szövetségesei a Gyógyszeripari Szövetség, a Gumiipari Szövetség és az Alumíniumipari Szövetség, tárgyalópartnerei a Vegyipari Dolgozók Szakszervezete és a LIGA Szakszervezetek.

*Nemzetközi szintű párbeszéd.* Az ország EU tagsága folytán az érdekképviseleti tevékenység jelentős részben közösségi szinten valósítható meg, ami elsősorban a környezetvédelmi, biztonsági és egészségvédelmi, valamint szociális és munkaügyi kérdések EU szintű szabályozásával összefüggésben jelentkezik. A magyar vegyipar ezekben a kérdésekben kialakított álláspontjáról, javaslatairól a Szövetség folyamatosan tájékoztatja az Európai Parlament magyar képviselőit, a Tanács magyar szakértőit, együttműködik az Európai Vegyipari Tanáccsal és az Európai Vegyipari Munkaadók Szövetségével.

## 9. A MAVESZ STRATÉGIÁJA, A FELJESZTÉS LEHETŐSÉGEI

Egy korábbi, 2007-es SWOT felmérés a következőket állapította meg:

A szervezet *erősségei*:

- \* Erős petrokémiai háttér
- \* Jól kiépített kapcsolatrendszer a szakmai és politikai döntéshozókkal
- \* Magas színvonalú és hatékony képviseleti tevékenység az egészségvédelem, biztonság és környezetvédelem területén
- \* Jó kapcsolatok az iparral
- \* Jól bevezetett név és megjelenés országos szinten

*Gyenge pontok*:

- \* Kis létszámú szervezet
- \* Szűkös költségvetési keretek, túlzott függőség a befolyt tagdíjaktól, ezen belül is néhány nagyvállalat tagdíjfizetésétől
- \* Kis hatékonyság az ágazat presztízsének javításában

A szervezet előtt álló *lehetőségek*:

- \* Általában erős és jól teljesítő iparági háttér
- \* Növekvő tudatosság a képviseleti tevékenység terén
- \* Pénzügyi függetlenség külső tényezőktől
- \* Együttműködés más ágazati szervezetekkel országos és nemzetközi szinteken

*Veszélyek*:

- \* Pénzügyi nehézségek, a válság következtében szükségessé váló megszorítások miatt
- \* A tagvállalatok vezetésének befelé fordulása, érdeklődésének csökkenése a közös ügyek iránt
- \* Csökkenő taglétszám
- \* Beszűkülő források

(Mivel a fenti eredménnyel járó SWOT elemzés korábbi, és a helyzet állandóan változik, hasznos és érdemes lenne egy friss elemzés készítése.)

## A MAVESZ stratégiai céljai:

- \* taglétszám növelése
- \* bevételek növelése
- \* reprezentativitás növelése
- \* a szervezet erejének, befolyásának növelése

Mik lehetnek a bővítés, erősödés elérésének módszerei, eszközei? Ezeket az alábbi témakörökben kell keresni:

### A szervezet irányításának, működésének fejlesztése

A MAVESZ a jelenlegi körülmények között egy jól működő szervezet. *A négy szakszövetség tagságával együtt a MAVESZ több mint másfélszáz vegyipari vállalkozás érdekképviselője számára nyújt szervezeti és tartalmi kereteket.* Bár a szövetség összetétele és taglétszáma stabilnak tekinthető, feltétlenül indokolt a taglétszám növelése – és ezen keresztül a MAVESZ képviselői jellegének erősítése – érdekében lépéseket tenni, mind nagyobb számban bevonni a szövetség munkájába a kis és közepes vegyipari vállalkozásokat.

Ehhez először is meg kell vizsgálni, hogy a jelenlegi *alapszabály és egyéb írásos szabályozások* nem jelentenek-e bizonyos gátat a fenti stratégiai cél megvalósításánál? Eléggé világos-e a szervezet küldetésének, feladatainak megfogalmazása potenciálisan célba vett tagok számára is? Mennyire lehet vonzó a tagok jelenlegi képviselője, részvétele a vezetésben egy nagyobb, és más összetételű szervezet esetén? Mennyire látják biztosítottak az esetleges érdek-konfliktusok feloldását a belső szabályozásokban?

A szervezet jelenlegi létszáma éppen elégséges a túléléshez, ilyen körülmények között állandó, rendkívüli veszélyt jelent a munkatársak bármelyikének akár csak közepes távú kiesése is, nem beszélve hosszabb távú betegség vagy esetleges kilépés esetéről. Ez természetesen elsősorban pénzügyi kérdés, de egyben a stratégia egyik kulcs-eleme is. Hibás lenne leegyszerűsítve abból kiindulni, hogy a szervezet erősödésével együtt majd megoldható lesz a létszámkérdés is. (A korábbi túlzottnak ítélt létszám esetén sem a létszám nagysága volt a probléma, hanem a munkatársak egy részének hatékonysága, szembeállítva a költségekkel.)

A szervezet irányításának színvonalát, a tagok megelégedettségi szintjét jelzi, és egyben a működési feltételek javítását megalapozza, hogy immár negyedik éve érvényesül a tagdíjfizetési fegyelem, illetőleg számottevő mértékben sikerült külső forrásokat is bevonni (pályázatok, szolgáltatási szerződések). A pénzügyi háttér stabilitásának megőrzése és a szövetség szakmai munkája színvonalának megtartása érdekében célszerűnek tűnik a továbbiakban is élni a pályázati lehetőségekkel, külső források bevonásával.

## A szervezet által nyújtott szolgáltatások bővítése

Az előzőekben említett veszélyek csökkentése, a meglévő tagok megtartása, új tagok szerzése, de egyben a MAVESZ túlélése szempontjából is alapvető fontosságú a szolgáltatások bővítése, különös tekintettel a bevételt generáló szolgáltatásokra. Jó alapot nyújtanak ehhez a már korábban is sikeresen lefolytatott konzultációk, szakmai fórumok. Más kérdés, hogy a MAVESZ az eddigiekben nem használta ki az ezekben rejlő bevételt generáló potenciált. Ennek egyik oka, hogy a rendezvényekhez igénybevett támogatások nem teszik lehetővé a tagok és nem-tagok közötti különbségtételt. Viszont látható, hogy a támogatásokra alapuló bevétel rejt magában veszélyeket, és hosszú távon nem helyettesítheti a tisztán piaci alapon szerzett bevételeket.

Másrészről, az eddig szervezett konzultációk konferenciák egy viszonylag szűk területhez, az EBK-hoz kapcsolódnak nagyrészt, és más fontos területek, különösen a személyre szabott szolgáltatások (jogi, pénzügyi, pályázattal tanácsadás) teljesen hiányoznak a korábbi gyakorlatból. Ez pedig különösen fontosnak tűnik a kkv-k megnyerése érdekében. Ehhez, amint ugyancsak korábban láttuk, egyrészt a munkatársak létszámának emelésén keresztül vezet az út, másrészt a prioritások és a szemlélet újragondolását is igényli. De ahogy a korábbiakban láttuk, ez a hosszú távú fennmaradásnak és fejlődésnek elengedhetetlen feltétele.

Azt, hogy milyen irányban kell elindulni újabb, vagy bővített szolgáltatások indításához, nem utolsósorban jelenlegi tagság ilyen irányú igényeinek felmérése alapján juthatunk el, de feltétlenül a már meglévő munkatársakra, és általában a szervezet erősségeire kell alapoznunk. Ennek érdekében egy felmérést kell készíteni, de egyébként is javasolható a tagság véleményének, megelégedettségi szintjének rendszeres (évenkénti) professzionális szintű felmérése. A felmérések egyik költségtakarékos módja pl. az Internetről letölthető „SurveyMonkey” program, amely segítségével saját magunk által megtervezett és megszerkesztett kérdéssort küldhetünk a meghatározott címekre, begyűjthetjük a válaszokat weboldalon, vagy e-mailben; megtekinthetjük a válaszok aktuális eredményeit, akár grafikon vagy más ábra formájában is; elemzéseket kapunk a válaszokkal kapcsolatban; szűrhetjük a válaszokat megadott kritériumok alapján, és rendezhetjük a válaszokat táblázat vagy adatbázis formájában.

A felmérés alapján megszerkeszthető a bővítési program, amely mind a szolgáltatások fajtáját, mind pedig a szükséges forrásbővítést tartalmazza. (Amennyiben a jelenlegi tagság nem finanszírozza meg ezt a „nagy ugrást”, úgy meg kell keresni külső források lehetőségét.) Elemezni kell, hogy milyen szövetségeket lehet és érdemes kötni, milyen az adott szolgáltatás szempontjából a piaci helyzet, kik a potenciális konkurensok (ahogy ezt a tanulmány „A szervezet erejének hatékonyságának növelése a szolgáltatások bővítésével” c. fejezetben részletesen ismerteti).

A megfelelően elkészített program az elnökség elé kerülhet megvitatás és jóváhagyás céljából, végül azokat a részeket, amelyek a közgyűlés hatáskörébe tartoznak, a soron következő közgyűlésen kell jóváhagyni a tagokkal.

A szolgáltatások bővítésénél feltétlenül meg kellene vizsgálni a jogi szolgáltatások témakörét, amelyet ugyan sem a jelenlegi szervezet erőssége, sem pedig a jelenlegi munkatársak képzettsége, tapasztalata nem indokolna. Azonban valószínűsíthető, hogy ha például

megcélazzuk a kis- és mikro-vállalkozások körét, mint potenciális tagokat, akkor ez a szolgáltatás sokkal nagyobb érdeklődésre tarthat számot, mint a nagyvállalatok körében, akik esetenként akár többfős saját jogi osztállyal, vagy olyan tulajdonossal rendelkeznek, akiknél ez a kapacitás megvan. Más országok hasonló szervezeteiben a jogi szolgáltatás jelentős szerepet játszik, például a Német Vegyipari Munkáltatók Szövetségénél (Bundesarbeitgeberverband Chemie, BAVC) ez 90%-ot tesz ki és a 25 munkatárs jelentős része is jogász. A brit szervezetnél (Chemical Industries Association, CIA) társult tagokként vesznek részt ügyvédek a szervezet munkájában. (Habár ezek a szervezetek, és a mögöttük álló iparágak méreteikben nem hasonlíthatók a MAVESZ-hez, de a tendenciára érdemes figyelni. A brit szervezetnél egyébként a bevételek 90%-a néhány évvel ezelőtt még a tagdíjakból származott, mára ez az arány megfordult, és ugyanilyen mértékben a szolgáltatásokból folyik be.)

### **A MAVESZ szövetségi politikája**

A történelmileg kialakult helyzetben (a nemzetközi értelemben vett vegyiparhoz képest Magyarországon hagyományosan nem sorol ide a statisztika egy sor olyan ágazatot, amelyek pedig alapvetően vegyipari jellegű, kimondottan vegyi folyamatokat megtestesítő tevékenységet végeznek, mint pl. a gyógyszeripar, kőolaj feldolgozás, gumiipar, stb.) a vegyipar és „rokonszakmák” területén több szövetség működik párhuzamosa, ezek között van olyan is, amely korábban a MAVESZ-ből vált ki. Mind az érdekérvényesítés, mind pedig a szolgáltatások területén hátrányos a szétaprózódottság, amelynek egyedüli indoka partikuláris érdekekben keresendő. A vegyipar problémái azonban ezeket az iparágakat, és vele együtt a szervezeteket azonos módon érintik, és a közös fellépés, feltétlenül előnyös lenne, nemcsak ad hoc formában, hanem hosszú távú együttműködés, közös fellépés, vagy más formák keretében. Ez nem utolsósorban nemzeti érdek is, az unión belüli fellépés miatt.

A fenti érdekek tudatában a MAVESZ és szakszövetségei – Magyar Műanyagipari Szövetség (MMSZ), Műanyag Csőgyártók Szövetsége (MCSSZ), Magyar Festégyártók Országos Szövetsége (MAFEOSZ, Magyar Növényvédőszer-gyártók Szövetsége (MNSZ) – kapcsolatai rendezettek, együttműködésük megfelelően szolgálja az ipar érdekeit.

2008. novemberben a MAVESZ és a MAFEOSZ újabb 3 éves időszakra meghosszabbította a két szövetség közötti együttműködési szerződést. A meghosszabbításkor mindkét részről megállapították, hogy az elmúlt években kialakított szakmai együttműködés kölcsönösen előnyösnek bizonyult a szövetségek számára, konkrét eredményeket is hozott a vegyipari termelés jogszabályi feltételeinek javításában, a szakmai információk cseréjében, képzéseken, nemzetközi vegyipari rendezvényeken való részvételben.

Több területen, de különösen a REACH és a környezetvédelmi szabályozás egyéb kérdéseiben folyamatos az együttműködés a Kozmetikai és Háztartás-vegyipari Szövetséggel (KOZMOS), ami több esetben közös szakmai állásfoglalásokban és javaslatokban öltött testet a beszámolási időszakban is.

Az eredményes együttműködések mellett is törekedni kell a szövetségi rendszer további bővítésére, az erők koncentrálása érdekében.. Erre jó alapot nyújtanak az sok más rokon területet is érintő újabb szabályozások, valamint a mindenkit érintő válság-helyzet is.

További lehetőségek rejlenek a regionális együttműködésben. Miközben a vegyipar jelentős részt képvisel az unió teljes ipari termelésén belül, mind a régebbi, mind az újonnan csatlakozott ország csoportokon belül, nagyon nagy aránytalanság is van, amennyiben az újonnan csatlakozók termelési hányada a teljes uniós vegyiparon belül csak mintegy 5%-ot tesz ki összességében is. Ugyanakkor, mint láttuk, a szövetségek problémái alapján véve hasonlatosak. Ilyen körülmények között nyilvánvaló, hogy az egyes országok érdekérvényesítő képessége, de egyben a szolgáltatások nyújtásának lehetősége is eltörpül a régebbi, különösen a nagy tagországokéhoz képest, és ha ehhez még hozzávesszük azt, hogy a régebbi tagországok között több tapasztalat (és talán hajlandóság is) van az együttműködés terén, akkor felmerül a lehetőség az együttes fellépésből származó előnyök kihasználására. (Szolgáltatások terén erre javaslat is van, pl. a cseh szövetség részéről a REACH-hez kapcsolódó akkreditált laboratóriumok területén).

## **10. A VÁLSÁG MINT KÜLÖNLEGES FELADAT ÉS LEHETŐSÉG A SZERVEZET ERŐSÍTÉSÉRE**

### **A válság hatása a magyar vegyiparra**

A 2008. második félévtől elmélyülő pénzügyi-gazdasági válság súlyosan érinti az európai, s azon belül a magyar vegyipart is. Minthogy a vegyipar – jellemzően - közbenső termékeket állít elő más feldolgozóipari ágazatok számára, a gépjárműipar, elektronikai ipar, az építőipar és más ágazatok recessziója közvetlenül és azonnal érinti a vegyi anyagok és termékek piacát. Magyarországon ez különösen megmutatkozik a mintegy 600 milliárd Ft termelési értéket képviselő műanyag alapanyag-gyártás visszaesésében, de más területeken is, pl. a mezőgazdasági vegyi termékek, a festékek és bevonó anyagok gyártásában, a műanyag feldolgozásban. A megrendelések visszaesése következtében már eddig is több vegyipari vállalkozás kényszerült a termelés visszafogására, a foglalkoztatottak munkaidejének csökkentésére, létszámleépítésekre.

A hazai ipari termelés 16 százalékat adó magyar vegyipar 2009. évi kilátásai bizonytalanok, egyes becslések és várakozások szerint a termelés volumene a 2008. IV. negyedévi zuhanás után még további 15-20 százalékkal fog csökkenni.

A Magyar Vegyipari Szövetség tagvállalatai együtt és külön-külön is hozzá kívánnak járulni a válságból való mielőbbi kibontakozáshoz. Vállalati szinten eddig is igyekeztek mindent megtenni és meghozni azokat az azonnali intézkedéseket, amelyek révén stabilizálni lehet a vállalkozások helyzetét, megőrizni a munkahelyeket – mely utóbbit a Szövetségbe tömörült vegyipari társaságok egyik fő céljuknak tekintenek:

- \* azonnali költségcsökkentő intézkedéseket vezettek be műszaki és kereskedelmi területeken,
- \* a termelés technológiai folyamatait úgy alakítják, hogy képesek legyenek rugalmasan átállni a recesszióknak kevésbé kitett termékek előállítására, illetve azokból nagyobb mennyiségeket termelni és értékesíteni,
- \* olyan új termékekkel szándékoznak piacra lépni, amelyekre a jelenlegi gazdasági környezetben is van megfelelő fizetőképes kereslet.
- \* a forint árfolyam alakulásával összefüggésben a fizetőképes export növelésére törekednek, s ennek érdekében megvizsgálják a földrajzi lefedettség növelésének tényleges lehetőségeit, vagyis a távolabbi, a recesszió által kevésbé érintett piacokon való értékesítés bővítését.

Bár a magyar vegyipar a kilátásai rövidtávon nem túl biztatóak, hosszabb távon azonban a piaci szereplők többsége – ahogy ezt bizonyos, a válság idejére időzített beruházások is mutatják - már optimista. Bár az ágazat termelése és a szektorban tevékenykedő vállalatok árbevétele 2009-ben akár 30-40 százalékkal is visszaeshet, s a mivel a cégek fedezettermelő képességében sem várható javulás, feltehetőleg a jövedelmezőség is marad az első félévben tapasztalt szinten, a szektor szereplői ugyanakkor hangsúlyozzák, hogy a vegyiparban a

megtérülés és a nyereségtermelés nem hónapokban vagy egy-két évben mérhető, több év átlagában kell eredményesen működni.

A magyar vegyiparban általános vélemény, hogy a mostani visszaesést lassú felépülés követheti. A válságból való kilábalást szempontjából azonban biztató körülmény, hogy a régió felvevőpiacaiban komoly növekedési potenciál lehet, hiszen a térség országaiban például az egy főre jutó műanyag-felhasználás lényegesen elmarad a nyugat-európai szinttől. A magyar vegyipari cégek az ország kedvező földrajzi fekvésének köszönhetően, hatékony működéssel kihasználhatják ezt a potenciális növekedést, s ez esetben a szektor relatíve gyorsan visszatérhet arra a növekedési pályára, amely egy évtized után épp a mostani válság hatására tört meg.

### A MAVESZ lehetőségei a válság kezelésében

A válságból való kibontakozás csak határozott intézkedések nyomán lehetséges. A MAVESZ véleménye szerint ezekhez az intézkedésekhez megfelelő keretet nyújt az Európai Tanács 2008. december 11-12-i ülésén elfogadott Európai Gazdasági Felépülési Terv (European Economic Recovery Plan), nevezetesen:

- \* a vállalkozások számára a finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés elősegítése, a gazdasági tevékenység élénkítése
- \* az energiahatékonyságot elősegítő intézkedések
- \* a gazdasági megújulást elősegítő, annak integráns részét alkotó környezetvédelmi politika érvényesítése
- \* az innováció támogatása
- \* a szállítási infrastruktúrák javítása

A MAVESZ – tagvállalatai véleménye alapján – a válsággal, illetve az abból kivezető úttal kapcsolatosan a következő megállapításokra jutott:

A vegyipari vállalkozások, különösen az ágazatban nagy számban működő kkv-k véleménye szerint **a közösségi forrásokból nyert pályázati támogatások rendszere nem átlátható**, a pályázati kiírásokra vonatkozó információkhoz való hozzáférés sok esetben esetleges. A pályázatok kiírásával, elbírálásával foglalkozó intézmények elérhetősége, ügyfélkapcsolati munkája sok tekintetben kifogásolható. A vállalkozások számára szintén komoly probléma, hogy a piacon pályázatírással jelentkező tanácsadó cégek szakmai háttere sokszor kétséges, nehezen ellenőrizhető. Mindezek a körülmények, a rendezett viszonyok, és jól átlátható folyamatok hiánya számos vállalkozás számára lehetetlenné teszi a hozzáférést ezekhez a forrásokhoz. Sürgős állami intézkedések hiányában az EU források felhasználásának hatékonysága messze el maradni az elvárhatótól.

**A pályázatokban a jelenleginél jóval nagyobb súllyal kell szerepeltetni a termékek piacra jutását, különösen export piacokra jutását közvetlenül segítő támogatásokat.** A vegyiparban – és vélhetően más termelő ágazatokban – működő kkv-k nem képesek kitermelni a piacra jutás valamennyi költségét. Ugyanakkor állam által fenntartott intézmények csak részben képesek – mellel nem csekély díjazásért - e téren segíteni a

kiseb vállalkozásokat, eszköztárak korlátozott és nem elég rugalmas a kkv-k ilyen irányú önálló tevékenységének kiváltására.

A vegyipar számos területén a gazdasági tevékenység versenyképessége, és így fenntartása ellen hat a **villamos áram magyarországi ára**, ami különösen nagy hátrányt okoz a nyugat-európai versenytársakkal szemben pl. a műanyag-feldolgozás területén. Az árampiac liberalizálása a hazai áramhiány, illetőleg a határkeresztező kapacitások szűkösége folytán nem változtatott ezen a helyzeten. A nyugat-európai piacokon elérhető áraknál drágább villamos áram következtében - a válságtól függetlenül is - a termelő kapacitások egy jelentős részének kitelepülésével kell számolni. **A probléma árképzési, illetőleg állami szabályozási kérdéseket is felvet.**

Az **energiahatékonyságot elősegítő intézkedések** az európai tervben is kiemelt figyelmet kapnak, és véleményünk szerint különösen releváns a hazai feltételeink között. Megfelelő intézkedések esetén lakások, és középületek energia hatékonyságának növelése a gazdaság élénkítésének fontos területe lehetne. **A magyar vegyipar jelentős mértékben tudna hozzájárulni a korszerűsítéshez**, nevezetesen: a hőszigetelések javításával minden érintett nyerne: az építőipar, a fogyasztó, a vegyipar, a környezetvédelem. Az építőipar ilyen irányú ösztönzésével nem csupán a polimer gyártók, hanem más vegyipari termékek – pl. festék- és bevonó anyagok, ragasztóanyagok, feldolgozott műanyag termékek – gyártói is stabilizálhatnák termelésüket.

**A környezetvédelmi politikában** az európai vegyipar a jelenlegi körülmények között olyan intézkedéseket tart szükségesnek mind az Európai Bizottság, mind a tagországok kormányai részéről, amelyek egyaránt jól szolgálhatnák a környezetvédelmi eredmények gyarapodását és az ipar fejlődését (pl. környezetkímélő technológiák és új termelési folyamatok bevezetésének ösztönzése adókedvezményekkel, illetve támogatásokkal).

A fentiek mellett mind Európában, mind Magyarországon a vegyipar számára a válságból való kilábalást jelentősen előmozdítaná a szabályozási terhek csökkenése. A jelenlegi időszakban a **REACH rendelet és a klíma változás megelőzésével kapcsolatos intézkedések** végrehajtására célszerű összpontosítani. Minthogy a REACH végrehajtásának kezdete egybeesik a jelenlegi válsaggal, az ipar terheit enyhítené a regisztrációs díjak számottevő csökkentése – különös tekintettel arra, hogy az elő-regisztrációk száma jóval meghaladja a tervezettet.

Magyarországon most alkalom lenne arra, hogy a kormányzat és a szakma áttekintse az ipart érintő környezetvédelmi szabályozási rendszer egészét. A felülvizsgálat fő célja **az EU irányelvekben és rendeletekben foglaltaknál szigorúbb hazai szabályok módosítása**. Ennek keretében célszerű lenne visszavonni minden olyan intézkedést, amely a közösségi szabályozás által nem alátámasztható elvonásokat ír elő. Fontos lenne rögzíteni, hogy a közösségi szintű szabályozások előkészítése során a magyar álláspont kialakításához a kormányzat kérje ki és vegye figyelembe a vegyipar szakmai véleményét.

Az engedélyezések során a **szakhatóságok számát ésszerűsíteni kell**. A hatóságok információ átadási, tanácsadási feladatkörét, a vegyipari vállalkozások környezetvédelmi teljesítményét támogató munkáját erősíteni kell az elsődlegesen bírságotlasi szemlélet rovására, ebből következően ideje megszüntetni azt a finanszírozási gyakorlatot is, hogy a bírságok az adott hatóság fenntartását szolgálják.

A fent felsorolt megállapítások egyben megadják azokat a *témaköröket* is, amelyekre a *szolgáltatások* jövőbeli kiterjesztése irányulhat.

### **Lobbyi tevékenység: REACH és ETS**

Az elmúlt évben a REACH mellett az emisszió kereskedelemre vonatkozó közösségi szabályozás átalakításában való aktív közreműködés volt a MAVESZ tevékenységének leghangsúlyosabb témája. A módosítás a vegyipar gazdálkodását alapvetően érinti, ezért a MAVESZ kezdeményezője volt az ipar és az érintett tárcák közötti rendszeres szakmai egyeztetéseknek. A MAVESZ aktívan részt vett a témával kapcsolatos magyar álláspont kialakításában, melyben így megjelenhettek az iparág szempontjai is.

A lobbizás részben EU szinten – Európai Parlament magyar képviselői, Brüsszeli Állandó Külképviselet környezetvédelmi attaséi – részben pedig hazai szinten folyt. A szakmai kapcsolatok erősek a minisztériumi szakértőkkel, tisztviselőkkel, akikkel rendszeres egyeztetés folyik a magyar jogszabálytervezetek tartalmáról és a közösségi jogszabálytervezetek vegyipart érintő káros hatásairól és a javasolt módosításokról.

A REACH illetékes hatóság szerepét betöltő Országos Kémiai Biztonsági Intézet vezetőivel a következő, REACH-csel kapcsolatos aktualitások megbeszélésére került sor:

- \* Kémiai biztonsági jogszabályok harmonizációja a REACH-csel
- \* REACH illetve a kémiai biztonsági jogszabályokban megfogalmazott követelmények hatósági ellenőrzése. Az ellenőrzések célja inkább a felvilágosítás, a segítségnyújtás legyen, mintsem a büntetés. Megállapodás született abban, hogy 2008-ban REACH miatt nem büntetnek.
- \* A REACH mint bevételi forrás. Az elmúlt évtizedekben egy-egy vegyi anyagra vonatkozóan nagyon sok vizsgálat készült a Fodor József Országos Közegészségügyi Központ laboratóriumaiban. Hasznos lenne a korábban elvégzett vizsgálatok dokumentációinak felkutatása, lajstromba vétele, mert azokat az adatmegosztás során értékesíteni lehetne. A REACH követelményei alapján sok új vizsgálatot kell majd elvégezni a következő években. Ez alkalmat teremthet a magyar laboratóriumok számára is, versenybe szállhatnának ezekért a megbízásokért.

Talán nem szükséges külön is hangsúlyozni, hogy egy érdekképviseleti szervezet fontossága válság idejében különösen előtérbe kerül. Az egész ágazatot egységesen érintő problémák erősítik az egyes vállalatok vezetőiben az egységes fellépés, a megfelelő hatékonyságú érdekképviselet iránti igényt. A szervezet fórumot jelenthet a tapasztalatok az alkalmazott technikák, módszerek kicserélésére is. Megnöhet annak a lehetősége, hogy a tagok egyrészt érzik az ebben rejlő lehetőségeket, másrészt ennek hatására azt is érzik, hogy a tagsági viszony konkrét formában kifejezhető, pénzbeli előnyökkel is járhat számukra.

Tovább fokozza a MAVESZ jelentőségét, hogy egyidejűleg jelentkezik a vállalatok életében a válságkezelés, és az európai kémiai biztonságpolitika, valamint az új ETS rendszer bevezetése. A REACHCentrum sikeres létrehozásának és működtetésének alapján, az ott nyert tapasztalatokat felhasználva, jó esélye van a MAVESZ-nak arra, hogy tovább növelje

tekintélyét az iparágban, az állami szervek, hatóságok, a magyarországi törvényhozás és az európai parlamenti képviselők körében és megerősítse szerepét, mint a vegyipar és rokon iparágak vezető érdekképviselői szerve.

Jelentős potenciális, de még feltáratlan területe az érdekképviselői tevékenységnek a zöld technológiák és termékek elterjesztésében való részvétel. Itt különösen ki kell hangsúlyozni azt a kényes szerepet, amelyet az új termékek bevezetésénél jelentkező érdekellentétek feloldása jelent a hagyományos termékek és az új „zöld” termékek előállítói között. Viszont ez a tevékenység tovább javíthatja a vegyiparról kialakult egyoldalúan negatív kép és közhangulat javítását. Végső célként el kell érni, hogy a közvélemény megértse, a vegyipar sokkal többet tesz az élhető és fenntartható környezet megteremtéséért, mint sok-sok, csak a tiltakozás erőszakos, vagy akár békés, de csak a problémák kihangsúlyozására, vagy éppen túldimenzionálására szorítókozó szervezet.

Összegezve, a MAVESZ a jelenlegi körülményekhez és adottságokhoz mérten jól végzi feladatát, és komoly tapasztalatokkal rendelkezik mind a képviselői tevékenység területén, mind pedig szolgáltatások nyújtásában és az ágazati párbeszédben való részvétel terén, és ez megfelelő alapot nyújthat az egyébként létfontosságú fejlesztések megtervezéséhez és megindításához. Ehhez nyújthat támpontokat és gyakorlati segítséget a tanulmány első felében taglalt szempontok, eszközök és módszerek alkalmazása.

#### **A tanulmány elkészítéséhez felhasznált források:**

- \* Az ECEG és ITC-ILO által szervezett szemináriumon elhangzott előadások anyaga
- \* Services Offered by Employer's Organizations in the Transition Countries of Central and Eastern Europe
- \* A Magyar Vegyipari Szövetség tevékenysége 2008-ban (beszámoló)
- \* HVG Ecoline