

AZ ÁLLAMI SZABÁLYOZÓK ÉS AZ ÁGAZATI STANDARDOK SZEREPE A NONPROFIT SZERVEZETEK VEZETÉSÉBEN

A szerzők írásukban bemutatják a hazai nem-profitorientált szervezetek külső elszámoltathatóságának két legfontosabb aspektusát: az állami szabályozók és az ágazati standardok működését, illetve ezek legfontosabb hatásait és szerepét a vezetésben.

A Vezetéstudomány érdeklődő olvasói tapasztalhatják, hogy a lap hasábjain rendszeresen feltűnnek a nem nyereségre orientált szervezetek menedzselésével foglalkozó írások. Az ötvenezernél több, ténylegesen működő nonprofit szervezet Magyarországon mára a szervezetek világának stabil alkotóelemévé vált. Bár a magyar nonprofit szektor létét és fejlődését a kilencvenes években számos fenntartás kísérte, napjainkra azonban biztosan állíthatjuk: e szervezetek intézményesülése befejeződött. Így természetes, hogy a szektor és annak szervezetei gazdag terepet kínálnak az üzleti tudományágak képviselőinek vizsgálatok végzésére, elemzések készítésére, a szektor sajátosságainak figyelembevételével (Dinya – Farkas – Hetesi – Veres, 2004).

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 szektor közel másfélmilliót kitevő szervezeteiről (Drucker, 1989). A hazai nonprofit szervezetek vezetőinek a folyamatos *professzionizálódás* (Farkas, 1995; Smith et al., 1997; Adirondack, 1999; Bartal, 1999) mellett, a kívülről érkező újabb és újabb kihívásoknak, elvárásoknak is meg kell felelniük. A belső szervezettség, a legitimáció, az átláthatóság, kezdeti és későbbi elvárásai mellett (Vajda, 1997), napjainkra egyre inkább központi kérdéssé válik a szektor elszámoltathatósága (accountability), különös tekintettel a külső elszámoltathatóságra.

Nonprofit szervezetek elszámoltathatósága: rövid áttekintés

A „nonprofit elszámoltathatóság” az új évezred menedzsmentgondolkodásának egyik központi fogalma-kategóriája: egyre több elképzelés születik alkalmazhatóságával és annak módjaival kapcsolatban. A nonprofit szervezetek világa, csakúgy mint az üzleti élet egésze, dinamikus, sőt olykor drámai változásoknak van kitéve, amely megköveteli a szervezetektől, hogy újragondolják és újrafogalmazzák tevékenységi köreiket és azok végrehajtásának mikéntjét. Az elszámoltathatóság a *gyakorlatban* számos formát ölthet; lehet belső vagy külső, formális vagy informális, vertikális vagy horizontális, lentől-felfelé vagy felülről-lefelé irányuló. Alkalmazhatósága széleskörűen megalapozott, a kérdés tehát, hogy az eredményes elszámoltathatóság érdekében hol jelöljük ki és hova rendeljük a döntési felelősségeket, hogyan alakítsuk ki a beszámoltathatóság és a végrehajtás hatékony mechanizmusait, és hogyan rangsoroljuk a *többszörös elszámoltathatóság* egyes fokozatait.

Elméleti megközelítését tekintve, az elszámoltathatóság rendkívül komplex és ellentmondásos fogalom, függetlenül attól, hogy milyen szervezetről vagy entitásról beszélünk. A nonprofit szervezetekre vonatkoztatva ez a *komplexitás és ellentmondásosság* még erőteljesebben érvényesül, köszönhetően a szereplők és érintettek sokszínűségének, akik által és akikért a civil szervezetek létrejöttek és akiknek ezáltal elszámoltathatósággal tartoznak. Az üzleti élet szervezeteivel ellen-

tétben, amelyek szinte kizárólagosan a tulajdonosaik felé tartoznak elszámoltathatósággal, a nonprofit szervezetek gyakorta többféle megbízó felé szimultán elszámoltathatók: lásd kormányzati szervek, adományozók, irányító testületek, ügyfelek, a társadalom, és mások (Bogart, 1995; Najam, 1996; Edwards – Hulme, 1996; Meyer, 1999). Habár a különféle megbízók érdekei nem feltétlenül állnak szemben egymással – sőt akár egybe is eshetnek bizonyos mértékig –, ám bármennyű konfliktus vagy érdekellentét arra készítheti a nonprofit szervezeteket, hogy folyamatosan változtassák és az adott helyzetnek megfelelően kommunikálják elszámoltathatóságukat, avagy módosítsák küldetésüket.

Az elszámoltathatóság egyértelmű meghatározását a fogalom összetett társadalmi megítélése mellett az is nehezíti, hogy a nonprofit szervezetek kapcsolatrendszere kiterjedt és sokrétű, így felelősségvállalásuk és elszámoltathatósági kötelezettségeik sem egyértelműek. Az *elszámoltathatóság viszonyrendszerének* összefoglalása az 1. ábrán látható.

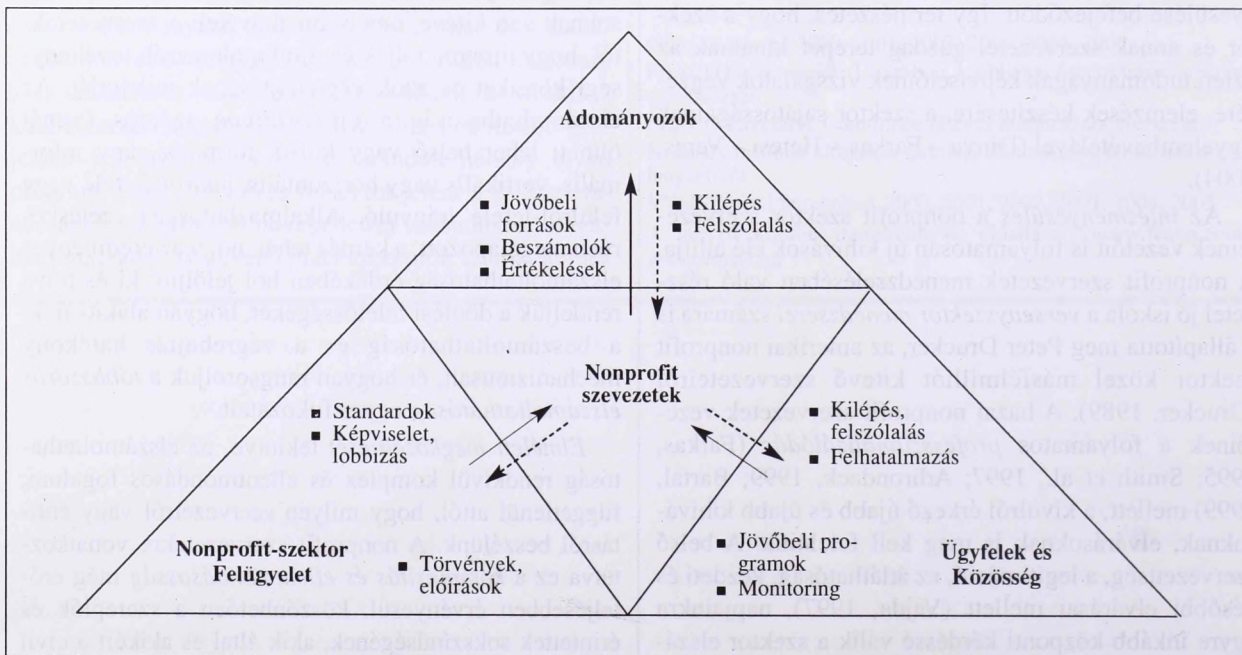
Az 1. ábrán látható kapcsolatrendszer részletes ismertetésére most nem térünk ki, írásunk szempontjából az ábra bal alsó háromszögének viselkedése érdekes. A nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának esetében különösen fontos és központi kérdés a felfelé irányuló, *külső (externális) elszámoltathatóság*

legitimitása és mechanizmusainak átláthatósága. A nonprofit szektor sajátosságaiból fakadóan (pl. közhasznúság, nem profitorientáció stb.) ez jóval bonyolultabb kategória, mint a profitorientált szervezeteknél. A NOSZA keretében a Nonprofit Kutatócsoport 2001-2002 folyamán kutatást végzett a nonprofit szervezetek körében, jogi helyzetükről, jogalkalmazási problémáikról, és a saját maguk által meghatározott szabályozási, külső elszámoltathatósági problémáikról (Bíró, 2002). A kutatás eredményei arra világítottak rá, hogy a jogi, elszámoltathatósági szabályozás problémái indirekt módon hatnak a civil szektor szervezeteire. Habár az eljárási, elszámoltathatósági szabályozás problémaként való megjelölése kevésbé jelenik meg közvetlenül a szervezetek működését befolyásoló tényezőként, ugyanakkor megállapítható, hogy a gazdasági, adó, pénzügyi stb. jogszabályok körében tapasztalt anomáliák jelentős befolyással vannak a szervezetek anyagi helyzetére (lásd anyagi bázis megteremtésével és a gazdálkodással kapcsolatos problémák első helyen való említése).

A nonprofit szektor nemcsak méreteit és szerepvállalását tekintve növekedett meg, hanem erősödött vele befolyása és annak hatóköre is. Míg annak idején a civil szervezetek elsősorban a szolgáltatások zavartalan biztosításáért tartoztak felelősséggel, addig

1. ábra

Nonprofit elszámoltathatósági kapcsolatrendszer



Forrás: Ebrahim, A. „Making Sense of Accountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits”. Nonprofit Management and Leadership, 2003a, 14 (2), p. 201.

napjainkra már tevékenységeik palettáján ott találhatjuk a képviselői és lobbizási tevékenységeket is. A kérdés tehát, amely a nonprofit szervezetek és a civil társadalom legitimitására és elszámoltathatóságára vonatkozik, nemcsak gazdasági, hanem legalább ugyanolyan mértékben politikai eredetű is. A kérdésre adandó válaszban, vagyis a nonprofit elszámoltathatóság külső szabályozórendszerének kialakításában, ezért a kormányzati és a szektorális/ágazati szerepvállalás egyaránt fontos. A továbbiakban ezek megvalósulását tekintjük át, elsősorban a hazai vonatkozások alapján.

Kormányzati felügyelet: a törvényeknek és a szabályozásoknak való megfelelés

A nonprofit szervezeteket érintő törvényi szabályozások és információ szolgáltatásra vonatkozó előírások átláthatóságot és nyilvánosságot követelnek meg a szervezetektől. A nonprofit szervezetek működésének nyilvánosságára vonatkozó rendelkezések a közbizalom fenntartását célozzák, és egyben a gazdálkodás biztonságát erősítik. A kilencvenes évek legelején a nonprofit szektor jogi és gazdasági szabályozása rendkívül kedvező volt Magyarországon. A kormányzati oldal hamar átlátta, hogy az ellenőrizetlenül igénybe vehető kedvezmények veszélyeket rejtene magukban. Ezért adópolitikai szempontból már kezdettől fogva próbáltak különbséget tenni a közhasznú, és a közérdeket csak közvetetten szolgáló szervezetek között (Nárai, 2004). Napjainkban két újabb alapelv gyakorol befolyást e szektor szabályozásának alakulására: (1) a nonprofit szervezetek közhasznúsági foka, illetve az általuk élvezett támogatások és kedvezmények összekapcsolásának szükségessége; illetve (2) a közcélokat szolgáló szervezetek szektorsemleges finanszírozásának elve (Nárai, 2004).

A nonprofit szervezetek egy sajátos működési formáját tehát a közhasznú társaságok képviselik. Habár működésük és a rájuk vonatkozó szabályozások korántsem általánosíthatók a szektor egészére, ám a nonprofit szervezetek külső elszámoltathatóságának megítélésével kapcsolatban mégis érdemes velük külön foglalkozni. Az ágazati standardok és az azokat meghatározó nonprofit esernyőszervezetek bemutatásánál is látni fogjuk, hogy a nonprofit szektor „felügyelete” és elszámoltathatósága nem egységes, hiszen különféle szabályozások és előírások vonatkoznak az egyes nonprofit szervezetekre, működésük és szervezeti formájuk függvényében. Az állami szabályozók és ágazati standardok – ha nem is egészének, de legalábbis egy részének – alkalmazása ugyanis opcionális. Írásunkban a külső elszámoltathatóság gyakorlati megvalósulását oly

módon igyekszünk bemutatni, hogy az teljes egészében, avagy bizonyos részleteiben vonatkoztatható a különféle nonprofit szervezetekre.

A közhasznú társaságok (kht.-k), mint speciális nonprofit szervezetek, kormányzati felügyelete viszonylag szorosabb és szigorúbb elveket követ, a kht.-k működési sajátosságaiból fakadóan. A többi nonprofit szervezeti forma nem alkalmas arra, hogy üzletszerű gazdasági tevékenység szervezeti keretét szolgáljon, amelynek célja természetesen továbbra is a közhasznának nonprofitorientált szolgálata. Minden olyan szervezetnek kötelező a közhasznú nyilvántartásba vétel, amelyet az államháztartás alrendszeréből származó vagyron felhasználásával alapítottak, vagy a létesítő okirata szerint rendszeres költségvetési támogatásban részesül (Kszt. 27. § (3) bekezdés). Amikor a nonprofit törvény, azaz a közhasznú szervezetekről szóló törvény 1998-ban hatályba lépett, a közhasznú szervezetek két típusát határozta meg: a közhasznú és a kiemelkedően közhasznú szervezeteket, de ezzel hallgatólagosan definiált egy harmadik csoportot is, a nem közhasznú nonprofitok csoportját (Kuti, 1998). A kormányzat a jogállások ezen indirekt meghatározásával, kijelölte a nonprofit szervezetek külső elszámoltathatóságának kívánatos irányát.

A közhasznú társaságokra – a Ptk.-ban meghatározott eltérésekkel – a gazdasági társaságokról szóló törvény korlátozott felelősségű társaságokra vonatkozó szabályai az irányadók. Mindezek mellett még a közhasznú szervezetekről szóló törvény előírásait is figyelembe kell venni. Az egységes szabályozás tehát eddig még a közhasznú társaságok esetében sem valósult meg. A közhasznú szervezetekről szóló törvény ugyanakkor, mint kerettörvény, egységes rendezési elveket teremt. Ilyen elvek a (1) nyilvánosság biztosítása, (2) a nyereségelosztás tilalma, (3) politikai befolyástól való mentesség, (4) egységes szervezeti és működési rend, (5) egységes nyilvántartásba vételi kötelezettség, (6) kedvezmények rendszerének meghatározása, (7) jogorvoslati lehetőség, illetve (8) a szervezetek feletti ellenőrzés rendje (Bognár, 2001).

A közhasznú társaságok elszámoltathatóságának szorosabb felügyeletét az általuk igénybe vehető kedvezmények számossága is indokoltá teszi, úgymint társasági adómentesség, társasági adókötelezettséget érintő kedvezmény, helyi adókötelezettséget érintő kedvezmény, illetékkedvezmény, illetve egyéb – jogszabályban meghatározott – kedvezmény. A felügyeletet a kht. felett az alábbi szervek gyakorolják: (1) a költségvetési támogatás felhasználásának ellenőrzésére az Állami Számvevőszék jogosult; (2) a

kht. feletti adóellenőrzést a társaság székhelye szerint illetékes adóhatóság látja el; míg (3) a törvényességi felügyelet megosztott az ügyészség és az illetékes cégbíróság között. A közhasznú társaságoknál mindemellett kizárólag külső tagokból álló *felügyelő bizottság* létrehozása kötelező, illetve a törzstőke mértékétől függetlenül könyvvizsgáló választását írja elő a törvény.

Az általános, gazdálkodó tevékenységet végző társaságokra érvényes *beszámolási kötelezettségeken* kívül, a közhasznú szervezetekre a következő speciális előírások vonatkoznak. A számviteli törvény alapján elkészítendő szabályzatok mellett (leltárkészítési és leltározási szabályzat, értékelési szabályzat, önköltség-számítási szabályzat, pénzkezelési szabályzat), a közhasznú társaságoknak külön el kell készíteniük az úgynevezett *befektetési szabályzatukat*, amely a hosszú távú befektetést szolgáló vagyontárgyaik szerzésére irányuló tevékenységeiket szabályozza (Kszt. 26. § (k) pont). A közhasznú társaságoknál sajátosság továbbá, hogy választhatnak a számviteli törvényben meghatározott éves beszámoló, illetve a 224/2000. (XII. 19.) kormányrendeletben előírt beszámolók közül. Amennyiben a számviteli törvény szerinti éves beszámolót választják – és vállalkozási tevékenységet is végeznek – a beszámolót úgy kell elkészíteni, hogy az alap- és a vállalkozási tevékenység bevétele, költsége, ráfordítása és az adózás előtti eredmény elkülönítetten is szerepeljenek. Ugyanakkor, annak a közhasznú egyéb szervezetnek, amely a számviteli törvény szerinti éves beszámoló készítését választotta, a törvényben előírt beszámoló készítésével egyidejűleg a közhasznú *eredménykimutatást* is kötelező elkészítenie (224/2000. (XII. 19.) Korm. rend. 6. § (9) bekezdés). A közhasznú eredménykimutatásban tehát egymástól elkülönítve kell kimutatni az alaptevékenységgel, valamint a vállalkozási tevékenységgel összefüggő tételeket!

„A közhasznú szervezet köteles az éves beszámoló jóváhagyásával egyidejűleg *közhasznúsági jelentést* készíteni” (Kszt. 19. § (1) bekezdés). A közhasznúsági jelentés a közhasznú társaságok speciális éves beszámolója, amely a társaság tevékenységével és gazdálkodásával összefüggő, több részből álló összetett kimutatás. A közhasznú jelentés mellékleteként csatolni kell a számviteli törvény, illetve a Kormányrendelet alapján elkészített beszámolót. A jelentésből ki kell tűnnie, hogy a kht. közhasznú feladatai ellátásával összefüggésben milyen közpénzeket használt fel. A vagyon felhasználásával kapcsolatos kimutatási kötelezettség előírása azt célozza, hogy a élvezői megbízható, és teljes képet kapjanak az adott társaság gazdálkodásáról. A kimutatásban célszerű szerepeltetni a kht. vagyonának

szerkezetét, összetételét és értékét a tárgyév elején, a vagyon szerkezetében bekövetkezett évközi változásokat, illetve a vagyonszerkezet összetételét és értékét a tárgyév végén (Kriszt, 2004). A közhasznú jelentés e részében kell bemutatni a vezető tisztségviselőknek nyújtott juttatások összegét, illetve a közhasznú tevékenységről szóló rövid tartalmi beszámolót is.

A kft.-hez hasonlóan, a kht.-nak is kötelező *kiegészítő mellékletet* készítenie, ugyanakkor annak a közhasznú társaságnak, amely a számviteli törvény szerinti beszámoló készítését választja, nem kell a cash flow kimutatást elkészítenie (224/2000. (XII. 19.) Korm. rend. 6. § (11) bekezdés). *Üzleti jelentést* a közhasznú társaságnak nem kötelező készítenie.

2003-ban a kormány kidolgozta az ún. civil stratégiát, amely a civil szféra jelentős bevonásával készült el, illetve 2003 júniusában elfogadták a Civil Alapprogramról szóló törvényt. A civil stratégiában megfogalmazódó elképzelések, a nonprofit szervezetek törvényi szabályozásának felülvizsgálata mellett, a szektor külső elszámoltathatóságának átláthatóbb keretét teremtenék meg. A törvényi szabályozások és a kormányzat részéről érkező kezdeményezések mellett azonban a nonprofit szektor „egységes” fellépésére is szükség lenne.

Szektorális felügyelet: az ágazati standardok követése

A nonprofit szektor szabályozóinak egy másik csoportját a nonprofit szervezetek és hálózataik által kialakított *standardok és működési szabályozások* (codes of conduct) képezik. Ilyen standardok és szabályozók kialakítása a világ jó néhány nonprofit csoportosulása vagy esernyőszervezete által már megtörtént, ezek alkalmazása azonban még korántsem tekinthető általánosnak és egységesnek, különösen nem az, hazánkban. A profitorientált szervezeteknél az ipari kamarák által kidolgozott tagsági követelmények, illetve más nemzeti, vagy akár regionális szervezetek, minősítési-tanúsítványi rendszerei képezik a szektorális elszámoltathatóság alapjait. Ez az „egységes” szabályozás a nonprofit szervezeteknél egyelőre még nem valósult meg.

A *társadalmi felelősségvállalás és a működési legitimitás* biztosításának előtérbe kerülése azonban egyre jobban erősíti azoknak a kezdeményezéseknek és standardoknak az egységesítését, amelyek most még csak önkéntes alapon és elsősorban területi vagy ágazati jelleggel csatlakoztatják a nonprofit szervezeteket tanúsítványi rendszereikhez. Nemzetközi viszonylatban a folyamat már nagymértékben veszített „önkéntes” jellegéből, hiszen a komolyabb támogatá-

sok megítélését valamilyen nonprofit esernyőszervezeti tagsághoz vagy elszámoltathatósági standardok megfeleltetéséhez kötik. Természetesen itt nem csak a kormányzatok és a szektorális felügyelet felé történő elszámoltathatóság biztosítása a cél, hanem a társadalom és az adományozók bizalmának erősítése, és ezáltal a nonprofit szervezetek működési legitimitásának és pénzügyi stabilitásának garantálása.

Nonprofit *elszámoltathatósági standardokra* példa az Egyesült Államokban az American Council for Voluntary Action (InterAction) és a Better Business Bureau's Wise Giving Alliance kezdeményezései, az Egyesült Királyságban az Institute of Social and Ethical Accountability AA1000-es rendszere, Kanadában a Canadian Council for International Cooperation standardjai, Ázsiában a fülöp-szigeteki Philippine Council for NGO Certification tanúsítványa, vagy a Nemzetközi Vöröskereszt Red Crescent Movement and NGOs in Disaster Relief standardjai, illetve az arab világ nonprofit szervezeteire vonatkozóan a United Nations Development Programme (UNDP) ajánlásai (Ebrahim, 2003b; Schweitz, 2001).

Habár láthatóan még nemzetközi viszonylatban sem alakult ki egységes minősítési rendszer, a nonprofit esernyőszervezetek által kidolgozott, példaképpen említett *standardok* nagyfokú hasonlóságot mutatnak. A különböző szervezetek standardjai, amelyek garanciát kívánnak adni a tanúsítványt megszerző nonprofit szervezetek működési, pénzügyi legitimitásáról és hatékonyságáról, általában az alábbi *felépítést* követik:

- *Szervezeti küldetés és programok – szervezeti integritás:*

Ez a standard azt fogalmazza meg, hogy a nonprofit szervezetek működése és programjaik mindenkor konzisztensek legyenek a szervezet küldetési nyilatkozatával, vagyis azokkal a köz hasznát szolgáló célkitűzésekkel, amelyek végrehajtására a szervezetet létrehozták.

- *Kormányzás – testületi irányítás:*

A nonprofit szervezeteket mindenkor önkéntes és független tagokból álló kormányzó testület vezeti, amelynek tagjai javadalmazásban nem részesülhetnek, illetve tevékenységeik nem ütközhetnek az összeférhetetlenségi előírásban meghatározott szabályokba. Fontos, hogy a kormányzó testület rendszeresen (évente minimum négyszer) ülésezzen, és annak lefolytatására írásban rögzített szabállyal rendelkezzen.

- *Emberi erőforrások – menedzsment gyakorlata:*

Ez a standard a nonprofit szervezetek önkéntes és fizetett alkalmazottaival kapcsolatos politikákra

vonatkozó irányelveket fogalmaz meg. Írásban is kommunikált, teljesíthető és mindenki számára egyértelmű tevékenységvégeztési elvárások kívánatosak, illetve ezekhez kapcsolódóan hatékony teljesítménymérési és – értékelési rendszerek működtetése ajánlott. A felelős menedzsmentnek mindenkor a szervezet küldetését szem előtt tartva, illetve a tagok érdekeit és az érintettek jogait védő gyakorlattal kell vezetni a szervezetet.

- *Pénzügyi elszámoltathatóság – adományszerzési politikák:*

A nonprofit szervezetek pénzügyi politikáját úgy kell kialakítani, hogy az maradéktalanul megfeleljen a különféle törvényi előírásoknak és szektorális irányelveknek; mindamellett konzisztens legyen a szervezet küldetési nyilatkozatával, és segítsen előremozdítani az abban foglaltakat. A kötelezően elkészítendő éves jelentések mellett, ajánlott rendszeresen pénzügyi jelentéseket készíteni, amelyek pontos képet adnak a szervezet pénzügyi tevékenységeiről. Ezen kívül a szervezeteknek célkitűzéseikkel és szervezeti kapacitásaikkal összhangban álló adományszerzési politikát kell kidolgozniuk.

- *Közösségi kapcsolatok – nyilvánosság:*

A nonprofit szervezeteknek, habár magánszférában működő gazdálkodó szervezetek, tevékenységeikkel mindenkor a köz hasznát kell szolgálniuk, a közösség támogatása mellett. Biztosítaniuk kell a megfelelő információkhoz való hozzáférést: célkitűzéseikkel, programjaikkal, pénzügyi működésükkel kapcsolatban egyaránt. Működésük nyilvánossága mellett elengedhetetlenül fontos a közösség érdekeinek hatékony képviselete, és megfelelő lobbitevékenységek folytatása is.

A bemutatott ágazati standardok mellett, az egyes információs hálózatok és adatbázisrendszerek is hozzájárulnak a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának erősítéséhez és a szektor átláthatóságának növeléséhez azáltal, hogy a nonprofit szektor intézményeire vonatkozó információkat mindenki számára hozzáférhetővé teszik. Ilyen rendszer például az amerikai GuideStar Web, amely az IRS (International Revenue Service) által nyilvántartott, közel 850 000 nonprofit szervezetről szolgáltató adatokat (www.guidestar.org).

Magyarországon eddig elsősorban a nagyobb, transznacionális nonprofit szervezetek csatlakoztak a nemzetközi tanúsítványi rendszerek valamelyikéhez. A folyamat tehát elindult, s mivel a jelentősebb támogatási alapokból való részesedés feltételeiben egyre inkább megjelenik a szektorális standardoknak való megfelelés, ezért várhatóan egyre több hazai alapítású

nonprofit szervezet fog csatlakozni ezekhez a tanúsítványi rendszerekhez. A „végső” cél azonban még ennél is távolabbra mutat.

Több szervezetnél megjelent az a törekvés, hogy a minőség, illetve az eredményesség kapcsán elkülönítse a külső, az elszámoltatást középpontba helyező és a belső, a fejlesztésre, önfejlesztésre összpontosító értékelési filozófiát, illetve gyakorlatot. Az ideális az lenne, ha egy olyan nonprofit elszámoltathatósági gyakorlat válna általánossá, amely mind a külső, mind a belső elszámoltathatóság kívánalmainak megfelel. Ehhez persze először világossá kellene tenni mind-egyik nonprofit szervezet számára ezek funkcióit. A nonprofit szektor szervezeteinek kultúrájában ugyanis három sajátos jelenséggel kell számolnunk:

- a szervezetek autonómiájával,
- változtatási képességével (innovativitás) és
- sajátos elszámoltatásával.

Mindenképp elkerülendő egy olyan ellentmondásos helyzet kialakulása, amelyben a kiterjesztett autonómiát és innovatív cselekvési teret az elszámoltatás, a külső követelményeknek való megfelelés korlátozza.

Egyfajta kompromisszumra törekvés lenne ajánlatos: biztosítani a szükséges szabadságot a nonprofit szervezeteknek szakmai döntéseik meghozatalában és tevékenységeik végzésében, egyúttal azonban a külső felügyeleti szerveknek is lehetőséget adni, hogy felelősséggel elszámoltathassák a szervezeteket. Mindez csakis partnernézőpontú együttműködések révén valósulhat meg, a kormányzati szervek, a szektorális esernyőszervezetek és a nonprofit szervezetek között.

Összegzés

A nonprofit szervezetek külső elszámoltathatóságának nemzetközi és hazai áttekintésével kapcsolatban láthattuk, hogy számos kezdeményezés született már szabályozásának elősegítésére, lásd például a különféle irányelveket, elszámoltathatósági standardokat és beszámolási kötelezettségeket. A törvényi előírások és a szektorális szabályozások azonban önmagukban nem elegendők. Habár ezek az elszámoltathatóság szempontjából egyfajta általánosan elvárható szervezeti működési és viselkedési minimumszintet jelölnek ki, ám nem biztos, hogy alkalmasak az elszámoltathatóság internalizálására.

Legalább ilyen fontossággal bírnak tehát a nonprofit szervezetek elszámoltathatósággal kapcsolatos belső folyamatai, mint például a szervezet- és teljesítményértékelési rendszerek, a belső szervezeti-műkö-

dési szabályzatok, vagy akár a részvételen alapuló döntéshozatal gyakorlata is. A külső elszámoltathatóság és ennek internalizálódása a menedzsment gyakorlatába egységes egészet alkot. E szervezetek működése mára abba a stádiumba jutott, hogy vezetőitől elvárható a szabályozóknak és standardoknak megfelelő szervezeti viselkedés struktúráinak és folyamatainak napi szintű menedzselése.

Felhasznált irodalom

- Adirondack, S.* (1999): Mindennapi receptek civil szervezeteknek. Kézikönyv nonprofit vezetőknek. Budapest: Nonprofit Információs és Oktató Központ Alapítvány – Soros – NIOK Iroda
- Bartal, A. M.* (1999): Nonprofit alapismeretek kézikönyve. Budapest: LIGATURA Kiadó
- Bíró, E.* (2002): Nonprofit szektor analízis. Civil szervezetek jogi környezete Magyarországon. NOSZA projekt. Budapest: EMLA Egyesület
- Bogart, W. T.* (1995): "Accountability in Nonprofit Organizations: An Economic Perspective". *Nonprofit Management and Leadership*, 6 (2), 157-170.
- Bognár, P.* (2001): A közhasznú társaságok. Budapest: HVG-ORAC Kiadó
- Dinya, L. – Farkas, F. – Hetesi, E. – Veres, Z.* (2004): Nonbusiness marketing és menedzsment. Budapest: KJK-KERSZÖV
- Drucker, P. F.* (1989): „What Business Can Learn From „Nonprofits”?” *Harvard Business Review*, 67 (5), 89-93.
- Ebrahim, A.* (2003a): "Making Sense of Accountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits". *Nonprofit Management and Leadership*, 14 (2), 191-212.
- Ebrahim, A.* (2003b): "Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs". *World Development*, 31 (5), 813-829.
- Edwards, M. – Hulme, D.* (1996): *Beyond the Magic Bullet: NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World*. Bloomfield, Conn.: Kumarian Press
- Farkas, F.* (1995): A modern menedzsment elemei a nonprofit szektor szervezeteiben. Budapest: Nonprofit Kutatócsoport Egyesület.
- Kriszt, M.* (2004): Egy nonprofit és egy profitorientált társaság összehasonlító elemzése, szakdolgozat, Széchenyi István Egyetem: Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet
- Kuti, É.* (1998): Hívjuk talán nonprofitnak... Budapest: Nonprofit Kutatócsoport
- Meyer, C. A.* (1999): *The Economics and Politics of NGOs in Latin America*. Westport, Conn.: Praeger
- Najam, A.* (1996): "NGO Accountability: A Conceptual Framework". *Development Policy Review*, 14, 339-353.
- Nárai, M.* (2004): „A nonprofit szektor Magyarországon: A szektor működését meghatározó jogi és gazdasági szabályozás”. *Nonprofit gazdaságtan*, viewed 7 February 2005, <<http://www.sze.hu/rt/r02-6.rtf>
- Schweitz, M. L.* (2001): „NGO Network Codes of Conduct: Accountability, Principles, and Voice”. ISA Paper, Chicago, Feb.
- Smith, B. & Associates* (1997): Átfogó nonprofit menedzsment. Nonprofit Kutatások 5. Budapest: CO-NEX
- Vajda, A.* (1997): „A nonprofit szervezetek szerepe a társadalomépítésben”. *Info-Társadalomtudomány*, 42, 1959. évi IV. törvény – A Polgári Törvénykönyvről
1997. évi CXLIV. törvény – A Gazdasági Társaságokról
1997. évi CLVI. törvény – A Közhasznú Szervezetekről
- 224/2000 (XII. 19.) Kormányrendelet – A számviteli törvény szerinti egyéb szervezetek beszámolókészítési és könyvvizelési kötelezettségének sajátosságairól
2003. évi L. törvény – A Civil Alapprogramról