

**PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**  
**GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA**

---

**RAJCSÁNYI-MOLNÁR MÓNICA**

**A NONPROFIT SZERVEZETEK ELSZÁMOLTATHATÓSÁGA**  
**ELSZÁMOLTATHATÓSÁGI SZTENDERDEK A SEKTOR HAZAI**  
**SZERVEZETEI SZÁMÁRA**

**Ph.D. ÉRTEKEZÉS TÉZISEI**

**TÉMAVEZETŐ:**  
**DR. FARKAS FERENC**  
**EGYETEMI TANÁR**

---

**PÉCS, 2007**

## TARTALOMJEGYZÉK

Problémafelvetés, kutatási téma relevanciája .....	3
A kutatás fő kérdései .....	7
Kutatási módszerek, eszközök .....	8
A disszertáció felépítése .....	9
A kutatás fő kérdéseinek és előfeltevéseinek értékelése .....	14
A célkitűzések megvalósulása és a vizsgálat eredményei .....	21
Összegzés .....	23
A tézisekben hivatkozott irodalmak jegyzéke .....	25
Tudományos közlemények az értekezés témakörében .....	28

## **Problémafelvetés, kutatási téma relevanciája**

A *civil társadalom* olyan entitásokból, természetes és jogi személyekből tevődik össze, amelyek társulása nem nyereség, nem valamilyen kormányzati hatalom megszerzésére, hanem a köz hasznát szolgáló célok megvalósítására irányul. Az elmúlt évtizedekben, ez a civil társadalom egy ún. „globális társulási forradalom” ment keresztül (Salamon et.al., 1999), amelynek hatására a nonprofit, illetve a nem kormányzati szervezetek száma, szerepvállalása és jelentősége egyaránt megnövekedett. A civil társadalom forradalmi változásai nagyjából abban az időszakban zajlottak le, amikor a nyugati demokráciákban lecsökkent a politikai pártok és a szakszervezetek taglétszáma, illetve visszaesett az állampolgárok választásokon való részvétele (Bendell, 2004; Patterson, 2002). A *globális civil társadalom* (ki)fejlődésével párhuzamosan a civil csoportosulások és társadalmi szervezetek tevékenységeinek palettája és hatóköre is kiszélesedett. Tevékenységeik kiterjedtek az üzleti- és a kormányzati szféra „befolyásolására”: a működési és kormányzási alapelvek kidolgozásával, az átláthatóság és társadalmi felelősségvállalás hirdetésével, vagy az államot kontrolláló (ún. watchdog) funkció betöltésével és kiterjesztésével. A civil társadalom és tevékenységei a demokratizálás nélkülözhetetlen elemeivé váltak, szervezetei pedig a közjó legfőbb szolgálói, illetve az üzleti és kormányzati szervezetek őrei lettek. De vajon mi a helyzet a civil társadalom és szervezetei legitimitásával és átláthatóságával? A közösségi vélemény képviselőiként vajon elszámoltatható-e a saját működésük, illetve tevékenységeik?

Az elmúlt évtizedek nemcsak a globalizáció és a civil társadalom megerősödését hozták, hanem új kontextust és lehetőségeket is teremtettek az *elszámoltathatóság* (accountability) „problémáinak” kezelésére. Az elszámoltathatóság az új évezred egyik feltűnő jelensége lett, és egyre több elképzelés születik megvalósíthatóságával és annak módjaival kapcsolatban. A kormányzati, az üzleti és a nonprofit szektornak folyamatosan újabb és összetettebb kihívásoknak kell megfelelni, amely gyakran alapjaiban változtatja meg szervezeteinek működését.

A *piaci környezet* tehát, amelyben a civil társadalom szervezetei működnek, jelentős *változásokon* ment keresztül az elmúlt évtizedekben. A nonprofit szervezeteknek harcolniuk kell a társadalmi erőforrásokért és ebben a küzdelemben komoly, üzlet-szerű versenyzőkké kell válniuk. A harmadik szektor szervezetei már nem olyan védett környezetben működnek, ahol az ígéreteken kívül mást nem várnak el a pénzbeli támogatás fejében. Az

adományozói/támogatói társadalom, mind a kormányzati, mind a jótékonyági, egyre inkább megkívánja a nonprofit szervezetektől, hogy demonstrálják tevékenységeik társadalomra gyakorolt hatását és költséghatékonyságát, illetve igazolják, hogy azok a köz érdekeit szolgálják (Light, 2000). Az adományozók egyre nagyobb beleszólást követelnek az általuk juttatott adományok felhasználásának meghatározásába, és elvárják a nonprofit szervezetektől, hogy megfelelően elszámoljanak azokkal, mérjék teljesítményeiket és kimutassák eredményeiket. A jó szándék önmagában már nem elegendő. Sőt, az utóbbi években a szektor meghatározó szervezeteivel kapcsolatban kirobbanó botrányok *megingatták a közvélemény bizalmát* is a civil társadalom egésze felé, amely ugyancsak a változások szükségességére hívta fel a figyelmet (Independent Sector, 2005; OECD, 2003).

Peter Brinckerhoff (1998) egyenesen arra buzdítja a nonprofit szervezetek vezetőit, hogy alapjaiban változtassák meg elképzeléseiket és a már meglévő gyakorlataikat, amelyek a nem-profitorientált (not-for-profit) szervezeteik stratégiai menedzsmentjére vonatkoznak. Az ő terminológiájában a nem-profitorientált (not-for-profit) jelző arra a megközelítésre utal, hogy a *nem-profitorientált szervezetek* sokkal inkább küldetésvezérelt vállalkozások, mintsem jótékony intézmények. Az üzleti szervezetekhez hasonlóan forrásokat kell szerezniük, hiszen nem csak úgy *l'art pour l'art* részesülnek az adományokban. A kihívás abban rejlik, hogy a hagyományos nonprofit orientáción felülemelkedve elsajátítsanak bizonyos *vállalkozói szemléletet* és *pénzügyileg is fenntarthatóvá* tudják tenni működésüket. Ezeknek a szervezeteknek tehát átláthatóvá és elszámoltathatóvá kell válniuk az érintettek (stakeholderek) felé, és ezáltal megerősíteni a legitimitásukat.

A felvázolt folyamatok nagyfokú *hasonlóságot* mutatnak az *üzleti világban* végbemenő *változásokhoz*. Ilyen „mozgalmakra” példa a vállalatok és a közszféra intézményeinek kormányzásában megjelenő társadalmi felelősségvállalás (Acar, Aupperle és Lowy, 2001; Backman, 1975; Bowen, 1953; Carroll, 1991, 1999; Friedman, 1970; Moon, 2002), vagy a „társadalmi vállalkozások” (Borzaga és Defourny, 2001; Nyssens, 2006; Spreckley, 1981), nonprofit gazdasági társaságok megjelenése, vagy akár a minőségbiztosítás módszeres előretörése is. Ezzel egyidejűleg a nonprofit szervezetek világában lezajló folyamatok a civil társadalom értékeinek és menedzsment módszereinek újraértékelését és drámai változásait kívánják meg. Csak így biztosítható a nonprofit szervezetek szerepvállalásának és beágyazottságának erősítése az őket körülvevő (piaci) környezetben.

Mindezek ismeretében nem meglepő, hogy egyre komolyabb „követelések” fogalmazódnak meg a civil társadalom szervezeteinek átalakításával és megreformálásával kapcsolatban, amelynek egyik kulcsfontosságú eleme a szektor és szervezetei elszámoltathatóságának megteremtése. „Bármerre is fordulunk a filantrópia és a nonprofitok világában napjainkban, *mindenki az elszámoltathatóságról beszél.*” Ilyen és ehhez hasonló mondatokat olvashatunk többek között a New York Times egyik cikkének bevezető részében, amely aztán a nonprofit szervezetek hatékonyságának mérésére hívja fel a figyelmet (Christensen, 2003, 9. o.). A megkívánt változtatások a nonprofit szervezetek működését egyre inkább az üzleti szervezetek gyakorlatához közelítenék, és a harmadik szektort még inkább a piac irányába mozdítanák el. Vagyis a nonprofit szervezetek professzionalizálódásán keresztül bekövetkezne a szektornak és szervezeteinek „üzletiesedése”.

Az egész nonprofit szektor egyik fontos jellemzője a gazdasági erőben, pénzben ki nem fejezhető értékteremtő erő; a nonprofit szervezeteknek mint „harmadik szektornak” azonban nemzetgazdasági szinten is kimutatható gazdasági ereje van (A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői 2005-ben, KSH, 2007; Bíró, 2002). A *Johns Hopkins Összehasonlító Nonprofit Szektor Projekt* 1991 óta vizsgálja a világ számos országában a kutatásba bekapcsolódott országok civil szektorainak helyzetét és szervezeteit. Ez a kutatás rávilágított arra, hogy a *civil szektor* tulajdonképpen a világ hetedik legnagyobb gazdaságának tekinthető. „Ha az egyes országok civil szektora egyetlen önálló nemzetgazdaság lenne, az a kiadások rangsorában a világon a hetedik helyet foglalná el, megelőzve Olaszországot, Brazíliát, Oroszországot, Spanyolországot és Kanadát, s alig maradna le Franciaország és az Egyesült Királyság mögött” (Salamon et.al., 2003, 22.o.). Vagy, ahogy más írásokban is olvashatjuk: „A 100 millió dollár éves költségvetésű Greenpeace és a 170 milliós World Wildlife Fund (WWF) gazdagabbak, mint az ENSZ környezetvédelmi programja és a hatáskörükbe tartozó állami szintű kormányok többsége. ... A nem kormányzati szervezetek egy része üzleti vállalkozásokra emlékeztet, saját kereskedelmi részleggel, fejevadászokkal, médiaszekcióval, forrásteremtő és befektetési stratégiával” (Shaw, 2000, 14. o.; Keane, 2004, 63. o.). Mindamellett a civil szektor fontos munkaerőpiaci szereplő, munkáltató is egyben: átlagosan a gazdaságilag aktív népesség 4,4 százalékát foglalkoztatják a nonprofit szervezetek (Salamon et.al., 2003). Ezért is kiemelt fontossággal bír, hogy a civil szervezetek elszámoltathatóságának vonatkozásában helyi és nemzetközi szinten is kialakításra kerüljön egy „egységes” *felfogás és gyakorlat, amely megerősíthetné a szektor legitimitását.*

A nonprofit szektor és szervezetei iránt a *társadalom bizalma* is erőteljesen *megingott*. Ehhez nagymértékben hozzájárultak a nonprofit szervezetek működésével és pénzügyeivel kapcsolatban a világ számos országában, így hazánkban is, az elmúlt években egyre nagyobb gyakorisággal kirobbanó *botrányok* is (például az Egyesült Államokban a United Way, a Vöröskereszt, és a Cancer Society botrányai, vagy Magyarországon a Gyermekrák Alapítvánnyal kapcsolatban kirobbant botrány). Ezzel a megváltozott légkörrel, illetve a szervezeteket körülvevő *környezet* számos más *kihívásával* kell szembenéznie a szektornak és szervezeteinek egyaránt. Az újfajta követelményeknek való megfeleléshez mindenképpen szükség van a szervezetek elszámoltathatóságának és átláthatóságának megerősítésére, illetve az elszámoltathatóság újraértelmezése és gyakorlatba történő átültetése is megkerülhetlenné válik.

A kilencvenes évek elejének politikai változásai magukkal hozták a magyar nonprofit szektor „újjászületését” is. A szektor létét és fejlődését a kilencvenes években számos fenntartás kísérte, napjainkra azonban biztosan állíthatjuk: e szervezetek intézményesülése befejeződött. Az 50 ezernél több (KSH, 2006), ténylegesen működő nonprofit szervezet Magyarországon mára a szervezetek világának stabil alkotóelemévé vált még akkor is, ha maga a nonprofit szektor relatíve „fiatalnak” tekinthető.

Az *intézményesülés* a nonprofit szektor szervezeteinek vezetőit is folyamatosan új kihívások elé állítja. A nonprofit szervezetek menedzselésében való részvétel jó iskola a *versenyszektor menedzserei* számára is – állapította meg Peter Drucker, az amerikai nonprofit szektort kitevő közel másfél millió szervezetről (Drucker, 1989). A hazai nonprofit szervezetek vezetőinek a folyamatos *professzionizálódás* (lásd például Adirondack, 1999; Bartal, 1999; Dinya, Farkas, Hetesi és Veres, 2004; Farkas, 1995; Smith & Associates, 1997) mellett, a kívülről érkező újabb és újabb kihívásoknak, elvárásoknak is meg kell felelniük. Ide sorolhatók a folyamatosan változó állami szabályozások, vagy a helyi és a globális piaci környezet átalakulása által generált kihívások; vagy éppen a szervezetek működésével, menedzselésével és kormányzásával kapcsolatos elvárások és ajánlások állandó változása is.

A belső szervezettség, a legitimáció, az átláthatóság kezdeti és későbbi elvárásai mellett napjainkra egyre inkább központi kérdéssé válik a szektor elszámoltathatósága, különös tekintettel a külső elszámoltathatóságra (Farkas és Molnár, 2005b; Vajda, 1997). Az úgynevezett „*nonprofit elszámoltathatósági mozgalom*” egy új keletű jelenség a hazai

szervezetek világában, habár az elszámoltathatóság biztosításának szükségessége, mint a szektor előtt álló egyik fő kihívás, már közvetlenül a rendszerváltást követően megjelent (lásd például Siegel és Yancey, 1992). A szektor és szereplői azonban még most is „tanácstalanul” állnak ezen „új” feladat előtt, és kérdéses, hogy képesek lesznek-e arra, hogy *megfeleljenek* ezen új követelményeknek és elvárásoknak.

## A kutatás fő kérdései

Kutatásom fő *problémájaként* definiáltam a hazai nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának nem megfelelő kezelését. Ezzel összefüggésben rögtön felmerül a kérdés, hogy mit is jelent az elszámoltathatóság a gazdaság, a szektor, vagy egy szervezet szempontjából (például institucionalista megközelítésben, DiMaggio és Powell, 1983), illetve hogyan vizsgálható és értékelhető, milyen elméleti és módszertani eszközökkel közelíthető meg. Ezen összetett problémakör következtében *három fő kérdéskört* ölel fel a disszertáció. Témaválasztásomból következően a disszertáció nem vállalkozik (statisztikai) modellek felállítására, illetve azokon belül változók közötti valószínűségi kapcsolatok vizsgálatára, ezért a hipotézisek elnevezés helyett a kutatási kérdések elnevezést használom. Kutatási kérdéseimet három fő kérdéscsoportba rendezve foglalom össze:

### 1. Hogyan értelmezhető az elszámoltathatóság?

Melyek az elszámoltathatóság elméleti aspektusai? Milyen tényezők állnak a vizsgált téma hátterében? Hogyan értelmezhető a nonprofit elszámoltathatóság fogalma és megközelítései?

### 2. Hogyan értelmezhető, mit jelent az elszámoltathatóság a gyakorlatban?

Az elszámoltathatóság gyakorlati megvalósíthatóságának és érvényesíthetőségének milyen eszközei és módszerei ismertek külföldön? Mi a meglévő hazai „gyakorlat”? Milyen előnyökkel jár a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának megteremtése? Milyen problémákat, dilemmákat vet fel ez a szektor és szervezetei számára?

### 3. Milyen módszerrel lehetne felmérni, értékelni és fejleszteni a hazai nonprofit szervezetek elszámoltathatóságát?

Hogyan, milyen megközelítés alkalmazásával lehet a hazai viszonyoknak megfelelő módszertant kidolgozni? Milyen lenne a fogadtatása, hogyan reagálnának a szervezetek egy ilyen új kezdeményezésre?

### **Kutatási módszerek, eszközök**

A nonprofit szervezetek *elszámoltathatóságának elméleti megalapozását* szolgáló fejezetemben elsősorban a *kritikai, forráselemző módszert* alkalmaztam. A vonatkozó eredeti források ismertetése, illetve adaptációja kritikai megközelítéssel történt, vagyis az elméleti kérdések tisztázása során a szakirodalom kritikai áttekintésével mutatom be a téma összetettségét, sokrétűségét – elsősorban *normatív jelleggel*. Ezt a módszert alkalmaztam a további fejezetek elméleti kérdéseinek tisztázása során is, mint például az elszámoltathatóság nemzetközi és hazai gyakorlatának áttekintésénél és kritikai szemléletű bemutatásánál.

A hazai nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának felmérésére és (ön)értékelésére szolgáló módszertan (modell, sztenderdek, kritériumok-alkritériumok, kérdőív, értékelési rendszer) kidolgozásához felhasználtam az elszámoltathatóság elméletének és gyakorlatának kritikai szemlélettel feldolgozott alapjait; illetve *institucionalista és rendszerszemléletű megközelítésben*, elsősorban a *leíró módszert* alkalmazva megalkottam *verbális modellemet* és a kapcsolódó módszertant.

Kutatásom alapvető célkitűzései között szerepelt a kidolgozásra kerülő elszámoltathatósági módszertan tesztelése, illetve „testreszabása” is. Ezt a hazai *nonprofit szektor „tipikus” szervezeteinek* megszólaltatásával, *bevonásával* kívántam elérni. *Terepkutatásom* alapvető célkitűzéseinek megvalósításához kutatási megközelítem és választott módszereim, eszközeim elsősorban *kvalitatív* jellegűek voltak. Mind a kvantitatív, mind a kvalitatív megközelítésmódnak (paradigmáknak) megvannak a kutató és kutatása számára az előnyei, illetve hátrányai. A tudományos kutatás *kvantitatív* oldalára a pozitivisták szemléletmód alkalmazása jellemző, ahol a számszerűsíthető adatok matematikai-statisztikai vizsgálata alapján következtethetünk tudományos feltevéseink (hipotéziseink) érvényességére. Kutatásom jellege és célkitűzéseinek elérése nem mereven strukturált, hanem a valós élethez, a természetes társadalmi helyzethez közeli rugalmas módszerek, vagyis a *kvalitatív szemléletmód* alkalmazását tették indokolttá.

A kvalitatív kutatási *módszerek* közül terepkutatásom során az interjú, mélyinterjú technikáját alkalmaztam, *kvázi féligstrukturált interjúk* lefolytatásával. Az interjúk vezérfonalát a kidolgozott, elszámoltathatóságot tesztelő, önértékelést szolgáló kérdőív képezte (formalizáltság, strukturáltság), de a kiegészítő, nyitott kérdéseknek köszönhetően voltak kevésbé formalizált, strukturálatlan részei is. Ennek az *integrált megközelítésnek* nagy előnye volt, hogy mind a kvalitatív, mind a kvantitatív szemlélet érvényre juthatott benne. Az interjúk strukturált részeinek köszönhetően garantálhattam az alapinformációk megszerzését. A kevésbé formalizált részek pedig lehetővé tették, hogy az interjúk szerkezete rugalmas maradjon, és ezáltal olyan információk is felszínre kerülhettek, amelyek előre nem voltak tervezhetők, viszont kapcsolódtak kutatási témámhoz. A strukturálatlan interjúrészek alkalmazásával kivédhettem azt is, hogy ne csak a saját, kutatói (szubjektív) előfeltevéseim vizsgálatát alapozzam meg. Mindamellet azokat a jelentőséggel bíró (szignifikáns) összetevőket és témákat is azonosíthattam, amelyek az interjúalanyok – mint érintettek és bennfentesek – számára voltak fontosak, illetve kutatásom fő kérdéseinek és előfeltevéseinek vizsgálatához is hasznos információkat szerezhettem.

A választott megközelítések, módszerek, illetve eszközök kutatásom céljainak megvalósítása szempontjából helyesnek bizonyultak.

### **A disszertáció felépítése**

Disszertációm *első fejezetében* bemutatom az elszámoltathatóság elméleti aspektusait. Röviden felvázolom a kutatási témához kapcsolódó kategóriák, úgymint civil társadalom, a nonprofit szektor, a nem kormányzati szervezetek, és a civil-nonprofit szervezetek, a közhasznúság és a közhasznú szervezetek fogalomrendszerét, illetve megvizsgálom a nonprofit elszámoltathatóság feletti vita megértéséhez szükséges kormányzás, professzionalizáció, „demokratikus veszteség”, és legitimáció problémaköreit.

Ezt követően kifejtem a nonprofit szervezetek *elszámoltathatóságának fogalmát és megközelítéseit*, és az azok *értelmezésében* bekövetkezett változásokat. Az elszámoltathatóság a nonprofit szervezetek kontextusában rendkívül komplex és ellentmondásos fogalom. A nonprofit szervezetek elszámoltathatósága ugyanis számos formát ölthet; lehet belső vagy külső, formális vagy informális, vertikális vagy horizontális, lentről-felfelé vagy felülről-lefelé irányuló. Disszertáciomban bemutatom, hogy a nonprofit szervezetek

elszámoltathatósága legátfogóbb értelemben a nonprofit szervezetek működésének minden területére kiterjed, és a mások általi felelősségre vonhatóság mellett, a saját önkéntes felelősségvállalást és felelősségteljes cselekvést is magába foglalja (lásd például Cornwall, Lucas és Pasteur, 2000; Ebrahim, 2003a). Ezáltal az elszámoltathatóság, nemcsak mint reaktív válasz, hanem mint proaktív válaszadási képesség jelenik meg, biztosítva a társadalmi felelősségvállalás kívánalmainak kielégítését; illetve nemcsak a szűk értelemben vett pénzügyi, számviteli beszámolási kötelezettségeknek történő megfelelést jelenti, hanem a szervezeti működés számos más aspektusában előírt legjobb gyakorlatok követését.

Rávilágítok arra is, hogy a nonprofit szervezetek elszámoltathatósági kapcsolatrendszere is rendkívül összetett. A nonprofit szervezeteknek nemcsak a működésüket szabályozó törvényeknek és jogszabályoknak kell megfelelniük, hanem szimultán módon elszámoltathatónak kell lenniük bármelyik érintettjük felé (multiplex elszámoltathatóság); sőt, a külső elszámoltathatóság mellett, a belső elszámoltathatósági mechanizmusok megfelelő működése is legalább ilyen fontossággal bír.

Disszertációm *második fejezetében* áttérek az *elszámoltathatóság gyakorlati megvalósíthatóságára*, és ismertetem érvényesíthetőségének külföldi eszközeit és módszereit, illetve bemutattam a meglévő hazai „gyakorlatot”. Bemutatom a különféle (nemzetközi és hazai) elszámoltathatósági kezdeményezéseket: nonprofit, közszolgáltatási és – a teljességre törekvés igényével – for-profit módszereket, eszközöket egyaránt. Számos sztenderd és etikai kódex került kialakításra, hogy általános elszámoltathatósági irányelveket fogalmazzanak meg a nonprofit szervezetek számára a kormányzás kontextusán belül. Kutatásom során definiáltam, hogy melyek azok a meglévő módszerek, amelyek az elszámoltathatóság gyakorlati megvalósítását segítik elő. Ezután összegyűjtöttem és áttanulmányoztam a fellelhető elszámoltathatósági és egyéb olyan mechanizmusokat, amelyek mind a civil társadalom „egyenszilárdságának” kialakítására törekednek. A beazonosított gyakorlatok felsorolását, illetve rövid és kritikus elemzését követően kitérek az *elszámoltathatóság előnyeinek és dilemmáinak* ismertetésére, amely részben kutatásom várható hasznosságának, illetve korlátainak felvázolását is jelenti.

Az elszámoltathatóság gyakorlatának áttekintése után, disszertációm *harmadik fejezetében* bemutatom a *nonprofit elszámoltathatóság modelljét* és *sztenderdjeit (NESz)*, illetve az önértékelést szolgáló *kérdőívet és értékelési rendszerét*, melyeket a már meglévő gyakorlatok

kritikus elemzése után alkottam meg, a  *hazai civil szektor és szervezetei számára*. Az elszámoltathatósági sztenderdek (NESz) hat dimenzió, és a hozzájuk kapcsolódó kritériumrendszer mentén vizsgálják a szervezetek működésének elszámoltathatóságát.

1. *Szervezeti küldetés és programok – Szervezeti integritás*. A vonatkozó kritériumok és alkritériumok számos „ajánlást” fogalmaznak meg az alábbi működési (rész)területekkel kapcsolatban: küldetési nyilatkozat (formája, hozzáférhetősége, felülbíráltása); szervezeti és működési szabályzat (megléte, ismertsége, alkalmazása); stratégiai terv és célkitűzések; hazai és nemzetközi jogszabályoknak, előírásoknak és irányelveknek történő megfelelés; tevékenységek és programok szabályozása, konzisztenciája, illetve hatékonysága (monitoring); méltányosság, esélyegyenlőség, diverzitás, részvétel, és fenntarthatóság biztosítása.
2. *Kormányzás – testületi irányítás*. A vonatkozó kritériumok és alkritériumok az alábbi működési (rész)területekkel kapcsolatban fogalmaznak meg „ajánlásokat”: vezető, irányító testület összetétele (választott, önkéntes, független, aktív és javadalmazásban nem részesülő tagok); testület felelősségi körei, feladatai; testület működése (szabályzat, rendszeres és határozatképes ülések, összeférhetlenség tiltása); felelősségteljes, pártatlan és igazságos kormányzás.
3. *Pénzügyek*. A vonatkozó kritériumok és alkritériumok az alábbi működési (rész)területekkel kapcsolatban fogalmaznak meg „ajánlásokat”: pénzügypolitika és gazdálkodás szabályozása (különböző politikák, szabályzatok, előírások, korlátok megléte és működése); törvényi előírásoknak és egyéb kötelezettségeknek való megfelelés (például beszámoló- és jelentéskészítés); pénzügyi tervezés (például költségvetés elkészítése); bevételek és kiadások szerkezete (például előírások a működési költségek vonatkozásában); ellenőrzés (monitoring, könyvvizsgálat).
4. *Adományszervezés – támogatásszerzés*. A vonatkozó kritériumok és alkritériumok az alábbi működési (rész)területekkel kapcsolatban fogalmaznak meg „ajánlásokat”: adományszervezés és támogatásszerzés tervezése, illetve szabályozása; konzisztencia a küldetéssel és célkitűzésekkel; írásban rögzített megállapodások megkövetelése; kapcsolódó tevékenységek és információszolgáltatás (megbízhatóság, hitelesség,

pontosság, felelősségvállalás alapelvei mentén); adományozók és támogatók, illetve az adományok és támogatások megfelelő nyilvántartása, „kezelése”.

5. *Emberi erőforrások menedzselése.* A vonatkozó kritériumok és alkritériumok az alábbi működési (rész)területekkel kapcsolatban fogalmazzák meg „ajánlásokat”: emberi erőforrás politika (formája, elvei, kiterjedtsége, tartalmi elemei); tevékenységvégzési elvárások, illetve kapcsolódó teljesítménymérési- és értékelési rendszerek; ösztönzési rendszer (például elvei, elemei); munkavállalói részvétel biztosítása.
6. *Közösségi kapcsolatok – nyilvánosság.* A vonatkozó kritériumok és alkritériumok az alábbi működési (rész)területekkel kapcsolatban fogalmazzák meg „ajánlásokat”: szervezet kommunikációs tevékenységei, információszolgáltatás (külső-belső kommunikáció, PR, kommunikációs csatornák, anyagok); elérhetőség és nyitottság; közérdekű, érdekképviseleti és lobbizási tevékenységek (például szabályozása); érintettek bevonása.

A kidolgozott elszámoltathatósági sztenderdek alapján elmondható, hogy az elszámoltathatóság nemcsak pénzügyi, hanem erkölcsi és szakmai dimenziókban is értelmezendő. Akkor tekinthető elszámoltathatónak a nonprofit szervezetek működése, ha a tevékenységeiket azon célok és értékek szerint végzik, amire létrejöttek, illetve a forrásaikat is ennek érdekében használják fel. Fontos, hogy az alaptevékenységek, amire a szervezeteket létrehozták ténylegesen működjenek, csakúgy, mint a hatékonyságuk céljaik megvalósításában. Ezeket monitorozni, a hatékonyságot pedig indikátorokkal mérni kellene. Alapvető elvárás az is, hogy a szervezetek bevételei és a kiadások is mindig világosan láthatók és visszakövethetők legyenek, minden érintett számára. Fontos, hogy tevékenységeikben megalapozottak, hitelesek és következetesek legyenek a szervezetek, illetve nem elhanyagolhatók az eszközök sem, amivel elérik a céljaikat. És természetesen fontos, hogy mindezeket mások számára is egyértelművé, láthatóvá tegyék.

A röviden ismertetett elszámoltathatósági sztenderdek, illetve a kapcsolódó kritériumok és irányelvek alapján összeállításra került egy komplex kérdőív, amely az elszámoltathatósági sztenderdeknek való megfelelés vagy nem-megfelelés vizsgálatának, vagyis az értékelési (minősítési) eljárásnak alapvető eszközét jelenti. A kérdőív összesen kilenc oldal hosszúságú, amelyből két oldal a szervezetekkel kapcsolatos általános információk összegyűjtésére szolgál, és hét oldalon pedig a sztenderdeknek való megfelelés tesztelése zajlik. A kérdőív

ezen utóbbi fele hat részből áll – az elszámoltathatósági sztenderdeknek megfelelően. Az egyes részekben átlagosan tizenkét kérdésre kell válaszolni a kérdőív kitöltőinek. A kérdőív összeállításakor fontos szempont volt, hogy a lehetőségekhez mérten, a kérdőív standardizált legyen és az operacionalizálhatóság szempontjai minél jobban érvényesüljenek. Ezért túlnyomórészt zárt kérdéseket (kétkimenetelű, eldöntendő kérdéseket) és skálás kérdéseket (öt fokozatú Likert-skála) tartalmaz úgy, hogy a legtöbb kérdésre egyszerűen négyzetek bejelölésével lehet válaszolni, illetve nagyon kevés információnak kell utánanézni a szervezeteknek.

A szervezetek önértékelését szolgáló kérdőív értékelésére olyan módszertan került kidolgozásra, amelyben a kérdőív specifikus, sztenderdeknek történő megfelelést felmérő részeinek kérdései egy százpontos rendszerben kerülnek értékelésre (értékelő táblázatok). Ebben az értékelő rendszerben az egyes sztenderdek kritériumainak és alkritériumainak teljesülését értékelő részpontoszámok tükrözik az egyes sztenderdek relatív fontosságát az elszámoltathatóság viszonyrendszerében, illetve a módszertan lehetővé teszi az egyes részeredmények és a különböző szervezetek értékeinek összehasonlítását is.

A kidolgozott elszámoltathatósági módszertannal kapcsolatban még fontosnak tartom kiemelni azt is, hogy a módszer a legjobb gyakorlatokat veszi alapul, ami minden szervezet által elfogadható működési elvárásokat jelent, és nem értékalapon minősíti a szervezeteket: nem „jó” és „rossz”, hanem „kevésbé jó”, „jó”, és „még jobb” gyakorlatok vannak. Az értékmérés beiktatásával ugyanis a NESz elveszítené az univerzalitását.

Annak érdekében, hogy minél jobban a helyi „igényekhez” igazítsam elszámoltathatósági sztenderdjeimet és a kidolgozott módszertant, *terepkutatást* végeztem. Ezt disszertációm *negyedik fejezetében* mutatom be. Az empirikus, primer kutatás módszertana *kvalitatív* volt. Kiválasztottam a kutatási *mintát*, majd a mintában szereplő szervezetekkel megszerveztem és lefolytattam a *mélyinterjúkat*, illetve *lekérdeztem* az elszámoltathatósági sztenderdeknek való megfelelést felmérő *kérdőívet*. Az interjúk elsődleges célja az volt, hogy *teszteljem a kidolgozott módszertant*, vagyis megvizsgáljam az elszámoltathatósági *sztenderdek*, illetve az azoknak való megfelelést *tesztelő (önértékelő) kérdőív és értékelési rendszerének alkalmazhatóságát*. Ezen túlmenően célom volt az is, hogy áttekintést kapjak a mintában szereplő „tipikus” (értsd vizsgálat céljainak megfelelő) *nonprofit szervezetek állapotáról és felkészültségéről* az elszámoltathatósági sztenderdek ajánlásainak adaptációjával

kapcsolatban. A kapott visszajelzések és eredmények alapján megalapozottan eszközölhettem a sztenderdek és a kérdőív egyes tényezőinek újragondolását, és esetleges megváltoztatását. Az interjúk tanulságainak és eredményeinek ismertetésekor a mintában szereplő szervezetek működésének elszámoltathatóságával kapcsolatban teszek észrevételeket és megállapításokat, egyfajta kvalitatív helyzetképet festve a szervezetek működésének elszámoltathatóságáról. Ezt követően kifejtem a kutatás és a téma gyakorlati implikációit, és a levonható következtetéseket.

Disszertációm *ötödik*, és egyben utolsó *fejezetében összefoglalom* célkitűzéseim megvalósulását és vizsgálatom eredményeit. Bemutatom kutatásom feltétel rendszerének, kiinduló feltételezéseinek „jóságát”, illetve „megválaszolom” kutatásom fő kérdéseit. Ezt követően ellenőrzöm kutatási módszereim és eszközeim helyességét, majd elemzem kutatásom kockázati tényezőit, illetve ismertetem kutatásom lehetséges korlátait is. S végül, kifejtem kutatási témám továbbfejlesztésének lehetőségeit, és röviden összegzem a leírtakat.

### **A kutatás fő kérdéseinek és előfeltevéseinek értékelése**

Kutatási témám vizsgálatakor bizonyos tényezőket adottságként, a feltétel rendszer részeként kezeltem. Kutatási problémám és fő kérdéseim megfogalmazásakor számos *kiinduló feltételezéssel (előfeltevéssel)* is éltem. Vizsgálatom eredményeinek és tapasztalatainak tükrében, illetve a szakirodalmi feldolgozás révén főbb megállapításaim – a témával kapcsolatban megfogalmazott feltételezéseim, előfeltevéseim „*tesztelésének*” *eredményei* – tézisszerűen összefoglalva a következők:

- *A hazai nonprofit szervezetek elszámoltatható működésének megteremtése elengedhetetlenül fontos a szektor szervezeteinek „megfelelő” (értsd a disszertációban bemutatott sztenderdeknek megfelelő) működését és fejlődését tekintve. Annak ellenére, hogy a magyar nonprofit szektor intézményesülése befejeződött, a szervezetek jó része intézményi, szervezeti fejlettségét tekintve még elmarad a nemzetközi szinttől, ahol az elszámoltathatóság már szinte beépült a szervezetek mindennapos működési gyakorlatába. A szervezetek fejlődését és felzárkózását nagymértékben elősegítené működésük elszámoltathatóságának növelése.*

A civil szektornak és szervezeteinek jelentősége nagymértékben és többféle tekintetben megnőtt, ez köszönhető például szerepvállalásuk (érdekérvényesítő tevékenységek, partneri kapcsolatok kialakítása a kormánnyal és így tovább) és gazdasági súlyuk megnövekedésének. A szektorban lezajló változások „új” menedzsment megközelítések és technikák bevezetését és alkalmazását teszik szükségessé a kihívásoknak való megfelelés, és a fenntartható fejlődés megteremtése érdekében. Az elszámoltathatóság és technikai alkalmazásának szükségessége kiváló példa erre, amely alátámasztja kiinduló feltételezésemet.

Természetesen problémaként jelentkezik ezzel kapcsolatban is, mint minden változással szemben, az ellenállás megjelenése. Megfelelő tájékoztatással, a bevezetésre javasolt módszerek testreszabott kialakításával, vagy a humánmenedzsment módszereivel ez az ellenállás nagymértékben csökkenthető, majd a technikák eredményes alkalmazásával kapcsolatos pozitív visszacsatolások megjelenésével és elterjesztésével akár meg is szüntethető.

Kutatásom során megerősítésre került, hogy nemzetközi viszonylatban (különösen az angolszász gyakorlatban) az elszámoltathatóság már egyfajta normaként beépült a nonprofit szervezetek gyakorlatába, ugyanakkor az elszámoltathatóság megteremtése egyre kritikusabb kérdéssé válik a magyarországi civil társadalomban is. Ennek hátterében számos tényezőt azonosíthatunk, úgymint az ország Európai Unióhoz történt csatlakozását (ennek hatására például a jogszabályi, forrásszerzési-pályázati környezet megváltozását); a közszolgáltatások növekvő szerződéses kiszervezését; a nonprofit részvétel megerősödését a különféle érdekérvényesítő fórumokon, illetve az államot kontrolláló (watchdog) tevékenységekben; a közbizalom megingását, és így tovább. Ilyen és ezekhez hasonló jelenségek működnek közre és segítik elő a szektorban lezajló változásokat, illetve a szektor és szervezeteinek folyamatos fejlődését.

- *A magyarországi nonprofit szektornak és szervezeteinek szüksége lenne saját, a hazai viszonyoknak megfelelő, elszámoltathatósági mechanizmusok működésére; elszámoltathatósági sztenderdek és azok megvalósulását felmérő, (ön)értékelő eszközök megalkotására.*

A helyi, illetve nemzetközi követelményeknek történő megfelelés, a civil társadalom és szervezetei iránti bizalom növelése, illetve a fenntartható fejlődés elősegítése érdekében szükség van a nonprofit szervezetek elszámoltatható működésének megteremtésére. Jelen pillanatban Magyarországon még a kormányzati szervek szintjén is, a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának problémáját „eseti” alapon kezelik. Ennek hatására születnek meg módfelett bonyolult, komplikált szerződések (amelyek például folyamatosan változó, egyedileg meghatározott sztenderdek, elszámolási szabályokat, teljesítménymérési irányelveket és mutatókat tartalmaznak), illetve a hosszú és bürokratikus procedúrák, amelyek mind hozzájárulnak ahhoz, hogy egy bizalmatlansággal és gyanakvással teli atmoszféra alakuljon ki, amely mindenkire nézve ártalmas (lásd több hazai nonprofit kutató, például Farkas Ferenc, Hegyesi Gábor, Jenei György, Kuti Éva, Mislivetz Ferenc tanulmányaiban és publikációiban). Nem is beszélve a hazai kormányzati szervek és intézmények elszámoltathatósági kihívásairól, amelyek természetesen nemcsak hazai sajátosságok, hanem európai szinten is jelentkező problémák, így az Unió állásfoglalásaiban is egyre többször megjelennek (lásd például az Európai Kormányzás Fehér Könyvét a jó kormányzás öt alapelveivel, 2001).

A terepkutatás során lefolytatott interjúk alapján a megkérdezett nonprofit szervezetek és képviselőik is egyértelműen szükségesnek tartanák, a magyar nonprofit szektor és szervezeteinek átláthatóbb és elszámoltathatóbb működésének megteremtését, amely összecseng kiinduló feltételezésemmel. Ehhez, a már meglévő külföldi technikák változtatások nélküli átvételénél többre van szükség: a hazai viszonyokat és szervezeti sajátosságokat figyelembe vevő elszámoltathatósági sztenderdek és mechanizmusok kidolgozására.

Disszertációmban ismertettem az általam megalkotott elszámoltathatósági modellt és sztenderdjeit, illetve a kritériumok teljesülését tesztelő önértékelő kérdőívet és a hozzá kapcsolódó értékelési rendszert. Javasolt módszertanomat úgy alkottam meg, hogy elszámoltathatósági sztenderdjeim lehetőség szerint valós teljesítményelvárásokat fogalmazzanak meg, tükrözzék a múltbeli tapasztalatok legjavát, és hathatós önértékelési eszközzé és folyamattá váljanak, amely (a jövőben) tovább erősítheti a szakma és szervezeteinek identitását. A módszertan tovább tökéletesíthető és fejleszthető (lásd

alkalmazás korlátai és továbbfejlesztési lehetőségei), azonban kiváló alapot képezhet további elszámoltathatósági mechanizmusok kidolgozásához.

- *Amennyiben a szervezetek működésüket az elszámoltathatósági sztenderdek által támasztott elvárásoknak megfelelően alakítják, úgy szervezetiük hatékonyabbá válhat.*

Disszertációmban bemutattam, hogy a nonprofit szakirodalom alapján milyen tényezők befolyásolják a legnagyobb mértékben a nonprofit szervezetek hatékonyságát. A nonprofit szervezetek hatékonyságát befolyásoló tényezőkre irányuló kutatások eredményei alapján hat fő területet vagy faktort ismertettem, amelyek a leginkább kihatással vannak a szervezetek hatékony működésére (Green és Griesinger, 1996). Ezek a faktorok (fontossági sorrendben) a következők voltak: (1) adományszervezési (forrásszerzési) tevékenységek; (2) küldetés és politikák – programok és szolgáltatások; (3) kormányzás; (4) pénzügyi menedzsment; (5) emberi erőforrás menedzsment (EEM); (6) PR és kommunikáció.

Láthatjuk, hogy elszámoltathatósági modellem és sztenderdjei (NESz), olyan szervezeti működési tényezőket vizsgálnak, illetve fogalmaznak meg velük kapcsolatban ajánlásokat (kritériumok, alkritériumok), amelyek a nonprofit szervezetek hatékony működéséért is felelőssé tehetők. Véleményem szerint, azok a szervezetek, amelyek folyamataikat és tevékenységeiket az elszámoltathatósági sztenderdekben megfogalmazott kritériumok és irányelvek alapján szervezik, hatékonyabbá tehetik működésüket és megalapozhatják hosszú távú eredményességüket és jó hírnevüket egyaránt.

- *Az elszámoltathatóság bevezetése a hazai nonprofit szervezetek gyakorlatába nehezen megvalósítható. A szektor és szervezetei még nem készek arra, hogy befogadják ezt a szemléletet és alkalmazzák módszereit.*

Kutatásom eredményeinek tükrében ezen kiinduló feltételezésem csak részben igazolódott be. Terepkutatásom során ugyanis, a felkeresett nonprofit szervezetek esetében azt tapasztaltam, hogy már jelen van az elkötelezettség, illetve a belső hajtóerő a szervezetek többségénél, amely a professzionalizálódás, és az elszámoltatható működés megteremtésének irányába hat. Az elemzett szervezetek alapvetően nem emlegettek

kifogásokat, nem kerestek mentségeket működésük elszámoltathatóságának megteremtése és biztosítása ellen. Ebből a szempontból a minta szervezetei készen mutatkoztak arra, hogy befogadják az elszámoltathatósági szemléletet és alkalmazzák módszereit.

Egy igen sajátos ismertetőjegye ugyanakkor a magyarországi nonprofit szektor és szervezetei jelentős részének azok „átpolitizáltsága”. Ennek az elszámoltathatóság szempontjából azért van jelentősége, mert a nonprofit szervezetek működésének bizonyos dimenziói, mint például a társadalmi és a gazdasági prioritások, a valóságban gyakran a politikai érdekeknek való megfelelés után következnek. Márpedig így a szervezetek elszámoltathatósága nehezen biztosítható.

- *Az elszámoltathatósági sztenderdek és módszerek hatékony alkalmazásához szükség lenne a nonprofit szervezetek jogi szabályozásának egységesítésére Magyarországon. A megfelelő, érthető átlátható és könnyen értelmezhető törvényi szabályozás, illetve háttér szükséges és elengedhetetlen feltételét jelenti az elszámoltathatóságnak. Egy nonprofit szervezetnek ugyanis mindenképpen meg kell(ene) felelni ezeknek az alapvető elvárásoknak és előírásoknak.*

Kutatásom eredményei alapján ezen kiinduló feltételezésem is csak részben került beigazolásra. A nonprofit szervezetek gazdálkodását, könyvvizetését és pénzügyeit érintő jogszabályi feltételrendszert vizsgálva elmondható, hogy az összességében elfogadhatónak tekinthető. Azonban az egyes jogszabályok közötti jogharmonizáció hiánya többször is felmerül, nem kis fejfájást okozva a nonprofit szervezetek és munkatársaik számára.

Terepkutatásom során a felkeresett nonprofit szervezetek és képviselőik egy részének az észrevételei közé tartozott, hogy Magyarországon a nonprofit szervezetekre vonatkozó *törvényi szabályozás* sok esetben és sok szervezet számára nehezen átlátható, értelmezhető és alkalmazható. Sokan úgy vélik, hogy szükség lenne egy egységes „nonprofit törvényre” a szektort és szervezeteit szabályozó különféle törvények és kormányrendeletek helyett. Különösképpen a kisebb nonprofit szervezetek „szenvednek” a jelenlegi helyzettől, de még a „nagyok” számára sem mindig egyértelmű, hogy mit várnak el tőlük, milyen előírásoknak és milyen módon kellene megfelelniük. A jogi szabályozás racionalizálására

és egységesítésére a szektor szervezeteinek részéről megfogalmazódni látszik az igény (lásd szintén Bullain, 2005). Ugyanerre az összegző megállapításra jutott egyébként a Nonprofit Szektor Analízis (NOSZA) projekt is, amely 2001 és 2002 között a civil szervezetek jogi környezetét vizsgálta Magyarországon (Bíró, 2002). A magyar nonprofit szektor jogi és gazdasági szabályozásával kapcsolatban többek között azt fogalmazták meg, hogy már több mint tíz éve várat magára egy átfogó (kódex jellegű), valódi nonprofit törvény megalkotása, amely harmonizálná a meglévő jogi és gazdasági szabályozásokat. A NOSZA projekt befejezése óta eltelt közel öt év, de ez a törvény azóta sem született meg.

Az elszámoltatható működés azzal kezdődik, hogy a szervezetek tisztában legyenek az őket szabályozó *törvényekkel és előírásokkal*, illetve ezekkel összhangban folytassák tevékenységeiket. Vannak ugyan (szóvá is tett) hiányosságok, kutatásom eredményei alapján mégis úgy vélem, hogy a magyarországi nonprofit szervezetek helyzete ebben a tekintetben ígéretesnek mondható. A szervezetekről általánosságban elmondható, hogy ismerik a rájuk vonatkozó jogszabályokat és előírásokat; sőt, jónéhány szervezet – elsősorban a „nagyok” – működésük bizonyos aspektusainak tekintetében nemcsak megfelelnek a törvényi előírásoknak, hanem megpróbálnak annál többet is teljesíteni.

Az USAID által megalkotott Fenntarthatósági Index jogi dimenziójának értéke is azt jelzi, hogy Magyarországon a nonprofit szervezeteket körülvevő jogi környezettel „semmi” probléma nincsen, az szinte maradéktalanul megfelel az elvárásoknak és a külföldi sztenderdeknek (USAID, 2006).

- *A globalizáció és az európai uniós tagság a változások és az elszámoltathatóság irányába ható erőknek tekinthetők. Még ha lassan is, de a hazai szektor és szervezetei legitimebb, átláthatóbb és elszámoltathatóbb működését fogják eredményezni. Ezért is van szükség arra, hogy megismerjük, majd adaptáljuk a már meglévő külföldi gyakorlatokat, és hogy megfeleljünk a külföldi sztenderdeknek, elvárásoknak. Természetesen a hazai viszonyok és sajátosságok figyelembe vétele mellett.*

Kutatásom során ezen előfeltevésem szintén beigazolódott. Korábban már utaltam rá, hogy az elszámoltathatóság megteremtése egyre kritikusabb kérdéssé válik a

magyarországi civil társadalomban. Ennek háttérében számos tényezőt azonosíthatunk, amelyek között ott található az ország Európai Unióhoz történt csatlakozása, és ennek hatására például a jogszabályi, forrásszerzési-pályázati környezet megváltozása. A kibővült *Európai Unió* hosszú távú célkitűzéseiben kritikus helyet foglal el a *társadalmi elszámoltathatóság* stratégiai adaptációja: a (társadalmi) felelősségvállalás, a „good citizenship”, és a fenntartható fejlődés megteremtése (lásd például EP Report, 2003; EU Conference - Maastricht, 2004).

Az Európai Bizottság Fehér Könyvében is (2001) számos stratégiai célkitűzést fogalmaztak meg, amelyek a demokrácia további erősítését, az uniós intézmények legitimitásának növelését, és a demokratikus veszteség csökkentését szolgálják. Ahogy már korábban is utaltam rá, a jó kormányzás öt alapelve is meghatározásra került ebben a dokumentumban, úgymint (1) nyíltság, (2) részvétel, (3) elszámoltathatóság, (4) hatékonyság, (5) koherencia. Fontos direktíva, és egyben előfeltevésem egyik bizonyítéka is, hogy a jó kormányzás megteremtése érdekében a civil társadalommal szorosabb kapcsolatok kiépítését célozta meg az Európai Unió. Az európai integráció így a civil társadalommal kialakított partneri viszony minden területére kiterjedhet, és a nonprofit szervezetek részvételi esélyei, és döntési befolyása növekedhet. Mindezen folyamatok természetes velejárója, hogy a jó kormányzás alapelvei a civil társadalomra, mint partnerekre is kiterjednek, és így a hazai nonprofit szervezetek számára az uniós tagság egyértelműen az elszámoltathatóság irányába ható erőnek tekinthető. Természetesen a meglévő gyakorlatok alapján jelentős erőfeszítéseket kell tenni annak érdekében, hogy mindez ne csak politikai szándék maradjon, hanem ténylegesen megjelenjen a gyakorlatban is.

Szabó Máté (2004) is felhívja arra a figyelmet, hogy az Európai Unió jelenléte, illetve a globalizációs folyamatok egyrészt stimulálják, másrészt viszont deformálják is a civil szektort Magyarországon. Fontosnak tartaná a demokráciadeficit felszámolását, többek között a civil szféra átértékelésén és felértékelésén keresztül, azonban ez sem a globális, sem az unió politikai arénájában nem következett még be. Pontyos Tamás (2004) olyan kihívásokat azonosít, amelyek az EU csatlakozás következtében várnak a hazai nonprofit szektorra és szervezeteire. Elemzi a szektor jelenlegi helyzetét és a nonprofit szervezetek szerepét az EU-ban, majd ez alapján megvizsgálja, hogy milyen lehetőségeket és

kockázatokat rejt magában az uniós csatlakozás. Az érintett kulcsterületeket és az adható szervezeti válaszokat figyelembe véve, arra a konklúzióra jut, hogy a csatlakozás nem fogja megoldani a szektor jelenlegi problémáit, viszont a kapacitásépítés, az informáltság, az együttműködés, a kommunikáció és az átlátható működés területein jelentős változásokat fog eredményezni.

Kutatásom fő *problémájaként* definiáltam a hazai nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának nem megfelelő kezelését. Kutatásom rávilágított arra, hogy a hazai nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának viszonylatában az „igazi” problémát tulajdonképpen az jelenti, hogy nincs megfelelő módszertan. Erre került kidolgozásra modellem, és ennek alkalmazhatóságát bizonyítottam disszertációm empirikus részében.

### **A célkitűzések megvalósulása és a vizsgálat eredményei**

Célkitűzéseim megvalósulásának és kutatásomnak főbb eredményei, illetve az elérésük érdekében használt eszközök – dolgozatom logikai rendje szerint – a következők:

- Disszertáciomban – a kritikai, forráselemző szemlélet alkalmazásával – ismertettem a nonprofit szervezetek *elszámoltathatóságával* foglalkozó *szakirodalomnak* vonatkozó részeit. A nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának kérdése az utóbbi évtizedekben a nemzetközi tudományos gondolkodásban és a gyakorlatban egyaránt fontossá vált. Magyarországon ugyanakkor eddig még nem történt meg a problémakör elméleti igényű feldolgozása, és addig az elszámoltathatóság gyakorlati megvalósíthatósága sem tekinthető megoldottnak. Kutatási témám elméleti háttérének feldolgozása, illetve adaptációja oly módon történt meg, amely a *hazai* nonprofit menedzsment szakirodalom számára *hiánypótló jellegű*.
- Áttekintettem és kritikai szemlélettel bemutattam az *elszámoltathatóság* nemzetközi és hazai *gyakorlatát*: a nonprofit, az üzleti és a kormányzati szektor vonatkozásában egyaránt. Természetesen a hangsúly a nonprofit szektor elszámoltathatósági mechanizmusainak megismerésén és elemzésén volt.

- Olyan *elszámoltathatósági módszertant* – elszámoltathatósági sztenderdek és azok megvalósulását tesztelő, önértékelést szolgáló kérdőívet, illetve értékelési rendszert – dolgoztam ki, amely a hazai nonprofit szektornak, a szervezetek működésének, illetve környezetük sajátosságainak figyelembe vételével, az elszámoltathatóság gyakorlati megvalósításához megfelelő eszközként szolgál. Ezen túlmenően szakmai viták, illetve gyakorlati elszámoltathatósági törekvések kiindulópontja, alapja is lehet a jövőben.
- *Kidolgozott módszertanomat*, vagyis az elszámoltathatósági modell sztenderdjait és kritériumait *teszteltem*, illetve a megfelelőséget vizsgáló (önértékelő) kérdőív és értékelési rendszerének *alkalmazhatóságát is megvizsgáltam*. A kidolgozott elszámoltathatósági mechanizmusok „testreszabása” érdekében megközelítésem nem pusztán felülről lefelé irányuló (top-down) volt: a módszertan finomítása, a szükséges módosítások eszközölése a hazai *nonprofit szektor „tipikus”* (értsd vizsgálat céljainak megfelelő) *szervezeteinek* megszólaltatásával, *bevonásával* történt meg. A kapott eredmények alapján a kidolgozott módszertan *alkalmas* a hazai nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának *önértékelésére, felmérésére* (a disszertációban kifejtett korlátozások, rugalmas alkalmazás figyelembe vételével). Ugyancsak egyfajta eredménymutatónak, illetve kutatásom eredményességét és fontosságát jelző indikátornak tekinthető a szervezetek magas *részvételi hajlandósága és aránya* az interjúk lefolytatásában.
- Az összegyűjtött szekunder információk, illetve a terepkutatás primer adatai és eredményei alapján (interjúk, lekérdezett kérdőívek) összeállítottam egy *információ- és adatbázist*, amely több részből áll: (1) nyomtatott és elektronikus szekunder információk a szervezetekről; (2) a lekérdezett kérdőívek alapján MS Excel táblázatok a szervezetek elszámoltathatósági felmérésének eredményeiről; (3) a lekérdezett kérdőívek és az interjúkérdések válaszai alapján szöveges értékelések kérdésenként (elszámoltathatósági alkritériumonként) és szervezetenként (rövid példák, esetleírások) – egy több, mint 200 oldalas MS Word dokumentum formájában. Disszertációmban részleteiben került bemutatásra, illetve felhasználásra az összeállított információ- és adatbázis (többek között disszertációm terjedelmének korlátozottsága miatt). Az interjúk tanulságainak ismertetésekor a mintában szereplő szervezetek állapotát és felkészültségét mutattam be, az elszámoltathatósági sztenderdek ajánlásainak adaptációjával kapcsolatban – az összegyűjtött szekunder információk, illetve a terepkutatás primer adatai és eredményei (MS Excel táblázatok, szöveges értékelések – MS Word dokumentum) alapján.

Esetenként a kutatásban résztvevő szervezetek képviselőinek idézetein keresztül szemléltettem észrevételeimet, megállapításaimat és következtetéseimet. Ezzel tulajdonképpen a meglévő (legjobb) gyakorlatok, illetve a lehetséges jövőbeli benchmarkok azonosítása és bemutatása volt a célom. Kutatásomnak nem volt célja, hogy terepkutatásom eredményei alapján mélyrehatóbb elemzéseket végezzek, avagy általános megállapításokat tegyek a hazai nonprofit szektor szervezeteinek elszámoltathatóságával kapcsolatban. Ezt a választott kutatási módszertan (kvalitatív megközelítés), és ennek alapján a kis elemszámú minta sem tennék lehetővé.

- Kutatásomon és a hatására elindult folyamatokon keresztül sikerült *felkeltenem a figyelmet a nonprofit szervezetek elszámoltathatósága, elszámoltatható működésének fontossága* iránt.

## **Összegzés**

Az *elszámoltathatóság* és az alkalmazásával kapcsolatos *dilemmák* összetettsége és „vitathatósága” megköveteli a magyar nonprofit szektortól, a szektor szervezeteitől és kutatóitól egyaránt, hogy konstruktív módon egy dialógus, és ehhez kapcsolódva olyan folyamatok kezdődjenek el, amelyek az elszámoltathatósági elvek és kritériumok megértésére, illetve megvalósítására irányulnak. A komplex elszámoltathatósági mechanizmusok megértése, illetve a nonprofit szervezetek jellegzetességeit, sajátosságait figyelembe vevő, a dilemmák feloldását is megcélzó elszámoltathatósági sztenderdek kialakítása mind hozzájárulnak ahhoz, hogy egy *tanuló szektor* jöhessen létre.

Szükséges és nélkülözhetetlen feltétele ugyanakkor az elszámoltathatóság hatékony megvalósításának, hogy az elkötelezettség magából a szektorból és szervezeteiből fakadjon. Tisztán kívülről és felülről kezdeményezett elszámoltathatósági sztenderdekkel ugyanis nem lehet igazi változásokat eszközölni. A nonprofit szervezetek és vezetőik részéről is meg kell fogalmazódnia egy belső elvárásnak működésük elszámoltathatóvá tételére vonatkozóan, ami aztán biztosítéka lehet annak, hogy a javasolt mechanizmusok gyakorlati alkalmazása természetes folytatása legyen a kidolgozásra került elszámoltathatósági módszertannak. Empirikus kutatásom során egy olyan belső hajtóerőt sikerült azonosítanom, ami a civil társadalom tagjainak részéről jelentkezik, és amely proaktív és önkéntesen felelősséget vállaló módon az elszámoltatható működés megteremtésének irányába hat. Ennek ismeretében úgy

vélem, hogy a disszertációmban bemutatott elszámoltathatósági sztenderdek és az önértékelést szolgáló módszertan gyakorlatba történő bevezetése megvalósítható, és hosszú távon hozzájárulhat a nonprofit szektor átláthatóbb, elszámoltathatóbb és ezáltal hatékonyabb működéséhez.

## A TÉZISEKBEN HIVATKOZOTT IRODALMAK JEGYZÉKE

1. *A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői 2005-ben* (2007). Budapest, Központi Statisztikai Hivatal. <<http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit05.pdf>>
2. *Acar, W. – Aupperle, K.E. – Lowy, R.M.* (2000): An Empirical Exploratory of Measures of Social Responsibility Across the Spectrum of Organizational Type. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9 (1), 26-57. o.
3. *Adirondack, S.* (1999): Mindennapi receptek civil szervezeteknek. Kézikönyv nonprofit vezetőknek. Budapest, NIOK Alapítvány – Soros-NIOK Iroda.
4. *Backman, J.* (1975): *Social Responsibility: The Problem and its Setting*. Megjelent: *Backman, J.* (szerk.): *Social Responsibility and Accountability*. New York, New York University Press.
5. *Bartal Anna Mária* (1999): *Nonprofit alapismeretek kézikönyve*. Budapest, LIGATURA Kiadó.
6. *Bendell J.* (2004): *Barricades and Boardrooms: A Contemporary History of the Corporate Accountability Movement*. Geneva, UNRISD.
7. *Bíró Endre* (2002): *Nonprofit szektor analízis. Civil szervezetek jogi környezete Magyarországon*. NOSZA projekt. Budapest, EMLA Egyesület.
8. *Borzaga, C. – Defourny, J.* (szerk.) (2001): *The Emergence of Social Enterprise*. London, Routledge.
9. *Bowen, H.R.* (1953): *Social Responsibilities of the Businessman*. New York, New York University Press.
10. *Brinckerhoff, P.C.* (1998): *Mission-Based Management: Leading your Not-for-Profit into the Twenty-First Century*. New York, Wiley.
11. *Bullain Nilda* (2005): Átfogó nonprofit jogi reformkoncepció: lépések egy értékalapú civil jövőkép felé. *Civil Szemle*, 2 (1). 5-27. o.
12. *Carroll, A.B.* (1999): *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. *Business and Society*, 38 (3). 268-295. o.
13. *Carroll, A.B.* (1991): *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*, 34. (7-8) 39-48. o.
14. *Christensen, J.* (2003): *Exploring New Ideas for Making Finances Clearer and Scandals Rarer*. *The New York Times*, nov. 17. 16.o.
15. *Cornwall, A. - Lucas, H. - Pasteur, K.* (2000): *Introduction: Accountability Through Participation: Developing Workable Partnership Models in the Health Sector*. *IDS Bulletin*, 31 (1). 1-13. o.
16. *DiMaggio, P. – Powell, W.W.* (1983): *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review*, 47 (2). 147-160. o.
17. *Dinya László – Farkas Ferenc - Hetesi Erzsébet - Veres Zoltán* (2004): *Nonbusiness marketing és menedzsment*. Budapest, KJK-KERSZÖV.
18. *Drucker, P.F.* (1989): *What Business Can Learn From „Nonprofits”?* *Harvard Business Review*, 67 (5). 89-93. o.

19. *Ebrahim, A.* (2003a): Making Sense of Accountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 14 (2). 191-212. o.
20. *European Governance: A White Paper* (2001). Brüsszel. <[http://ec.europa.eu/governance/white\\_paper/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/governance/white_paper/index_en.htm)>
21. *European Parliament (EP) Report* on the Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development. 2003. április 28. <[http://ec.europa.eu/employment\\_social/social/csr/sipade2.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/social/csr/sipade2.pdf)>
22. *Farkas Ferenc* (1995): A professzionalizáció útjai. *Marketing & Menedzsment*, 29 (6). 62-67. o.
23. *Farkas Ferenc – Molnár Mónika* (2005b): Szimultán elszámoltathatóság és kapcsolatrendszerek a nonprofit szervezetek működésében. *Közgazdasági Szemle*, 52 (7-8), 763-770. o.
24. *Friedman, M.* (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, szept. 13. 32-33. o. és 122-126. o.
25. *Green, J.C. - Griesinger, D.W.* (1996): Board Performance and Organizational Effectiveness in Nonprofit Social Service Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 6 (4). 381-402. o.
26. *Keane, J.* (2004): Globális civil társadalom? Megjelent: *Anheier, H. – Glasius, M. – Kaldor, M.* (szerk.): *Globális civil társadalom I.* Budapest, Typotex.
27. *Light, P.S.* (2000): *Making Nonprofits Work: A Report on the Tides of Nonprofit Management Reform.* Washington D.C., Brookings Institution.
28. *Moon, J.* (2002): The Social Responsibility of Business and New Governance. *Government and Opposition*, 37 (3). 385-408. o.
29. *Nonprofit szervezetek Magyarországon 2004* (2006). Budapest, Központi Statisztikai Hivatal.
30. *Nyssens, M.* (szerk.) (2006): *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society.* London, Routledge.
31. *Patterson T.* (2002): *The Vanishing Voter: Public Involvement in an Age of Uncertainty.* New York, Alfred A. Knopf Publishers.
32. *Pontyos Tamás* (2004): Az EU csatlakozás támasztotta kihívások a nonprofit szervezeti működés és készségek tekintetében. Megjelent: *Volf Mária Magdolna* (szerk.): *Nonprofit szervezetek versenyképességének fejlesztése a Nyugat-dunántúli Régióban.* Szombathely, Martineum Római Katolikus Alapítvány.
33. *Salamon, L.M. - Sokolowski, S.W. - List, R.* (2003): *A civil társadalom „világnézetben”.* Budapest, Civitalis Egyesület.
34. *Salamon L.M. - Anheier H.K. - List R. - Toepler S. - Sokolowski S.W. & Associates* (szerk.) (1999): *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector.* Baltimore, John Hopkins University.
35. *Shaw, T.* (2000): Overview – Global/Local: States, Companies and Civil Societies at the End of the Twentieth Century. Megjelent: *Stiles, K.* (szerk.): *Global Institutions and Local Empowerment: Competing Theoretical Perspectives.* New York, Macmillan.
36. *Siegel, D. – Yancey, J.* (1992): *The Rebirth of Civil Society: The Development of the Nonprofit Sector in East Central Europe and the Role of Western Assistance.* New York: The Rockefeller Brothers Fund.

37. *Smith, B. & Associates* (1997): Átfogó nonprofit menedzsment. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport.
38. *Spreckley, F.* (1981): Social Audit – A Management Tool for Co-operative Working. UK, Beechwood College.
39. *Strengthening Transparency, Governance, Accountability of Charitable Organizations* (2005). Washington, DC, Panel on the Nonprofit Sector convened by Independent Sector. <[www.nonprofitpanel.org/supplement/Panel\\_Supplement\\_Final.pdf](http://www.nonprofitpanel.org/supplement/Panel_Supplement_Final.pdf)>
40. *Szabó Máté* (2004): Globalizáció, regionalizmus, civil társadalom. Budapest, Századvég.
41. *The 2005 NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia* (2006). 9<sup>th</sup> Edition. USAID United States Agency for International Development. <[www.usaid.gov/locations/europe\\_eurasia/dem\\_gov/ngoindex/](http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/)>
42. *The EU Conference on Corporate Social Responsibility: Competing for a Sustainable Future.* Maastricht, 2004. november 7-9. <[www.partnerships.nl/article-1026.1760.html](http://www.partnerships.nl/article-1026.1760.html)>
43. *The Non-Profit Sector in a Changing Economy* (2003). OECD.
44. *Vajda Ágnes* (1997): A nonprofit szervezetek szerepe a társadalomépítésben. INFO-Társadalomtudomány, 42. 23-30. o.

## TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN

1. *A magyar nonprofit szektor szervezeteinek elszámoltathatóságát értékelő sztenderdek és módszertan.* Statisztikai Szemle, 2007, LXXXV. évf. szept. (Szerzőtárs: Farkas Ferenc)
2. *Accountability of Nonprofit Organizations: Standards and Assessment of the Hungarian Third Sector.* 7<sup>th</sup> Annual Meeting of the European PhD Network on the Third Sector, 2007, Münster, Németország.
3. *General Accountability Standards and Self-Assessment Initiative for the Hungarian Third Sector Organizations.* SSE-PWC European Seminar on Civil Society & Governance, 2007, Stockholm, Svédország.
4. *The Accountability Paradigm: Standards of Excellence. Theory and Research Evidence from Hungary.* Public Management Review, 2007, közlésre elfogadva.
5. *Accountability of Nonprofit Organizations: Hungarian Third Sector “Realities”.* 6<sup>th</sup> Annual Meeting of the European PhD Network on the Third Sector, 2006, Bécs, Ausztria.
6. *The Accountability Movement and its Implications to the Governance Practices of the Hungarian Third Sector.* ISTR Conference Working Paper Series, 2006, Volume V. (Co-author: Ferenc Farkas)
7. *The Accountability Movement in Hungary: The Accountability Movement and its Implications to the Governance Practices of the Hungarian Third Sector.* EGPA Annual Public Administration Conference, 2006, Milánó, Olaszország.
8. *A nonprofit szervezetek elszámoltathatósága.* Civil Szemle, 2005, II. évf. 2. sz. 5-12. o. (Szerzőtárs: Farkas Ferenc)
9. *A nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának kutatása.* Kutatói Fórum, PTE-KTK, 2005, Pécs.
10. *Az állami szabályozók és az ágazati standardok szerepe a nonprofit szervezetek vezetésében.* Vezetéstudomány, 2005, XXXVI. évf. 10. sz. okt., 57-63. o. (Szerzőtárs: Farkas Ferenc)
11. *EEM aspektusok a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának érvényesítésében.* Essettanulmány az EEM a Közszolgálatban kézikönyvben, 2005, Budapest: Szókratész Kiadó.
12. *Nonprofit szervezetek elszámoltathatósága: társadalmi felelősségvállalás és felelősségre vonhatóság.* „Tudás – etika – felelősség” Konferencia DF, 2005, Dunaújváros.
13. *Szimultán elszámoltathatóság és kapcsolatrendszerek a nonprofit szervezetek működésében.* Közgazdasági Szemle, 2005, LII. évf. júl.-aug., 763-770. o. (Szerzőtárs: Farkas Ferenc)
14. *Accountability of Nonprofit Organizations.* 5<sup>th</sup> Annual Meeting of the European PhD Network on the Third Sector, 2005, Tilburg, Hollandia.
15. *Changing Perspectives in Nonprofit Organizational Effectiveness: Accountability Matters.* PTE-KTK Change Management Conference, 2005, Pécs. (Co-author: Ferenc Farkas)
16. *Towards a Universal Standard of Nonprofit Accountability: “Standard of Standards” in NGO Accountability?* First European ISTR/EMES Conference, 2005, Párizs, Franciaország. (Co-author: Ferenc Farkas)
17. *Testületi vezetés.* 3.4.1 fejezet a *Nonprofit menedzsment és marketing* könyvben, 2004, KJK-KERSZÖV Kiadó.