

- Bocz János – Kuti Éva – Lochemé Kelédi Ildikó – Mészáros Geyza – Sebestény István (2007): *Nonprofit szervezetek Magyarországon 2005*. Társadalomstatistikai Közlemények. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal
- Bocz János – Kuti Éva – Lochemé Kelédi Ildikó – Mészáros Geyza – Sebestény István (2008): *Nonprofit szervezetek Magyarországon 2006*. Társadalomstatistikai Közlemények. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal
- Dél-Dunántúli Regionális Civil Fórum. Internet: <http://ddrcf.hu/> (letöltve: 2009. október 22.)
- Kovács Imre (szerk.) (2005): *A civil szervezetek és a területfejlesztési politika*. Budapest: MTA Politikai Tudományok Intézete
- Körösi Katalin (2006): A horizontális egyeztetés előnyei. In Falu Város Régió (1): 69-71.
- László Mária – Pírisi Gábor (2005): A civil szervezetek szerepe a terület-és településfejlesztésben. Pap Norbert – Tóth József (szerk.): *Terület-és településfejlesztés I*. Pécs: Alexandra Kiadó
- Nagy Ildikó (2005): A területfejlesztésben működő civil szervezetek jogi működési keretei. Kovács Imre (szerk.): *A civil szervezetek és a területfejlesztési politika*. Budapest: MTA Politikai Tudományok Intézete, 9-17.
- Pécsi Zöld Kör NCA kutatási eredményei (2007). In Dél-Dunántúli Környezetvédelmi EU Hírlevél 5 (március-április).
- Pupek Emese (2006): Nonprofit szervezetek, szubszidiaritás, fejlesztéspolitika. In *Területi Statisztika* 9 (1): 47-62.
- Rechnitzer János (1998): Nonprofit szervezetek területi szerkezete. Kurtán Sándor – Sándor Péter – Vass László (szerk.): *Magyarország évtizedkönyve 1988-1998*. Budapest: Demokrácia Kutatások Magyar Központja Alapítvány, 539-553.

Jegyzetek

¹ Az 1993-as évet tekintjük a bázis évnék.

² A DDRCF munkáját a <http://ddrcf.hu/?site=0&terseg=0&cat=szov&id=8> oldal segítségével ismertetjük meg.

³ A Dél-Dunántúli Regionális Civil Fórum szerint 18 szervezettel működik.

PÉNTEK ESZTER

A teljesítmény értelmezése és mérése nonprofit szervezetek körében

A betegek ellátására, segítésére évtizedeken át kizárólagos jogot formált az Állam, néhány kivételtől eltekintve csak állami intézményekben volt lehetőség egészségügyi ellátásra. Napjainkban azonban más társadalmi szereplők, így a civil szervezetek is bekapcsolódnak, bekapcsolódhatnak a szolgáltatási rendszerbe. De vajon hatékonyak-e ezek a civil szervezetek? MÉRJÜK-E A TELJESÍTMÉNYÜNKET ÉS HOGYAN? Kutatásom során az egészségügyi nonprofit szervezetek jelentőségét és működését vizsgáltam (Péntek 2005, 2009). A kérdőíves és interjú adatgyűjtésekkel az volt a célom, hogy megismerjem, az egészségügyi nonprofit szervezetek jelenleg milyen feladatok ellátására képesek, milyen módon tudják javítani közvetlenül vagy - a betegek és az intézmények közti kapcsolatok támogatásával - közvetett módon az érintettek életminőségét. Az egészségpolitikai szereplők, köztük a civilek véleményének a felderítése az egészségügy átalakítása idején különösen fontos, hiszen ezek a szervezetek képesek leginkább az általuk képviselt társadalmi csoportok érdekeinek artikulálására, azon túl, hogy kiemelkedően fontos szerepet játszanak a szakmai célok körüli partnerség kialakításában. Az egészségügyi civil szervezetek működési sajátosságainak szociológiai, közpolitikai elemzése révén azt is megmutathatjuk, mennyire felkészültek az egészségpolitikai döntések befolyásolására.

Feltételezésem szerint, ahhoz, hogy az egészségügyi feladatokat ellátó szervezetek az egészségpolitikai folyamatok aktív szereplőivé, alakítóivá váljanak, illetve nagyobb mértékben vállalhassanak egészségügyi feladatokat, munkájuk pontos ismerete szükséges. Ez csak akkor válik lehetővé, ha megmutatjuk, mit várhatunk el tőlük (külső elszámoltathatóság), és saját maguk is képessé válnak teljesítményük, hatékonyságuk értékelésére (belső elszámoltathatóság).

A civilek tevékenységének teljesítmény-mérésére kidolgozott és közzétett hazai és külföldi kísérletek és gyakorlatok áttanulmányozása során számos elmentmondásra találhatunk, melyek a mérés szükségességére, egyben az ebből adódó hátrányokra, diszfunkciókra világítanak rá.

A civilek tevékenységének teljesítmény-mérésére kidolgozott és közzétett hazai és külföldi kísérletek és gyakorlatok áttanulmányozása során számos elmentmondásra találhatunk, melyek a mérés szükségességére, egyben az ebből adódó hátrányokra, diszfunkciókra világítanak rá.

A civil szféra anomáliáit, a negatív tendenciákat bemutató elemzések, valamint a változó környezeti kihívásokat (többek között a fokozódó versenyt, a csökkenő elkötelezettséget, de az ezzel szemben jelentkező növekvő keresletet, igényeket) hangsúlyozó írások a szektor átfogó értékelését sürgetik. Ezzel szemben mások (kritikai vélemény) az egyoldalú menedzsmentszemlélet és teljesítmény-mérés hátoldalaira, illetve a szervezetek értékelésének, kiválasztásának nemkívánatos következményeire hívják fel a figyelmet, mely diszkriminatív

hatású lehet, fokozva a szervezetek közötti egyenlőtlenségeket, tovább gyengítve ezzel a szektoron belüli kohéziót. A tanulmányban ennek a paradoxonnak a bemutatására, egyben feloldására törekszem, az eddig született hazai és külföldi modell-kísérletek és saját interjú tapasztalataim összefoglalásával.

A nonprofit teljesítmény-mérés szükségessége

A külső elszámoltathatóság fontosságát az elemzők (Farkas és Molnár 2007, Révész 2001) a szektor megnövekedett gazdasági súlyával indokolják. Ismerve a hazai civil viszonyokat, megállapítható, hogy az elszámoltathatóság belső normáinak kialakításához szemléletváltás szükséges: a szervezetek csak akkor lesznek képesek saját munkájuk értékelésére és ennek kommunikálására, ha felismerik a változó környezeti feltételekhez való adaptálódás szükségességét. A változó környezeti feltételek, a modern versenykörnyezet sajátosságai közül a legfontosabbak: a csökkenő elkötelezettség, csökkenő lojalitás, ezzel szemben a társadalom egyes csoportjai körében növekvő kereslet, változó igények, növekvő elvárások és az egyre fokozódó verseny (Dinya – Farkas – Hetesi – Veres 2004, McLeish 1997).

A fenti – csereelméleti vagy érdekcsoport elméleti – kiindulópont mellett a teljesítmény-mérés szükségessége mellett lehet érvelni más szempontból is. A nonprofit szervezetek tevékenységei, a feladatok, amelyek megvalósítására létrejöttek, rendkívül szerteágazó. Az elkötelezettség, a jó szándék mellett a sikeres működésükhöz mindenképp partnerekre van szükségük, azaz nem mindegy, milyen kapcsolatot képesek kiépíteni az üzleti és az állami szféra szereplőivel, valamint a többi nonprofit szervezettel, azaz érdekérvényesítő képességük működik azon a kapcsolati hálón, amelyet kialakítanak maguk körül. Emellett jóllehet a gazdasági erő önmagában nem garantálja az eredményes működést, de – Kuti Éva (2008: 19) megfogalmazásában – „...a civil szféra képviselőinek tárgyalási pozícióit hosszabb távon semmiképp sem függetlenek 'hátszínük' állapotától. Ahhoz, hogy a kormányzati és a vállalati szektor komoly partnernek tekintse őket, feltétlenül széles, gazdaságilag is számottevő bázisra van szükségük. Súlytalan, finanszírozási gondokkal küszködő, szolgáltatói pozícióit faladó, megosztott nonprofit szektorral a háttérben még a legkiválóbb és legelkötelezettebb szervezetek sem lehetnek képesek arra, hogy a társadalom- és gazdaságpolitika koncepciójának és gyakorlatának átalakításában hatékonyan képviseljék a civil társadalmat.”

Az elméleti modellek körében a hatékonysági modellek hatékonysági deficitet feltételeznek a nonprofit szektor oldalán. Alapfeltevésük az, hogy a nonprofit szervezetek tevékenységének hatékonysága mindenképp alacsonyabb lesz, mint a piaci szervezeteké, mivel hiányoznak a profitérdekelt tulajdonosok (Bartal 2005: 76). Vizsgálatomban abból indultam ki, hogy minden nonprofit szervezet működhet hatékonyan, abban az esetben, ha figyelembe tudjuk venni

a szervezeti, gazdasági szempontokon túlmutató társadalmi szerepeket. Ebben az értelemben „a demokrácia fontos intézményei: megjelenítik az autonómia, szabad cselekvés jogát, a civil társadalmi törekvéseket és a pluralizmust. Kezdeményezéseik és újításaik révén hozzájárulnak a társadalom formálásához, a társadalmi integrációs folyamatok megvalósulásához, a társadalmi egyenlőtlenségek csökkentéséhez, valamint a harmonikus társadalmi élet megteremtéséhez, a társadalom szellemi gazdagodásához az által, hogy erősítik az állampolgári öntudatot és toleranciát” (Bartal 2005: 33).

A nonprofit szervezetek elszámoltathatósága - a teljesítmény-menedzsment elvei szerint

A vezetés-szervezési, apavetően gazdasági irányultságú szakirodalom alapvetően két lehetséges megközelítési módot nyújt a nonprofit szervezetek teljesítményének megragadására, értékelésére. Az egyik a nonprofit szervezetek sajátosságait hangsúlyozza, egyedi megoldásokat keres. A másik az üzleti világban kialakult elveket és gyakorlati megoldásokat igyekszik adaptálni. Révész Éva (2001) hívja fel a figyelmet arra, hogy valójában ugyanannak a problémának a két oldaláról van szó: egyrészt a nonprofit szervezetek törekszenek arra, hogy megkülönböztessék magukat a profitorientált szektortól, másrészt a professzionalizálódó nonprofitok számos tekintetben hasonlítani kezdenek az üzleti szervezetekre. A szervezet teljesítménye eszerint két szempontból ragadható meg: a tevékenység hatékonysága (efficiency) és eredményessége (effectiveness) által.

A hatékonyság tágra értelmezve arra utal, hogy a szervezet képes-e elérni a céljait a rendelkezésre álló erőforrások gazdaságos felhasználásával. Az erre vonatkozó elemzésekből és az általunk készített interjúkból is kiderült azonban, hogy a hatékonyság megragadása a nonprofit szervezetek esetében nem problémamentes. A nonprofitok olyan speciális erőforrást alkalmaznak, mint például az önkéntes munkát, vagy a természetbeni adományokat, melyeket nehéz összehasonlítható mérőszámokkal kifejezni. Az output oldalon sem egyértelmű a mutatók kiválasztása, mivel a szolgáltatások, a javak gyakran ingyenesek, illetve a piaci ár alatt hozzáférhetőek. Egy másik gyakori ellenvetés, hogy azért nem szükséges mérni egy nonprofit szervezet hatékonyságát, mert a célok önmagában legitímálják a cselekvést. Ám a hatékonyságra ható törekvés a fennálló nehézségek ellenére semmiképp sem elvetendő az erőforrások szűkössége és a folyamatosan növekvő igények és támogatói elvárások miatt.

Az eredményesség fogalmában már benne van a kívánt szervezeti eredmény (outcome) is. Az üzleti szférától eltérően a nonprofit szervezetekben jellegüknek fogva az eredményesség általában előbbre való a hatékonyságnál, vagyis a célok teljesülése természetes elsőbbséget élvez a megvalósítási folyamat milyenségénél (Porubcsánszki 2007).

A vizsgálat háttéréként, a civil hatékonyság és eredményesség mérésére törekvő hazai, a magyar nonprofit szféra sajátosságait figyelembe vevő modell-kísérletek közül érdemes kiemelni néhányat.

Farkas Ferenc és Molnár Mónika (2007) által kidolgozott NES (Nonprofit Elszámoltathatóság Standardjai) módszer egy olyan komplex kvantitatív kérdés-sor, mely a teljesítmény-menedzsment alapelemeit tartalmazza, a változók pontos, precíz leírásával és operacionalizálásával. Ezek: a szervezeti küldetés, szervezeti integritás megléte; a szervezeti irányítás; a pénzügyek; az adományszerzés és támogatásszerzés; az emberi erőforrás menedzselése és a közösségi kapcsolatok, nyilvánosság.

Hegyesi Gábor és Fekete Orsolya (2006) által közzétett Társadalmi Igazságosság Index (továbbiakban TIX) kidolgozásával szintén kísérletet tettek a nonprofit szervezetek felmérésére. A NES-hez képest viszont a TIX módszerét előbbre mutatónak értékelhetjük. Ez a modell ugyanis számos olyan dimenzióval egészült ki, melyek némileg választ adhatnak a vezetés-szervezési elvek hiányosságaira. Néhány példa: értelmetlen pénzügypolitikát és pénzügyi tervezést számon kérni a civilek többségét alkotó törpe szervezetek esetében, akik – jóllehet fontos tevékenységet végeznek – nagyon alacsony (évi 500 ezer forint alatti) bevétellel, de ami ennél is fontosabb, teljesen kiszámíthatatlan pénzügyi forrással bírnak. Vagy ugyanígy problémás számon kérni a humán erőforrás politikát, a vezetők és munkatársak értékelését, azoktól a szervezetektől, ahol fizetett alkalmazott hiányában minden feladatot a tagok végeznek társadalmi munkaként. A TIX egy olyan modellt kínál, mely figyelembe veszi ezt a sokféleséget, bevonja az erőforrások, a professzionalizmus dimenzióját, beleértve ebbe olyan – az előző kísérletből hiányzó, de a civil szféra lényegéhez hozzá tartozó – elemeket, mint a demokratikus működés, a társadalmi hatás vagy a felhasználók (a szervezet által segített, érdekeiket képviselt csoportok) elégedettsége.

A vizsgált téma szempontjából ugyancsak fontos hozadékaik vannak a Nemzeti Civil Alapprogramban (a továbbiakban NCA) kidolgozott teljesítmény-menedzsment elemeknek (Porubcsánszki 2006), illetve ugyanezen program hatásvizsgálata (az NCA hatékonyságának megítélése) során tapasztaltaknak (Kinyik 2008). Érdemes megfigyelni továbbá a hazai nonprofit szektor szolgálatában álló tréning-szervezet, a Civil Társadalom Fejlődéséért Alapítvány (továbbiakban CTF) teljesítményértékelés szempontú elemzésre tett próbálkozását is. A CTF a következő dimenziók mentén differenciálja a nonprofit szervezeteket: (a) környezeti jellemzők, (b) szervezeti komplexitás, (c) technikai dimenzió (stratégiai, operatív célok, a teljesítmény normáinak formalizáltsága, kidolgozottsága – ki, mit, hogyan csinál problémakör), és (d) magatartási dimenzió (vezetési szempontok). A CTF-en belül az értékelés céljait a következőképp fogalmazták meg: növekszik az átláthatóság önmaguk és a külvilág felé, a tanulságok beépíté-

se révén a fejlődés egyik mozgatórugója lehet, tovább segítheti a szolgáltatások színvonalának javulását, a jövőbeni működést (Révész 2001).

További hasznos tapasztalatokra lelhetünk Kákai László (2008) kutatásában is, aki a „sikeresség” megítélésének kérdőíves vizsgálatára vállalkozott nonprofit szervezetek körében. A gazdasági megközelítésen túlmutató, a társadalmi szerepet hangsúlyozó vizsgálatban egy sor indikátort és azok megítélését magyarázó változót találhatunk. A sikeresség összetett fogalmát nem egyszerű mérni, az említett kutatás ezért részletes itemsort dolgozott ki a fogalom mérhetővé tételére. A kutatás nagy érdeme, hogy új szemszögből világítja meg a szektor tevékenységét, a kvantitatív vizsgálat viszont – meglátásom szerint – jó néhány ponton érvényességi kérdéseket vet fel.

A fenti tapasztalatok után a teljesítménymérés és -értékelés módszertanának kidolgozása során számos kérdés fogalmazódott meg:

- nem pusztán tudományos kérdésről van szó - azokkal együttműködve kell a mérést kidolgozni, akikre vonatkozik;
- az eredményesség mérése a nonprofit szervezetek körében kvantitatív módon a szegmens heterogenitása, sajátosságai miatt eléggé problematikus, nem ad kielégítő válaszokat;
- csupán a jövedelem, illetve más pénzügyi vagy statisztikai mutatók segítségével nem lehet megítélni a nonprofit szervezetek sikerességét – más, kvalitatív mutatókat kell keresni;
- a nonprofit szervezetek folyamatai ritkán standardizálhatók, mérhetők;
- a vezetők, tagok munkáját, felelősségét nehéz meghatározni – értékelésükhöz korántsem elegendő a pénzügyi dimenzió.

Mérjük-e az eredményességet – az egészségügyi nonprofit szervezetek vezetői szerint

Az általam – a civil szervezetek egészségügyi ellátásokba való bekapcsolódási lehetőségeit vizsgáló, 2008-as interjúorozatban – megkeresett civil vezetők is a fentiekhez hasonló véleményeket fogalmaztak meg a teljesítmény-mérés szükségességéről és a mérés mikéntjéről.

Mint ahogy a hatékonyság fogalmának értelmezése is nagyon heterogén volt a szervezetek körében, a mérhetővé tétel kérdése is hasonlóan sokféle véleményt tükrözött. Azt tapasztaltuk, hogy a civilek egy része úgy gondolkodik, hogy létük önmagában legitimálja tevékenységüket, nem szükséges azt értékelni, sőt ebben kifejezetten támadó szándékú kezdeményezést látnak. „Nem, nem tartom fontosnak. Ez nem egy verseny, ez karitatív szféra, én nem tartom normálisnak, hogy ebben is egyfajta überelés alakuljon ki.” Vagy éppen magától értetődő érték a hatékony működés: „sérültek esetén százszorosán is igaz, hogy vagy jól, vagy sehogyan.” Volt, aki ezt azért nem tartotta szükségesnek, mert úgy vélte, hogy ezt nem ők, hanem inkább a szervezettel kapcsolatban állók végzik folyamatosan.

Az interjúk során kiderült, hogy a vezetők többsége azért nem méri tevékenységük hatékonyságát, mert szerintük azt nem lehet mérni. Sokan szükségnek látják tevékenységük monitorozását és a visszajelzéseket, de nincs ötletük, hogy hogyan lehetne ezt kivitelezni. Volt, aki viszont konkrét indikátorokat próbált keresni, ők a következőkben látták munkájuk eredményeit: „Összehasonlíthatatlanul jobb állapotban vannak azok a gyerekek, akik járnak rendszeresen a heti foglalkozásokra.” „A főorvos szerint a halálozási arány az idős emberek között a veseelégtelenség miatt nagymértékben csökkent ebben a csoportban.”

Kirajzolódott a civileknek egy olyan köre, akik tevékenységük értékelését egyfajta kötelességként értelmezik, ők főként olyan minimumfeltételeket említettek, mint a pénzügyi elszámolás, a jogszabályoknak való megfelelés mint az eredményes működés zsinórmértékei.

Végül akadt néhány olyan vezető, akit nem ért meglepetésként a kérdés. Ők azok, akik tudatos irányítás mellett hosszú távra terveznek, eszközeik között megtalálható egy jól átgondolt menedzsment koncepció, humánpolitika, pénzügypolitika és szervezetfejlesztési elképzelések. Ők azonban azok, akik a kisebb csoportot alkotják. Ha az előbbihez hasonló átfogó értékelési rendszer nem is, de egy-egy jó gyakorlat megtalálható számos szervezetnél. Van, aki elégedettségi kérdőívet töltet ki rendszeresen a kliensekkel. Van, aki egy naplót vezet a minőség követését segítő eszközként.

Néhány interjúalany szerint már az is nagy segítség lenne, ha valamilyen formában ösztönzőket kapnának a civilek arra, hogy valós tükröképet lássanak önmagukról, munkájukról, mert ahogy egy szervezet vezetője megfogalmazza, inkább ennek az ellenkezőjére kényszeríti őket a környezet. „A pályázatok nem erről szólnak, az őszinteségről, hanem hogy sokkal jobbnak add el magad, mint amilyen vagy, különben nem kapod meg.”

A rögzített értékelési szempontok hátulütői – kritikai vélemény

A különböző szervezetek értékelése, kiválasztása a gyakorlatban sem feltétlenül az objektív értékelésnek megfelelően zajlik. Az interjús vizsgálatból jól látszott, hogy ez nem is mindig lehetséges, és továbbra is kérdéses marad, hogy szükség van-e a civilek teljesítményének értékelésére. Célszerű számba venni először is azokat a tényezőket, melyek szerint a civil szervezetek a kiválasztási folyamat szabályozásának, rögzítésének hiánya esetén hátrányba kerülhetnek. Ha nincs rögzített értékelési szabályrendszer, akkor:

- a kritériumok alkalmazása sokszor nem egyforma;
- a kritériumok alkalmazása személyektől függ;
- hiányzik az átláthatóság;
- önkényesség jellemző a politikai részvételbe bevont szervezetek kiválasztásánál;

- a jól megalapozott szervezetek számára előnyöket nyújtó informális kapcsolatok dominálhatnak;
- pártelfogultságot tükröző kritériumok alapján történhet a kiválasztás;
- nagyobb eséllyel fordul elő egyes szervezetek előnyben részesítése a lobbizásra való képesség alapján más, fontos értékek figyelmen kívül hagyásával;
- a köztisztviselőknek a hagyományokra és szokásokra való hagyatkozása jellemző a szabályok helyett.

Figyelembe kell venni emellett azokat a kritikai véleményeket is, melyek az értékelési szabályok rögzítése ellen szólnak. A következő táblázat Harris – Roffiaen – Moro (2006) szerzőhármás által, kutatásaik során tapasztalt és közölt előnyöket és hátrányokat tartalmazza, melyek a civil szervezetek politikai döntések előkészítésébe való bevonásának kritériumaira vonatkoznak.

1. táblázat: A rögzített kritériumok alapján történő értékelés és kiválasztás előnyei és hátrányai

ELŐNYÖK	HÁTRÁNYOK
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kevésbé fordulhat elő, hogy csak a jó összeköttetésekkel (kiterjedt kapcsolati tőkével) rendelkező szervezeteket részesítik előnyben ▪ Általános szabályozási keretek megléte ▪ Növeli az átláthatóságot ▪ Növeli az elszámoltathatóságot ▪ A szakértelem alapú értékelés egy fontos érték figyelembe vételével történik, de a gyakorlati tapasztalatokat is figyelembe kell venni 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Néhány jobban felszerelt szervezet előjogokhoz juthat, korlátozhatják a kicsi, új, kevésbé tapasztalt, alulról jövő kezdeményezésekre épülő szervezeteket ▪ Ha a stabilitást kérjük számon, az újonnan jöttek részvétele elé akadályokat állítunk ▪ A méret szerinti értékelés kizárja a kisebb, ám értékes szervezeteket ▪ Ha széles területi alkalmazási kört kérünk számon, kizárjuk az alulról jövő kezdeményezések alapján létrejött, erősen specializálódott, kicsi, helybeli szervezeteket ▪ A bizalom értékelő kritériuma hátrányos annyiban, hogy a már megszilárdult szervezeteknek kedvez ▪ Az intézményi értékelés veszélyezteti a szervezetek függetlenségét

Forrás: Harris – Roffiaen – Moro 2006

A táblázatból kiolvasható, hogy a kérdéses kritériumok kidolgozása és rögzítése az „erős” (nagyobb, gazdagabb, régi, kiterjedt kapcsolati tőkével rendelkező, jobban felszerelt) szervezeteket részesíti előnyben, ugyanakkor gátolja a gyengébb (szegényebb, kisebb, helyi, újabb, elszigeteltebb) szervezetek érvényesülését. A szerzők ennél is tovább mennek: „az írott és az íratlan kritériumok egyaránt a gyengék elleni diszkriminációt jelentenek, az erősek javára” (Harris – Roffiaen – Moro 2006: 7). Kutatásaikban azt tapasztalták, hogy az értékelési kritériumok rögzítése szempontjából egyedül a „szakértelem” számonkérése elfogadható feltétel nélkül a partnerek körében a szervezetek kiválasztásakor.

Az fenti tapasztalatok alapján elmondható, hogy a szervezetek értékelésekor a relevancia kritériumait érdemes esetenként kiválasztani, az egyes helyzetek sajátosságainak figyelembevételével, a civileket pedig mindenképp szükséges megkérdezni az értékelési szempontok meghatározásakor.

Összefoglalásként

A tanulmányban a nonprofit szervezetek hatékonyságának megítélésére irányuló vizsgálat egyik elméleti-módszertani kérdésének bemutatására törekedtem. Alapvető kérdésem az volt, hogy hogyan lehet mérni a betegszervezetek teljesítményét, illetve melyek a leggyakrabban előforduló problémák feladataik elvégzése, céljaik megvalósítása során. A szakirodalmi és az interjú tapasztalatok megerősítették azt a feltételezésemet, miszerint a gazdasági, vezetéselméleti szempontok mentén kidolgozott objektív mérőszámok, indikátorok alkalmazása a hatékonyság megítélésére a nonprofit szektorban csak korlátozott lehetőségeket nyújt. Emellett az egyedi helyzeteket megragadó értékelésre kell törekednünk. A szektor nagyfokú heterogenitása megnehezíti, hogy egységes értékelési rendszert alkalmazzunk minden egyes tagjára. A teljesítmény mérésére alkalmas szempontokat a vizsgált szervezetekkel együtt kell kialakítani, az egyes szegmensek sajátosságainak figyelembe vételével – erre jól alkalmazhatók a kvalitatív (egyéni interjú és fókuszcsoportos) technikák. Majd az így kialakított értékelési rendszert érdemes kvantitatív (kérdőíves) módszerekkel ellenőrizni és szám-szerűsíteni.

Irodalom

- Dinya László – Farkas Ferenc – Hetesi Erzsébet – Veres Zoltán (2004): *Nonbusiness marketing és menedzsment*. Budapest: KJK
- Farkas Ferenc és Molnár Mónika (2007): A magyar nonprofit szektor szervezeteinek elszámoltathatóságát értékelő standardok és módszertan. *Statisztikai Szemle* 88 (9): 804-820.
- Harris, Pamela Beth – Roffiaen, Charlotte – Moro, Giovanni (2006): A civil szervezetek bevonásának kritériumai a politikai döntések előkészítésében. *Civil Szemle* 3 (3-4): 7-27.

- Hegyesi Gábor és Fekete Orsolya (2006): Kísérlet a nonprofit szervezetek felmérésére a Társadalmi Igazságosság Index segítségével. *Civil Szemle* 3 (1): 5-33.
- Kákai László (2008): A szervezetek működését befolyásoló problémák. *Civil Szemle* 5 (3): 22-36.
- McLeish, Barry J. (1997): *Siker marketingstratégiák nonprofit szervezetek részére*. Budapest: CO-NEX Könyvkiadó
- Péntek Eszter (2005): Civilek az egészségesebb életért. Az egészségügyi civil szervezetek szerepe a helyi egészségpolitika alakításában. *Acta Sociologica* 1 (1): 18-31.
- Péntek Eszter (2009): A hatékonyságmérés problémái a betegszervezetek körében. *Civil Szemle* 4 (3): 21-41.
- Péntek Eszter – Dr. Sándor János – Tigyi Zoltánné – Máté Orsolya (2009): A civil szervezetek részvételi lehetőségei az egészségügyi ellátásban. *Egészségügyi Gazdasági Szemle* 47 (2): 8-14.
- Péntek Eszter (2009): Shall we measure the power of non-governmental organisations and how? *Pécsi Horizont* 1 (1): 199-205.
- Porubcsánszki Katalin (2007): A teljesítménymenedzsment lehetőségei a Nemzeti Civil Alapprogramban. *Civil Szemle* 4 (1): 71-90.
- Révész Éva (2001): *A teljesítmény értelmezése és értékelése nonprofit szervezetekben*. Budapesti Corvinus Egyetem, kézirat.