

A magyar nonprofit szektor szervezeteinek elszámoltathatóságát értékelő standardok és módszertan

Molnár Mónika,

a Dunaújvárosi Főiskola
adjunktusa

E-mail: molnarmo@mail.duf.hu

Farkas Ferenc,

a Pécsi Tudományegyetem rek-
torhelyettese, egyetemi tanára

E-mail: farkas@ktk.pte.hu

Az elszámoltathatóság kérdése a nonprofit szervezetek működésének kiemelt kérdése világszerte. A cikkben a szerzők bemutatják az általuk kidolgozott nonprofit elszámoltathatósági modellt és annak standardjait. A Nonprofit Elszámoltathatóság Standardjai (NES) hat dimenzió és a hozzájuk kapcsolódó kritériumrendszer alapján vizsgálja a szervezetek működésének elszámoltathatóságát. A cikk empirikus alapját képező vizsgálat komplex kérdőív – és kiegészítő féligstrukturált interjúk – segítségével elemezte a standardoknak való megfelelést vagy nem megfelelést. A szerzők bizonyítják, hogy a vizsgálat alkalmas volt a módszertan tesztelésére és ennek alapján a vizsgált szervezetek minősítésére. A tapasztalatok alapján pedig kidolgozható egy javított módszertan, amely reprezentatív nagymintán is használható a hazai nonprofit szervezetek elszámoltathatósági gyakorlatának minősítésére.

TÁRGYSZÓ:

A mintavétel gyakorlati megvalósítása.
Nonprofit szervezetek.

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 forradalmon” ment keresztül (*Salamon et al.* [1999]), amelynek hatására a nonprofit, illetve a nem kormányzati szervezetek megnövekedtek számukat, jelentőségüket és szerepvállalásukat tekintve egyaránt. A civil társadalom forradalmi változásai nagyjából abban az időszakban zajlottak le, amikor a nyugati demokráciákban erősen csökkent 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. Tevékenységük hat az üzleti- és a kormányzati szférára: 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 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 (*KSH* [2007]; *Bíró* [2002]). A John 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 a kiadások rangsorában a világ hetedik legnagyobb gazdaságának tekinthető, amennyiben az egyes országok civil szektorait egyetlen önálló nemzetgazdaságnak vesszük (*Salamon et al.* [2003]).¹

Ugyanakkor a nonprofit szektor és szervezetei iránti társadalmi bizalom erőteljesen megingott. Ehhez nagymértékben hozzájárultak a nonprofit szervezetek műkö-

¹ Több más írás is felhívja a nonprofit szervezetek „gazdagságára” a figyelmet: „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, fejdavászokkal, média-szekcióval, forrásteremtő és befektetési stratégiával” (*Shaw* [2000] 14. old., *Keane* [2004] 63. old.).

désével és pénzügyeivel kapcsolatban a világ számos országában, így hazánkban is, az elmúlt években egyre nagyobb gyakorisággal kirobbanó botrányok. 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 ezzel összhangban, az elszámoltathatóság újraértelmezése és gyakorlatba történő átültetése is megkerülhetlenné válik.

Az elszámoltathatóság a nonprofit szervezetekkel összefüggésben rendkívül összetett és ellentmondásos fogalom. Legátfogóbb értelemben – ahogy a tanulmányban bemutatásra kerülő elszámoltathatósági módszertan kidolgozásakor is figyelembe vettük – a nonprofit szervezetek működésének minden területére kiterjed, és a mások általi felelősségre vonhatóság mellett, a saját önkéntes felelősségvállalást és a felelősségteljes cselekvést is magában foglalja. A nonprofit szektor és szervezeteinek elszámoltathatósága tehát nemcsak a szűk értelemben vett pénzügyi, számviteli beszámolási kötelezettségeknek való megfelelést jelenti, hanem a szervezeti működés számos más tekintetében előírt legjobb gyakorlatok követését.

Az elmúlt évtizedek nemcsak a globalizáció és a civil társadalom megerősödését hozták, hanem új összefüggést és lehetőségeket is teremtettek az elszámoltathatóság „problémáinak” kezelésére. A civil szektor és szervezeteinek elszámoltathatóságát ugyanakkor nagymértékben nehezíti az a gyakorlat, hogy a „háromszektoros modell”, vagyis az üzleti és a kormányzati szektor mellett a „harmadik szektor” önálló kezelése a világ számos országában még nem valósult meg maradéktalanul. A civil szervezetek sokáig nem jelentek meg elkülönítetten a hivatalos gazdasági statisztikákban (lásd *Anheier–Redney–Salamon* [1993]), és az országok jelentős részében a nonprofit szervezetek legalapvetőbb adatai – mint a számuk, méretük, tevékenységeik, gazdasági súlyuk, pénzügyeik, szerepük leírására szolgáló mutatók – hiányosak, nehezen hozzáférhetők (*Salamon et al.* [2003]).

Az 1990-es évek elejének politikai változásai magukkal hozták a magyar nonprofit szektor „újászületését”. A szektor létével és fejlődésével kapcsolatban (melyet a kilencvenes években számos fenntartás kísért) napjainkra 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 viszonylag „fiatalnak” tekinthető.

Az intézményesülés és még inkább a professzionalizálódás, a hazai nonprofit szektor szervezeteinek vezetőit folyamatosan új kihívások elé állítja. 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–Molnár* [2005b], *Vajda* [1997]).

Annak ellenére, hogy a magyar nonprofit szektor intézményesülése befejeződött, a szervezetek jó része szervezeti, működési fejlettségét tekintve még elmarad a nemzetközi szinttől, ahol az elszámoltathatósági irányelvek követése, illetve a kapcsolódó mechanizmusok alkalmazása már szinte beépült a szervezetek mindennapos működési gyakorlatába. A hazai nonprofit szektornak és szervezeteinek tehát szüksége lenne saját, a hazai viszonyoknak megfelelő, elszámoltathatósági mechanizmusok működésére; elszámoltathatósági standardok és azok megvalósulását felmérő, értékelő módszertan alkalmazására.

A tanulmányban bemutatandó elszámoltathatósági módszertan megalkotásakor fontos szempont volt, hogy olyan mechanizmust dolgozzunk ki, amely a hazai nonprofit szektornak, a szervezetek működésének, illetve környezetük sajátosságainak figyelembe vételével, az elszámoltathatóság gyakorlati megvalósításához megfelelő eszköznek bizonyul. Alkalmas a szervezetek elszámoltathatóságának felmérésére és értékelésére, illetve a kapott eredmények alapján (statisztikai) elemzések elkészítésére, és a hiányosságok azonosításával a szervezetek fejlesztési területeinek meghatározására.

1. A Nonprofit Elszámoltathatóság Standardjai (NES) és az értékelést szolgáló kérdőív

A nonprofit elszámoltathatósági modell és standardjai (NES) megalkotásakor a kiindulási alapot a meglévő, elsősorban nemzetközi elszámoltathatósági és kormányzati irányelvek, kiválósági standardok és kódexek jelentették, amelyek kritikai elemzése és értékelése után egy olyan általános elszámoltathatósági mechanizmus alkotunk meg, amely figyelembe veszi a magyar nonprofit szektor és szervezeteinek sajátosságait. Először az elszámoltathatósági standardokat és legfőbb kritériumaikat mutatjuk be röviden, majd a nekik való megfelelést felmérő kérdőívet. Ezt követően felvázoljuk az értékelést szolgáló módszertant és annak tesztelését.

A hazai nonprofit szektor és szervezetei számára megalkotott elszámoltathatósági standardok – az elvégzett elemző munka alapján – hat dimenzió, és a hozzájuk kapcsolódó kritériumrendszer alapján vizsgálják a szervezetek működésének elszámoltathatóságát.

1. Szervezeti küldetés és programok – szervezeti integritás. A vonatkozó kritériumok és alkritériumok számos „ajánlást” fogalmaznak meg a következő működési (rész)területekkel kapcsolatban: küldetési nyilatkozat (formája, hozzáférhetősége, felülbírálása); szervezeti és

működési szabályzat (megléte, ismertsége, alkalmazása); stratégiai terv és célkitűzések; hazai és nemzetközi jogszabályoknak, előírásoknak és irányelveknek való 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 a következő működési (rész)területekkel kapcsolatban fogalmazzak meg „ajánlásokat”: a vezető, irányító testület összetétele (választott, önkéntes, független, aktív és javadalmazásban nem részesülő tagok); a testület felelősségi körei, feladatai; a testület működése (szabályzat, rendszeres és határozatképes ülések, összeférhetlenség tiltása); felelősségteljes, pártatlan és igazságos kormányzás.

3. *Pénzügyek.* A vonatkozó kritériumok és alkritériumok a következő működési (rész)területekkel kapcsolatban fogalmazzak 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 a következő működési (rész)területekkel kapcsolatban fogalmazzak meg „ajánlásokat”: adományszervezés és támogatásszerzés tervezése, illetve szabályozása; konzisztencia a küldetéssel és célkitűzésekkel; írásban rögzített megállapodások megkövetelése; kapcsolódó tevékenységek és információszolgáltatás (a megbízhatóság, hitelesség, pontosság, felelősségvállalás alapelvei alapján); adományozók és támogatók, illetve az adományok és támogatások megfelelő nyilvántartása, „kezelése”.

5. *Emberi erőforrások menedzselése.* A vonatkozó kritériumok és alkritériumok a következő működési (rész)területekkel kapcsolatban fogalmazzak meg „ajánlásokat”: emberierőforrás-politika (formája, elvei, kiterjedtsége, tartalmi elemei); tevékenységvégségi elvárások, illetve kapcsolódó teljesítménymérési és értékelési rendszerek; ösztönzési rendszer (például elvei, elemei); munkavállalói részvétel biztosítása.

6. *Közösségi kapcsolatok – nyilvánosság.* A vonatkozó kritériumok és alkritériumok a következő működési (rész)területekkel kapcsolatban fogalmazzak meg „ajánlásokat”: a szervezet kommunikációs tevé-

kenységei, információszolgáltatás (külső-belső kommunikáció, PR, kommunikációs csatornák, anyagok); elérhetőség és nyitottság; közérdekű, érdekképviselési és lobbizási tevékenységek (például szabályozása); érintettek bevonása.

A kidolgozott elszámoltathatósági standardok 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 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. Természetesen fontos, hogy mindezeket mások számára is egyértelművé, láthatóvá tegyék.

A röviden ismertetett elszámoltathatósági standardok, illetve a kapcsolódó kritériumok és irányelvek alapján összeállítottunk egy komplex kérdőívet, amely az elszámoltathatósági standardoknak való megfelelés- vagy nem megfelelés-vizsgálat, vagyis az értékelési (minősítési) eljárás alapvető eszköze. A kérdőív összeállítása, szerkezetének és a kérdések számának meghatározása, illetve a kérdések megfogalmazása a következő szempontok és elvek alapján történt:

- a kérdőív, amely a nonprofit elszámoltathatósági standardoknak való megfelelést vagy nem megfelelést teszteli, alkalmas legyen a nonprofit szervezetek meghatározott szempontok alapján történő átvilágítására;
- a teljességre törekvés elvének alkalmazása, annak érdekében, hogy a kérdőív teljes egészében lefedje a nonprofit elszámoltathatósági standardokban, kritériumokban és alkritériumokban foglaltakat;
- az egyes elszámoltathatósági standardoknak történő megfelelést felmérő részekben a kérdések számossága, illetve a választott kérdéscsoportok tükrözzék az egyes standardok relatív fontosságát az elszámoltathatóság viszonyrendszerében (*Farkas–Molnár* [2005a], *Ebrahim* [2003]).

Ezen szempontok és elvek figyelembe vételével a kérdőív összesen kilenc oldal hosszúságú lett, amelyből két oldal a szervezetekkel kapcsolatos általános információ összegyűjtésére szolgál, és hét oldalon pedig a standardoknak való megfelelés teszte-

lése zajlik. A kérdőív ezen utóbbi fele hat részből áll az elszámoltathatósági standardoknak megfelelően. Az egyes részekben átlagosan tizenkét kérdésre kell válaszolni a kérdőív kitöltőinek.

A kérdőív szervezetekkel kapcsolatos, általános információinak összegyűjtésére szolgáló részében, a KSH-felmérések, illetve más nonprofit szektorra irányuló hazai és nemzetközi kutatások általános kérdéseihez hasonló kérdések szerepelnek. Ezenkívül egy-két olyan (kiegészítő) információra és adatra kérdez rá, amelyek a szervezetek működésének elszámoltathatósága szempontjából, illetve az összehasonlíthatóság (benchmarking) érdekében fontosak lehetnek. A kérdőív specifikus, standardoknak való megfelelést felmérő részeiben – a konkrét elszámoltathatósági területekhez kapcsolódóan – a különböző kritériumoknak és alkritériumoknak a teljesülését, illetve annak mértékét vizsgáló kérdések szerepelnek. Így a kérdések – a NES dimenzióinál korábban már címszavakban felsorolt területekkel kapcsolatban (lásd az 807–809. old.) – konkrét ajánlások teljesülését, és annak mértékét vizsgálják. Ilyen ajánlások:

– a *szervezetek küldetése és programjaik* viszonylatában például, hogy a szervezetek írott formában is megfogalmazott, hozzáférhető küldetési nyilatkozattal rendelkezzenek és azt (ha szükséges) aktualizálják; stratégiai terveik, célkitűzéseik, tevékenységeik és programjaik a küldetéseikkel és egymással is konzisztensek legyenek, illetve hatékonyságukat mérik; vagy hogy a méltányosságot, esélyegyenlőséget és diverzitást biztosítsák, míg a diszkriminációt megakadályozzák;

– a *kormányzás és testületi irányítás* viszonylatában például, hogy a vezető, irányító testületek független, egymással (rokoni) kapcsolatban nem álló, javadalmazásban nem részesülő tagokból álljanak; a testületek milyen felelősségi körökkel rendelkezzenek és azokat gyakorolják is; vagy hogy a testületek rendszeresen (határozatképesen) ülésezzenek;

– a szervezetek *pénzügyeinek* viszonylatában például, hogy a szervezetek éves pénzügyi terveket, illetve különféle beszámolókat készítsenek (és ezek milyen információkat tartalmazzanak); rendelkezzenek pénzkezelési, befektetési politikákkal; vagy hogy a bevételeik és kiadásaik szerkezetét „szabályozzák” (például a működési költségeik arányát);

– a szervezetek *adomány szervezési és támogatásszerzési* tevékenységeinek viszonylatában például, hogy megfelelő terveket készítsenek; az adományozók, támogatók számára (kérés esetén) biztosítsák az anonimitást, adatbázisból való törlést; vagy hogy megfeleljenek a különféle forrás-felhasználási kritériumoknak (például adományokat, támogatásokat elkülönítve kezeljék, ha szükséges visszautalják);

– az *emberi erőforrások menedzselésének* viszonylatában például, hogy a szervezetek rendelkezzenek írott és mindenkire kiterjedő

emberierőforrás-politikával, részletes munkaköri leírásokkal; legyenek ismertek a teljesítményelvárások és azokat mérfé, értékeljék is; vagy hogy támogassák az esélyegyenlőséget és az érintettek részvételét; illetve

– a szervezetek *közösségi kapcsolatainak és nyilvánosságának* viszonylatában például, hogy a szervezetekkel kapcsolatos információk hozzáférhetők, könnyen elérhetők és folyamatosan aktualizáltak legyenek a nagyközönség számára; rendelkezzenek szabályzattal a közérdekű, érdekképviseleti és lobbizási tevékenységek folytatására; vagy hogy érintettjeik körében végezzenek igényfelméréseket és biztosítsanak lehetőséget a visszacsatolásra.

A kérdőív összeállításakor fontos szempont volt, hogy a lehetőségekhez mérten, standardizált legyen és az operacionalizálhatóság szempontjai minél jobban érvényesüljenek. Ezért túlnyomórészt zárt kérdéseket (kétkimenetelű, eldöntendő kérdéseket) és skálás kérdéseket (ötfokozatú Likert-skála) tartalmaz úgy, hogy a legtöbb kérdésre egyszerűen négyzetek bejelölésével lehet válaszolni, illetve a szervezeteknek nagyon kevés információnak kell utánanézniük. A kérdőív kitöltőjének, esetleg kitöltőinek kiválasztásakor – az értékelés hatékonyságának biztosítása érdekében – törekedni kell arra, hogy lehetőség szerint a válaszadók a szervezetek (ügyvezető) igazgatói, képviselői, vezető beosztású munkatársai legyenek. A kérdőív kérdései ugyanis – a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságához hasonlóan – meglehetősen komplexek, így kompetens személyeknek ajánlott megválaszolni azokat. A kérdések komplexitásából és a kérdőív hosszúságából következően, a kérdőív kitöltése igen hosszú időt vesz igénybe.

2. A kérdőív értékelésének módszertana: az értékelő táblázatok

Az elszámoltathatósági standardokban megfogalmazottaknak való megfelelést tesztelő, és a szervezetek önértékelését szolgáló kérdőív értékelésére a következő módszertant dolgoztuk ki. A kérdőív azon részét, amely a szervezetekkel kapcsolatos általános információk összegyűjtésére szolgál, nem értékeltük (legalábbis pontokban kifejezve nem), hiszen ennek a résznek a célja, hogy a szervezetek alapvető, „elszámoltathatóság-semleges” információit összegyűjtse. Egy-két adat – mint például a szervezet bevételeinek nagysága, az alkalmazottak és önkéntesek száma, a közhasznúsági besorolás megléte, az érdekképviseleti tevékenység folytatása és így tovább – a kérdőív másik, specifikus részében adott válaszok vonatkozásában, illetve azokat kiegészítve nyer mélyebb értelmezést, hiszen magyarázhatja bizonyos nem megfele-

lőségek kialakulását. Mindamelllett a kapott eredmények értékelését, a szervezetek összehasonlítását is szolgálhatja ezen információk begyűjtése.

A kérdőív specifikus, standardoknak történő megfelelést felmérő részeinek kérdéseit viszont pontokban kifejezve is értékeltük. Az értékelés módszertanával kapcsolatban a következő elvárásokat fogalmaztuk meg.

- A kérdésekre adott válaszok értékelése ne igényeljen speciális szakértelmet.
- A válaszok értékelésének számítógépes támogatottsága megoldható legyen.
- A kidolgozott értékelési rendszer, mind a NES egyes standardjai, mind az összesített NES-értékek tekintetében alkalmas legyen arra, hogy differenciáljon, vagyis a „valóságnak” megfelelően különbséget tegyen az egyes szervezetek elszámoltathatósága között.
- Az értékelés végeztével kapott eredmények könnyen értelmezhetőek legyenek, mind az egyes szervezetek szintjén, mind a szervezetek összehasonlításában.
- Az egyes kérdések, illetve az elszámoltathatósági standardok értékelésénél vegyék figyelembe azok fontosságát az elszámoltathatóság viszonyrendszerében, vagyis megfelelően legyenek súlyozva.
- A módszertan legyen egyszerű.

A módszertan kialakításakor ezeket a szempontokat maximálisan szem előtt tartva, egy százpontos rendszert dolgoztunk ki, amelyben az egyes kérdések értékelése így történik.

- A kétkimenetelű, zárt kérdéseket (igen-nem kérdések) általában 1 (igen, megfelelőség), illetve 0 (nem, nem megfelelőség) pontokkal értékeljük.
- A skálás kérdéseket, amelyeket az ötfokozatú Likert-skálának megfelelően 1-5-ig terjedő tartományban lehet minősíteni, szintén 0 és 1 közé eső pontszámokkal értékeljük, mégpedig a következő módon: ha a válasz 1, akkor a pontszám 0; ha 2, akkor a pontszám 0,25; ha 3, akkor a pontszám 0,5; ha 4, akkor a pontszám 0,75; és ha a válasz 5, akkor a pontszám 1.
- Bizonyos kérdések, a szervezetek elszámoltathatósága szempontjából, fontosabb elvárások, (al)kritériumok teljesülését vizsgálják. Ezen kérdéseknél a kapott válaszok nagyobb súllyal szerepelnek az értékelésben, mégpedig úgy, hogy kétszeres szorzót alkalmazunk. Így zárt kérdések esetében a pontszámok 0 (nem) és 2 (igen) lesznek. A

skálás kérdések esetében a kétszeres szorzót a megfeleléségi fokozatok (4=többnyire igen, 5=teljes mértékben igen) súlyozására alkalmazzuk csak, vagyis ha a válaszok 1 és 3 közé esnek, akkor a pontszámok változatlanul 0, 0,25 és 0,5 lesznek; míg ha a válasz 4, akkor a pontszám 1,5-re módosul; illetve, ha a válasz 5, akkor a pontszám 2 lesz.

– Néhány kérdés esetében előfordul, hogy a szervezetek elszámoltathatósága szempontjából „marginális” feltételek teljesülését vizsgálják, vagy a vizsgált jelenségeket többszörösen összetett kérdések helyett, két kérdésre felbontva tesztelik. Ilyenkor a pontszámok is módosulnak, a kérdések súlyainak megfelelően. Zárt kérdések esetében 0, illetve 0,5; skálás kérdések esetében 0, 0,125, 0,25, 0,375 és 0,5 lesznek a pontszámok.

A kérdőív ismertetésénél már utaltunk rá, hogy az egyes elszámoltathatósági standardoknak való megfelelést felmérő részekben a kérdések számának meghatározása, illetve a kérdésfajták kiválasztása úgy történt, hogy azok tükrözzék az egyes standardok viszonylagos fontosságát az elszámoltathatóság viszonyrendszerében. Ezt a megközelítést érvényesítettük az értékelés módszertanának és a pontozás kialakításakor is. A százpontos értékelő rendszerben az egyes standardok kritériumainak és alkritériumainak teljesülését értékelő részpontszámok, a következő módon alakulnak:

- küldetés és programok: 26 (%)
- kormányzás: 16 (%)
- pénzügyek: 15 (%)
- adományszervezés: 15 (%)
- emberi erőforrások: 14 (%)
- közösségi kapcsolatok: 14 (%)

A százpontos rendszernek köszönhetően százalékos formában is értékelhető a szervezetek elszámoltathatósága, illetve egyszerű az egyes részeredmények és a különböző szervezetek értékeinek összehasonlítása is.

3. A kidolgozott elszámoltathatósági mechanizmus/módszertan tesztelése és minősítése

Annak érdekében, hogy minél jobban a helyi „igényekhez” igazítsuk az elszámoltathatósági standardokat, illetve az értékelést szolgáló kérdőívet és módszertant, te-

repekutatást végeztünk. A terepekutatás alapvető célkitűzései és várt eredményei közé tartozott az elszámoltathatósági modell standardjainak és kritériumainak – mint kidolgozott módszertannak – tesztelése, illetve a megfelelőséget vizsgáló kérdőív alkalmazhatóságának kiértékelése. Cél volt az is, hogy a NES és a kérdőív – mint lehetséges elszámoltathatósági mechanizmusok (esetleg minősítési és tanúsítási eszközök) – finomítása, vagyis a tesztelés eredményei és az esetleges ajánlások alapján a szükséges módosítások végrehajtása, a hazai nonprofit szektor „tipikus” (értsd a vizsgálat céljainak megfelelő) szervezeteinek megszólaltatásával, bevonásával történjen meg. Megközelítésünk tehát nem pusztán felülről lefelé irányult (top-down).

A terepekutatás alapvető célkitűzéseinek megvalósításához mennyiségi kutatási megközelítést, módszereket és eszközöket választottunk. A kutatás jellege nem mereven strukturált, ami a valós élethez, a természetes társadalmi helyzethez közeli, rugalmas módszereket, vagyis a kvalitatív szemléletmód alkalmazását tette indokolttá. A kvalitatív kutatási módszerek közül a terepekutatás során a kutatási interjú módszert használtuk fel.

A célkitűzésekkel összhangban, a kutatási minta kiválasztása is kvalitatív megközelítéssel történt. A kvalitatív mintavételre ugyanis a folyamatosan kialakított, lépésenként megvalósított, szándékosan megválasztott, kis minta jellemző, hiszen a cél az elméleti koncepciók finomítása, feltárása (*Yin* [1994], *Miles–Huberman* [1994]). Számos mintaválasztási taktikát azonosíthatunk a kvalitatív kutatásban. Az egyes taktikák, illetve azok szempontjai nem kizáró jellegűek, azaz egy kutatáson belül egymásra épülhetnek. Kutatásunk mintavétele során a *Miles* és *Huberman* [1994] által azonosított szempontok és taktikák közül a táblázatban felsoroltakat vettük figyelembe.

Alkalmazott kvalitatív mintaválasztási taktikák

A mintavétel típusa	Szempontjai
Elméleti alapú**	Egy elméleti konstrukció példáinak megkeresésére, vizsgálatára és finomítására használható
Hógyolyó, vagy láncelvű**	Személyes kapcsolatokra, ajánlásokra alapozott
Tipikus esetek***	A normális, átlagos, megszokott esetek keresése és kiemelése
Intenzitás***	Információban gazdag esetek, amelyek intenzíven, de nem szélsőségesen jelenítik meg a vizsgált jelenséget
Kritérium**	Bizonyos előfeltételek teljesítésére alapozott; a minőség érdekében
Kényelmi*	Erőforrás-takarékosság (például idő és pénz) érdekében, de az érvényesség gyengülése

Megjegyzés. A csillagok száma az alkalmazott taktika és szempontjai fontosságát jelzi mintaválasztásunk során.

A megjelölt mintaválasztási szempontokat figyelembe véve, a kutatási mintába összesen 28 szervezetet választottunk be, amelyeket a kutatás szempontjából a szektor „tipikus” szervezeteiként határoztunk meg.

A mintában szereplő nonprofit szervezetek méreteiket tekintve nagyon változatosak voltak: az egészen kisméretű (szinte informális) szervezetektől kezdve a „legnagyobb” hazai szervezetek is megtalálhatók benne. Változatos volt a minta a szervezetek földrajzi elhelyezkedését tekintve is, habár a szektor jellegéből adódóan a szervezetek többsége a Pest megyei régióból, Budapestről került ki.

A hazai szektor sajátosságaiból fakadóan, pontosabban a szervezetek fejlettségét figyelembe véve, a mintának tartalmaznia kellett a működésük és szerepvállalásuk szempontjából „jelentősnek” mondható nonprofit szervezeteket – jelentős hazai alapítású szervezeteket, illetve a nagy transznacionális nonprofit szervezetek (Non-governmental organisations – NGOk) magyarországi képviselőit –, összesen 13 ilyen szervezetet. A mintába választott szervezetek másik csoportját a kis- és közepes méretű civil-nonprofit szervezetek, illetve a speciális nonprofit szervezetek (közalapítványok, közhasznú társaságok) képezték. Ezen szervezetek kiválasztásánál az elsődleges szempont azok változatosságának biztosítása volt, a szervezetek típusát, közhasznúsági státuszát, főbb tevékenységeit, működésük hatókörét, illetve bevételeiket és munkavállalói nagyságukat tekintve egyaránt. További szempont volt az is, hogy ezek a szervezetek lehetőség szerint könnyen és egyszerűen elérhetők legyenek, például földrajzi elhelyezkedésüknek vagy a kapcsolatainknak köszönhetően.

A kutatási minta ismertetett szempontok alapján történő kiválasztása után, a mintában szereplő szervezetek képviselőivel mélyinterjúkat szerveztünk meg és folytattunk le, illetve az elszámoltathatósági standardoknak való megfelelést felmérő kérdőívet is lekérdeztük. A kvalitatív interjúkészítés egyik alapelveként tekinthető, hogy a mélyinterjúkat sorozatban készítsük (minimum 15-20 interjút), mert csak így vonhatók le következtetések a vizsgált jelenséggel, témával kapcsolatban. Az interjúk és a kérdőív lekérdezésének elsődleges célja a kidolgozott módszertan tesztelése volt, vagyis az elszámoltathatósági standardok, illetve a nekik való megfelelést tesztelő kérdőív és az értékelő táblázatok alkalmazhatóságának vizsgálata.

A kidolgozott módszertan teszteléséhez kvázi féligstrukturált interjúk lefolytatására volt szükség, amelyek vezérfonalát a kidolgozott elszámoltathatóságot tesztelő kérdőív lekérdezése képezte. A kérdőív, mint módszer tesztelése és fejlesztése érdekében az interjúalanyok „feladata” volt az egyes kérdések minősítése, illetve, hogy azok tartalmához – mint az elszámoltathatósági standardok kritériumaihoz – megjegyzéseket, észrevételeket fűzzenek. A kapott visszajelzések és eredmények alapján megalapozottan vihattuk végig a standardok és a kérdőív egyes tényezőinek újragondolását és esetleges megváltoztatását.

4. A kérdőív és a módszertan minősítése

A röviden ismertetett terepkutatás, vagyis az interjúk elsődleges célja az volt, hogy teszteljük a kidolgozott módszertant, vagyis megvizsgáljuk az elszámoltathatósági standardoknak való megfelelést tesztelő NES-kérdőív és az értékelő táblázatok alkalmazhatóságát. Az empirikus kutatásnak köszönhetően a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának felmérését szolgáló kérdőív – mint lehetséges elszámoltathatósági mechanizmus – finomítása, vagyis a tesztelés eredményei és az esetleges ajánlások alapján a szükséges módosítások elvégzése, a hazai nonprofit szektor „tipikus” szervezeteinek megszólaltatásával, bevonásával történt.

Az önértékelést szolgáló kérdőív szerkezetében, felépítésében és kérdéseiben végrehajtott módosítások részletes bemutatása – mint például, hogy mely kérdések vizsgálata okozott problémát, melyek voltak sikeresek – szétfeszítené jelen írásunk kereteit. A kérdőívben lényegi módosítások nem történtek, csak „inkrementális” változtatásokra volt szükség. Ilyen változtatások voltak például.

- Kifejezések vagy a kérdés átírása, kérdések kiegészítése, pontosítása. Általában csak a megfogalmazásokban kellett változtatni, mivel a szakzsargonban voltak „félreértések” (például a tudományos (felülről lefelé irányuló) megközelítés szemben a „hétköznapi” értelmezésekkel).

- Kérdés helyének megváltoztatása.

- Új kérdések beszúrása.

- A válaszlehetőségek módosítása (csökkentése, növelése): itt például egy fontos változtatást jelentett, hogy a zárt (kvázi) kétkimenetelű kérdések ténylegesen két kimenetelűvé (igen-nem) módosultak. A kérdőív kidolgozásakor a legfontosabb alapot a meglévő külföldi gyakorlatok, ajánlások jelentették, amelyek alapján azt lehetett feltételezni, hogy bizonyos elszámoltathatósági követelmények nem lesznek általános érvényűek, vagyis elképzelhető, hogy nem értelmezhetők a szervezetek egy részénél (lásd például a nonprofit szektor diverzitása és a „testreszabott” elszámoltathatósági követelmények miatt). Ilyenkor a „nem értelmezhető” választ kellett volna megjelölni a kérdőív válaszadóinak. Az interjúk alapján azonban az derült ki, hogy ez a kategória nem indokolt, hiszen azoknál a szervezeteknél is, amelyekre nem volt jellemző egy adott állítás, az nem megfelelést jelentett és nem nem értelmezhetőséget. Így a kérdőív végleges változatában már kizárólag igennel vagy nemmel lehet válaszolni az eldöntendő kérdésekre.

Az interjúk során lekérdezett kérdőívek adatai és a NES értékelő táblázatok alapján elvégeztük a mintában szereplő szervezetek elszámoltathatóságának értékelését is. Ennek céljai a NES értékelő rendszerének tesztelése, minősítése és a szükséges finomítások elvégzése voltak. Az értékelés módszertanával kapcsolatban előzetesen többféle elvárást is megfogalmaztunk. A kérdőívek lekérdezése, és a NES-rendszer táblázatok alapján elvégzett értékelése alapján elmondható, hogy a kidolgozott módszertan maximálisan megfelel az előzetesen megfogalmazott kritériumoknak.

- A módszertan alkalmazásával a szervezetek elszámoltathatóságának felmérése és értékelése egyszerű.
- A kérdésekre adott válaszok értékelése nem igényel speciális szakértelmet.
- A válaszok értékelésének számítógépes támogatottsága megoldott.
- Nagyon fontos szempont volt, hogy a kidolgozott értékelési rendszer, mind a NES egyes standardjai, mind az összesített NES-értékek tekintetében alkalmas legyen arra, hogy differenciáljon, vagyis a „valóságnak” megfelelően különbséget tegyen az egyes szervezetek elszámoltathatósága között. Természetesen voltak előzetes várakozások – az elméleti ismeretek és a gyakorlati tapasztalatok tükrében – a mintába választott szervezetek NES-értékeinek, illetve az egyes standardok (összesített) értékeinek alakulásával kapcsolatban. A kidolgozott módszertantól azt vártuk, hogy érzékeltetni fogja a különbségeket 1. a jelentősebb szerepvállalású és általában professzionálisabban működő szervezetek; 2. az állami és önkormányzati jelenlétnek, vagy a piaci mechanizmusoknak köszönhetően erősebben szabályozott szervezetek; illetve 3. az „átlagos” nonprofit szervezetek működésének és tevékenységeinek elszámoltathatósága között. A kapott eredmények azt mutatják, hogy a kidolgozott értékelési rendszer, az előzetesen megfogalmazott várakozásokkal összhangban, képes a szervezetek differenciálására és érdemben értékeli azok elszámoltathatóságát.
- Mindamellett az értékelés végeztével kapott eredmények könnyen értelmezhetők, mind az egyes szervezetek, illetve elszámoltathatósági standardok és viszonyrendszer szintjén, mind a szervezetek összehasonlításában.

A kidolgozott elszámoltathatósági módszertannal kapcsolatban fontosnak tartjuk 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” gya-

korlatok vannak. Az értékmérés beiktatásával ugyanis a NES elveszítené az univerzalitását.

5. Továbbfejlesztési lehetőségek, összegzés

Az ismertetett kutatás egyik jövőbeli továbbfejlesztési lehetőségét jelentheti, hogy a kidolgozott és bemutatott nonprofit elszámoltathatósági módszertan gyakorlatba történő bevezetésének és alkalmazásának feltételeit, illetve továbbfejlesztésének lehetőségeit kidolgozzuk, amely több szinten lehetséges. A javasolt elszámoltathatósági módszertan a nonprofit szervezeteket egyfajta önkéntes alapon csatlakoztatná az „elszámoltathatósági mozgalomhoz”. Amennyiben azonban az elszámoltathatóság érvényesítésének előírászerű, felügyelt és ellenőrzött megvalósításáról beszélünk, számos problémát azonosíthatunk. Milyen szervezet vagy hatóság, kinek a felhatalmazásával, milyen módon, milyen hatáskörrel, és milyen költségvetésből állítson fel feltételeket (standardokat) és ellenőrizze azok meglétét, illetve mindez milyen következményekkel járjon? Felállítsanak-e egy „nonprofit bizottságot”, a „nonprofit szervezetek legfőbb szervezetét”? Továbbá, kihez lehetne fellebbezni a meghozott „ítéletekkel” szemben? Egy még főbb szervezethez? És talán a legfontosabb kérdés, mennyibe kerülne mindez (a társadalomnak), és mekkora lenne az elért haszon?

A tanulmányban bemutatott kutatás célkitűzései között nem szerepelt, hogy a kidolgozott módszertan alapján nagymintás, reprezentatív felmérést végezzünk a hazai nonprofit szektor szervezeteinek elszámoltatható működésére vonatkozóan. A kutatás természetes továbbfejlesztését jelentené ugyanakkor a kidolgozott NES-kérdőív alapján és a megfelelő módszertani változtatások elvégzése után egy teljeskörű és reprezentatív felmérés lefolytatása, amelynek kiértékelését követően általános érvényű megállapítások tehetők a hazai nonprofit szektor szervezeteinek elszámoltathatóságával kapcsolatban. Természetesen egy ilyen jellegű kutatás lefolytatása komoly előkészületeket igényel, és az erőforrásigénye is jelentős. Mindamellett megoldandó problémaként jelentkezik (vagy ellenkező esetben a kutatás korlátjaként, kockázataként kell kezelni) a „nem őszinte” válaszok kiszűrése, illetve a kutatás megbízhatóságának biztosítása. A megfelelő körülmények megléte esetén, mindenképpen érdemes lenne a kutatás ilyen irányú kiterjesztése és továbbfejlesztése.

Összességében elmondható, hogy a standardoknak való megfelelést tesztelő kérdőív kérdései alkalmasak a szervezetek átvilágítására, és egyértelmű iránymutatást adnak a szervezetek számára, hogy újragondolhassák folyamataikat és hozzáigazíthatják működésüket a kritériumok által javasolt legjobb gyakorlatokhoz. A megalkotott elszámoltathatósági standardok, mondhatni hiánypótló jelleggel, egységes keret-

be foglalva, egyértelmű elvárásokat és kritériumokat fogalmaznak meg a nonprofit szervezetek számára. Könnyen értelmezhető és egyértelmű, világos, legjobb gyakorlatokat ajánlanak.

Szükséges és nélkülözhetetlen feltétele azonban az elszámoltathatóság hatékony megvalósításának, hogy maga a szektor és szervezetei legyenek elkötelezettek a változtatások iránt. Tisztán kívülről és felülről kezdeményezett elszámoltathatósági standardokkal ugyanis nem lehet igazi változásokat hozni. A nonprofit szervezeteknek és vezetőiknek is meg kell fogalmazniuk egyfajta belső elvárást működésük elszámoltathatóvá tételére vonatkozóan, ami aztán biztosítéka lehet annak, hogy a javasolt mechanizmusok gyakorlati alkalmazása természetes folytatása legyen a kidolgozott elszámoltathatósági módszertannak. Mindamellet a bemutatott elszámoltathatósági standardok és az értékelést szolgáló módszertan gyakorlatba történő bevezetése megvalósítható, és hosszú távon hozzájárulhat a hazai nonprofit szektor átláthatóbb, elszámoltathatóbb és ezáltal hatékonyabb működéséhez.

Irodalom

- ANHEIER, H. K. – RUDNEY, G. – SALAMON, L. M. [1993]: Non-profit institutions in the United Nations System of National Accounts: Country applications of SNA guidelines. *Voluntas*. 4. évf. 4. sz. 486–501. old.
- BENDELL J. [2004]: *Barricades and boardrooms: A contemporary history of the corporate accountability movement*. UNRISD. Geneva.
- BÍRÓ E. [2002]: *Nonprofit szektor analízis. Civil szervezetek jogi környezete Magyarországon*. NOSZA projekt. EMLA Egyesület. Budapest.
- EBRAHIM, A. [2003]: Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*. 14 évf. 2. sz. 191–212. old.
- FARKAS F. – MOLNÁR M. [2005a]: A nonprofit szervezetek elszámoltathatósága. *Civil Szemle*. 2 évf. 2. sz. 5–12. old.
- FARKAS F. – MOLNÁR M. [2005b]: Szimultán elszámoltathatóság és kapcsolatrendszerek a nonprofit szervezetek működésében. *Közgazdasági Szemle*. 52 évf. 7–8. sz. 763–770. old.
- KEANE, J. [2004]: Globális civil társadalom? In: *Anheier, H. – Glasius, M. – Kaldor, M.* (szerk.): *Globális civil társadalom I*. Typotex. Budapest.
- MILES, M.B. – HUBERMAN, A.M. [1994]: *Qualitative data analysis*. Sage. London.
- KSH [2006]: Nonprofit szervezetek Magyarországon 2004. Budapest.
- KSH [2007]: A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői 2005-ben (2007). Budapest. http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit_05.pdf
- PATTERSON T. [2002]: *The vanishing voter: Public involvement in an age of uncertainty*. Alfred A. Knopf Publishers. New York.
- SALAMON L.M. ET AL. (szerk.) [1999]: *Global civil society: Dimensions of the nonprofit sector*. John Hopkins University. Baltimore.

- SALAMON ET AL. [2003]: *A civil társadalom „világnézetben”*. Civitalis Egyesület. Budapest.
- SHAW, T. [2000]: Overview – Global/local: States, companies and civil societies at the end of the twentieth century. In: *Stiles, K. (szerk.): Global institutions and local empowerment: Competing theoretical perspectives*. Macmillan. New York.
- VAJDA Á. [1997]: *A nonprofit szervezetek szerepe a társadalomépítésben*. *INFO-Társadalomtudomány*. 11. évf. 42. sz. 23–30. old.
- YIN, R.K. [1994]: *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks. California, Sage.

Summary

Nonprofit accountability has become a prominent concept in the New Millennium, and multiplicity of ideas surrounding its means and applications have emerged. This paper first offers an overview of accountability by giving a short theoretical exploration of the topic, highlighting the changes in its interpretation. Then it introduces the accountability model and standards designed for the Hungarian nonprofit sector's organisations after the critical examinations of numerous international accountability guidelines and standards. The General Framework of Nonprofit Accountability Standards had been worked out which contents six dimensions. Using a complex questionnaire (nine pages long) and semi-structured interviews the authors were able to test their model. The article presents the most significant findings of this testing process. The applicability of the model had been justified. The main finding of the paper is that there is a need to use the modified model in a bigger representative sample and with its help the practice of accountability of the Hungarian nonprofit sector organisations should be scrutinized and finally, standardized.