

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
GAZDÁLKODÁSTANI ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI
DOKTORI ISKOLA

Kuti Éva

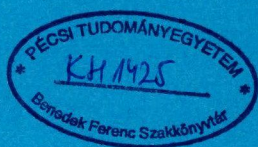
A NONPROFIT SZERVEZETEK FINANSZÍROZÁSA

**Források és döntési mechanizmusok,
hazai és nemzetközi tapasztalatok**

TÉZISEK

Témavezető: Farkas Ferenc

PÉCS, 2002



Az értekezésnek az a célja, hogy két új szempont mentén, új kutatási irányokat nyitva és bizonyos mértékig gyakorlat-orientáltabban elemezze a magyar nonprofit szektor, s ezen belül a különböző típusú szervezetek finanszírozását. A munka kiindulópontja az a feltevés, hogy az *interdiszciplináris megközelítés*, a legkülönbözőbb tudományos műhelyekben felhalmozott *elméleti ismeretek és empirikus adatok* egymással való összevetése és szisztematikus másodelemzése hozzásegíthet a nonprofit szektor finanszírozási kérdéseinek mélyebb megértéséhez.

E cél érdekében a szerző igyekezett túllépni a nonprofit szakma korlátain és az empirikus elemzés rutinmegoldásain. A civil szférát érintő finanszírozási döntések vizsgálatához egyaránt felhasználta a döntéselmélet és a nonprofit elméletek tanulságait, a hazai és a nemzetközi empirikus vizsgálatok eredményeit, a leíró és a matematikai statisztika módszereit. Olyan kérdések vizsgálatára vállalkozott, amelyeket az elmúlt 10 év látható pénzmozgásokra koncentrááló empirikus munkái (beleértve saját írásait is) nemcsak megválaszolatlanul hagytak, de valójában meg sem fogalmaztak.

Közülük az *első* voltaképpen minden bevételszerzési stratégia egyik kulcskérdése: *Kik és milyen mechanizmusok útján döntenek azokról az összegekről, amelyeket a nonprofit*

szervezetek meg kívánnak szerezni? Mekkora összegek fölött rendelkeznek a különböző döntéshozók? Milyen megfontolások irányítják választásaikat? Hogyan befolyásolhatók ezek a döntések? Kitapinthatók-e mögöttük valamiféle prioritások? A különböző típusú nonprofit szervezetek számára mennyire „hozzáférhető” a különböző döntéshozói csoportok? Mit érdemes mérlegelniük a civil szervezetek vezetőinek, amikor a szakmai tevékenység pénzügyi megalapozásáról gondolkodnak? Ezeknek a kérdéseknek a körüljárásával, a releváns statisztikai és kutatási információk feldolgozásával, valamint az idevágó hazai és külföldi tapasztalatok áttekintésével az értekezés egyszerre kívánja szolgálni a magyar nonprofit szektorban zajló folyamatok tudományos elemzését, s olyan ismeretek felhalmozását, amelyek a nonprofit szervezetek választott vezetőinek és menedzsereinek mindennapi munkáját is segítik.

*A második kérdéskör vizsgálata inkább a szektor egésze iránt érdeklődők, a társadalomkutatók, a civil szférával foglalkozó politikusok, kormányzati irányítók, közgazdászok és a nonprofit érdekképviselők, ernyőszervezetek érdeklődésére tarthat számot. A megválaszolásra váró kérdés az, hogy *milyen tényleges forrásmegosztás rejlik a látható pénzmozgások mögött, végső soron milyen forrásokból történik a nonprofit szektor finanszírozása*, milyen nagyságrendűek azok az adórendszeren*

keresztül kapott közvetett költségvetési támogatások, amelyek vagy teljesen rejtve maradnak (különböző mentességek révén „megspórolt” adók, vámok, illetékek), vagy egészen más forrásból (például magánadományozóktól) érkező támogatásként jelennek meg. A tisztánlátásra, a nonprofit szolgáltatások tényleges költségeinek és a teherviselés arányainak megismerésére főleg a közfeladat-ellátás körüli viták érvrendszerének gazdagítása és a szektorral kapcsolatos politika szakmai megalapozása érdekében van szükség.

A szerző által elvégzett számítások és elemzések teljes mértékben igazolták az előzetes hipotéziseket.

A mindennapos statisztikai gyakorlatban alkalmazottnál teljesebb és igényesebb számbavétel is alátámasztotta az alacsony költségvetési támogatottság hipotézisét. Az adókedvezmények és egyéb „láthatatlan” támogatások figyelembevétele valamelyest módosítja ugyan a nonprofit szektor bevételi szerkezetét, de nem változtat azon a tényen, hogy a szektor állami támogatottsága nemzetközi összehasonlításban (különösen Nyugat-Európához képest) igen alacsony.

Ma is érvényesnek tekinthető tehát az az immár tíz éve változatlan megállapítás, hogy a hazai nonprofit szervezetek elsősorban a tevékenységük, szolgáltatásaik iránt megnyilvánuló

társadalmi igénynek, a magánszféra és a külföldi támogatók irántuk mutatott jóindulatának és segítőkészségének, valamint saját erőfeszítéseiknek, szolgáltatásaik piacképességének és gazdálkodásuk rugalmasságának köszönhetik fennmaradásukat. Bár az elmúlt évtizedben a közszolgáltatások egész sorát vették át a kormányzati szektortól, s erőfeszítéseket tettek a civil társadalom intézményrendszerének kiépítése és fejlesztése érdekében, finanszírozási szerkezetük alig változott. A bevételi struktúra a kilencvenes évek első felében még közeledni látszott a nyugat-európaihoz, de a tendencia 1995 után megfordult. A közfeladatok ellátásában a magyar nonprofit szervezetek feleannyira sem számíthatnak kormányzati segítségre, mint német vagy francia társaik. Ez a megállapítás még akkor is helytálló marad, ha a hazai állami támogatás értékét az összes adókedvezmény figyelembevételével becsüljük.

A szektor további fejlődése szempontjából kulcskérdésnek számít, hogy ezen a ponton sikerül-e áttörést elérni. A nonprofit szolgáltatások mennyiségi növelése és minőségi javítása az állami hozzájárulások számottevő emelkedése nélkül elképzelhetetlen.

Az empirikus elemzés ugyanakkor arra is rávilágított, hogy a civil szervezetek – ha nem is mindig könnyen – nagyon sok és sokféle támogatót meg tudnak nyerni ügyüknek, több

különböző finanszírozási mechanizmus útján jutnak bevételekhez. A nonprofit szektor pénzügyileg (is) sok szálon kapcsolódik a gazdaság többi szektorához és a jövedelemtulajdonosok valamennyi csoportjához. Bevételeit sok különböző forrásból, a legkülönbözőbb döntési mechanizmusok közvetítésével szerzi. Egyáltalán nem számít kivételesnek, hogy a finanszírozási döntés nem a bevétel tényleges forrásánál történik. Különösen a költségvetési támogatások közvetett formáira igaz, hogy azokról nem a kormányzat határoz. A kedvezmények mértékét a törvényhozás állapítja meg, a támogatás tényleges nagysága pedig azokon a szereplőkön múlik, akik a kedvezmény igénybevételére jogosító tevékenységeket végzik. Általánosságban szintén az országgyűlés határoz a normatív támogatásokról, bár a tényleges jogosultság megállapításában a kormányzati szervezeteknek is van szava. Teljesen az adófizetők döntésére van viszont bízva egy speciális költségvetési támogatás, a személyi jövedelemadó 1%-ának civil szervezetek közötti elosztása. Hasonlóan fontos szerephez jutnak az adófizető vállalkozók és vállalkozások azokon a településeken, ahol az önkormányzat lehetővé teszi számukra, hogy az iparűzési adó bizonyos hányadát közvetlenül a helyi nonprofit szervezeteknek utalják át.

Ugyanazok a döntéshozói csoportok több különböző szerepkörben (támogatóként, tagként, vásárlóként, üzletfélként) is megjelennek, s ennek megfelelően igen különböző módokon viselkedhetnek. Ugyancsak előfordul, hogy a bevétel nem konkrét, személyhez vagy valamely gazdasági szereplőhöz köthető finanszírozási döntés, hanem többé-kevésbé személytelen mechanizmusok eredménye.

Törvényben rögzített elosztási mechanizmusok működnek akkor, ha bizonyos közszolgáltatások ellátását az állami szektor egyáltalán nem vagy csak részben tudja (akarja) közvetlenül biztosítani, de az adott szükséglet kielégítését költségvetésből finanszírozandó állami feladatként ismeri el. Ilyenkor kézenfekvő, hogy az erre szánt összeget (többnyire az ellátottak számához igazodó fejkvótás támogatásként) a szolgáltató szektor-hovatartozásától függetlenül megkapja.

A normatív támogatások rendszere bizonyos automatizmusokat és kiszámíthatóságot visz a nonprofit szektor finanszírozásába. Az érintett szervezeteknek csak azt kell bizonyítaniuk, hogy az előre meghatározott, mindenki által megismerhető kritériumoknak megfelelnek. Ha ez sikerül, akkor jogosulttá válnak arra, hogy teljesítményük arányában hozzájussanak a támogatáshoz. Nincsenek tehát kiszolgáltatva az állami döntéshozók kénye-kedvének. Ez még akkor is igaz,

ha a függetlenségük ritkán teljes, hiszen a jogosultság elbírálása és a szolgáltatói tevékenység mennyiségének és minőségének ellenőrzése rendszerint a felügyeleti jogot gyakorló kormányzati szervezetek hatáskörébe tartozik.

A mechanizmus viszonylagos személytelenségéből adódik, hogy a kedvezményezettek a legritkább esetben kerülnek közvetlen kapcsolatba azokkal a döntéshozókkal, akiken a legtöbb múlik. Nevezetesen, azokkal a pénzügyi és szakpolitikusokkal, akik a parlamenti előterjesztéseket előkészítik, s azokkal az országgyűlési képviselőkkel, akik a fejkvótás támogatás aktuális értékét és igénybevételének feltételeit megszavazzák. Ebből az következik, hogy az egyes nonprofit szervezeteknek gyakorlatilag semmi befolyásuk nincs a normatívák alakulására. Érdekeik érvényesítésére csak akkor van esélyük, ha nem versenytársakként, hanem szövetségesekként viselkednek, ha sikerül közös stratégiát kialakítaniuk és összehangoltan cselekedniük.

Egészen más a helyzet *az állami és a magánszférában hozott újraelosztási döntések* esetében. Ilyenkor szó sincs neutrális szereplőkről, személytelen mechanizmusokról. Éppen ellenkezőleg, minden döntésben elkerülhetetlenül van némi *szubjektív* elem. A kérelmezőnek a sikerhez nemcsak saját érdemességét vagy az általa tervezett program értékeit kell

bizonyítania, hanem arra is rá kell éreznie, hogy mivel tudja megnyerni a potenciális támogató érdeklődését, jóindulatát, esetleg részvétét.

Az újraelosztási döntéseknek fontos sajátossága a *diszkrecionális jelleg*, s ami ezzel szorosan összefügg, az ilyen döntések nyomán kapott támogatások bizonytalansága. A támogató ezekben az esetekben fenntartja magának a jogot, hogy változtassa a prioritásait, évről évre más és más szervezeteket, programokat tüntessen ki érdeklődésével, sőt, akár teljes egészében is beszüntesse az adományosztást és jótékonykodást. Nem kifogásolható, ha elfogultnak mutatkozik, nem kérhetők számon rajta döntésének következményei. Ugyanakkor a sok egymástól független szereplő és a rugalmasan alakítható támogatáspolitikai lehetővé teszi, hogy a támogatást kereső nonprofit szervezetek több különböző irányban, esetleg különböző adományszerző stratégiákkal próbálkozzanak. Az innovatív törekvések nagyobb eséllyel találhatnak finanszírozóra, mint egy merevebb rendszerben. Az adományok összege – kellően kreatív pályázatok, az adományozók fantáziáját megmozgató programjavaslatok esetén – felfelé is elmozdulhat, s nem kizárt, hogy az egyébként egymással versenyző kérelmezők mégsem csak egymás rovására tudnak támogatáshoz jutni.

A nonprofit szervezetek számára az újraelosztási döntések szférája jelenti a legnagyobb kihívásokat és legnagyobb lehetőségeket. Itt van a legtöbb tere a rendhagyó kezdeményezéseknek, a dinamizmusnak, itt a legkevésbé kiszámíthatók az egyes akciók eredményei, itt kell újabb és újabb ötletekkel párosulnia a kitartó munkának, s itt nélkülözhetetlenek azok a kiváló szakemberek, akik a szakmai elhivatottság és menedzseri rátermettség mellett remek terepismerettel és kiemelkedő kommunikációs képességekkel is rendelkeznek.

A részvételi, kapcsolódási jellegű döntések – az újraelosztási döntésekkel ellentétben – magát a *stabilitást* reprezentálják. Az adományozókat a civil szervezeteknek mindig újra meg kell hódítaniuk, saját tagságuk hozzájárulásaira és önkéntes munkájára viszont tartósan számíthatnak. A tagsági viszony többnyire a közös érdekeken, értékeken, érdeklődésen, vagy valamilyen közös ügy iránti elkötelezettségen alapszik. Tagjainak megtartásához a szervezetnek nem kell rendkívüli erőfeszítéseket tennie, általában elegendő, ha céljaival összhangban, magas színvonalon működik.

A részvételi döntésen alapuló hozzájárulások jelentőségét a nonprofit szervezetek számára nemcsak az adja, hogy ezekre a bevételekre stabilan lehet számítani. További

előnyük az, hogy a tagdíjak nincsenek „megcímkézve”, mint a támogatások legtöbbje, azokkal a szervezet teljesen szabadon rendelkezhet, felhasználásukról csak a tagjainak tartozik elszámolással, akik rendszerint nem várnak el többet a zökkenőmentes működésnél.

Egészen más követelményeket támasztanak azok a partnerek, akik fogyasztóként, vásárlóként kerülnek kapcsolatba a nonprofit szervezetekkel. A *fogyasztói, vásárlói döntések* nyomán még akkor is piaci kapcsolatok jönnek létre, ha az ügyfél nem pusztán piaci megfontolások alapján választja éppen a nonprofit szolgáltatót. A fizetett ár ilyenkor konkrétan meghatározott ellenszolgáltatás fejében érkezik a szervezethez, amelynek ebben az összefüggésben pontosan ugyanazok a kötelezettségei, mint bármely for-profit vállalkozásnak.

A nonprofit szervezetek termelő és szolgáltató tevékenységének kétféle célja lehet. Az esetek jelentős részében magának az alapfunkciónak a betöltése kívánja meg a szolgáltatások kiépítését, máskor nyilvánvalóan az a cél, hogy a nonprofit szervezet vállalkozások révén tegyen szert az alaptevékenysége finanszírozásához szükséges bevételekre. Az alaptevékenység ár-, díjbevételeire alapozott finanszírozás viszonylag problémamentes a szektor azon területein, ahol a szolgáltatásokat igénybe vevők képesek és hajlandók minimum

az önköltségi, de gyakran a piaci ár megfizetésére is, s a kevésbé fizetőképes rétegek távolmaradása nem jár szociális feszültséggel. Bonyolultabb a helyzet, amikor az alapfunkció betöltéséhez az olyan rászorulóknak számára is biztosítani kellene a szolgáltatások hozzáférhetőségét, akik azok megvásárlására nyilvánvalóan nem képesek. A nonprofit szervezeteknek ilyenkor mindenképpen vissza kell térniük az újraelosztási logikához, de választhatnak, hogy ezt „saját hatáskörben” teszik meg, vagy az államhoz, illetve a magántámogatókhoz fordulnak segítségért. Amennyiben az előbbi megoldást választják, tevékenységük piaci szegmensében erősen profitorientált üzletpolitikát kell folytatniuk ahhoz, hogy az így megszerzett nyereség belső átcsoportosítása útján eredeti küldetésüknek is eleget tegyenek.

Mindenképpen a nyereségérdekelt piaci szereplőkhöz hasonló döntéseket kell hozniuk a nonprofit szervezeteknek akkor, amikor a *pénzpiaci mechanizmusokon* keresztül kívánnak bevételekre szert tenni. A bevételszerzésnek ez a módja korántsem számít ritkának. Törvényszerűen jelen vannak a szabad pénzeszközök a tőkéjük hozadékából élő szervezetek, valamint az olyan adománygyűjtő alapítványok esetében, amelyek nagyobb beruházásra készülnek, de a döntően a folyó bevételekből működő nonprofit szervezetekkel is előfordulhat,

hogy pénzük egy részét átmenetileg nélkülözni tudják. Ezekben a helyzetekben irracionális lenne lemondani a befektetési lehetőségekről, ugyanakkor természetesen azt is el kell kerülni, hogy ezek a befektetések túl nagy kockázattal járjanak. Ennek a kettős kihívásnak a nonprofit szervezetek többsége igen nehezen tud eleget tenni. Néhány valóban hatalmas alapítványtól eltekintve, a nonprofit szféra szervezetei nem alkalmazhatnak saját befektetési szakértőket, mi több, vezetőik, menedzsereik között is ritkaságszámba mennek az olyan képesítéssel és tapasztalatokkal rendelkező szakemberek, akik el tudnak igazodni a pénzügyi világ útvesztőiben. A befektetési döntések ilyen körülmények között igen súlyos felelősséggel járnak. Nagyon fontos pozitívuma ugyanakkor a tőkehozadékra alapozott működésnek az, hogy a bevételek alakulását szubjektív elemek egyáltalán nem befolyásolják. A számottevő nélkülözhető tőkével rendelkező szervezetek a tőkepiaci mechanizmusok útján viszonylag kiszámítható bevételekhez jutnak, s nincsenek kiszolgáltatva az adományozók és/vagy a fogyasztók változó ízlésének.

A források szektorszinten megfigyelt sokfélesége fontos ugyan, de keveset árul el az egyes nonprofit szervezetek finanszírozásának jellegzetességeiről. Az erősen diverzifikált bevételi szerkezet elvben kétféleképpen jöhet létre. Az egyik

lehetőség az, hogy a szervezetek zöme maga is több különböző forrásból jut jövedelemhez. A másik – a kiindulási hipotézis szerint helytálló – verzió az, hogy a civil szervezetek többségénél igen egyszerű (egy-két elemű) bevételi struktúrát tapasztalhatunk, de ezeknek az egyszerű szervezeteknek viszonylag sok különböző variációja fordul elő.

A bevételi adatok vizsgálata igazolta azt a hipotézist, hogy a nonprofit szektor finanszírozási szempontból erősen differenciált, különböző részterületeinek pénzügyi lehetőségei más és más döntéshozói körtől függenek. Kézenfekvő volt tehát megkísérelni a döntéshozók kilétére és a döntési mechanizmusokra összpontosító elemzést. Cluster-analízis segítségével sikerült egy olyan, empirikusan is alkalmazható tipológiát kidolgozni, amely lehetővé tette, hogy a nonprofit szervezeteket e jellemzők mentén egymástól jól megkülönböztethető csoportokba soroljuk. Sztochasztikus összefüggés mutatkozott a finanszírozás típusa valamint a szervezeti forma, gazdasági erő és tevékenységi jellemzők között.

A domináns finanszírozási mechanizmusok alapján a nonprofit szervezetek két nagy csoportját, s azokon belül a következő típusait lehetett megkülönböztetni:

I. csoport: Azok a szervezetek, amelyek egyetlen finanszírozási mechanizmus révén jutnak hozzá bevételeik több mint kétharmadához

- magántámogatói döntésektől,
- önkormányzati támogatásoktól,
- központi költségvetési támogatásoktól,
- normatív támogatásoktól,
- fogyasztói döntésektől,
- részvételi döntésektől,
- pénzüpiaci mechanizmusoktól

függő nonprofit szervezetek.

II. csoport: Azok a szervezetek, amelyek bevételeik megszerzésében a különböző finanszírozási mechanizmusok valamilyen jellegzetes kombinációjára támaszkodnak

- magán- és önkormányzati támogatások,
- fogyasztói döntések, magántámogatások és pénzüpiaci mechanizmusok,
- részvételi döntések és pénzüpiaci mechanizmusok

kombinálása útján finanszírozott nonprofit szervezetek.

A 2000-es adatok szerint a nonprofit szervezetek közel háromnegyedét az egy-egy döntéshozói csoporttól, finanszírozási mechanizmustól való függés jellemezte.

Kiegyensúlyozottabb bevételi szerkezetet a korrelációs elemzés tanúsága szerint inkább a szektor nagyobb, intézményesebb, komoly szolgáltató tevékenységet folytató szervezeteinél lehetett megfigyelni.

Minél több bevételforrás vált hozzáférhetővé, annál jobbak voltak a viszonylag nagyobb összegek megszerzésének esélyei. *A bevétel nagyság és a különböző finanszírozási jellemzők közötti korrelációs kapcsolatok vizsgálata* azt mutatta, hogy a nonprofit szervezetek gazdasági erejére a legerősebb hatást éppen az általuk igénybe vett finanszírozási mechanizmusok száma gyakorolja.

Valamivel kevésbé erős, de még mindig számottevő az a pozitív korrelációs kapcsolat, amely a szervezet nagysága és a fogyasztói, vásárlói döntések nyomán kapott bevételek aránya között kimutatható. Minél nagyobb mértékben támaszkodik tehát egy-egy nonprofit szervezet az áruk és szolgáltatások piacán megszerzhető bevételekre, annál valószínűbb, hogy viszonylag magas összegekkel gazdálkodhat. (És megfordítva: bizonyos méret alatt a szervezet aligha lehet képes rá, hogy olyan termékeket és szolgáltatásokat hozzon létre, amelyekért a vásárlók komoly összegeket hajlandók fizetni.)

A bevételek többi összetevőjének relatív súlya – bár a korreláció valamennyiük esetében szignifikáns – lényegesen

lazább összefüggést mutat a szervezet nagyságával. Mindazonáltal figyelemre méltó, hogy a kapcsolat iránya csak a központi állami és a normatív támogatások esetében pozitív; ezeknél várható, hogy magasabb arányszámuk magasabb bevételszinttel jár együtt. Minden más finanszírozási mechanizmus esetében fordított az összefüggés: annál kisebb összebevételekre kell számítani, minél inkább a kamatokra és értékpapír-hozamokra, tagdíjakra, önkormányzati vagy magántámogatásokra alapozzák működésüket a nonprofit szervezetek.

A finanszírozás típusa kimutathatóan összefügg a gazdálkodási formával és a tevékenység jellegével. Az alapítványoknak, közalapítványoknak, egyesületeknek, érdekképviselőeknek és közhasznú társaságoknak éppúgy megvannak a maguk „bejáratott” finanszírozási mechanizmusai, tipikus támogatói, mint a kultúrának vagy a szabadidős tevékenységeknek, a település- és gazdaságfejlesztésnek vagy az egészségügyi ellátásnak. Különböző eséllyel indulhatnak versenybe az adományokért a közhasznú és a nem közhasznú nonprofitok, más döntéshozói csoportok jóindulatára számíthatnak a kicsi és a nagy, a szolgáltató és az adományosztó szervezetek.

Ezekben a szabályosságokban feltehetően egyszerre tükröződnek az adományozói preferenciák és a nonprofit szervezetek forrásteremtő erőfeszítéseinek szakmai hiányosságai. Az egyoldalú pénzügyi függés rendkívüli elterjedtsége aligha magyarázható másképp, mint hogy az érintettek – részben objektív, részben szubjektív okokból – nem tudnak kitörni a számukra megszokott finanszírozási mechanizmusok viszonylag szűk köréből.

A különböző döntési mechanizmusok mindegyike más és más lehetőségeket csillant fel a bevételeik növelésére törekvő nonprofit szervezetek előtt. Ezeknek a lehetőségeknek a kihasználása természetesen igen különböző felkészültséget és szervezeti magatartást igényel, s bármelyiknek a dominánssá válása igen eltérő irányokba módosíthatja az arculatot, a stratégiát, s hosszabb távon még az elemi célkitűzéseket is. Ez utóbbi az egyes szervezetek szintjén éppúgy igaz, mint a szektor egészét tekintve. Egyáltalán nem mindegy, hogy a nonprofit bevételek mekkora hányada származik a viszonylag személytelen mechanizmusként működő normatív támogatásokból és tőkepiaci befektetésekből, mennyi múlik a támogatásokat osztó állami intézmények és a magánszféra egyéni preferenciákat érvényesítő aktorai által hozott döntéseken, s mekkora azoknak a forrásoknak az aránya,

amelyekért cserébe a nonprofit szervezetek tagjaiknak vagy szolgáltatóiknak vásárlóinak nyújtanak szolgáltatásokat.

Ezek az összefüggések egyelőre korántsem közismertek. Ritka a valóban átgondolt, árnyaltan és körültekintően megfogalmazott bevételszerzési terv, adománygyűjtési program; kevés az olyan alapítványi és egyesületi vezető, aki tudatosan próbálja megérteni a finanszírozói megfontolásokat, a támogatók indítékait, és – saját szervezete lehetőségeit felmérve – olyan stratégiát alakít ki, amely mindkét fél céljaihoz és szervezeti jellemzőihez jól illeszkedik. Sajnos meglehetősen gyakori, hogy ennek éppen az ellenkezője történik. A nonprofit menedzsereknek sokszor nincs világos, megalapozott képük az általuk irányított szervezet adománygyűjtési potenciáljáról. Nem látják át, hogy milyen források elérhetők számukra, nem tudják, hogy felhívásaikkal a lehetséges támogatók milyen csoportjait tudják elérni. Ebből az következik, hogy a támogatásszerzési erőfeszítések időnként teljesen improvizatívak, máskor téves feltevéseken, rossz helyzetmegítélésen alapulnak. Számos példáját láthatjuk annak, hogy egyes nonprofit szervezetek olyan körben próbálnak támogatókat gyűjteni, ahol igen kicsi az esélyük a sikerre; elmulasztják viszont azokat a lehetőségeket, amelyek alaptevékenységük folytán kézenfekvően nyitva állnak

számukra; vagy éppen olyankor is az érzelmekre próbálnak hatni, amikor inkább racionális érveléssel lehetne támogatást szerezni.

Akármi legyen is azonban az ok, a következmény mindenképpen a nagyfokú sebezhetőség és kiszolgáltatottság, a gazdálkodás egyensúlyának labilitása. Ez az állandó veszélyeztetettség felértékeli mindazokat az információkat és ismereteket, amelyek segítséget adhatnak az eddiginél hatékonyabb és innovatívabb forrásteremtő stratégiák kidolgozásához.

Az értekezés – a különböző finanszírozási típusokhoz igazodva – áttekintést ad azokról a hazai és külföldi nonprofit szakirodalomban felhalmozott ismeretekről, amelyek a nonprofit szervezetek finanszírozási problémáinak szempontjából relevánsnak tűnnek. Az összegyűjtött információk gazdagsága igazolni látszik azt a hipotézist, hogy a döntéseméleti és a nonprofit kutatások eredményeinek felhasználásával körvonalazhatóak olyan forrásteremtő stratégiák, amelyek a gyakorlatban is sikerrel kecsegtetnek.

A finanszírozási mechanizmusok vizsgálata során nyilvánvalóvá vált, hogy azoknak mind a szereplői, mind a törvényszerűségei igen sokfélék. Egészen másféle

döntéshozókkal és másféle döntési eljárásokkal kell számolnia a nonprofit szervezetnek, ha az újraelosztás csatornáin keresztül elérhető támogatásokra alapozza működését, mint ha saját tagjait szolgálva, vagy termékeit, szolgáltatásait értékesítve, a piaci mechanizmusok közvetítésével kíván pénzhez jutni. A közös bennük mindössze annyi, hogy mindig szükség van a szereplők, a háttérben rejlő motiváció és az eljárási szabályok alapos feltárására, és az azokhoz való alkalmazkodásra.

Az empirikus adatok elemzése kimutatta, hogy a magyar nonprofit szervezetek finanszírozási szempontból egymástól markánsan elkülönülő csoportokat alkotnak. Jelentős részük – bár szervezeti, gazdálkodási formáját tekintve vitathatatlanul a nonprofit szektorba tartozik – működését valójában termelő és szolgáltató tevékenysége árbevételére (esetleg az adott szolgáltatás normatív állami finanszírozására) alapozza. Az alapítványi világban – ha nem is túl sűrűn – olyan szervezetek is előfordulnak, amelyek befektetett tőkéjük pénzpiaci hozamaiból élnek. Ezeknek a finanszírozási megoldásoknak a háttérében még akkor is indokolt többé-kevésbé racionális döntéseket feltételeznünk, ha egyébként tudjuk, hogy mára már a gazdasági szférára koncentráló döntéelmélet sem egyedül az egyéni haszonfüggvények maximalizálásban keresi a piaci döntések magyarázatát.

A nonprofit szervezetek termékei és szolgáltatásai iránti keresletet valószínűleg az átlagosnál gyakrabban befolyásolják nem-piaci megfontolások. Előfordul, hogy a vásárlókat főleg a szervezet iránti bizalom, az elveivel, ideológiájával való egyetértés, vagy az általa foglalkoztatott munkavállalók iránti részvét motiválja. Összességében mégis azt mondhatjuk, hogy az árbevételeikből élő (és különösen az elsősorban a pénzpiaci mechanizmusokra utalt) szervezetek bevételszerző stratégiáját az esetek többségében célszerű a velük kapcsolatba lépő gazdasági szereplők racionális döntéseinek feltételezésére alapozni.

Sokkal nagyobb a normavezérelt magatartás valószínűsége azokban az esetekben, amikor a nonprofit szervezetek finanszírozása a részvételi és újraelosztási döntésektől függ. A hosszabb távú elkötelezettséget és szorosabb, intenzívebb kapcsolatokat feltételező tagsági viszony kialakításában az önérdék mellett számos más tényező, így a lojalitás, az önmegvalósítás igénye és az érzelmi elkötelezettség is szerepet játszhat. Különösen nagy a normakövető, mi több, a felelős döntések esélye is akkor, amikor újraelosztási döntések születnek. Ha a különböző egyéni és szervezeti támogatók a rendelkezésükre álló forrásokat a nonprofit szervezetek javára csoportosítják át, ezt rendszerint nem pusztán önérdékből teszik

(bár erre is lehet példát találni), hanem a társadalmi normák mentén, s döntéseik kialakítása során a célracionalitás és a normakövetés mellett a többi érintett érdekeit is figyelembe veszik. Az ilyen támogatások megszerzéséhez a nonprofit szervezeteknek természetesen másféle adományszerzési stratégiára van szükségük, mint árbevételeik növeléséhez, a normakövető és a felelős döntések nyilvánvalóan egészen más módszerekkel befolyásolhatók, mint a racionális piaci döntések. Ez annál is inkább így van, mert a racionális döntéseket általában az egyes fogyasztók hozzák, az újraelosztásban viszont az egyéni adományozók mellett nagy számban vesznek részt a szervezeti (állami, vállalati, alapítványi stb.) támogatók, tehát gyakran születnek többszereplős döntések, ami a döntéshozók meggyőzését igen bonyolult feladattá teszi. Ilyenkor különösen fontossá válik a döntéstudományok eredményeinek szem előtt tartása, mert hozzásegíthet a döntéshozók motivációjának feltárásához, valamint a döntéshozatal mechanizmusának megismeréséhez és megértéséhez.

Az értekezésben felvázolt összefüggések átgondolása segítséget jelenthet azoknak a nonprofit szervezeteknek, amelyek elszánják magukat arra, hogy szisztematikusan áttekintsék a működtetés, finanszírozás és finanszírozhatóság kérdéseit. Nagyon valószínű, hogy a finanszírozási problémák

megoldásához is az ilyen „önismereti” programok útján lehet eljutni. Szükség van arra, hogy leltárt készítsenek kihasznált és kihasználatlan lehetőségeikről, szervezeti erőnyeikről, gyengeségeikről és tartalékaikról, s így eljussanak az érettségnek abba az állapotába, amelyben már ki tudják dolgozni a hosszú távú fenntarthatóság stratégiáját.

Szektorszintű erőfeszítésekre lenne viszont szükség ahhoz, hogy tisztázódjanak az állam és a nonprofit szektor közötti munkamegosztás szabályai, fejlődjenek a szerződéses kapcsolatok és számottevően növekedjenek az adományok adókedvezményei. Szintén a nonprofit szervezeteknek kellene összefogniuk ahhoz, hogy megoldódjon a gyengébb, professzionizálódásra lényegében alkalmatlan civil szervezetek szakmai támogatása. Ezekhez a kis alapítványokhoz és egyesületekhez a tudományos eredmények közvetlenül aligha jutnak el. Arra lenne szükségük, hogy szakértő szervezetek legyenek segítségükre, „lefordítsák” számukra a kutatások felhasználható tapasztalatait. Ha ezen a téren sikerülne haladást elérni, az igen nagy lépést jelentene a tudományos eredmények gyakorlatba való átültetése felé, s számottevően hozzájárulna ahhoz, hogy a nonprofit szektorban folyó munka szakmai színvonala érezhetően javuljon.

Fontosabb publikációk jegyzéke

- Az infrastrukturális ágazatok gazdaságtana – Művelődéskutató Intézet, Budapest, 1986. p. 179
- Effects of the economic reform on the cultural sphere in Hungary.
In: Cultural economics 88: A European perspective (Eds. C. R. Waits, W. S. Hendon, J. M. D. Schuster) – ACE, Akron, 1989. pp. 177–185.
- A kultúra támogatásának új rendszere felé?! – Kultúra és Közösség 1989/3. pp. 3–12.
- Le soutien de l'État au livre: les enseignement de l'expérience hongroise. In: Économie et culture (Éd. F. Rouet) – La Documentation française, Paris, 1989. pp. 313–325.
- A kultúra finanszírozásának és mecénálásának helyzete – OKK, Budapest, 1989. p. 69
- A nonprofit elméletek és a nonprofit gyakorlat lehetőségei Magyarországon, Közgazdasági Szemle 1991/1. pp. 18–30.
(Angolul is megjelent: The possible role of the nonprofit sector in Hungary, Voluntas, 1990/1. pp. 26–40.)
- (Szerzőtárs: Marschall Miklós) Az állam szerepe a kulturális szférában – Művelődéskutató Intézet, Budapest, 1991. p.

- (Társszerkesztő: Marschall Miklós) A harmadik szektor, Nonprofit Kutatócsoport, Budapest, 1991. p. 241
- A költségvetés mostohagyermekai. A művészetek és a közművelődés költségvetési kapcsolatai – Gazdaságkutató Intézet, Budapest, 1991. p. 45
- Scylla and Charybdis in the Hungarian nonprofit sector. In: Government and voluntary organizations (Eds. Stein Kuhnle, Per Selle) – Avebury, Aldershot – Brookfield USA – Hong Kong – Singapore – Sydney, 1992. pp. 185–197.
- (Szerzőtárs: Marschall Miklós) Cultural goods and their positive externalities – World Futures Vol. 33. 1992. pp. 181–187.
- (Szerk.) A nonprofit szektor Magyarországon. Tanulmányok – Nonprofit Kutatócsoport, Budapest, 1992. p. 203
- Defining the nonprofit sector: Hungary. In: Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, No. 13 – The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1993. p. 20
- (Szerzőtárs: Perri 6) A közös piac veszélyei és kihívásai a magyar nonprofit szektor számára – Közgazdasági Szemle 1993/2. pp. 110–124. (Angolul, illetve bolgárul is megjelent: Into the European Community: Impacts of future membership on Hungary's nonprofit sector, Journal of European Social Policy, 1993/4. pp. 273–295; Szociológiai Szemle 1994/1–2. pp. 29–71.)

(Szerzőtársak: Bocz János, Sebestény István, Seresné Gyűrűs Gabriella, Vajda Ágnes) Alapítványok és egyesületek – Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 1994. p. 83

The nonprofit sector and the restructuring of the economy and society in Hungary. In: Eastern European development and public policy (Eds. Stuart S. Nagel, Vladimir Rukavishnikov), MacMillan St. Martin's Press, New York, 1994. pp. 17–31.

(Szerzőtársak: Czakó Ágnes, Harsányi László, Vajda Ágnes) Lakossági adományok és önkéntes munka – Központi Statisztikai Hivatal és Nonprofit Kutatócsoport, Budapest, 1995. p. 60 (Angolul is megjelent.)

(Szerzőtárs: Harsányi László) A nonprofit szektor törvényi szabályozásának irányai – Acta Humana 1995. 21. sz. pp. 61–75.

The nonprofit sector in Hungary – Manchester University Press, Manchester, 1996. p. 222.

A nonprofit szervezetek szerepe a nyolcvanas évek magyar társadalmában és gazdaságában – Közgazdasági Szemle 1996/10. pp. 905–919.

Önkéntes munka Magyarországon – Európa Fórum 1996/3. pp. 43–62.

Merre tart a nonprofit szektor – Beszélő 1997/3. pp. 48–52.

Chapter Ten: Hungary. In: Lester M. Salamon (ed.): The international guide of nonprofit law – John Wiley and Sons, New York, 1997. pp. 130–139.

Van-e válaszuk a nonprofit szektor fejlődésével összefüggő kihívásokra? INFO-Társadalomtudomány 42. (1997. december) pp. 7–16.

Oktatási és tudományos célú nonprofit szervezetek – Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 1998. p. 66

Défis er perspectives pour le secteur sans but lucratif dans les pays en transition (Challenges and outlook for the nonprofit sector in transition economies) – Revue Internationale de l'Économie Sociale 1998 1er trimestre, No 267, pp. 61–71.

Easing the transition? NGOs and EU integration for Central and Eastern Europe. In: Ian Christie (ed.): EuroVisions: New dimensions of European integration, DEMOS, 1998. pp. 36–38.

Hívjuk talán nonprofitnak... A jótékonyág, a civil kezdeményezések és az állami keretből kiszoruló jóléti szolgáltatások szektorra szerveződése – Nonprofit Kutatócsoport, Budapest, 1998. p. 220

Kulturális célú nonprofit szervezetek – Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 1999. p. 60

(Szerzőtársak: Salamon, Lester M., Sebestény István, Toepler, Stefan) Chapter 15: Hungary. In: Global civil society. Dimension of the nonprofit sector. The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore, 1999. pp. 305–324.

Different Eastern European countries at different crossroads, *Voluntas*, 1999/1. pp. 51–60.

(Szerzőtárs: Vajda Ágnes): Állampolgári “szavazás” közpénzekről és civil szervezetekről. In: 1%. “Forintszavazatok” civil szervezetekre, Nonprofit Kutatócsoport, 2000. pp. 29–99.

Contribution of nonprofit organizations to the societal transformation in Hungary: Achievements and challenges. In: Transitional societies in comparison: East Central Europe vs. Taiwan, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2000. pp. 37-50.

Döntéshozók és döntési mechanizmusok a nonprofit szektor finanszírozásában, *Közgazdasági Szemle*, 2001/12. pp. 1039-1063.

Individual charitable giving and volunteering in Hungary. In: Abramson, Alan J. (ed.): Mapping new worlds. Selected research on the nonprofit sector around the globe, The Aspen Institute, Washington, DC, 2002. pp. 39-43.



CD5FF

UPM

Short Dipole

UPM