

A láthatóság intézményi technikái a Csemadok történeti átmenetében (1990–2025)*

ISTVÁN GAUČÍK

The Institutional Techniques of Visibility in the Historical Transition of Csemadok (1990–2025)

Keywords: Csemadok; institutional visibility; transparency; accountability; governance; minority civil society; post-socialist transition; organizational learning; statutes; financial governance; digital self-representation

DOI: <https://doi.org/10.61795/fssr.v28y2026i2.04>

A tanulmány a Csemadok 1990 és 2025 közötti történeti átmenetét a láthatóság fogalma felől vizsgálja. A láthatóság nem kommunikációs eszközt jelent, hanem azt a szervezeti képességet, hogy a döntések, felhatalmazások, pénzügyi mozgások és ellenőrzési pontok követhető, visszakereshető nyomot hagynak.¹ A kiindulópont szerint a poszt-socialista kisebbségi civil intézményekben a mozgalmi örökség és a modern civil elszámoltathatósági elvárások nem váltják egymást, hanem egymásra rétegződnek, ezért az intézményi tanulás feszültségek között zajlik. (Nagy 2022, 13., 41–42. p.)

A vizsgálat négy egymást kiegészítő nézőpontot kapcsol össze: (1) az alapszabályok „önéletrajzszerű” olvasatát, (2) a státúumok indikátoros összevetését (küldetés, struktúra, tagság, döntéshozatal, ellenőrzés, pénzügyek, partnerség, inkluzivitás), (3) a két Csemadok-honlap elemzését, mint online önreprezentációt, (4) a háromszintű Csemadok-szerkezet mérlegfókuszú pénzügyi mintázatait 2022–2024-ben.

A következtetés szerint a Csemadok szabályozottsága 2012 után minőségi ugrást mutat, a professzionizált ernyőszervezet képe stabilizálódik, ugyanakkor tartós vakfoltok maradnak az ellenőrzés, a panasz- és jelzőrendszer, valamint az inkluzivitás kodifikálása terén. A tanulmány alacsony költségű, mégis nagy hatású fejlesztéseket java-

* A tanulmány *A közösség láthatóvá tétele. Alapszabályok, mércék és nyilvánosság a Csemadok történeti átmenetében (1990–2025)* című könyvkézirat legfontosabb téziseit foglalja össze.

1 Az átláthatóság azt jelenti, hogy vannak információk és azok hozzáférhetők. Az elszámoltathatóság több az átláthatóságnál. Felelősségi viszonyokat, visszacsatolást és szükség esetén következményeket is jelent. Vagyis nem elég, hogy „látszik” valami. Annak is látszania kell, hogy ki felel érte, hogyan döntöttek, és mi történik, ha gond van.

sol: választási kódexet és pénzügyi szabályzatot, egységesített online dokumentumtárat, nyilvános beszámolási minimumot és egyszerű kötelezettséglistát. Ezek a lépések a bizalom intézményi infrastruktúráját erősítik és hozzájárulnak a szervezet krízisállóságához.

Nézőpont és tét: belülről és kívülről nézve

A „belülről és kívülről” nézőpont egyszerre módszertani és etikai állítás. Módszertani, mert a Csemadok működésének jelentős része informális tudásként, személyes hálózatokon keresztül él. Aki belül van, sok mindent magától értetődőnek tekint, aki kívül van, ugyanerről kevés információt talál. Etikai, mert a szervezet története és közösségi funkciója óhatatlanul érzelmi lojalitásokat mobilizál. Ha a vizsgálat célja a tanulás, akkor a kritika és a megértés közötti egyensúlyt kell megtartani, nem stigmatizálni, hanem láthatóvá tenni a működési logikákat.

A kisebbségi civil intézményekről szóló diskurzusokban gyakori csapda, hogy a konfliktusok személyes történetként rögzülnek. Egy-egy választási vita, ingatlanügy vagy támogatási konfliktus gyorsan „ki a hibás?” kérdéssé alakul. A mechanizmusokra fókuszáló olvasat ezzel szemben azt kérdezi, hogy milyen eljárási pontokon válik lehetővé a félreértés, hol hiányzik a dokumentált felhatalmazás, és hol nincsenek olyan csatornák, amelyek a feszültséget időben kezelhetővé tennék. A szervezet számára ez azért fontos, mert a reputációs kockázat a közpénzes működésben nem csupán pénzügyi, hanem közösségi veszteség is. A bizalomvesztés a részvételt is gyengíti.

A tanulmány tehát nem „belső beszámoló” és nem „külső leleplezés”. Inkább olyan köztes nyelvet keres, amelyben a tagság és a nyilvánosság számára is olvashatóvá válik, hogy a Csemadok milyen intézményi fejlődési pályát futott be 1990 után. E pálya megértése nélkül nehéz reális elvárásokat megfogalmazni, és nehéz megkülönböztetni a strukturális késéseket a tényleges hibáktól.²

2 A tanulmány nem külső, „laboratóriumi” megfigyelői nézőpontból született, hanem egy olyan személyes kötődés és tapasztalatanyag talaján, amely két évtizede kapcsol a Csemadokhoz, alapszervezeti elnökként és választmányi tagként. Az 1990-es évek végén az ipolysági Csemadok-alapszervezet keretében végzett szervezői munka, majd 2009-től a hegysíri alapszervezetben folytatott terepmunka, 2017-től a hegysíri alapszervezet koncepcionális és gyakorlati megújítása nemcsak helyi rendezvények, közösségi szerepvállalás és mindennapi szervezési feladatok formáiban jelent meg, hanem fokozatosan olyan tapasztathalmazá állt össze, amely érzékenyebbé tett a szervezet működésének strukturális sajátosságaira is. A lokális és regionális kultúraszervezés szintjein újra és újra megjelentek és továbbra is megjelennek azok a feszültségek, amelyek a „mozgalmi” örökség és a mai civil szektorra jellemző elvárások, a tagság és az országos szint, illetve az informális gyakorlatok és a formális szabályozottság között húzódnak.

Bevezetés: miért a láthatóság felől?

A Csemadok egyszerre örökségintézmény és jelenkori civil ernyőszervezet. Gyökerei a pártállami tömegszervezeti világba nyúlnak vissza, miközben a rendszerváltás után a szlovákiai magyar közösség identitásörző és kulturális önszerveződésének legszélesebb bázisú intézményévé vált. E kettősség sajátos szervezeti „teherrel” jár. A mozgalmi legitimitáció és a mai civil normák – jobbiztonság, átlátható döntéshozatal, ellenőrizhető közpénzhasználat, konfliktuskezelés – nem egy időpontban és nem egyformán épülnek be a mindennapi működésbe, ezért a szervezetben és a róla szóló nyilvánosságban periodikusan visszatérnek a bizalommal, felelősséggel és szabályozottsággal kapcsolatos viták. (Nagy 2022, 141–170. p.)

A tanulmány kiindulópontja az a megfigyelés, hogy a Csemadok megértését ma már kevésbé segítik az egyes személyekhez kötődő történetek, sokkal inkább a működési mechanizmusok – döntési láncok, felhatalmazások, dokumentáltság, kontroll és beszámolás – szisztematikus vizsgálata. A szerző ezért tudatosan „semleges mezőt” próbál létrehozni. Nem „igazságügyi” rekonstrukciót nyújt, és nem vitairatot ír, hanem a szervezetet szociológiai értelemben vett intézményként olvassa, amelyben a láthatóság intézményi technikákkal teremthető meg. A kérdés nem az, hogy volt-e konfliktus, hanem az, hogy a konfliktus kezelése követhető-e, indokolható-e, és utólag is ellenőrizhető-e.

A láthatóság fogalma ebben a keretben a működés olvashatóságát jelenti: ki mit döntött, milyen felhatalmazással, milyen eljárásban, és milyen nyomot hagy mindez a tagság és a nyilvánosság számára. Az átláthatóság nem erkölcsi bizonyítvány, hanem intézményi technika, amely csökkenti a személyfüggőséget. Az elszámoltathatóság nem büntető logika, hanem visszacsatolás, amely a tanulás és korrekció feltételeit teremti meg.

E megközelítés négy egymásba kapaszkodó elemzési síkra épül. Először a kisebbségi civil mező fogalmi koordinátáit tisztázza. Másodszor az alapszabályok változásait elemzi, mint a szervezeti önkép lenyomatait. Harmadszor indikátorokkal számszerűsíti, milyen pontokon közelít a szervezet a civil „jó kormányzás” minimumaihoz, és hol maradnak vakfoltok. Negyedszer a digitális nyilvánosság és a számviteli önleírás felől olvassa a szervezetet. A honlapok és a mérlegadatok azt mutatják meg, mi válik hozzáférhető tudássá, és mi marad informális háttértudás.

1. Bizalom, átláthatóság és felelősség: a működés társadalmi feltételei

A bizalom a civil szervezetek működésében nem pusztán „jó hangulat”, hanem koordinációs erőforrás. Ott válik igazán láthatóvá, amikor megrendül, amikor a tagság vagy a tágabb közösség azt érzi, hogy a döntések nem követhetők, a felelősség nem világos, vagy a pénzügyi mozgások magyarázat nélkül maradnak. A bizalomhiány sajátos

módon hat a kisebbségi közösségi intézményekben. Mivel a Csemadok a szlovákiai magyar kulturális identitás egyik hordozója, a kritika könnyen identitásvitává alakul, és a konfliktusok polarizálhatják a közösséget. (Ebrahim 2003, 813–829. p.)

Az átláthatóság ilyen helyzetben kétirányú „védőpajzs”. A tagság felé védelem, mert csökkenti az álhírek és félreértések terét. A határozatok, beszámolók és szabályok hozzáférhetősége lehetővé teszi, hogy a viták ne sejtésekből, hanem tényekből induljanak ki. A külső nyilvánosság felé azért védelem, mert a közpénzek felhasználását „olvashatóvá” teszi. Nemcsak azt, hogy mennyi pénz érkezett, hanem azt is, milyen feltételekkel, milyen kötöttségekkel és milyen elszámolási renddel.

A felelősség kérdése a Csemadok esetében különösen összetett, mert a szervezet háromszintű struktúrában működik. (Varga 2005, 405–411. p.) Ha egy alapszervezet hibázik, az reputációs kockázatot jelent az országos szervezetre nézve is, ha az országos szint döntései nem követhetők, az helyben gyengítheti a részvételt. A felelősség ezért nem „felfelé mutogatás” vagy „lefelé tolás”, hanem felhatalmazási és beszámolási lánc. A lánc ott törik meg, ahol a döntési kompetenciák nem egyértelműek, vagy ahol az egyesületi dokumentáció nem hozzáférhető.

A tanulság nem az, hogy a Csemadok „átláthatatlan”, hanem az, hogy a posztmozgalmi működésből örökölt, személyes koordinációra épülő technikák mellett a nyilvános elszámolás és jogorvoslat technológiái lassabban épültek ki. Ez a késés nem rendkívüli, a posztoszocialista civil mezőben általános jelenség. A kérdés inkább az, hogy a szervezet képes-e ezt a történeti örökséget úgy integrálni, hogy a 21. századi elvárásoknak is megfeleljen, és közben megőrizze a helyi autonómiák mozgásterét.

2. Fogalmi keret: kisebbségi civil társadalom, governance és legitimitáció

A civil társadalom klasszikus értelmezésében az önkéntes társulások tere részben független az államtól és a piactól. Közvetíti az igényeket, kapcsolatokat épít és részvételi csatornákat teremt. (Pietrzyk-Reeves 2008, 76. p.)

A kisebbségi civil társadalom ennél érzékenyebb koordinátarendszerben működik. Nem csupán „civil szervezetek kisebbségi tagozata”, hanem etnikai-kulturális alapú önszerveződési tér, amelyet jogi, nyelvi és szimbolikus aszimmetriák formálnak. Ilyen helyzetben a modernizáció és a nemzetállami logika nem kiegyenlítettten hat. A többségi nacionalizmus erősödése gyakran védekező reflexeket, záródást és lojalitás-kényszert termel, miközben a közösségi intézményeknek a mindennapi túlélés technikáit kell fenntartaniuk. (Székely 2012, 60. p.)

Ebből következik, hogy a kisebbségi civil intézményekben a „részvétel” és a „pluralizmus” sokszor sajátos alakzatban jelenik meg. A kulturális lojalitás létezhet anélkül, hogy a formális tagsági részvétel erős lenne. A közösségi energia gyakran alkalmakhoz és ügyekhez kötődik, nem pedig intézményi rutinokhoz. A szervezeti feladat ilyenkor

nem pusztán a toborzás, hanem olyan csatornák és szolgáltatások építése, amelyek az alkalmi részvételt befogadják és idővel kötődéssé alakítják.

A vizsgálat központi fogalma a governance, mely nemcsak testületek és tisztségek, hanem irányítás, ellenőrzés, belső szabályozás és beszámolás összefüggő rendszere.³

A governance minőségét az elszámoltathatóság és az átláthatóság adja. Elszámoltatható az a szervezet, amely döntéseit és erőforrás-felhasználását indokolni tudja és korrekcióra kényszeríthető. Átlátható az, amelyben a működés nem informális tudásként, hanem dokumentált, hozzáférhető információként is létezik. (Anheier 2005, 72., 76., 225., 237–239., 241, 254. p.)

Kisebbségi civil intézményekben mindez a legitimáció „háromszögében” válik különösen élessé: a tagság, a tágabb közösség és az állami/donori támogatási rendszerek egyszerre jelentenek elvárást és erőforrást. A támogatás nem pusztán pénz, hanem eljárásrend, hiszen kijelöli, milyen dokumentumokat kell megőrizni, mit tekint a rendszer „rendben lévőnek”, és milyen minimumokat vár el a szervezettől. Amikor a döntések „belülről” születnek, a tisztességes eljárás követhetősége még fontosabb. A bizalom nem személyes, hanem eljárási konstrukcióvá válik. (Morauszki 2012, 104–106., 108–112. p.)

3 A governance-rendszer fogalma azt jelenti, hogy egy szervezetet – legyen az állami intézmény, vállalat, alapítvány vagy civil egyesület – milyen módon irányítanak és működtetnek. Ide tartozik, hogy kik döntenek, miről döntenek, milyen szabályok szerint járnak el, hogyan oszlanak meg a felelőségek, és milyen módon ellenőrzik egymást az egyes szereplők. A governance tehát nem azonos a governmenttel, vagyis a kormánnyal. Nem egy konkrét kormányzati szervet jelent, hanem azt a keretet, amelyen belül a döntéshozatal, az irányítás és az ellenőrzés zajlik.

Egy szervezet governance-rendszere magában foglalja az alapszabályt, a különféle belső szabályzatokat (például szervezeti és működési szabályzat, pénzügyi szabályzat, etikai kódex), a döntéshozó testületek és tisztségviselők (közgyűlés, elnökség, igazgatótanács, felügyelőbizottság stb.) pontos feladat- és hatásköreit, valamint azokat az eljárásokat, amelyek a döntések előkészítését, meghozatalát és végrehajtását szabályozzák. Ugyanígy a governance-rendszer része az átláthatóság és az elszámoltathatóság módja is: hogyan, milyen formában számol el a szervezet a tagságnak, a támogatóinak vagy a nyilvánosságnak, miként követhető nyomon a döntések indoklása, illetve a pénzeszközök felhasználása.

Amikor azt mondjuk, hogy egy szervezet governance-rendszerét erősíteni kell, az azt jelenti, hogy világosabbá, átláthatóbbá és következetesebbé kell tenni a döntéshozatalt, csökkenteni a személyi függéseket és az informális alkukat, valamint beépíteni olyan ellenőrzési és visszacsatolási mechanizmusokat, amelyek csökkentik a visszaélések lehetőségét, és hosszú távon erősítik a bizalmat. A jól működő governance-rendszer lényege, hogy a szervezet működése ne egyes személyek jóindulatától vagy informális befolyásától függjön, hanem átlátható, szabályokon és intézményesített eljárásokon alapuló keretek között valósuljon meg.

3. Rétegek és feszültségek: a Csemadok szervezeti átmenete (1990–2025)

A Csemadok 1990 és 2025 közötti átalakulása nem egyetlen fordulat, hanem rétegek egymásra csúszása. A késő szocialista mozgalmi piramis logikája – felülről szervezett koordináció, informális lojalitások, „magától értetődő” szereposztások – a rendszerváltás után sem tűnik el, inkább új környezetben kezd működni. Ezzel párhuzamosan a jogi és finanszírozási feltételek civil szervezeti nyelvet kényszerítenek ki (egyesületi működés, jogi személyek, felelősség és nyilvántartás).

A szervezeti átmenet egyik fő dilemmája, hogy miként tartható fenn a helyi kezdeményezések mozgásteret, miközben országos szinten is tiszta felhatalmazási és beszámolósi láncokra van szükség. A Csemadok esetében különösen hangsúlyos a „kétféle Csemadok” tapasztalat: a központi szint, illetve a területi választmányok politikai-ideológiai legitimációs terhei és a helyi alapszervezetek mindennapi kulturális munkája nem mindig illeszkedik egymáshoz zökkenőmentesen. A konfliktusok gyakran nem rossz szándékból, hanem a szintek közötti információáramlás, kompetenciahatárok és dokumentáltság hiányosságaiából születnek.

Az alapszabályok ebben a folyamatban egyszerre szolgálnak tükörként és eszközként. Tükör, mert a szövegben sűrítve jelenik meg a szervezet önképe: mit tart a közösség feladatának és milyen nyelven beszél önmagáról. Eszköz, mert a statútumok kijelölik a felelősség határait és megmutatják, mit tesznek láthatóvá, illetve mit hagynak homályban. Amikor például a tagsági jogok, a jogorvoslat vagy az ellenőrzés csak sejtetve jelenik meg, a működés könnyen személyfüggővé válik, amikor viszont eljárások és dokumentálási minimumok épülnek be, csökken az improvizáció tere és lehetősége.

A rétegzettség három fő szála a statútumokban is kirajzolódik: (1) a kulturális-identitásörző mozgalmi szerep nyelve; (2) a többfunkciós ernyőszervezet intézményi elemei; (3) a modern civil működés felé tett lépések, amelyek a döntés, felelősség, ellenőrzés és pénzügyi eljárásrend explicit kimondásában mérhetők. A tanulási folyamat nem lineáris, vannak gyorsabb és lassabb szakaszok, és vannak olyan területek, amelyek tartósan késnek. (Végh–Varga 2003, 127–176. p.; www.csemadok.sk; www.csemadok.hu.eu.)

4. Mozgalmi piramistól jogi személyek hálózatáig: az alapszabályok önéletrajzszerű olvasata

Az alapszabályok „önéletrajzszerű” olvasata azt jelenti, hogy a szövegeket nem pusztán jogi mellékletként, hanem szervezeti önleírásként kezeljük. Az 1990-es évek statútumai erősen küldetés-központúak. A magyar közösség kulturális életének szervezése, az anyanyelvi műveltség fejlesztése, az identitás és érdekvédelem hangsúlyos. A nyelvezet retorikus, a mozgalmi reflexek erősek, miközben a civil működés technológiái – válasz-

tási eljárások, visszahívhatóság, független ellenőrzés, panaszkezelés – alig vagy egyáltalán nem jelennek meg.

1993 és 1997 körül a szervezeti önkép tisztul, a struktúra áttekinthetőbbé válik, de a demokratikus verseny és ellenőrzés kodifikációja továbbra is gyenge. A tagság alapelvei ugyan rögzítettek, mégis hiányzik a jogok tételes kibontása: információhoz jutás, javaslattétel, belső kifogás, panasz. A pénzügyi fejezetben megjelenik a vagyonkezelés, de a kötelezettségvállalás, költségvetés és zárszámadás eljárási rendje még nem épül ki.

A következő nagyobb lépés 2003–2006 körül látható. Ekkor a Csemadok ernyőszerkezeti képe letisztul, intézményi elemek jelennek meg, bővül a vagyon- és pénzügyi rész, és érzékelhető a civil szabályozási nyelv hatása. Ugyanakkor a részvételi csatornák és a független ellenőrzés technikái ekkor sem válnak a státútum központi részévé, ami később sérülékenységi pont maradhat.

2012-től minőségi ugrás figyelhető meg. A professzionizált, stabil ernyőszerkezet képe bontakozik ki, a tagsági és pénzügyi keretek, partnerségi logika kontúrjai, valamint a működés részletesebb rögzítése jelenik meg. A 2016-os és 2021-es változatok inkább konszolidálnak és finomhangolnak. A 2025-ös alapszabály egyszerre tekinthető folytatásnak és korrekciónak, mert egyszerűsíti a csúcson lévő struktúrát (például bizonyos testületek megszüntetésével), a felhatalmazás láncát tisztítani igyekszik, és több ponton közelebb hozza a szabályozást a civil „jó kormányzás” elvárásaihoz (például az ingatlanvagyon feletti testületi kontroll elvi erősítésével és a regionális kiegyensúlyozottság elvének kódolásával).

A státútumtörténet fő tanulsága mégsem az, hogy „van” vagy „nincs” modern civil működés, hanem az, hogy a szervezet a saját múltjával vitázva, arra reflektálva keresi a jövő formáit. A normák és a gyakorlat közötti távolság sokszor jelentős, mégis éppen a normák létezése jelzi a tanulási folyamatot. A kulcskérdés: miként lehet olyan sokszintű struktúrát fenntartani, amely mozgásteret ad helyben és közben országos szinten átlátható, felelősséggel járó irányítást biztosít? (Farkas 2022, 189–190. p.)

4.1. Három réteg, három legitimációs nyelv: identitás, intézmény, eljárás

Az alapszabályokban megjelenő három réteg – identitásörző mozgalom, intézményi ernyőszerkezet, modern civil működés – nem csupán tematikus bontás, hanem három különböző legitimációs nyelv. Az identitásörző nyelv a közösségi szolgálat és a kulturális küldetés morális nyomására épít: „mi vagyunk a közösség intézménye”. Az intézményi nyelv a funkciók és kapacitások rendjére épít: „mi koordinálunk, összekötünk, reprezentálunk”. A modern civil nyelv pedig eljárási legitimitást kínál: „mi úgy működünk, hogy ellenőrizhető, igazságos és kiszámítható legyen”.

E három nyelv nem békésen egymás mellett él, hanem időnként egymás ellen fordul. Konfliktushelyzetben gyakori, hogy a küldetésnyelv „felülírja” az eljárási nyelvet. A

kritika hűtlenségként jelenik meg és a belső viták gyorsan identitásvitává alakulnak. Ugyanakkor a közpénzes működés és a digitális nyilvánosság logikája egyre inkább kikényszeríti az eljárási legitimitást. A küldetés önmagában nem elég, ha a döntések és pénzügyek nyomai nem követhetők.

Az intézményi nyelv köztes jellegű. Egyszerre használhatja a küldetés retorikáját és az eljárások technikáit. Amikor a statútumok bővülnek és részleteződnek, sokszor az történik, hogy a szervezet megpróbálja a közösségi küldetést intézményi rendbe fordítani. Hatásköröket ír le, testületeket nevesít és dokumentálási minimumokat vezet be. A modernizáció itt nem a „demokratizálás” automatikus szinonimája, hanem szabályozottsági tanulás. A működés kiszámíthatósága nő, miközben a részvételi technikák (verseny, visszahívhatóság, jogorvoslat) csak részben erősödnek.

A három réteg egymásra csúszása magyarázza azt is, hogy miért marad tartósan gyenge az ellenőrzés és az inkluzivitás. Ezek a területek az eljárási legitimitás „kemény magjához” tartoznak. Konfliktusok kezelését, kockázatok azonosítását és társadalmi sokféleség tudatosítását igénylik. Ha a szervezeti kultúra alapvetően bizalmi és személyes koordinációra épül, a kritikus észrevételek könnyen támadásnak minősülnek, melyek a szervezet egysége ellen irányulnak. A kihívás ezért nemcsak szabályozási, hanem kulturális. A szervezetnek el kell hinnie, hogy a panaszrendszer, az összeférhetlenség és az audit nem gyanúsít, hanem védi.

A rétegek közötti kiegyensúlyozás egyik lehetséges eszköze a „közérthető intézményi történet”. Ha a szervezet képes röviden elmondani, hogyan születik egy döntés, hogyan lehet kifogást emelni, hogyan kezelik a pénzügyi köztötségeket, akkor a küldetésnyelv és az eljárási nyelv nem egymás ellen, hanem egymást erősítve működik. A láthatóság ebben az értelemben narratív munka is: a szabályok nemcsak léteznek, hanem érthetővé válnak.

A statútumok olvasásakor érdemes külön figyelni a fogalomhasználat változására. A „közösség”, „kultúra”, „érdekvédelem”, „partnerség”, „szolgáltatás” és „nyilvánosság” nemcsak szavak, hanem szervezeti prioritások jelzői. Amikor például a partnerség fejezete bővül, az arra utal, hogy a szervezet egyre inkább projekt- és hálózati logikában gondolkodik. Amikor a pénzügyi fejezet részletezettebbé válik, az nem feltétlenül „pénzügyi fordulat”, hanem annak felismerése, hogy a közösségi küldetés erőforrás-felhasználással jár és ezt a tagság felé is érthetővé kell tenni.

A rétegek egymásra csúszása azt is jelenti, hogy a szervezetben egyszerre több „időréteg” működik. Egyes alapszervezetek a helyi közösségi élet ritmusában élnek, ahol a döntés gyors, a koordináció személyes és a bizalom a közvetlen kapcsolatokból táplálkozik. Az országos szint ezzel szemben egyre inkább adminisztratív időben működik (határidők, pályázati ciklusok, beszámolási rendek, jogi megfelelés). Ha e két időréteg között nincs egyensúly, a konfliktusok elkerülhetetlenek. A helyi szint „felesleges papírmunkát” lát, az országos szint pedig „kockázatot” és „olvashatatlanságot”. A lát-

hatóság intézményi technikái éppen ezt segíthetik. Közös minimumokat teremtenek anélkül, hogy uniformizálnák a helyi életet.

A modern civil standardok beépülésének egyik legfontosabb kockázata a túlzott formalizálódás. Amikor a szabályozás elidegeníti az önkénteseket és a szervezet elveszíti közösségi energiáját. Ez a veszély valós, ezért a reformoknak arányosnak és célzottaknak kell lenniük. A tanulmány javaslatai ezért nem „mindenre szabály”, hanem néhány kritikus csomópont megvilágítása (választás, pénzügy, panaszkezelés, nyilvános dokumentumtár). Ezek a pontok adják azt a minimális keretet, amelyben a közösségi energia biztonságosan működhet.

A rétegek között létezhet termékeny szinergia is. A mozgalmi örökség adhat erős küldetésnyelvet, amely vonzza a részvételt, az intézményi rend adhat hálózatot és kapacitást, a modern civil technikák pedig stabilizálhatják a bizalmat és csökkenthetik a reputációs kockázatot. A láthatóság akkor válik valódi erőforrássá, ha a szervezet képes e három réteget nem egymás ellenségeként, hanem egymást erősítőként kezelni.

4.2. Statútum és mellékszabályzatok: hogyan legyen a szabályozás látható és használható?

A statútumok és a mellékszabályzatok viszonya a modern civil működés egyik kulcskérdése. Sok szervezet azért nem ír mindent az alapszabályba, mert rugalmasságot akar – a részletszabályokat könnyebb külön szabályzatokban módosítani. Ez észszerű megoldás, de csak akkor, ha a mellékszabályzatok léteznek, naprakészek és hozzáférhetőek. Ha a statútum elvileg utal rájuk, de a gyakorlatban nincsenek, vagy nem található meg, akkor a szabályozás „lyukas”. A kritikus pontokon éppen ott marad homály, ahol a bizalomnak kapaszkodóra lenne szüksége.

A Csemadok esetében a statútumok fejlődése azt mutatja, hogy bizonyos területek – különösen a pénzügyek és a döntéshozatal – egyre részletesebbé váltak, mégis több kulcselem mellékszabályzatokra hárul. Ilyenek lehetnek a választási eljárások részlet-szabályai, az összeférhetetlenségi rend, a fegyelmi és panaszkezelési eljárás, valamint a pénzügyi kötelezettségvállalás technikai protokolljai. E megoldás önmagában nem rossz, sőt professzionális szervezeteknél gyakori. A kockázat az, hogy a mellékszabályzatok a szervezet belső világában „készségként” élnek, de a tagság és a nyilvánosság számára nem válnak láthatóvá.

A láthatóság erősítéséhez ezért nem feltétlenül az alapszabály újabb bővítése a megfelelő út, hanem egy szabályozási tervrajz létrehozása. Egy ilyen térkép azt jelentené, hogy a szervezet egy oldalnyi áttekintésben felsorolja: mely dokumentumok szabályozzák a működés egyes területeit, hol érhetők el, mi a hatályos verzió és mikor frissítették. Ez lehet a honlapon „Hatályos dokumentumok” menüpont. A tagság számára ez mindenféleképpen segítség: nem kell az egész erdőt ismernie, elég, ha tudja, merre van az ösvény.

A mellékszabályzatok bevezetésének egyik gyakori akadálya a kapacitáshiány. Itt segítenek a sablonok. A szervezet készíthet egyszerű mintadokumentumokat az alapszervezetek számára: pénztárkezelési rend, projektlista, kötelezettséglista, határozati kivonat. A sablonok nem uniformizálnak, hanem adminisztratív terhet vesznek le a helyi önkéntesekről. A központi szint így nem „ellenőriz”, hanem támogat.

A statútum és mellékszabályzatok együtt alkotják a „láthatósági infrastruktúrát”. Ha a dokumentumok rendezettek, hatályosak és hozzáférhetőek, a szervezet belső vitái is könnyebben kezelhetőek. A konfliktusok nem a személyek szintjén ragadnak, hanem eljárási kérdéssé válnak: mi volt a szabály, hogyan alkalmaztuk, hol kell pontosítani. Ez a szervezeti tanulás alapja.

A szabályozási térkép mellett fontos a dokumentumok „életciklusának” kezelése. A modern szervezetekben nem elég egyszer megírni egy szabályzatot, azt időnként felül kell vizsgálni és jelezni kell, mikor frissítették. Ezt szolgálhatja egy egyszerű verziószám és dátumozás. A honlapon például minden dokumentumnál szerepelhet: hatályos ettől–eddig, elfogadta (testület), legutóbb felülvizsgálta (dátum). Ez minimális munka, mégis radikálisan növeli a jogbiztonságot.

A statútum és szabályzatok egyik gyakori buktatója a fogalomhasználat eltérése. Ha a statútum „elnökséget” említ, a szabályzat pedig „vezetőséget”, vagy ha a pénzügyi dokumentumokban másként nevezik a szinteket, az zavarhoz vezet. A láthatóság egyik technikája ezért a terminológiai egységesítés: egy rövid fogalomjegyzék, amely a honlapon is megjelenhet (természetesen ezek pontos szlovák megfelelői is szükségesek).

A mellékszabályzatok rendszerében külön figyelmet érdemel a képzés és támogatás. Egy ernyőszervezetben a helyi önkéntesek nem feltétlenül rendelkeznek pénzügyi-jogi rutinnal. Ha a központi szint nemcsak szabályt ad, hanem rövid útmutatót és képzést is, az növeli a megfelelést és csökkenti a konfliktusokat. A láthatóság tehát nemcsak dokumentum, hanem kompetencia. A szabályokat használni is tudni kell.

A szabályozási infrastruktúra akkor válik élővé, ha a szervezet a saját kommunikációjában is hivatkozik rá. Például választási időszakban a honlapon megjelenhet a jelölési rend rövid kivonata. Pályázati időszakban a pénzügyi kötelezettségek listája, konfliktus esetén pedig a panaszkezelési csatorna. Így a dokumentumtár nem statikus archívum, hanem működésbe ágyazott tájékoztatás.

A statútum és mellékszabályzatok végső célja az, hogy a szervezet működése ne csak „jó szándék” legyen, hanem kiszámítható rend. Ha ez a rend látható, akkor a Csemadok a saját küldetését is biztonságosabban tudja teljesíteni. A kulturális munka és közösségépítés nem válik adminisztratív viták és bizalmi krízisek áldozatává.

5. Governance-indikátorok: töréspontok, vakfoltok és reformtérkép (1990–2025)

Az indikátoros olvasat abban segít, hogy az alapszabályok változásait ne pusztán leíró kronológiaként, hanem szervezeti „kockázati térképként” értelmezzük. Az indikátorok azt jelzik, mennyire teszi kiszámíthatóvá a státútum a döntést, a felelősséget és az elszámolást. Nem azt, hogy „szerethető-e” a szervezet, vagy hogy mennyire sikeres a kulturális teljesítménye.

A pontozás három töréspontot rajzol ki.⁴ 1990 és 1997 között alacsony, de stabil szint azonosítható. A küldetés és a struktúra valamelyest körvonalazott, a tagság és döntéshozatal technikái viszont gyengék, az ellenőrzés és pénzügyi eljárásrend alig jelenik meg. 2003–2006 között középszintű intézményesülés figyelhető meg. Az ernyőszervezeti funkciók bővülnek, a pénzügyi és partnerségi fejezetek erősödnek, mégis hiányoznak a panasz- és jelzőrendszer, valamint a független felülvizsgálat eszközei. 2012 után pedig a professzionalizáció és a civil jogi-eljárási nyelv egyértelműen megjelenik.

Az indikátorok tematikus olvasata azt mutatja, hogy két terület tartósan a háttérben marad, mégpedig az ellenőrzés és az inkluzivitás. Az ellenőrzésnél nemcsak az ellenőrző testület formális létezése a kérdés, hanem a független felülvizsgálat, a jelzési lehetőségek, a panaszok kezelése és a konfliktusok eljárási mederben tartása. Inkluzivitásnál pedig az, hogy a szervezet mennyire teszi láthatóvá, illetve tudatosan törekszik-e arra, hogy a döntéshozó fórumok összetétele tükrözze a tagság sokféleségét. A reprezentáció többnyire területi és szervezeti szintekben artikulálódik, a modern értelemben vett sokféleség (társadalmi nemek, eltérő élethelyzetek) kevésbé jelenik meg a normákban.

Az indikátorok gyakorlati haszna a reformok tervezésében van. A cél nem a státútum további „túlszabályozása”, hanem az, hogy legyenek alacsony költségű, mégis nagy hatású minimumok. Ilyen lehet egy választási kódex, amely tisztázza a jelölés, verseny, visszahívhatóság és összeférhetetlenség rendjét, egy pénzügyi szabályzat, amely rögzíti a kötelezettségvállalás és beszámolás minimumait, valamint egy panasz- és jelzőrendszer, amelyet a tagság érthetően és biztonságosan használhat. Ezek az elemek nem gyengítik, hanem erősítik a szervezetet. A személyi konfliktusokat eljárási keretbe terelik és csökkentik a reputációs kockázatot.

5.1. Indikátorok részletes metszete

A governance-indikátorok nyolc csoportja tematikus metszetet ad arról, hol erősödött meg a szabályozottság és hol maradt el. A küldetés indikátora azt mutatja, hogy a szer-

4 Ennek részletes módszertani kifejtésére itt nincs lehetőség, de a könyvkézirat tartalmazza.

vezet milyen nyelven fogalmazza meg önmagát. A korai statútumokban a politikai-jogi egyenlőség és a kisebbségi jogérvényesítés retorikája erősen jelen van, később a kulturális és közösségi szolgáltatói funkciók kerülnek előtérbe. A küldetés nyelvének változása ugyanakkor nem depolitizációt jelent, hanem a civil intézményi szerep megerősödését.

A szervezeti struktúra indikátora a mozgalmi piramisból hálózatszerű renddé alakulás történetét teszi mérhetővé. A 1990-es években a központi logika és a járási/területi közvetítők szerepe dominál, később egyre erősebb lesz az önálló jogi személyek hálózata, ahol az alapszervezetek, területi szervek és szakmai társulások összekapcsolódása adja a szervezet tényleges erejét. A strukturális formalizálódás azonban csak akkor válik „jó irányítással”, ha a hatáskörök és felhatalmazások világosan követhetők.

A tagság indikátora az önkéntesség és a jogok kodifikáltságát méri. A tagság elvi nyitottsága a statútumokban többnyire megjelenik, a tagsági jogok tételes kibontása viszont későn és részlegesen. Itt a civil modernizáció egyik kulcsa a tájékoztatás: a tagok akkor tudnak részvételi jogokat gyakorolni, ha tudják, mit kérhetnek, hol férhetnek hozzá dokumentumokhoz, és milyen csatornákon jelezhetnek problémát. A tagsági jogok kibontása ezért nem bürokrácia, hanem részvételi infrastruktúra.

A döntéshozatal indikátora a választási és határozathozatali eljárások olvashatóságát méri. A Csemadok esetében a döntéshozatal sokáig erősen testületi, delegált logikát követ, ami a területi reprezentációt erősíti. A gyenge pont nem feltétlenül a testületiség, hanem a verseny és visszacsatolás technikáinak hiánya, a jelölési rend, visszahívhatóság, összeférhetetlenség és a határozatok nyilvánossága.

Az ellenőrzés indikátora a legkritikusabb. A belső ellenőrző funkció formálisan több korszakban megjelenik, de a független felülvizsgálat, panaszkezelés, jelzőrendszer és audit mechanizmusai tartósan alulfejlettek. Ennek egyik oka történeti: a mozgalmi kultúrában a konfliktusok kezelése gyakran informális mediáció, nem eljárási rend. A közpénzes működésben azonban ez már nem elegendő, mert a reputációs kockázat gyorsan nyilvánossá válik.

A pénzügyek indikátora azt mutatja, mennyire explicit a költségvetés, vagyonekezelés és kötelezettségvállalás rendje. A statútumok idővel bővülnek, de a részletes pénzügyi szabályzatok gyakran a statútumon kívüli mellékszabályzatokra szorulnak. Ez önmagában nem probléma, ha e mellékszabályzatok elérhetőek, naprakészek és összhangban vannak a nyilvános beszámolási gyakorlattal.

A partnerség indikátora a szervezet beágyazottságát méri (szerződéses együttműködések, alapítványi kapcsolatok, intézményi partnerek). A Csemadok erőssége, hogy történetileg széles hálózattal rendelkezik, ugyanakkor a partnerségi logika átláthatósága – például a projekt- és támogatáslisták nyilvánossága – még erősíthető.

Végül az inkluzivitás indikátora jelzi, mennyire reflektál a statútum a társadalmi sokféleségre. A regionális kiegyensúlyozottság elve megjelenhet, a generációk bevonása is hangsúlyos lehet, ám a társadalmi nemek közti egyenlőség vagy a különböző élet-

helyzetű csoportok részvételi esélyeire vonatkozó tudatos vállalások többnyire hiányoznak. Az inkluzivitás itt nem ideológiai program, hanem szervezeti fenntarthatóság. A tagsági bázis megújulása és a közösségi legitimáció hosszú távon csak sokféle részvételi út mellett lehetséges.

5.2. Töréspontok történeti értelmezése: mi változik 1990–1997, 2003–2006 és 2012 után?

A három jelzett töréspont nem csupán pontszámváltozás, hanem a poszt-szocialista civil mezőben általános mintázat helyi megjelenése. Az 1990–1997 közötti stabil alacsony szint azt jelzi, hogy a szervezet elsődlegesen küldetés- és identitásközpontú volt, miközben a demokratikus technikák és az ellenőrizhető eljárások még nem váltak belső szükségletté. A politikai és kulturális átmenet turbulens környezetében az „életben maradás” és a hálózati kontinuitás volt a fő szempont. Ilyen helyzetben a formális szabályozottság gyakran tehernek tűnik és a szervezet a személyes koordinációra támaszkodik.

A 2003–2006 közötti középszintű intézményesülés a funkciók bővülésével és a közpénzes működés erősödésével függ össze. Amikor egy szervezet egyre több projektet és partnerséget kezel, a pénzügyi és vagyonkezelési fejezetek óhatatlanul bővülnek. A statútumokban ilyenkor megjelennek a civil szektor szabályozási nyelvének elemei, így a beszámolási pontok, ellenőrző funkciók, dokumentálási elvárások. A részvételi és jogorvoslati technikák azonban sokszor még mindig a háttérben maradnak, mert a szervezet a növekedést nem belső demokratizálási programként, hanem intézményi kapacitásépítésként éli meg.

A 2012 utáni ugrás a professzionalizáció jele. A szervezet ekkor már olyan ernyő-szervezetként jelenik meg, amelynek működését nem lehet pusztán helyi önkéntességre és személyes koordinációra építeni. A feladatok és hatáskörök részletes rögzítése, a partnerségi logika és a pénzügyi keretek tisztázása mind arra utal, hogy a szervezet „megtanulja” a civil jogi-eljárási nyelvet. A 2021-es és 2025-ös változatok inkább konszolidálnak, finomhangolnak.

A töréspontok értelmezésénél fontos, hogy az óvatos formalizálódás nem feltétlenül hiba. Kisebbségi közösségi intézményekben a bizalom, a személyes kapcsolatok és a lokális koordináció sokszor a működés alapja. A kérdés az, hogy a személyes koordináció mellé képes-e a szervezet olyan eljárási minimumokat építeni, amelyek krízis idején is működnek. Itt jelenik meg a láthatóság mint krízisállóság, tehát ha a döntések és pénzügyek nyomai olvashatók, a konfliktusok kevésbé rombolják le a reputációt.

A 2025 utáni korszak kihívása tehát kettős. Egyrészt a professzionalizációt úgy kell fenntartani, hogy a helyi mozgástér ne sérüljön. Másrészt a modern governance „kemény magját” – panaszkezelés, audit, összeférhetetlenség, inkluzivitás – úgy kell beépíteni, hogy az ne idegen testként hasson, hanem a közösségi küldetést védő esz-

közként. E kettős cél eléréséhez a státútum önmagában nem elég, mellékszabályzatok, gyakorlatok és nyilvános kommunikáció is szükséges.

A korai korszakban a státútumok „puha” szabályozottságát gyakran a közösségi szükséglet és a politikai környezet magyarázza. Az 1990-es években a szervezetnek egyszerre kellett újraértelmeznie önmagát és fenntartania a működés folytonosságát. Ilyenkor a szabályozás sokszor kompromisszum volt. Elég formális ahhoz, hogy illeszkedjen az új jogrendhez, de elég rugalmas ahhoz, hogy ne törje meg a meglévő hálózatokat. A demokratikus technikák késlekedése ezért részben adaptív, a szervezet nem akarta túl gyorsan „átírni” a belső működést.

A középszakaszban (2003–2006) a kulcskérdés a bonyolódás, hiszen a Csemadok egyszerre bővítette tevékenységeit és próbálta kezelni a több szintből fakadó koordinációs költségeket. A státútumok bővülése sokszor e költségek formalizált válaszaként értelmezhető. A formalizálódás azonban itt még inkább „intézményi”, mint „demokratikus”. A szervezet működőképességét növeli, de nem feltétlenül erősíti a tagsági kontroll és jogorvoslat módszereit.

A 2012 utáni korszakban a legfontosabb változás a szervezet „hivatásszerűvé” válása bizonyos funkciókban. Nem azt jelenti, hogy a Csemadok professzionális intézményként minden tekintetben „kész”, hanem azt, hogy a működés komplexitása eléri azt a szintet, ahol az informális koordináció már nem elég. Ekkor kerül előtérbe a pénzügyi és partnerségi logika, és ekkor válik a nyilvánosság is erősebb tényezővé. A döntések egy része már nem maradhat belső tudás.

A 2025-ös finomhangolások értelmezhetők úgy is, mint a „felhatalmazási lánc” tisztításának kísérletei: a csúcson lévő testületi struktúra egyszerűsítése, a közgyűlés súlyának növelése, a titkári-irodai funkciók megerősítése. E lépések a professzionalizációt erősítik, ugyanakkor épp ezért fontos, hogy a demokratikus és ellenőrzési mechanizmusok is lépést tartsanak. Ha a döntési kompetenciák koncentráltabbak, az ellenőrzés és jogorvoslat hiánya még látványosabb kockázattá válhat.

A töréspontok alapján tehát kétféle modernizáció különíthető el: intézményi modernizáció (struktúra, szerepek, pénzügyi rend) és demokratikus-ellenőrzési modernizáció (verseny, panasz, audit, inkluzivitás). A Csemadok esetében az első jóval gyorsabb volt, mint a második. A tanulmány javaslatai ezt a kiegyensúlyozást célozzák, nem a struktúra további bonyolításával, hanem a hiányzó kontrollpontok beépítésével.

5.3. Ellenőrzés és panaszkezelés: a bizalom intézményi infrastruktúrája

Az ellenőrzés és jogorvoslat kérdése a Csemadok esetében nem technikai melléklet, hanem a bizalom intézményi infrastruktúrája. A posztmozgalmi működésben a konfliktusok gyakran informális mediációval oldódnak meg (tekintély, személyes kapcsolat, helyi kompromisszum). Ez sokszor gyors és hatékony, amíg a konfliktus kicsi és a felek közös normarendszerben mozognak. Amint azonban erőforrások (pénz, ingatlan, pozí-

ció) és külső nyilvánosság kapcsolódik a vitához, az informális megoldások könnyen kevésnek bizonyulnak. Ilyenkor a szervezet számára két kockázat keletkezik: (1) belső kockázat, mert a tagok igazságtalannak vagy részrehajlónak érzik a megoldást; (2) külső kockázat, mert a nyilvánosság a konfliktust botrányként értelmezi, és a szervezet nem tudja megmutatni, hogy létezik tisztességes eljárása.

A modern civil governance ezért legalább három szinten gondolkodik ellenőrzésről. Az első a belső pénzügyi és adminisztratív ellenőrzés (szabályos kötelezettségvállalás, dokumentálás, aláírási rend, pénztárkezelés). A második a szervezeti ellenőrzés, melynek objektív megjelöltje a felügyeleti/ellenőrző testület, amely nem az operatív vezetés része, és amelynek világos jogosítványai vannak betekintésre és jelentésre. A harmadik a jogorvoslat és panaszkezelés, egy olyan csatorna, amelyen a tagok és érintettek biztonságosan jelezhetnek, és amely dokumentált, határidőkhöz kötött eljárással válaszol. (Howard 2002, 168. p.)

A Csemadok statútumtörténete azt mutatja, hogy a szervezeti ellenőrzés bizonyos elemei beépültek, ugyanakkor a harmadik szint – panasz- és jelzőrendszer – tartósan gyenge maradt. Ez részben kulturális okra vezethető vissza. A kisebbségi közösségben a nyílt konfliktus gyakran kerülendő, mert a közösségi kohéziót értékként kezelik. A panaszrendszer azonban nem a kohézió ellen van, hanem annak védelmében. Keretet ad a konfliktusnak, hogy az ne személyes rombolás, hanem eljárási vita legyen.

Az intézményi önkép egyik dilemmája, hogy a panaszkezelés ne váljon „feljelentő kultúrává”, és ne bénítsa meg a szervezetet. Ezt az arányosság elvével lehet kezelni. A panaszok kategorizálhatók: (a) információhiány és félreértés, amely gyors tájékoztatással kezelhető; (b) eljárási kifogás, amely a döntéshozatal szabályosságát érinti; (c) etikai vagy pénzügyi aggály, amely mélyebb vizsgálatot igényel. A csatornák ehhez igazíthatók: egyszerű ügyfélszolgálati válaszidő, formális kifogáskezelési rend, és külön etikai/ellenőrzési eljárás.

A transzparencia kulcsa, hogy a panaszrendszer ne „titkos” legyen. Nem az ügyek tartalmát kell nyilvánossá tenni, hanem a rendszert, hogy hová lehet fordulni, milyen határidők vannak, ki jogosult vizsgálni, milyen döntések születhetnek, és hogyan lehet fellebbezni. Ha ez a rendszer a honlapon is látható, az már önmagában reputációvédő. Jelzi, hogy a szervezet számol konfliktusokkal és intézményesen kezeli őket.

A független felülvizsgálat kérdése hasonló. Egy ernyőszervezetben nem mindig reális drága auditokat bevezetni minden szinten, de a kockázatalapú gondolkodást igen. A szervezet meghatározhat küszöbököt. Bizonyos összeg felett vagy bizonyos vagyonkezelési típusnál külső könyvvizsgálat vagy tanácsadói felülvizsgálat szükséges, kisebb egységeknél pedig standardizált belső ellenőrzési lista és mintavételes ellenőrzés is elég. A lényeg, hogy legyen követhető logika, ne ad hoc reakció. (Rorimpandey-Gustomo 2025, 20–28. p.; <https://www.councilofnonprofits.org>)

Az összeférhetetlenségi és etikai szabályok szintén a láthatóság részei. A poszt-mozgalmi kultúrában a szerepek gyakran összefonódnak. Ugyanaz a személy szervez,

dönt és képvisel. A modern governance nem azt mondja, hogy ez tilos, hanem azt, hogy legyenek átlátható korlátok és deklarációk. Például, hogy ki írhat alá szerződést, ha érintett, hogyan kell bejelenteni az érintettséget, mikor kell kizárni magát a döntésből. Ezek a szabályok nem bizalmatlanságot, hanem tisztességes eljárást teremtenek.

Összességében az ellenőrzés és panaszkezelés fejlesztése a Csemadokban nem „plusz teher”, hanem a szervezet hosszú távú krízisállóságának egyik legolcsóbb biztosítása. A hiányzó elemek beépítése – akár mellékszabályzatok, akár belső protokollok formájában – azt üzeni, hogy a közösség intézménye nemcsak kulturális küldetést visz, hanem a rábízott erőforrások felelős kezelését is vállalja.

Az ellenőrzés gyakorlati bevezetésénél a „szerepek tisztasága” szintén alapelv. Egy ernyőszervezetben könnyen összeecsúszik a stratégiai irányítás, az operatív végrehajtás és az ellenőrzés. Ha ugyanazok a személyek döntenek, hajtanak végre és ellenőriznek, akkor a rendszer sérülékeny. Nem feltétlenül visszaélés miatt, hanem mert nincsenek külső tükrök. A szerepek tisztítása nem személycsereként értelmezendők, hanem szabályként, hogy ki milyen minőségben szólhat bele, milyen dokumentumokhoz fér hozzá, és milyen formában számol be.

A másik alapelv a „nyomképzés”: a döntések és pénzügyi lépések legyenek visszakereshetők. Ez nem jelent túladminisztrálást. Egy rövid határozati kivonat, két aláírási rend, és egy egyszerű kötelezettségvállalási űrlap már javítja a követhetőséget és a konfliktusoknál is véd. Ha később vita van, a felek nem emlékezetből vitatkoznak, hanem dokumentumokból.

A harmadik alapelv a „kockázatalapú ellenőrzés”. Nem minden egység, nem minden döntés ugyanolyan kockázatú. A szervezetnek érdemes meghatározni, mely pontok hordoznak nagy reputációs és pénzügyi kockázatot, pl. ingatlanügyek, nagyobb támogatások, hosszú távú fenntartási vállalások, illetve személyi összeférhetlenségek. Ezeknél a pontoknál kell erősebb kontrollt alkalmazni, máshol elég a minimum.

A panaszkezelésnél a „visszacsatolás” a kulcs. A panaszrendszer csak akkor épít bizalmat, ha a tagok azt tapasztalják, hogy a jelzés nem eltűnik, hanem választ és – ha szükséges – korrekciót hoz. Ezt szolgálja a nyilvános eljárási rend mellett a belső tanulás, évente egy rövid, anonimizált összegző jelentés arról, hány jelzés érkezett, milyen típusúak voltak és milyen tanulságok születtek. Ez nem botránykeltés, hanem intézményi önreflexió.

A jogorvoslat intézményi minimuma az, hogy a tagság tudja, hová fordulhat, és hogy a döntéseket milyen eljárásban lehet felülvizsgálni. A felülvizsgálat nem a döntések megkérdőjelezése, hanem a tisztességes eljárás biztosítása. Ha nincs felülvizsgálat, a tagság frusztrációja „kijárás” és pletyka formájában jelenik meg, ami sokkal rombolóbb hatású. Az ellenőrzés és panaszkezelés fejlesztése tehát nem csak a „rend” kedvéért fontos. (Power 1997)

Kisebbségi közösségi intézményben a konfliktusok gyakran túlmutatnak az ügyön, identitás és lojalitás kérdései tapadnak rájuk. Minél inkább eljárási mederben tartható

a vita, annál kisebb az esélye, hogy a konfliktus a közösséget megosztó törésvonalá váljon. A láthatóság itt közösségvédelmi funkciót tölt be.

5.4. Inkluzivitás és reprezentáció: a tagsági bázis megújulásának kérdése

Az inkluzivitás indikátora első pillantásra idegennek tűnhet egy hagyományosan kulturális identitásörző intézmény esetében. A Csemadok azonban nemcsak kulturális szolgáltató, hanem tagsági közösség is. A tagság társadalmi összetétele idővel változik, generációk cserélődnek, települések elöregednek vagy urbanizálódnak, és a kulturális részvétel formái átalakulnak. Ilyen helyzetben az inkluzivitás nem „divatos program”, hanem szervezeti alkalmazkodás. Képes-e a szervezet különböző élethelyzetű tagokat bevonni, és képes-e a döntési fórumok összetételét úgy alakítani, hogy az a tagság valóságát tükrözze.

A statútumokban gyakran erős a területi reprezentáció logikája. Ez kisebbségi helyzetben érthető, mert a közösségi élet területileg tagolt és a helyi szervezetek adják az identitás infrastruktúráját. A regionális kiegyensúlyozottság elvének megjelenése ezért pozitív. Kódolja, hogy az országos irányításnak tekintettel kell lennie a különböző térségek sajátosságaira. Ugyanakkor az inkluzivitás nem merül ki a területben. A társadalmi nemek, a társadalmi rétegek, a fogyatékosokkal élők, a kisgyermekes családok, az idősek vagy a periférikus településeken élők mind eltérő részvételi akadályokkal szembesülhetnek.

A modern civil szervezetekben az inkluzivitás gyakran két szinten jelenik meg: (1) normatív szinten, azaz kimondott elvként és célként; (2) működési szinten, azaz konkrét részvételi eszközökben. A Csemadok statútumai a normatív szintet csak részben teszik láthatóvá. A generációk bevonásának hangsúlyozása például erősség lehet, de a társadalmi nemek közti egyenlőség vagy a hátrányos helyzetű csoportok részvételi esélyeinek tudatosítása többnyire hiányzik. Ennek oka nem feltétlenül ellenállás, sokszor inkább a történeti örökség: a szervezet önmagát területi és funkcionális hálózatként gondolja el, nem társadalmi sokféleségként.

Az inkluzivitás fejlesztése ezért nem „ideológiai fordulat” kell legyen, hanem fokozatos, a szervezeti logikához illeszkedő vállalás. Például a jelölési és választási kódexben megjelenhet a sokféleségre való törekvés elve, a rendezvények és programok tervezésénél tudatosíthatók a hozzáférhetőségi szempontok, a kommunikációban megjelenhet a különböző korosztályok és élethelyzetek megszólítása. A cél nem kvóták azonnali bevezetése, hanem az, hogy a szervezet láthatóvá tegye, számol a tagság heterogenitásával.

Az inkluzivitás és a láthatóság összefügg. Ha a szervezet nyilvánosan megmutatja, hogyan lehet bekapcsolódni, milyen csatornák vannak a részvételre és hogyan lehet konfliktust jelezni, akkor a részvétel növekedhet. A honlapok elemzésének egyik tanulsága éppen az, hogy az új belépők számára a belépési pontok kulcsfontosságúak. Ha

a tagsági tájékoztatás és jogok-kötelezettségek közérthető, az önmagában inkluzív hatású.

Végül az inkluzivitásnak van reputációs dimenziója is. A kisebbségi civil intézmények gyakran a közösség „kirakataként” is működnek, külső partnerek, támogatók, sajtó figyeli őket. Ha a szervezet képes megmutatni, hogy a közösség nem homogén, és hogy a részvétel többféle élethelyzetből lehetséges, akkor a legitimitása stabilabb. Az inkluzivitás így nem mellékes, hanem a hosszú távú fennmaradás egyik feltétele.

Az inkluzivitás gyakorlati oldala sokszor a programprofilban jelenik meg először. A szervezet rendezvényei, versenyei, emléknapijai, klubjai és képzései olyan „kapuk”, amelyeken keresztül a különböző csoportok beléphetnek. Ha a programok többféle részvételi formát kínálnak – rövid, családbarát események, online részvételi lehetőségek, kisebb létszámú műhelyek –, akkor a tagság megújulása könnyebb. Az inkluzivitás tehát a szervezeti innováció egyik terepe, a közösségi munka formáinak megújítása.

Az alapszabályok és honlapok láthatósági fejlesztése itt is segít. A belépési pontok egyszerűvé tétele (hogyan lehet taggá válni, milyen jogok és kötelezettségek vannak, hová lehet fordulni) különösen azoknak fontos, akik nem rendelkeznek történeti beágyazottsággal. A régi tagok gyakran „ismerik a rendszert”, az újaknak a rendszernek kell megmutatnia magát. A láthatóság így az inkluzivitás eszköze.

Az inkluzivitás és reprezentáció kérdésében érdemes különválasztani a „jelenlétet” és a „hangot”. Lehet, hogy bizonyos csoportok jelen vannak a tagságban, mégsem jutnak hanghoz a döntéshozatalban. Itt a jelölési és választási mechanizmusok a kulcsok. Ha a jelölés informális, a már beágyazott hálózatok újratermelik önmagukat. Ha a jelölés nyitott, átlátható és versenyképes, akkor új szereplők is megjelenhetnek.

A szervezet számára reális cél lehet, hogy a testületi összetételek bemutatásánál ne csak nevek szerepeljenek, hanem rövid szerepleírások és felelősségi körök, valamint a tisztségviselők elérhetőségei. Ez nemcsak átláthatóság, hanem inkluzivitás: az érdeklődők könnyebben találnak kapcsolódási pontot.

Végül a kisebbségi civil intézmények inkluzivitása összefügg a közösség önképével. Ha a szervezet képes azt közvetíteni, hogy a „szlovákiai/felvidéki magyar” lét többféle élethelyzetben megélhető, akkor a tagság egyben befogadás is lesz. A láthatóság ebben a keretben nemcsak adminisztratív technika, hanem a közösségi önértelmezés része.

6. Online önreprezentáció: a honlap mint belépési pont és elszámoltathatósági felület

A digitális nyilvánosság a kisebbségi civil intézmények számára egyszerre lehetőség és kényszer. Lehetőség, mert a közösségi jelenlét és a legitimitáció egyik fő terepe, kényszer, mert a közpénzek felhasználásával kapcsolatos társadalmi elvárások egyre inkább az online hozzáférhetőség minimumait is kikényszerítik. A honlap nem csupán

kommunikációs felület, hanem a szervezet „virtuális kirakata”, ahol eldől, mi válik közös tudássá, és milyen szerepfelfogás – mozgalmi örökségintézmény vagy modern civil nagyintézmény – kerül előtérbe.

A két vizsgált honlap (csemadok.sk és csemadok-hu.eu) összevetése strukturált szempontok mentén történik. A kérdés az, hogy milyen módon és részletességgel jelennek meg a normatív dokumentumok, a döntéshozó testületek és tisztségviselők, a határozatok, a pénzügyi beszámolók, valamint a belső ellenőrzési és etikai mechanizmusok. Külön figyelmet kapnak a belépési pontok, így a tagsághoz kapcsolódó tájékoztatás, a belépés és kilépés rendje, a tagdíjfizetés és jogosultságok közérthető bemutatása, és a helyi szervezetek megtalálhatósága.

A csemadok.sk erőssége a történetileg felhalmozott tartalmi gazdagság, ugyanakkor a tartalmak egymáshoz való viszonya, időszerűsége és átláthatósága egyenetlen. Tipikus probléma, amikor a legfontosabb normatív dokumentum nem naprakészen hozzáférhető, vagy a határozati archívum hiányos, így a tagság kívülről inkább a személyi összetételekről kap képet, a döntések tartalmáról és következményeiről viszont alig. Ezzel szemben a csemadok-hu.eu rendezettebb országos archívumként működhet, különösen a normatív dokumentumok és határozatok tekintetében, de a teljes szervezeti logika itt sem rajzolódik ki minden ponton.

Mindkét felületnél közös hiány, hogy a döntéshozatali lánc, a pénzügyi információk, valamint a belső ellenőrzési és etikai mechanizmusok a nyilvánosság számára csak részben vagy nem megfelelően hozzáférhetők. Különösen érzékeny terület a panaszkezelés és az összeférhetetlenség nyilvános megjelenítése, valamint az adatkezelés és adatvédelem. A digitális működésben ez már a felelős intézményi kultúra része, nem mellékkérdés.

A tagsági és felhasználói nézőpont beemelése megmutatja, miért nem elég a belső „magától értetődőség”. A régi, beágyazott tagok sok működési elemet informális tudásként hordoznak, ám az érdeklődők és potenciális új tagok számára a honlap az elsődleges tájékoztató pont. Ha itt hiányoznak a jogok és kötelezettségek, a panaszkezelés és a pénzügyi transzparencia elemei, az bizalmi deficithez vezethet. A nyilvános átláthatóság tehát nem formalitás, hanem a jövőbeli tagsági bázis és partneri hitelesség feltétele.

6.1. Részletes honlapelemzés: tartalom, hatályosság, határozatok, beszámolók és adatvédelem

A honlapok elemzésében érdemes különválasztani a „tartalmi gazdagságot” és a „kormányzási láthatóságot”. Egy oldal lehet információban gazdag, mégis kevésbé átlátható, ha a tartalmak nincsenek rendezve, nincs egyértelműen jelzett „hatályos” dokumentumtár és a döntéshozatal nyomai nem követhetők. A láthatóság minimuma az, hogy az érdeklődő rövid idő alatt megtalálja, mi a szervezet küldetése, milyen testüle-

tek döntenek, kik a tisztségviselők, hol vannak a határozatok, hogyan lehet taggá válni és hol érhetőek el a beszámolók.

A csemadok.sk esetében a történeti archívum és a széles tartalmi felhalmozás erősség, ugyanakkor a normatív „gerinc” több ponton hiányos vagy egyenetlen. Ha egy hatályos alapszabály „feltöltés alatt” jelöléssel szerepel, az nemcsak technikai hiba, hanem jogbiztonsági probléma. A tagság és a nyilvánosság számára nem világos, melyik szöveg az irányadó. Hasonlóan, ha a határozati archívum csak régi közgyűlések döntéseit tartalmazza, a szervezet irányítása kívülről időrendben és tartalmilag is nehezen követhető.

A csemadok-hu.eu erőssége a rendezettebb országos archívum és a normatív dokumentumok koncentráltabb megjelenítése. Ugyanakkor mindkét felületnél kérdés, hogy a dokumentumok „belépési pontként” működnek-e, vagy inkább archivált állományok. A modern civil átláthatóság nemcsak pdf-ek közzététele, hanem a dokumentumok értelmezhető beágyazása, tehát rövid magyarázatok, dátumozás, hatályosság jelzése és a kapcsolódó határozatok/eljárások összekötése.

Az etikai és panaszkezelési mechanizmusok nyilvános megjelenítése különösen fontos. Ha a honlap nem jelzi, hogy a szervezet számol konfliktusokkal, és intézményesített, követhető módon kívánja kezelni őket, akkor krízis idején a nyilvánosság csak a botrányt látja, a korrekciós csatornákat nem. Ugyanez igaz az összeférhetetlenségi rend és a belső ellenőrzés bemutatására.

A digitális működésben ma már megkerülhetetlen az adatkezelés és adatvédelem. A tagsági adatok kezelése, hírlevél-feliratkozások, kapcsolati űrlapok mind olyan pontok, ahol a felelős intézményi kultúra láthatóvá válik. Ha az adatkezelési gyakorlat csak töredékesen jelenik meg, az arra utalhat, hogy a governance-szempontok tudatosítása szervezeti szinten még nem teljes.

A honlapok fejlesztési iránya ezért nem pusztán dizájnkérdés. Olyan minimális, de következetes architektúra szükséges, amely a láthatóságot szolgálja. „Hatályos dokumentumok”, „Határozatok”, „Beszámolók”, „Etika és panaszkezelés”, „Tagság és belépés”, „Szervezeti térkép” menüpontok, egységes dátumozás és kereshetőség. Ezek a lépések a tagság bizalmát is erősítik, mert a szervezet kiszámíthatóbbnak és professzionálisabbnak látszik, anélkül, hogy elveszítené közösségi karakterét.

7. Közpénz és digitális nyilvánosság: miért gyorsul fel a láthatósági kényszer?

A közpénzek logikája a civil szervezetekben nem csupán finanszírozási kérdés, hanem legitimitási viszony. A támogatás feltételeket és elvárásokat hoz (beszámolót, nyilván tartást, ellenőrizhetőséget). Ez a logika különösen erős a posztszocialista térben, ahol a civil szektor részben állami és önkormányzati forrásokra épül, és ahol a „civil” sokszor nem autonóm piaci alap, hanem közfeladat jellegű kulturális szolgáltatás. A kisebbségi

kulturális szervezeteknél ez még inkább igaz, mert a kulturális infrastruktúra fenntartása részben közpolitikai kérdés.

A közpénzes működésből fakadó átláthatósági elvárások két szinten működnek. Az egyik a jogi-minimum szint, a határidők, beszámolási formák, nyilvános regiszterek. A másik a társadalmi-minimum szint, ahol a nyilvánosság elvárja, hogy a szervezet a saját nyelvén is el tudja magyarázni, mire ment a támogatás, milyen eredmények születtek és milyen vállalások maradtak a szervezeten. Ez a második szint nem mindig írható elő jogszabállyal, mégis a bizalom alapja.

A Csemadok esetében a háromszintű szerkezet miatt a közpénz logikája különösen kényes. A helyi alapszervezetek gyakran kis összegű – többségében önkormányzati – támogatásokból és tagdíjakból működnek, miközben az országos és területi szintek nagyobb projekteket kezelhetnek. Ha a beszámolási minimumok nem egységesek, a nyilvánosság számára a szervezet mozaikká esik szét. Egyes egységek professzionálisan dokumentálnak, mások alig láthatók. A reputáció azonban közös: egy botrány vagy félreértés az egész ernyőszervezetet érintheti.

A digitális nyilvánosság a közpénz logikáját felgyorsítja. A döntések és beszámolók nemcsak a tagság belső ügyei, hanem percek alatt külső viták tárgyai lehetnek. Ezért a „láthatóság” ma már reputációmenedzsment is, de nem marketing értelemben. Inkább proaktív átláthatóság, tehát a hatályos dokumentumok, határozati archívum, beszámolók és rövid magyarázatok rendezett közzététele. A proaktív nyilvánosság csökkenti a pletykák terét és a konfliktusokat visszavezeti az eljárások és tények világába.

A közpénzek felhasználásának láthatósága ugyanakkor nem jelentheti a helyi autonómiák elfojtását. A cél nem az, hogy minden alapszervezet ugyanúgy működjön, hanem az, hogy legyen közös minimum, amely alá a dokumentáltság és elszámolás nem süllyedhet. A minimumok éppen a mozgásteret védik. Ha a tartalékok és kötöttség látható, a szervezet tudatosabban tervez, kevésbé lesz kiszolgáltatott és könnyebben tud új forrásokat bevonni.

A láthatósági kényszer erősödésének egyik oka a támogatási piac szerkezetének változása. A projektek gyakran időben korlátozottak, a támogatások feltételesek és a szervezeteknek egyre több adminisztratív megfelelési feladatot kell teljesíteniük. Ilyen környezetben a pénzügyi kötöttségek és halasztott bevételek kezelése nemcsak könyvelési technikák, hanem kockázatkezelés. Ha a szervezet nem látja előre a vállalásait, könnyen csúszásba kerülhet és reputációs veszteséget szenvedhet.

A digitális nyilvánosság ugyanakkor nemcsak külső kényszer, hanem belső eszköz is. Egy jól felépített dokumentumtár és beszámolási gyakorlat tehermentesíti az országos apparátust, csökkenti az ismétlődő kérdések számát, egységesíti a tájékoztatást, és megkönnyíti a helyi egységek adminisztratív támogatását. A nyilvánosság így belső „tudástárként” is működik.

A közpénz logikájához kapcsolódik a felelősségi körök tisztázása is. Ha világos, hogy melyik szint milyen döntést hozhat, és melyik szint milyen beszámolási kötelezettséggel tartozik, akkor a szervezet kevésbé lesz kiszolgáltatott a félreértéseknek. A háromszintű szerkezetben különösen fontos, hogy legyenek standardizált, egyszerű sablonok (határozati kivonat, pénzügyi kivonat, projektlista, kötelezettséglista). Ezek nem uniformizálnak, hanem a helyi munka nyelvét összekötik a támogatási és nyilvánossági elvárások nyelvével.

A digitális láthatóság fejlesztése a kisebbségi civil intézményekben gyakran forráshiányba ütközik. Éppen ezért értékesek az alacsony költségű megoldások, egységes menüszerkezet, hatályosság jelzése, dátumozott archívum, letölthető sablonok, és rövid magyarázó szövegek. A cél nem professzionális portálok létrehozása, hanem olyan stabil „minimálarchitektúra”, amelyben a szervezeti működés alapidokumentumai és nyomai könnyen megtalálhatók.

Végül fontos kiemelni, hogy a nyilvánosság nem ellenség, hanem tárgyalópartner. A közösségi intézmény akkor tud hosszú távon stabil maradni, ha képes saját maga elmondani a történetét – nemcsak ünnepi narratívákban, hanem a működés mindennapi nyelvén is. A láthatóság ezért egyszerre demokratikus és reputációs erőforrás. Lehetővé teszi a részvételt és csökkenti a bizalmi válságok esélyét.

8. Mérlegfókuszú pénzügyi olvasat: mozgástér, kötöttség és ritmus a háromszintű szerkezetben (2022–2024)

A mérlegfókuszú pénzügyi olvasat abból indul ki, hogy a beszámoló nem pusztán technikai kimutatás, hanem a szervezet formalizált önleírása. A számviteli nyelv egyszerre teszi láthatóvá a pénzmozgás pályáját és a kötöttségek természetét. A kötelezettségek, passzív elhatárolások és halasztott bevételek megmutatják, mennyi a tényleges mozgástér és mennyi az „előre lekötött” vagyon. (Ebrahim 2003, 813. p.; Saxton–Guo 2011, 270–295. p.) Ez különösen fontos egy háromszintű szerkezetben, ahol országos, területi és helyi egységek eltérő kapacitásokkal és eltérő kockázati profilokkal működnek.

A 2022–2024-es pénzügyi adatok esetében, mivel egységes mérleg sorok mentén vezetnek, a vagyon összetétele ugyan összehasonlítható, ugyanakkor a bevételek-kiadások belső szerkezete nem látható, ezért több következtetés csak valószínű mintázként fogalmazható meg.⁵

5 A jelen elemzésben részben jelzett mérleg- és beszámoló adatok nem „egyedi” vagy éppen eltitkolt, illetve csak belső használatra szánt kimutatások, hanem a szlovákiai beszámolási rendhez kötött, standardizált struktúrában előálló nyilvános információk. 2022-től a beszámolók (és a kapcsolódó dokumentumok) benyújtása és közzététele alapvetően elektronikus csatornához és a Számviteli Beszámolók Nyilvántartása (Register účtovných závierok, továbbiakban RÚZ) eljárásrendjéhez kapcsolódik. A RÚZ a szlovák pénzügyi igazgatási infrastruk-

A mérlegfókuszú értelmezés középpontjába három egymásra épülő kérdés kerül. Az első a mozgástér: mennyi a ténylegesen használható pénzkészlet. Ennek egyszerű közelítése a pénzeszközök és a kötelezettségek viszonya. A második a kötöttség: milyen mértékben ülnek a vagynon olyan tételek, amelyekhez feltételek, önrészek, fenntartási vállalások vagy időbeli elhatárolások kapcsolódnak. A harmadik a ritmus: a három év együtt mit mond a működés stabilitásáról.

A rangsorok és tendenciák célja nem minősítés, hanem profilrajz. Az adatok alapján óvatos tipológia rajzolható meg. Működnek stabil pénzkészlettel rendelkező, mérsekelt hullámzású szervezetek, eseményvezérelt, projektszerűen ingadozó egységek, valamint tartósan szűk mozgástérű, kötöttségekkel terhelt működésű szervezetek. Fontos, hogy e kategóriák nem „jók” vagy „rosszak”, hiszen gyakran településszerkezet, aktivitási forma, programprofil és adminisztratív kapacitás alakítja őket.

A pénzügyi láthatóság fejlesztése nem feltétlenül igényel drága rendszereket. A legkisebb ráfordítású, mégis nagy hozamú megoldások közé tartozik egy éves projekt- és támogatáslista rövid pénzügyi kivonattal, egy egyszerű kötelezettséglista (önrész, visszafizetési feltételek, fenntartási vállalások), valamint rögzített pénztárkezelési rend és pénztárkészlet-korlát. Ha ezek társulnak nyilvános beszámolási minimummal, a beszámoló „közbizalmi felületté” válik, akkor nemcsak számokat közöl, hanem érthető történetet is.

túrában működő, nyilvános közzétételi felület, amely lehetővé teszi a beszámolók és egyes kapcsolódó dokumentumok keresését, megtekintését és letöltését. A rendszer a felhasználó számára kétféle információt nyújt: metaadatokat az „elszámolási identitásról” (IČO, DIČ, jogi forma, tevékenységi besorolás, székhely) és a beszámolási dokumentumokat év szerint. A Csemadok-szervezetek esetében külön előny, hogy a központi szervezet RÚZ-adatlapja (mint azonosítható „elszámoló egység”) összeköti a pénzügyi idősorokat a szervezet jogi igazgatási keretével és a későbbi összehasonlításokban hivatkozási pontként működik. Fontos tulajdonság, hogy a nyilvános hozzáférés időmélysége intézményileg kijelölt, ugyanis a RÚZ 2014. január 1-jétől látja el feladatát, és kötelezően a 2013. december 31-ére vagy azt követően összeállított dokumentumokat publikálja. Ez az elemzésben nem technikai részlet, hanem módszertani korlát. A hosszabb történeti ívekhez más forrásokat (belső iratok, korábbi nyomtatott beszámolók) kellene bevonni, amelyre nem volt lehetőségem. A RÚZ erőssége a standardizáltság és a visszakereshetőség. Korlátja ugyanakkor, hogy a „nem látható” tartalmakat (hiányzó feltöltések, nem közzéteendő mellékletek, belső bontások) nem pótolja. Az elemzésben, mivel más, kiegészítő jellegű források (szerződések, belső kimutatók) a 131, más adatsor alapján 93 Csemadok-egységről, illetve 88 alapszervezetről nem állhattak a rendelkezésemre, a RÚZ-tartalmakat tekintem elsődlegeseknek, de nem kizárólagosoknak. Vö. <https://www.registeruz.sk>; Zákon č. 547/2011 Z. z. o registri účtovných závierok a o zmene a doplnení niektorých zákonov; Finančná správa SR, Tlačová správa: Účtovné závierky musia „neziskovsky“ ukladať v elektronickej podobe (Bratislava, 2022. 02. 16.).

8.1. Pénzügyi tipológia, avagy hogyan lesz a mérlegből közös nyelv?

A mérlegfókuszú megközelítés előnye, hogy egy sokszereplős szervezetben is közös nyelvet teremt. Nem a „ki mennyit költött” kérdésével kezd, hanem azzal, hogy milyen szerkezeti feltételek között mozog az adott egység. A pénzeszközök önmagukban nem jelentik a mozgásteret, ha kötelezettségek, halasztott bevételek vagy fenntartási vállalások ülnek rajtuk.

Az alapszervezeti rangsoroknál különösen fontos a települési és programprofil különbsége. Egy nagyobb városi szervezetnél a bevételek és pénzállományok magasabbak lehetnek, ugyanakkor a kötelezettségek is nagyobbak, egy kisebb községi szervezetnél a pénzállomány alacsony, mégis lehet stabil, ha kevés kötöttség terheli. A hároméves időszak elemzése segít abban, hogy a projektszerű kiugrásokat és visszaeséseket ne tévesszük össze strukturális trendekkel.

A kétlépcsős összevetés (területi választmányok és alapszervezetek) azért módszertanilag indokolt, mert a szintek közötti funkciók eltérők. A területi szint gyakran közvetítő és koordináló szerepet visz, projektmenedzsmenttel, esetenként nagyobb vagyonkezeléssel, a helyi szint pedig rendezvényszervező és közösségi aktivitásközpontú. A számviteli adatok ezért csak akkor értelmezhetők, ha a funkciók és a kockázati profilok is megjelennek az elemzésben.

A pénzügyi láthatóság és a közösségi legitimáció összefügg. Ha a tagság azt látja, hogy a beszámoló érthető történetet mesél el – mi futott, miből, mi maradt, milyen vállalások köttettek –, akkor a közpénzek felhasználása kevésbé lesz vita tárgya. A cél tehát nem a „pénzügyi fegyelem” büntető nyelve, hanem a közös megértés. Ebben a narratív beszámoló, a rövid kivonatok és a kötelezettséglista sokszor többet ér, mint a nyers mérleg sorok.

9. Szintézis: a láthatóság mint szervezeti tanulás és krízisállóság

A négy nézőpont – státútum, indikátor, honlap, mérleg – ugyanarra a szervezeti dilemmára világít rá, csak más módokon. A státútum a normák nyelve, az indikátor a mérhetőség nyelve, a honlap a nyilvánosság nyelve, a mérleg pedig a formalizált önleírás nyelve. Együtt azt mutatják meg, hogy a láthatóság nem egyszeri „kommunikációs projekt”, hanem a működésbe beépülő technikák sorozata.

A posztmozgalmi örökség a Csemadokban nem eltűnő maradvány, hanem működési reflex, konkrétan fogalmazva személyes koordináció, informális tudás és lojalitás együttese, mely sokszor hatékony, amíg nincs krízis. Válságban viszont éppen ez válik kockázattá, mert a konfliktusok személyes történetté alakulnak és a szervezet reputációja sérül. A modern civil elvárások ezért nem „ellenségek”, hanem a krízisállóság feltételei. A dokumentáltság, jogorvoslat, kontroll és nyilvános beszámolás csökkenti a reputációs veszteséget.

A tanulási folyamat leginkább ott látható, ahol a szervezet 2012 után átvette a civil jogi-eljárási nyelv elemeit, így a feladatok és hatáskörök részletesebb rögzítését, a pénzügyi keretek és partnerségi logika tisztázását. A késés pedig ott mutatható ki, ahol a modern „bizalmi infrastruktúra” alapjai hiányoznak, tehát a panaszkezelés, jelzőrendszer, független felülvizsgálat, összeférhetlenség, valamint a társadalmi sokféleség tudatos kezelése.

A digitális nyilvánosság és a pénzügyi önleírás metszéspontja különösen fontos. Ma már a közpénzekkel kapcsolatos társadalmi elvárások nem állnak meg a belső dokumentáltságnál, a nyilvános hozzáférhetőség is a legitimáció része. A honlap és a beszámoló együtt teremti meg azt a „közbizalmi felületet”, ahol a tagság és a külső partnerek ellenőrizhető módon tájékozódhatnak. Ha e felületek hiányosak, a bizalom könnyen gyanúvá alakul.

A láthatóság intézményi technikái ezért a szervezeti kultúrát is formálják. A cél nem az, hogy a szervezet „mindig mindent” nyilvánossá tegyen, hanem az, hogy a kritikus pontok – döntések, határozatok, felhatalmazások, pénzügyi kötöttségek, jogorvoslat – követhető, rendezett módon hozzáférhetőek legyenek. Ez a kisebbségi civil intézményekben különösen fontos, mert a legitimáció egyszerre függ a közösségi lojalitástól és a külső finanszírozási rendektől.

10. Mit tanulhatunk a Csemadok történeteiből?

Először is azt, hogy a posztoszocialista átmenetben a civil intézmények nem „tisztá lappal” indulnak. A korábbi struktúrák nyelve, reflexei és személyes hálózatai új jogi környezetben is tovább élnek. A modern civil normák beépülése ezért nem egyszeri reform, hanem hosszú, sok esetben elhúzódó intézményi tanulás. A Csemadok esetében e tanulás egyik mérhető jele a 2012 utáni minőségi ugrás a státútumokban. A professzionizált ernyőszervezet kontúrjai, a pénzügyi és partnerségi logika erősödése, a szervezeti szerepek pontosítása.

Másodszor azt, hogy a „jó irányítás” nem egységes recept. Egy kisebbségi közösségi intézményben a helyi autonómiák és az országos koordináció egyszerre érték. Ha a szabályozás túlságosan centralizál, a helyi energia gyengül, ha túlságosan laza, az országos szint reputációja és közpénzes működése sérülékeny lesz. A jó irányítás ezért inkább arányok kérdése. A helyi mozgástér megőrzése mellett olyan minimumokra van szükség, amelyek krízis idején is működőképesek.

Harmadszor azt, hogy a láthatóság és a beágyazottság nem ugyanaz. A szervezet lehet erősen beágyazott helyben, és mégis lehet gyenge a nyilvános elszámoltathatóságban, és lehet jól dokumentált, de társadalmilag gyenge. A fenntartható működéshez mindkettő kell. Élő közösségi kapcsolatok és olvasható intézményi nyomok.

Negyedszer azt, hogy a legnagyobb kockázat nem feltétlenül a rossz döntés, hanem a döntés olvashatatlansága. Amikor nincs hatályos dokumentumtár, nincs hatá-

rozati archívum, nincs panaszkezelési csatorna, a konfliktusok személyes történetű alakulnak és a szervezet könnyen védekezésre kényszerül. A láthatóság ezzel szemben proaktív: megelőzi a félreértést és krízis idején is kapaszkodót ad.

Végül azt, hogy a reformok nem a múlt tagadását jelentik. A mozgalmi örökség a Csemadok identitásának része és számos erőforrást hordoz (helyi kapcsolatok, önkéntes munka, kulturális tudás). A modern civil eszközök – választási kódex, pénzügyi szabályzat, panaszrendszer, online dokumentumtár – nem ezt váltják le, hanem fenntarthatóvá teszik, és a 21. századi elvárások felé fordítják. Így a szervezet egyszerre maradhat közösségi és válhat professzionálissá.

Mindez egyben új kutatási irányokat is kijelöl. Kézenfekvő lenne a Csemadok változásait összehasonlító keretbe állítani más, történetileg kialakult kárpát-medencei magyar és európai kisebbségi kulturális szervezetekkel.⁶

11. Következtetések és javaslatok: alacsony költségű, nagy hatású láthatósági fejlesztések

A tanulmány záró részében a következtetésekből olyan javaslatok következnek, amelyek nem a szervezet identitásbeli küldetését írják át, hanem a működés láthatóságát erősítik. A javaslatok közös elve, hogy a személyfüggőség csökkentésével, a dokumentáltság és eljárásrend erősítésével stabilizálják a bizalmat. A reform nem „nagy ugrás”, hanem lépcsőzetes tanulás.

6 A Csemadok működésének értelmezése akkor válik igazán hangsúlyosabbá, ha európai „társ szervezetek” felől is vizsgáljuk. Olyan kisebbségi ernyőszervezetekre gondolok, amelyek egyszerre kulturális hálózatok és közösségi önszerveződési infrastruktúrák. Ilyen például a csehországi lengyel kisebbségé (Polski Związki Kulturalno-Oświatowy w Republice Czeskiej), mely a helyi körök világára épít és ezt a hálózati logikát teszi láthatóvá. A közösségi jelenlét itt nem egyetlen központból indul ki, hanem sok helyi csomópontból áll össze. A németországi dán kisebbség fő kulturális szervezete (Sydslesvigske Forening) szintén helyi tagszervezetekre támaszkodik, s gyakran egyfajta „kapuként” írja le magát a közösség felé. A szorb Domowina pedig inkább azt a határhelyzetet mutatja meg, ahol a kulturális munka és az érdekképviseleti szerep óhatatlanul összeér. Ernőszervezetként sokféle társaságot fog össze és közéleti térben is a közösség képviselőjeként jelenik meg.

Ezek a párhuzamok abban segíthetnek, hogy a Csemadoknál külön lássuk a hagyományból eredő mozgatórugókat és külön a modern civil működés szabályozottsági rendjét. A Csemadok szervezeti önleírása maga is hálózati intézményként mutatja meg magát (alapszervezetek, területi szervek), ami jó kiindulópont az ilyen jellegű összehasonlítás végiggondolásához. Innen két további kutatási irány szinte magától kirajzolódik. Összehasonlító módon feltérképezhető, hogy a helyi egységek milyen döntési és ellenőrzési rutinokkal működnek, és ezek mikor, hogyan válnak átlátható eljárásokká. Empirikusan pedig vizsgálható a „láthatósági minimum” kérdése. Vö. <https://www.pzko.cz>; <https://syfo.de>; <https://www.domowina.de/start/>

(1) Választási kódex: a jelölés, verseny, összeférhetetlenség, visszahívhatóság és mandátumkezelés minimumainak rögzítése. A cél, hogy a belső demokratikus technológia ne informális tudásként éljen, hanem közérthető rendként, amely konfliktus esetén is kapaszkodót ad.

(2) Pénzügyi szabályzat és egyszerű kötelezettséglista: kötelezettségvállalási rend, pénztárkezelés, pénztárkészlet-korlát, éves projekt- és támogatáslista rövid kivonattal. Ezek az eszközök nem adminisztratív terhet jelentenek, hanem a mozgástér és kötöttség láthatóvá tételével védik a szervezetet.

(3) Panasz- és jelzőrendszer: világos csatorna a tagsági kifogások, etikai ügyek és visszaélések jelzésére, garantált válaszidőkkel és dokumentált eljárással. A cél nem a büntetés, hanem a korai korrekció és a reputációvédelem.

(4) Egységesített online dokumentumtár: hatályos alapszabály, választási és pénzügyi szabályzat, etikai és összeférhetetlenségi rend, határozati archívum (országos közgyűlés, országos testületek), és rövid, közérthető „hogyan működünk?” leírás. A nyilvánosságban nem a tartalmak mennyisége a döntő, hanem a rendezett hozzáférhetőség.

(5) Inkluzivitási minimum: a regionális kiegyensúlyozottság mellett fokozatos vállalások a társadalmi sokféleség láthatóvá tételére. Nem kvóták azonnali bevezetése szükséges, hanem annak kimondása, hogy a szervezet számol a tagság eltérő élethelyzeteivel és törekszik a részvételi esélyek javítására.

A javaslatok közös haszna, hogy a Csemadok belső vitáit és külső megítélését egyaránt stabilizálhatják. A szervezet így nem „gyengül” a kritika által, hanem erősödik. Képes lesz saját gyengeségeit felismerni, azokra reflektálni és hosszabb távon is betölteni közösség-szervező szerepét.

Az ajánlások akkor lesznek fenntarthatók, ha a szervezet a láthatóságot nem „kampányként”, hanem kultúraként kezeli. A kultúra azt jelenti, hogy a dokumentálás és beszámolás nem külső kényszer, hanem belső reflex. A döntés természetes módon nyomot hagy, a pénzügyi lépés természetes módon elszámoltatható, és a konfliktus természetes módon eljárási mederben kezelhető. Ha ez a reflex megerősödik, a Csemadok a 21. századi civil normák felé tett lépéseit nem a mozgalmi örökség veszteségeként, hanem annak megőrzéseként fogja megélni.

Zárszó

A Csemadok történeteiből az a tanulság olvasható ki, hogy a kisebbségi civil intézményekben a bizalom nem adott állapot, hanem folyamatosan újrateremtett szervezeti képesség. A láthatóság ennek egyik kulcsa. Minél követhetőbb a döntések és felelőségek rendje, annál kisebb a személyüggőség és annál nagyobb a krízisállóság.

A láthatóság intézményi technikái nem helyettesítik a társadalmi beágyazottságot, de keretet adnak neki. A jól megírt küldetésnyilatkozat és a gondosan kialakított honlap önmagában nem épít tagságot, viszont a hiányzó dokumentáltság gyorsan leépítheti a

már meglévő bizalmat. A modern civil eljárásrend nem a mozgalmi örökség tagadása, hanem annak fenntarthatóvá tétele.

A tanulmány ezért nem lezárni kívánja a Csemadokról szóló vitákat, hanem közös nyelvet kínál. Személyek helyett mechanizmusokról, benyomások helyett eljárásokról, gyanú helyett ellenőrizhetőségről beszélni. Ha a szervezet a normák és a nyilvánosság irányába tett lépéseit következetesen folytatja, a láthatóság nem teher, hanem erőforrás lesz.

A kisebbségi civil intézmények hosszú távú sikerének egyik ismérve, hogy képes-e a helyi energiát országos renddé, az országos rendet pedig helyi támogatássá fordítani. A Csemadok működésében ez a „fordítás” a jövőben is kulcskérdés marad. A láthatóság nem végállomás, hanem eszköz. Segít abban, hogy a közösségi munka sokféle formája – az ünnepi eseményektől a mindennapi klubéletig, a pályázati projekttől a helytörténeti kezdeményezésig – ugyanabban a bizalmi térben maradjon. A bizalmi tér pedig a közösség fennmaradásának egyik legfontosabb nem anyagi erőforrása.

A tanulmány által javasolt minimumok bevezetése egyszerre szolgálja a közösségi autonómiát és az országos hitelességet. Ha a működés alapnyomai – hatályos dokumentumok, döntések, beszámolók, jogorvoslati csatornák – könnyen elérhetők, akkor a Csemadok kevésbé lesz kiszolgáltatott a félreértéseknek, és több energiája marad arra, amiben a legerősebb: közösséget szervezni, kulturális világot fenntartani és a helyi kezdeményezéseket összekötni.

Szakirodalom

- Anheier, K. Helmut 2005. *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. London–New York, Routledge.
- Ebrahim, Alnoor 2003. Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31. évf. 5. sz. 813–829. p.
- Farkas Zoltán 2022. A társadalmi hálózat fogalma és fő típusai – intézményes szociológiai felfogásban. *Replika*, 124. évf. 179–195. p.
- Howard, Marc Morjé 2002. The Weakness of Postcommunist Civil Society. *Journal of Democracy*, 13. évf. 1. sz. 157–169. p.
- Morauszki András 2012. Az Illyés Közalapítvány Csemadok szakmai tanácsa támogatásainak elemzése (1996–2006). *Civil Szemle*, 9. évf. 1. sz. 103–120. p.
- Nagy Zsófia 2020. Reprezentációs küzdelmek a szlovákiai magyar kulturális mezőn. *Fórum Társadalomtudományi Szemle*, 22. évf. 3. sz. 83–105. p.
- Nagy Zsófia 2022. *A szlovákiai magyar identitás nyelvi-kulturális reprezentációi*. Doktori disszertáció. Eötvös Loránd Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar, Budapest.
- Pietrzyk-Reeves, Dorota 2008. Weak Civic Engagement? Post-Communist Participation and Democratic Consolidation. *Polish Sociological Review*, 161. évf. 1. sz. 73–88. p.
- Power, Michael 1997. *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford, Oxford University Press.

- Rorimpandey, Samuel Stephen – Gustomo, Aurik 2025. Transparency and Accountability of NGOs in Managing Corporate Social Funds. *European Journal of Business and Management Research*, 10. évf. 3. sz. 20–28. p.
- Saxton, G. D. – Guo, C. 2011. Accountability Online: Understanding the Web-Based Accountability Practices of Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40. évf. 2. sz. 270–295. p.
- Székeley Tünde 2012. Hungarian Minority Civil Society in Romania and Slovakia. *Civil Szemle*, 9. évf. 3. sz. 59–79. p.
- Varga Sándor 2005. A Csemadok történetének rövid áttekintése. In Fazekas József – Hunčík Péter (szerk.): *Magyarok Szlovákiában (1989–2004)*. Fórum Kisebbségkutató Intézet–Lilium Aurum Könyvkiadó, Somorja, 405–411. p.
- Végh László–Varga Sándor 2003. Alapszabályok. Dokumentumok a Csemadok történetéből (1949–2000). *Fórum Társadalomtudományi Szemle*, 5. évf. 3. sz. 127–176. p.

ISTVÁN GAUČÍK

THE INSTITUTIONAL TECHNIQUES OF VISIBILITY IN THE HISTORICAL TRANSITION OF CSEMADOK (1990–2025)

This study examines the historical transition of Csemadok between 1990 and 2025 through the analytical lens of institutional visibility. Visibility is understood here not as a communication strategy, but as an organizational capacity: the ability of decisions, authorizations, financial transactions, and control mechanisms to leave traceable and retrievable records. The paper argues that in post-socialist minority civil institutions, the legacy of movement-based organization and the demands of modern accountability do not replace one another; rather, they coexist in layered tension, shaping a complex process of institutional learning. The analysis combines four complementary approaches: a biographical reading of statutes as organizational self-descriptions; an indicator-based comparison of key governance dimensions (mission, structure, membership, decision-making, control, finance, partnerships, and inclusivity); an examination of Csemadok's websites as forms of digital self-representation; and a balance-sheet-oriented analysis of financial patterns across different organizational levels between 2022 and 2024. The findings reveal a significant qualitative shift after 2012, marked by the consolidation of a professionalized umbrella organization. At the same time, persistent blind spots remain in the areas of control mechanisms, complaint procedures, and the codification of inclusivity. The study therefore proposes several low-cost yet high-impact reforms, including an electoral code, financial regulations, a unified online document repository, minimum standards for public reporting, and a simple register of obligations. Together, these measures would strengthen the institutional infrastructure of trust and enhance the organization's long-term resilience.