

MOLNÁR MÓNIKA–FARKAS FERENC

Szimultán elszámoltathatóság és kapcsolatrendszerek a nonprofit szervezetek működésében

A cikk első része áttekintést ad a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának különböző megközelítéseiről és az elszámoltathatóságról folyó jó egy évtizedes nemzetközi vita háttéréről. Ennek során sajátos megvilágításba kerül a megbízó–ügynök elméletben, a kivonulás–tiltakozás jelenségben meglévő kettősség. A cikk második része feltárja a nonprofit elszámoltathatósági kapcsolatrendszert, elemzi annak szereplőit. *Journal of Economic Literature (JEL) kód: L30, M14.*

A *nonprofit elszámoltathatóság* az új évezred menedzsmentgondolkodásának egyik központi fogalma, és egyre több elképzelés születik alkalmazhatóságával és annak módjaival kapcsolatban. A nonprofit szervezetek világa, az üzleti élet egészéhez hasonlóan, dinamikus, sőt olykor drámai változásoknak van kitéve, amely megköveteli a szervezetektől, hogy újragondolják és újrafogalmazzák tevékenységi köreiket és azok végrehajtásának módját. Az átalakulási folyamat zászlaján számos jelmondatot láthatunk: vállalkozói szellem, teljesítményértékelés, elszámoltathatóság és átláthatóság, felelős kormányzás, adaptív kapacitásbővítés – vagy akár az „üzleti” nonprofit szemlélet kialakítása is. A nonprofit szervezetek ilyen és hasonló kihívásokkal találják szembe magukat, és az egyes ágazatok vezetőinek új utakat kell felfedezniük, új módszereket kell kimunkálniuk, hogy megfelelő válaszokat adhassanak e kihívásokra.

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, valamint hova rendeljük a döntési felelősségeket, hogyan alakítsuk ki a beszámoltathatóság és a végrehajtás hatékony mechanizmusait, és hogyan rangsoroljuk a *többszörös elszámoltathatóság* egyes fokozatait.

Írásunkban bemutatjuk a nonprofit elszámoltathatóság fogalmának különböző megközelítéseit, illetve alkalmazási területeit, különös tekintettel a nonprofit szervezetek elszámoltathatósági kapcsolatrendszerének visszásságaira. A nonprofit világ nagy kihívása, hogy elszakadjon az elszámoltathatóság anomáliaként való kezelésétől, és egyfajta normaként átvegye, működésébe beépítse az elszámoltathatóságot (*Newell–Bellour [2002]*). Fontos tehát, hogy kritikusan megvizsgáljuk az elszámoltathatóság különböző felfogásait és alkalmazási területeit a nonprofit szervezetek körében, felhasználva a profitorientált és kormányzati szervezetek ide vonatkozó gyakorlatát. Szükséges is, hiszen a világszervezetek szinte korlátlan hatalommal bírnak, de szinte semmilyen felelősséggel sem tartoznak ezért; közel olyan hatalmasak mint az államok, ám kevésbé elszámoltathatók (*Newell*

[2000]). Írásunkban felvázolunk egy lehetséges keretet, amelynek segítségével a nonprofit szervezetek elszámoltathatósági kapcsolatrendszere kézzelfoghatóvá válik, és ezáltal alapjául szolgálhat a különféle elszámoltathatósági megközelítések egységesítésének.

Az elszámoltathatósági vita háttere

A nonprofit elszámoltathatóság feletti vita megértéséhez fontos kitérnünk és megvizsgálunk a kormányzás, a demokrácia és a közösségi részvétel alapvető tendenciáit és azokban a közelmúltban bekövetkezett változásokat. Amikor a *The Economist* először tette fel a mára oly népszerűvé vált kérdést: „Ki felügyeli a gondviselőket?”, akkor végérvényesen ráirányította a figyelmet a civil és társadalmi-szociális szervezetek és mozgalmak nagymértékben átalakult politikai és társadalmi megítélésére. A „gondviselők”, vagyis a közérdeket képviselő nonprofit szervezetek, a polgári demokráciák túlnyomó többségében olyan megnövekedett szerepvállalásra és befolyásra tettek szert, amely egyedülálló a szektor fennállása óta. Hatalmas és befolyásos politikai szereplőkké váltak tehát, ám mindez olyan viszonyok között zajlik, amikor a társadalmi bizalom a gazdaság más szereplői és intézményeivel szemben is erőteljesen megingott.

Ha jobban meg akarjuk érteni a civil társadalmi szervezetek előtt álló kihívásokat, akkor három fő területet kell kiemelnünk. Először is meg kell említenünk a *kormányzás* megítélésében bekövetkezett jelentős változásokat. A „kormányzás” napjainkban már nemcsak a kormányok kizárólagos territórium, hiszen egyre nagyobb mértékben érvényesül a különböző politikai szereplők és érintettek akarata is. Természetesen még mindig a kormányok tekinthetők a kormányzó hatalom fő birtokosainak, ám egyre több mód adódik az állampolgárok számára a döntéshozatalban való aktív részvételre, a mindennapi életüket érintő politikai irányelvek és döntések befolyásolására.

A növekvő társadalmi részvétel a kormányzásban nem feltétlenül a hagyományos és már hosszú idő óta működő csatornákon keresztül történik. A második kérdéskör a nonprofit szektor elszámoltathatóságával kapcsolatos: az úgynevezett *demokratikus veszteség* a politikai és társadalmi intézmények és képviselők nemzeti és nemzetközi színterén (*Naidoo* [2003]). Ez a demokratikus veszteség egyrészt az egyéni érdekek politikai érvényre juttatása során alakulhat ki, másrészt a nem demokratikus és nem elszámoltatható nemzetközi szervezetek térhódításával a kormányzás területén is megjelenik (lásd például Világbank, IMF, WTO, EU). A világ számos országában végzett felmérések a politikai intézményekkel és a demokratikus folyamatokkal szembeni bizalom megingásáról tudósítanak.

Végül, ennek az „össztársadalmi kiábrándultságnak” nemcsak kormányzati intézmények a tárgyai, hanem ugyanúgy számos nonprofit, civil társadalmi szervezet, közszolgáltató vállalat és az üzleti élet jó néhány szereplője is. Általánosságban tehát a szervezetek *legitimitásának* megkérdőjelezéséről beszélhetünk, amelyhez hozzájárultak az elmúlt időszak botrányai és leleplező vizsgálatainak akár a profitorientált, akár a nonprofit vagy akár a kormányzati szektorról legyen is szó. Az intézmények működésük legitimitását már nem tekinthetik magától értetődőnek, folyamatosan bizonyítaniuk kell azt, amihez elengedhetetlen tevékenységeik elszámoltathatósága.

A nonprofit szervezetek és az elszámoltathatóság

Az elszámoltathatóság rendkívül komplex és ellentmondásos fogalom. *Edwards–Hulme* [1996] (221. o.) úgy definiálja az elszámoltathatóságot, mint „az egyének és szervezetek azon beszámolósi eszközeit az általuk elismert hatóság számára, amelyekkel felelősségre vonhatók a tevékenységeik végzésével kapcsolatban”. Világbanki és a nem kormányzati

szervekkel folytatott elemzéseik alapján *Fox–Brown* [1998] az elszámoltathatóságot mint folyamatot definiálja, amelynek során a szervezetek felelősségre vonhatók tevékenységükért. *Cornwall–Lucas–Pasteur* [2000] (3. o.) az elszámoltathatóságot a mások általi „felelősségre vonhatóság” mellett a „saját önkéntes felelősségvállalást és felelősségteljes cselekvést” is magában foglaló fogalomként definiálják. Ezáltal az elszámoltathatóság nemcsak mint reaktív válasz, hanem mint proaktív válaszadási képesség jelenik meg, biztosítva a társadalmi felelősségvállalás kívánalmainak kielégítését.

A nonprofit elszámoltathatóság komplex és ellentmondásos természetéből fakadóan számos *tudományos megközelítés* született a téma mélyrehatóbb elemzésére vonatkozóan. Megemlítjük az elszámoltathatósággal kapcsolatos jogi megközelítéseket (*Chisolm* [1995], *Balda* [1994]), vagy akár a nyilvános választás (*Mueller* [1989], *Olson* 1997]) és a társadalmi választás teóriáit (*Arrow* [1963], *Bogart* [1995]).

A *megbízó–megbízott (principal–agent) megközelítés* számos problémát azonosít. Az esetek egy részében a megbízók elképzelései és érdekei nem feleltethetők meg teljes mértékben a megbízottak érdekeinek. A nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának tekintetében ez azt jelenti, hogy az adományozók érdekeinek hangsúlyos képviselője eltérítheti a szervezet saját küldetésének és céljainak kiteljesítésétől. Egy másik ugyancsak lényeges probléma az elszámoltathatóság mechanizmusainak megítélésében rejlik (*Fry* [1995]): lényeges kérdés, hogy a nonprofit szervezetek szoros ellenőrzés közepette vagy az önállóságra felhatalmazva – „szabad kezett” kapva – végzik tevékenységüket. A megbízó–ügynök elmélet nagyrészt az ügynökök/megbízottak viselkedésével kapcsolatos követelményeket fogalmaz meg, míg a megbízókkal csak érintőlegesen foglalkozik (*McDonald* [1997]). A gyakorlat azonban azt mutatja, hogy a megbízók igencsak erőteljesen befolyásolják „ügynökszervezeteik” viselkedését, ami komoly hatással van a szervezeti teljesítményekre és kimenetekre is. S végül, az üzleti élet szervezeteivel ellentétben, amelyek szinte kizárólagosan csak a tulajdonosaik felé tartoznak elszámoltathatósággal, a nonprofit szervezetek egyszerre többféle megbízóval szemben elszámoltathatók: adományozók, irányítótestületek, ügyfelek, a társadalom, szerződéses ügynökségek stb. (*Bogart* [1995]).

Egy másfajta megközelítésben *Najam* [1996] a nem kormányzati nonprofit szervezetek tekintetében a következő szereplőket azonosítja az elszámoltathatóság szempontjából: 1. pártfogók, 2. ügyfelek és 3. maga a szervezet.

1. A *pártfogói* típusú nem kormányzati nonprofit szervezetet a *felfelé irányuló elszámoltathatóság* jellemzi (*Edwards–Hulme* [1996]), tevékenysége általában az alapítói, adományozói és kormányzati kapcsolatokra irányul, és „a meghatározott pénzüsszegek kijelölt célokra történő diszpozícióját méri” (*Najam* [199] 342. o.).

2. Az *üggyéltípusú* nem kormányzati nonprofit szervezetek elszámoltathatósága pedig elsősorban azon csoportokra vonatkozik, amelyeknek nyújtják a szolgáltatást – ez magában foglalhatja a tágabb közösséget vagy régiót is, amelyekre a program közvetett módon kihat (*lefelé irányuló elszámoltathatóság* – *Edwards és Hulme* [1996]).

3. Az elszámoltathatóság a nem kormányzati nonprofit szervezetre *önmagára* vonatkozik. Ez az úgynevezett *belső elszámoltathatóság* a nem kormányzati nonprofit szervezetek azon felelősségére utal, amely a feladat követésére és a személyzetre – döntéshozókra és programok gyakorlati megvalósítóira egyaránt – vonatkozik.

Az elszámoltathatóság e sokoldalú és gyakran egymással versengő területei még bonyolultabbá válhatnak, amennyiben a nonprofit szervezetek szerződéses kapcsolatrendszereket működtetnek külföldi adományozókkal, helyi kormányzatokkal vagy multinacionális szervezetekkel (*Meyer* [1999]). Habár a különféle megbízók érdekei nem feltétlenül állnak szemben egymással – sőt akár egybe is eshetnek bizonyos mértékig –, ám bármilyen konfliktus vagy érdekellentét arra készítheti a nonprofit szervezeteket, hogy folyamatosan változtassanak és az adott helyzetnek „megfelelően” informáljanak elszámoltathatóságukról, avagy módosítsák küldetésüket.

Hogyan foglalható össze a nonprofit szervezetek heterogén világában az elszámoltathatósággal kapcsolatos sokféle megközelítés? Először is, a kívülről jövő kezdeményezések, mint például a különféle törvénykezések, működési előírások és beszámolási kötelezettségek csak egyfelől közelítik az elszámoltathatóságot (*Ebrahim* [2003b]). A törvényi előírások és szabályozások önmagukban nem elegendők, azok az elszámoltathatóság szempontjából csak egyfajta általános szervezeti működési és viselkedési minimumszintet jelölnek ki, és nem alkalmasak az elszámoltathatóság internalizálására. Legalább ilyen fontosak tehát a nonprofit szervezetek elszámoltathatósággal kapcsolatos belső folyamatai, mint például a szervezet- és teljesítményértékelési rendszerek, a belső szervezeti-működési szabályzatok vagy akár a részvételen alapuló döntéshozatal gyakorlata is. (E folyamatokról lásd részletesen például *Bozzo* [2000], *Buckmaster* [1999], *Ebrahim* [2003a], [2003b], *Fine-Thayer-Coghlan* [2000], *Quarter-Richmond* [2001], *Riddel* [1999], *Sawhill-Williamson* [2001], *Tassie-Murray-Cutt* [1998], *Walker-Grossman* [1999]).

Másrészt, a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának kérdésköre túlmutat a megbízó-ügynök problémán, hiszen a nonprofit szervezetek tevékenységét nemcsak a sokrétű megbízói érdekek befolyásolják, hanem saját küldetésük és értékeik is. A nonprofit szervezetek számára küldetési nyilatkozataik rendkívüli fontosak, és egyfajta kiindulópontul szolgálnak belső elszámoltathatósági rendszereik kiépítésében is (*Lawry* [1995]). Az érintettek belső motiváltsága az elszámoltathatóság etikai és értékalapú dimenzióját adja. Más megközelítésben, az elszámoltathatóság egyszerre külső és belső folyamatok összessége, vagy ahogy *Fry* [1995] definiálja, a nonprofit elszámoltathatóság a külső felügyelet és a „vélt felelősségvállalás” ötvözete. A nonprofit szervezetek elszámoltathatósága bonyolult viszonyrendszerben és kizárólag a szervezetek és környezetük kölcsönhatásainak kontextusában értelmezhető (*Ebrahim* [2003a]).

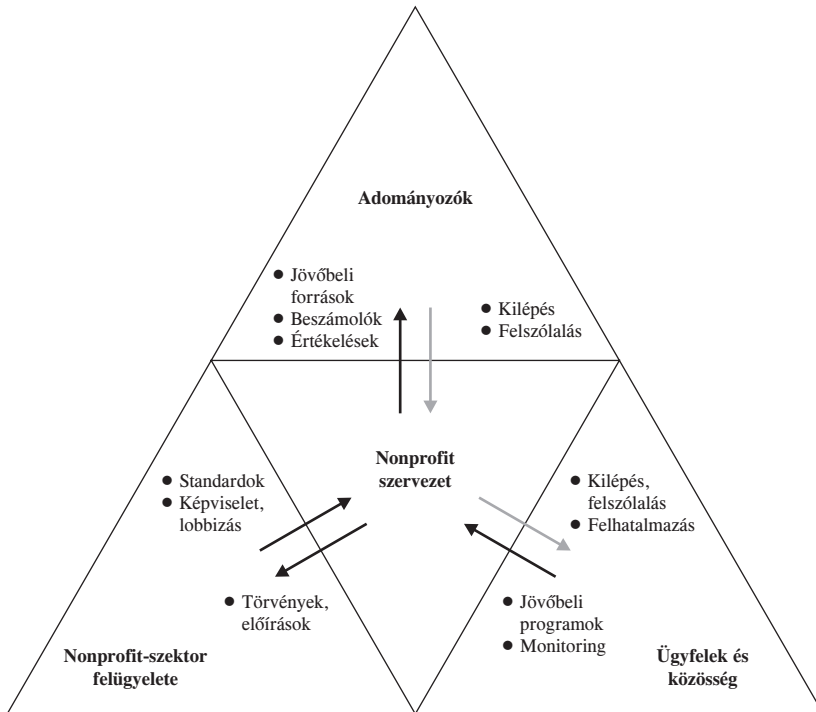
A nonprofit elszámoltathatósági kapcsolatrendszer

Az elszámoltathatóság viszonyrendszerének összefoglalása az 1. ábrán látható. Az átláthatóság érdekében a nonprofit szervezetek külső környezetét három fő csoporttal definiálhatjuk: 1. *adományozók*, amelybe beletartoznak az alapítók, nyilvános szervek, közképviseltek, magán- és szervezeti adományozók, nemzetközi szervezetek és más nonprofit szervezetek (támogatóként); 2. *nonprofit szektor felügyelete*, ideértve a kormányzati szerveket és más olyan felügyeleti szerveket, amelyek működési szabályzatokat és standardokat határoznak meg az adott nonprofit szektor számára; 3. *ügyfelek és a közösség*: az egyes programok kedvezményezettjei, szolgáltatások élvezői (akik elképzelhető, hogy fizetnek is a szolgáltatásokért), és a tágabb értelemben vett közösség tagjai, akiket közvetlenül ugyan nem érintenek az egyes programok, viszont közvetett módon hatással lehetnek rájuk.

Az ábrán látható *nyilak* mindig a megbízók felé mutatnak a megbízottak felől kiindulva. A megbízó-megbízott kapcsolatrendszert tovább bonyolítja, hogy az egyes kapcsolatpárokban a nonprofit szervezet mind megbízotti, mind megbízói szerepet is betölthet. A domináns kapcsolat irányát a meglévő elszámoltathatósági mechanizmusok jellege határozza meg. Így a *fekete nyilak* az ábrán a domináns kapcsolatok irányába mutatnak, míg a *szürke nyilak* jelölik a kevésbé meghatározó, gyengébb kapcsolatpárokat. Az *adományozók és a nonprofit szervezetek* kapcsolatait vizsgálva, egyértelműen meghatározható az egyes nyilak iránya. Részletesebb magyarázatra szorul viszont azon mechanizmusok meghatározása, amelyek lehetővé teszik a nonprofit szervezetek számára, hogy megbízottból „megbízóvá” alakulva, elszámoltathassák adományozóikat. Az esetek többségében erre kétféle eszköz áll rendelkezésükre: a kivonulás vagy a tiltakozás (*Hirschman* [1995]). Kiléphetnek a kapcsolatból a felkínált források elfogadásának visszautasításával, vagy felszólalhatnak és megpróbálhatják „saját” érdekeiket érvényesíteni adományozóikéval szemben. Habár

1. ábra

Nonprofit elszámoltathatósági kapcsolatrendszer



Forrás: Ebrahim [2003a] 201. o.

találhatunk példákat arra, hogy a nonprofit szervezetek ténylegesen sikerre tudták vinni érdekérvényesítő törekvéseiket adományozóik „kihívásával”, ám ez csak akkor valószínűsíthető, ha a szervezetnek más forrásokból is származnak bevételei. Ellenkező esetben akár öngyilkos kísérletnek is minősíthető egy ilyen radikális lépés megtétele. A kapcsolat lényegi elemeit vizsgálva tehát elsősorban az adományozói mint megbízói kontroll eszközei dominálnak az elszámoltathatóság kapcsolatrendszerében: a jövőbeli források biztosítása, illetve a beszámolók és egyéb értékelő jelentések elkészítése.

A kapcsolatrendszer egy kicsit bonyolultabbá válik a *nonprofit szektor és felügyeletének* viszonyait tekintve. A nonprofit szervezeteket érintő törvényi szabályozások és információszolgáltatásra vonatkozó előírások egyfajta minimális szintű átláthatóságot követelnek meg a szervezetektől. Ebben a megközelítésben a nonprofit szervezetek megbízottként funkcionálnak az elszámoltathatósági kapcsolatrendszerben, amelyben a társadalom érdekei a domináns faktorok.

A nonprofit szektor szabályozóinak egy másik csoportját a nonprofit szervezetek és hálózataik által kialakított standardok és működési szabályzatok alkotják. Ezáltal a nonprofit szervezetek már nemcsak egy külső hatóság megbízottai, a szektor egészére vonatkozó standardok és szabályozók kialakításával ugyanis önmaguk és szektoruk megbízóivá válnak. Bár ilyen standardok és szabályozók kialakítása a világ jó néhány szervezete által már megtörtént, ezek alkalmazása azonban még korántsem tekinthető általánosnak és egészségesnek.¹ Ehhez kapcsolódóan az egyes információs hálózatok és adatbázisrendsze-

¹ Nonprofit elszámoltathatósági standardokra példa az Egyesült Államokban az American Council for

rek is hozzájárulnak a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságának erősítéséhez és a szektor átláthatóságának növeléséhez azáltal, hogy a nonprofit szektor intézményeire vonatkozó információkat mindenki számára hozzáférhetővé teszik.² Röviden tehát azt mondhatjuk, hogy a nonprofit szervezetek és a szektort felügyelő intézmények elszámoltathatósági kapcsolatrendszerében a nonprofit szervezetek egyrészt mint a társadalom és a kormányzat megbízottai (a kívülről meghatározott törvények és előírások által), másrészt mint a nonprofit szektor kollektív megbízói (önkéntes működési szabályzatok és standardok által) helyezhetők el.

A nonprofit szervezetek heterogén elszámoltathatósági kapcsolatrendszerének harmadik csoportjába az *ügyfelekkel és a közösséggel* kialakított kapcsolatok sorolhatók. Akár csak az adományozók esetében, a domináns kapcsolatok iránya itt is egyértelműen meghatározható (az erőforrás-elosztás és -átcsoportosítás aszimmetrikus viszonyrendszerben). Vannak nonprofit szervezetek, amelyek a szolgáltatásoknak egy előre meghatározott körét (oktatás, szociális kérdések, egészségbiztosítás, lakáskérdés, vidékfejlesztés stb.) nyújtják az érintettek számára. Amíg az érintettek (a „kedvezményezettek”) érdekei meg egyeznek a nonprofit szervezetek érdekeivel, addig a szolgáltatás nyújtásának és elfogadásának rendszere konfliktusmentes. Abban az esetben azonban, ha az ügyfelek a szolgáltatás minőségével nem elégedettek maradéktalanul, saját érdekeik érvényesítésére viszonylag korlátozottak az eszközeik: elutasíthatják a szolgáltatást (kilépés) vagy hangot adhatnak kifogásaiknak (tiltakozás), ám azok tényleges érvényesítésére szűk mozgástér áll a rendelkezésükre. A nonprofit szervezetek ezzel szemben domináns pozíciót képviselnek, hiszen megtagadhatják a szolgáltatás nyújtását, és elállhatnak a jövőre vonatkozó programok megvalósításától. Ezen felül – általában az adományozók kérésére – a közösségi együttműködés és a feladatok teljesítése szoros felügyelet alatt zajlik (monitoring), a szolgáltatásnyújtás zavartalansága érdekében. Ilyen feltételek megléte mellett a nonprofit szervezetek elsősorban mint megbízók, a közösség tagjai pedig mint a szolgáltatásokat élvező megbízottak értelmezhetők.

Összegezve: az elszámoltathatóság a rendszer szereplőinek kompetitív magatartásával jellemezhető (*Lindenberg–Bryant* [2001]). A domináns pozíció kialakításában a kapcsolatrendszert működtető elszámoltathatósági mechanizmusok játszanak meghatározó szerepet.

Vita a nonprofit szervezetek elszámoltathatóságáról

A nonprofit szervezetek és más civil csoportok szerepe az elmúlt évtizedben hirtelen kezdett növekedni, a folyamat napjainkra teljedett ki. A nonprofit szervezetek viszonylag szabályozatlan keretek között folytathatják a működésüket. Bár bizonyos lépéseket már megtettek a nonprofit szektor a működésének szorosabb felügyeletére és erőteljesebb szabályozására, az még jelentősen elmarad az üzleti szervezetek és a kormányzatok felügyeletétől.

Néhány nagyobb transznacionális nonprofit szervezettel kapcsolatos botrány is a felhívta a figyelmet az – addig „érinthatetlennek” tartott – civil szféra szabályozásának kérdésére. Nemcsak a nagyközönség kérdőjelezte meg a meglévő elszámoltathatósági

Voluntary Action (InterAction) és a Better Business Bureau's Wise Giving Alliance kezdeményezései, az Egyesült Királyságban az AccountAbility Institute of Social and Ethical Accountability AA1000-es rendszere, Kanadában a Canadian Council for International Cooperation sztenderdjei, Ázsiában a Fülöp-szigeteki Philippine Council for NGO Certification tanúsítványa, vagy a Nemzetközi Vöröskereszt Red Crescent Movement and NGOs in Disaster Relief sztenderdjei, hogy megemlítsünk néhányat (*Ebrahim* [2003a]; *Schweitz* [2001]).

² Ilyen rendszer például az amerikai GuideStar Web, amely az IRS (International Revenue Service) által nyilvántartott közel 850 000 nonprofit szervezetről szolgáltat adatokat (www.guidestar.org).

mechanizmusok alkalmasságát, hanem az érintett nonprofit intézmények maguk is kezdeményezték az elszámoltathatóságot biztosító folyamatok és módszerek tökéletesítését.

Ahogy a nonprofit szektor méreteit tekintve megnövekedett, úgy erősödött vele befolyása és annak hatóköre is. Míg annak idején a civil szervezetek elsősorban a zavartalan szolgáltatásokért tartoztak felelősséggel, addig napjainkra már tevékenységeik között megtaláljuk a képviselői és lobbizási tevékenységeket is.³ A nonprofit szervezetek megnövekedett politikai szerepvállalására számos politikai aktor egyfajta kihívásként tekint. A nonprofit szervezetek és a civil társadalom legitimitására és elszámoltathatóságára vonatkozó kérdéskör lényegét tekintve nemcsak gazdasági, hanem politikai eredetű is. A válasznak azonban, a lehetőségekhez mérten, meg kell maradnia „tisztán” gazdasági jellegűnek. A már kialakított elszámoltathatósági mechanizmusok és standardok ebbe az irányba mutatnak, és hűen tükrözik a nonprofit szervezetek elkötelezettségét a küldetésükkel összhangban álló elszámoltathatósági folyamatok működtetésére.

*

A nonprofit szervezetek elszámoltathatósága, mint láhattuk, a gyakorlatban számos formát ölthet; lehet belső vagy külső, formális vagy informális, vertikális vagy horizontális, letről felfelé vagy felülről lefelé irányuló. Megvizsgáltuk a nonprofit elszámoltathatóság egyes felfogásait és területeit és felvázoltunk egy lehetséges keretet, amelynek segítségével a nonprofit szervezetek elszámoltathatósági kapcsolatrendszere alapját képezheti a különféle elszámoltathatósági megközelítések egységesítésének. A témát érintő szakmai párbeszédék fókuszában még mindig csak a fogalom ellentmondásos természete és alkalmazhatóságának problémái állnak. Hogyan lehet elszámoltatható az a szervezet, amelyet köldökzsinór köt a kormányzati szervekhez, önkormányzatokhoz? Hogyan kell az elszámoltathatóságot értelmezni, ha egy szervezet aktivizálódása kapcsán messze túlhaladja saját szervezeti kereteit, és olyanokat is képvisel, akik erre nem adták meg felhatalmazásukat? Mi lesz ilyen esetben az „igazodási standard”? Függetlenség vagy tevékenység – sokszor ebben az ellentét-párban ölt testet a szervezet dilemmája. A gyakorlati kihívások azonban ennél többet követelnek meg: a már meglévő nonprofit elszámoltathatósági mechanizmusok és standardok összehasonlító elemzését és azok alapján egy univerzálisnak tekinthető elszámoltathatósági rendszer kialakítását. Amíg ez nem jön létre, addig a nonprofit szervezetek elszámoltathatósága csakis *ad hoc* és önkényes módon valósítható meg, és kiváló támadási felületet biztosít a szektor bírálóinak.

Hivatkozások

- ARROW, K. [1963]: *Social Choice and Individual Values*. Wiley, New York.
- BALDA, J. B. [1994]: *The Liability of Nonprofits to Donors*. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 5. No. 1. 67–83. o.
- BOGART, W. T. [1995]: *Accountability in Nonprofit Organizations: An Economic Perspective*. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 6. No. 2. 157–170. o.
- BOZZO, S. L. [2000]: *Evaluation Resources for Nonprofit Organizations: Usefulness and Applicability*. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 10. No. 4. 463–472. o.
- BRINCKERHOFF, P. C. [1998]: *Mission-Based Management: Leading your Not-for-Profit into the Twenty-First Century*. Wiley, New York.

³ A hajléktalan szállásokat üzemeltető civil szervezetek például egyesítik erőiket a lakásépítési és jóléti reformokat támogatók mozgalmában, míg a humanitárius segítségnyújtási szervezetek az éhínség és szegénység leküzdésének zászlaja alatt vonulnak fel a politikai erők fórumán (*Naidoo* [2003]).

- BUCKMASTER, N. [1999]: Associations Between Outcome Measurement Accountability and Learning for Non-Profit Organisations. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12. No. 2. 186–197. o.
- CHISOLM, L. B. [1995]: Accountability of Nonprofit Organizations and Those Who Control Them: The Legal Framework. *Nonprofit Management and Leadership*. Vol. 6. No. 2. 141–156. o.
- CORNWALL, A.–LUCAS, H.–PASTEUR, K. [2000]: Introduction: Accountability Through Participation: Developing Workable Partnership Models in the Health Sector. *IDS Bulletin*, Vol. 31. No. 1. 1–13. o.
- EBRAHIM, A. [2003a]: Making Sense of Accountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 14. No. 2. 191–212. o.
- EBRAHIM, A. [2003b]: Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, Vol. 31. No. 5. 813–829. o.
- EDWARDS M.–HULME, D. [1996]: *Beyond the Magic Bullet: NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World*. Kumarian Press, Bloomfield, Conn.
- FINE, A. H.–THAYER, C. E.–COGLAN, A. T. [2000]: Program Evaluation Practice in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 10. No. 3. 331–339. o.
- FOX, J. A.–BROWN, L. D. (szerk.) [1998]: *The Struggle for Accountability: The World Bank, NGOs, and Grassroots Movements*. MIT Press, Cambridge, Mass.
- FRY, R. E. [1995]: Accountability in Organizational Life: Problem or Opportunity for Nonprofits? *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 6. No. 2. 181–195. o.
- HIRSCHMAN, A. O. [1995]: Kivonulás, tiltakozás, hűség. Fordította: Csontos László és Mezei György. Osiris Kiadó, Budapest.
- KARDAM, N. [1997]: Making Development Organisations Accountable: the organisational, political and cognitive contexts. Megjelent: *Goetz, A. M. (szerk.): Getting Institutions Right for Women in Development*. Zed Books, London–New York.
- LAWRY, R. P. [1995]: Accountability and Nonprofit Organizations: An Ethical Perspective. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 6. No. 2. 171–180. o.
- LINDENBERG, M.–BRYANT, C. [2001]: *Going Global: Transforming Relief and Development NGOs*. Kumarian Press, Bloomfield, Conn.
- MCDONALD, C. [1997]: The Liability of Nonprofits to Donors. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 8. No. 1. 51–64. o.
- MEYER, C. A. [1999]: *The Economics and Politics of NGOs in Latin America*. Praeger, Westport, Conn.
- MUELLER, D. [1989]: *Public Choice*. Cambridge University Press, Cambridge.
- NAIDOO, K. [2003]: *Civil Society Accountability*. Working Paper, The Global Development Research Center, New York.
- NAJAM, A. [1996]: NGO Accountability: A Conceptual Framework. *Development Policy Review*, 14. 339–353. o.
- NEWELL, P. [2000]: Environmental NGOs and Globalisation: the governance of TNC's. Megjelent: *Cohen, R.–Rai, S. (szerk.): Global Social Movements*. The Athlone Press, London, New Brunswick, NJ.
- NEWELL, P.–BELLOUR, S. [2002]: Mapping accountability: origins, contexts and implications for development. *IDS Working Paper*, Institute of Development Studies, Brighton.
- OLSON, M. [1997]: A kollektív cselekvés logikája. Fordította: Csontos László. Osiris, Budapest.
- QUARTER, J.–RICHMOND, B. J. [2001]: Accounting for Social Value in Nonprofit and For-Profits. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 12. No. 1. 75–85. o.
- RIDDELL, R. C. [1999]: Evaluating NGO Development Interventions. Megjelent: *Lewis, D. (szerk.): International Perspectives on Voluntary Action: Reshaping the Third Sector*. Earthscan, London.
- SAWHILL, J. C.–WILLIAMSON, D. [2001]: Mission Impossible: Measuring Success in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 11. No. 3. 371–386. o.
- SCHWEITZ, M. L. [2001]: *NGO Network Codes of Conduct: Accountability, Principles, and Voice*. ISA Paper, Chicago, február.
- TASSIE, B.–MURRAY, V.–CUTT, J. [1998]: Evaluating Social Service Agencies: Fuzzy Pictures of Organizational Effectiveness. *Voluntas*, Vol. 9. No. 1. 59–79. o.
- WALKER, G.–GROSSMAN, J. B. [1999]: *Philanthropy and Outcomes: Dilemmas in the Quest for Accountability*. Public/Private Ventures, Philadelphia.