

Szerzők: Dr. Csáky Gyopár, Dr. Fehér Tamás, Dr. Laczkó Zsuzsa, Dr. Molnár György  
Dr. Ormai Gabriella, Tóth Laura | Szerkesztette: Dr. Laczkó Zsuzsa

# ÚT A SZOCIÁLIS VÁLLALKOZÁSOK FELÉ

## Módszertani füzet 3.

Út a piaci munka világába. A szociális vállalkozás mint a közfoglalkoztatásból való egyik lehetséges kivezetés



**SZÉCHENYI TERV**

Kézirat lezárása: 2014. március  
Készült az „Út a piaci munka világába”  
TÁMOP-1.4.3-10/1-2f-2011-0003 projekt keretében  
az ESÉLY LABOR EGYESÜLET gondozásában

Fotó: Pamuki Krisztián, Kéltprogram

## Tartalomjegyzék

<b>1. A SZOCIÁLIS GAZDASÁG FOGALMA</b>	<b>7</b>
1.1 Előzmények	7
1.2 A szociális gazdaság alapértékei, kettős szerepe	7
1.3 A szociális vállalkozások	8
<b>2. A SZOCIÁLIS VÁLLALKOZÁSOK MAGYARORSZÁGON</b>	<b>10</b>
2.1 Közfoglalkoztatás helyett szociális vállalkozás A foglalkoztatásfejlesztés komplex struktúrája Résztevők és a kivezetésre esélyesek	10 11 13
2.2 Milyen szervezeti formát válasszunk? A szociális szövetkezet és a kft. összehasonlítása	14 16
2.3 A szociális szövetkezetek alapítása, működése, gyakorlati kérdések Egyéni előnyök Kollektív előnyök A közösségi alap	17 18 18 19
<b>3. SZOCIÁLIS VÁLLALKOZÁSOK TERVEZÉSE, MŰKÖDTETÉSE A GYAKORLATBAN</b>	<b>20</b>
3.1 A közfoglalkoztatáshoz csatlakozó szociális vállalkozások	20
3.2 Specialitások a kistelepüléseken működő szociális vállalkozások esetében A menedzsment Együttműködések Humánerőforrás-menedzsment A tervezett tevékenység megválasztása – termék-, szolgáltatáspaletta kialakítása Finanszírozási problémák	22 22 23 23 24 25
3.3 Az üzleti terv Az ötletek forrásai és életképességük vizsgálata Az üzleti terv tartalma	26 27 28
3.4 A szociális vállalkozás átvilágítása, fejlesztése egy új eszköz segítségével Mi az Innovációs mátrix? Hogyan kell használni az Innovációs mátrixot? Kik használják az eszközt a szervezetből?	29 29 30 30

Szerzők:

Dr. Csáky Gyopár  
Dr. Fehér Tamás  
Dr. Laczkó Zsuzsa  
Dr. Molnár György  
Dr. Ormai Gabriella  
Tóth Laura

Szerkesztette:

Dr. Laczkó Zsuzsa  
Lektorálta:  
Kulinyi Márton

Illusztrációk, tördelés:

Tóth Avanti Péter

## Tartalomjegyzék

<b>4. A LEGFONTOSABB HAZAI MODELLÉRTÉKŰ, JÓ GYAKORLATOK</b>	<b>31</b>
4.1 A NESsT modell	31
Vállalkozási területek	31
A közös fejlesztés módszertana	32
Általános tapasztalatok	34
A siker záloga	35
4.2 Kiútprogram modell	36
Munkanélkülüből kisvállalkozó	37
A fejlesztés módszertana	37
A szociális mikrohitel és a közfoglalkoztatás	41
4.3 Az OFA nKft. és a szociális szövetkezetek	42
<b>5. ÖSSZEGZÉS, FŐBB TANULSÁGOK ÉS AJÁNLÁSOK</b>	<b>45</b>
5.1 Ajánlások szociális vállalkozások alapítóinak	45
5.2 Az OFA nKft. ajánlásai	46
5.3 A Magyarországon működő társadalmi vállalkozások legfőbb kihívásai	47
<b>6. FÜGGELÉK</b>	<b>49</b>
6.1 Ötletek szociális vállalkozások lehetséges tevékenységi köreire	49
6.2 A szociális szövetkezetek az EU-ban	51
Jó külföldi példák	52
6.3 Jogi tudnivalók a nonprofit szervezetekről	54
Nonprofit működés	54
A nonprofit szervezetek felépítése	58
Felelősség	59
Működés, pénzügyek	59
Legfontosabb vonatkozó jogszabályok:	61
6.4 Hivatkozások	62

## Ajánló

### *Kedves Olvasók!*

Biztosan van Önök között olyan, aki ismeri az elmúlt évek szociális gazdasághoz kötődő pályázatait, esetleg már működtetnek is szociális szövetkezetet. Mások – és tapasztalataink szerint még ők vannak többségben – csak keveset vagy semmit sem tudnak arról, hogy mi is a szociális gazdaság. Jól tudjuk, hogy ami ismeretlen, azzal nehezen barátkozunk, sokszor inkább kikerüljük. Pedig hasznos minél szélesebb körben felismerni és kihasználni a lehetőségeket. Valószínűleg érdemes egy-egy településen egy szociális szövetkezetet vagy nonprofit kft.-t létrehozni a **fenntartható munkahelyek** reményében. Reméljük, hogy e füzettel is hozzá tudunk járulni ahhoz, hogy a **szociális gazdaság reális kivezető út lehessen a munkanélküliségből és a közfoglalkoztatásból**. Ez az út az Európai Unió 2014–2020-as munkaerő-piaci stratégiájának egy fontos eleme, hiszen a munkahelyek 75-80%-át Európában ma is a kisvállalkozások adják. Ezért e stratégiához komplex támogatási rendszer került kidolgozásra. A vállalkozásfejlesztének az EU-val közös támogatása a hazai munkaerő-piaci politikának is értékes része. Ezen rugalmasan és kreatívan alkalmazkodni képes szektor fejlesztési támogatások segítségével képes önfenntartó, adózó munkahelyeket teremteni, szemben a közfoglalkoztatás átmeneti, állami munkahelyeivel.

Az „**Út a piaci munka világába**” projektünk küldetése a közfoglalkoztatás munkaerő-piaci funkciójának erősítése. Projektünkben komplex módon közelítettük meg az idő közben folyamatosan változó hazai közfoglalkoztatást. Egyrészt egy munkáltatóorientált foglalkoztatásfejlesztő rendszert magunk is felállítottunk és „próbaüzembe” helyeztünk. Ennek tapasztalatait, tanulságait, ajánlásait tartalmazza az „Út a piaci munka világába” című 1. módszertani füzetünk. Ezenközben Módszertani Központot állítottunk fel, amely körütekintően vizsgálta a korábbi, és országos szinten kutatta, elemezte a 2011–2013. évben folyó közfoglalkoztatást. „A közfoglalkoztatás-szervezők értékei” tárgyú kutatásban az ország 900 szervezetének tapasztalatát dolgoztuk fel tematikusan. Háromszáz dolgozó strukturált interjúsorozatával vizsgáltuk a közfoglalkoztatottak helyzetét, attitűdjeit, majd annak változásait belépéskor, 1/2 és 1 év múlva. A projekt szakmai megalapozottságát országos megbecsülésnek örvendő kutatókból, oktatókból, gyakorlati szakemberekből és államigazgatási szereplőkből álló szakmai munkacsoport és külső tanácsadók segítették. A három tematikus szakmai konferencián és kerekasztal-beszélgetésen további 30 szakember járult hozzá a téma körütekintő, megalapozott, komplex megközelítéséhez.

## I. ■ A szociális gazdaság fogalma

### 1.1 Előzmények

A szociális gazdaság elvét és gyakorlatát a fejlett világ országaiban részben a '70-es évek gazdasági válsága hívta életre, mivel a bővülő munkaerő számára egyre kevesebb klasszikus, fizetett munka állt rendelkezésre. A munkanélküliség megnövekedését a technológiai fejlődés is okozta, amelynek eredményeképpen a munka volumene jelentős mértékben csökkent, ami a munkavállalók széles körét szorította ki a munkaerőpiacról. Megoldást kellett keresni a munkamegosztásból és ezzel párhuzamosan a társadalmi újratermelésből, a gazdasági és közjavak elosztásából is kiszoruló növekvő csoportjai számára. Az is hamar egyértelművé vált, hogy ezzel a problémával az állam egyedül nem tud megbirkózni.

A közép- és kelet-európai országokban, így hazánkban is ez a probléma a rendszerváltást követően, a '90-es évek elején jelentkezett. A piacgazdaság felé forduló kormányok nem tudtak megfelelő válaszokat adni az ugrásszerűen növekvő munkanélküliségre, és csak egyre nagyobb nehézségek és adósságok árán tudták fenntartani a szociális, oktatási és kulturális intézményrendszert. Ennek következtében elsősorban a **munkaerő-piaci hátrányban lévő munkavállalók** növekvő csoportjai kerültek a munkaerőpiac perifériájára, fokozódó szociális kirekesztődés áldozataivá váltak. Ide tartoznak többek között az ötven év fölöttiek, a fogyatékkal élők, az alacsony képzettségű fiatalok, az egyedülálló szülők, a hátrányos helyzetű települések lakói, és legnagyobb mértékben a romák. Ezek mellé a csoportok mellé az elmúlt években a hátrányokban „felzárkóztak” a pályakezdő fiatalok. Minden fent említett csoport esetén hatványozottan jelentkeztek a munkaerő-piaci hátrányok a városoktól távoli kistelepüléseken.

A szociális gazdaság szereplőinek új helyet kellett keresni a hagyományos, profitelvű kapitalista piac és a szabályozó állam bipoláris gazdasági térképén. Anélkül, hogy a kapitalista gazdaságot jellemző profitmaximalizálás fontosságát kétségbe vonnánk, fel kellett ismerni, hogy létjogosultsága van más alapelveken működő gazdasági tevékenységeknek, ahol nem a profitszerzés a fő cél.

### 1.2 A szociális gazdaság alapértékei, kettős szerepe

A szociális gazdaság modellje alternatívát állít a kapitalista termelési mód haszonelvűsége mellé a társadalmi értékek előtérbe helyezésével, összekötve a foglalkoztatást és a társadalmi kohézió megteremtését. A szociális gazdaság keretrendszerében olyan gazdasági közösségek létrehozását támogatja, amelyek erősítik a közösségen belüli társadalmi tőkét és szolidaritást. A fentiek alapján a szociális gazdaságra a szakértők **harmadik szektorként** tekintenek a magánszektor és a közszféra között.

Tulajdonképpen a szövetkezésnek már önmagában kettős célja van, egyrészt a **szociális problémák megoldására** való törekvés, másrészt az **értékteremtő gazdasági tevékenység**. „A szociális gazdaság köztes helyet foglal el az állam és a piac között; gazdasági és szociális küldetést egyaránt teljesít; közérdeket szolgál. Olyan helyi kezdeményezések tartoznak a szociális gazdaságba, amelyek **célja a nehezen elhelyezhető emberek integrálása a munka világába**, foglalkoztatást, szakmai tudásuk fejlesztését és tanácsadást kínálva számukra.” Emellett e kezdeményezések és

**Ezen módszertani füzet** arra vállalkozik, hogy összefoglalja a szociális vállalkozásokkal kapcsolatos legfontosabb tudnivalókat, kiemelten fókuszálva azokra, amelyek a közfoglalkoztatásból való kivétel és egyik eszközeként jeleníthetők meg ezt a szektort. Ajánlásokat tartalmaz mindazoknak, akik egy szociális vállalkozás keretein belül szeretnének tevékenykedni akár civil szervezeti, akár vállalkozási formában.

A füzet első fejezete a szociális gazdaságot és annak szervezeti formáit, a szociális (vagy társadalmi) vállalkozások alapértékeit, szerepét mutatja be. A második fejezet már a hazai gyakorlatba ágyazva tárgyalja ezen szektor szervezeteinek lehetséges értékeit. A foglalkoztatásfejlesztés komplex struktúrájában vizsgálja a szociális vállalkozások munkaerő-piaci lehetőségeit a közfoglalkoztatások alternatívájaként. A lehetséges résztvevő személyek számbavételét az „Út a piaci munkába” projekt keretében végzett kutatások alapozták meg. A füzet harmadik fejezete már tematikusan felépített, praktikus tanácsokkal, ajánlásokkal is szolgál azok számára, akik szociális vállalkozásba fognának. A negyedik fejezet három olyan országos szintű rendszert mutat be, melyek a hazai szociális vállalkozások szakmai fejlődését segítik. Ezen, évek óta sikeres professzionális szervezetek már sok száz szociális vállalkozást segítettek életre és segítenek önfenntartóvá válni. Tapasztalataik, ajánlásaik gazdagítják a füzet ötödik fejezetét, mely összefoglalja a szociális vállalkozások fejlesztésének javasolt stratégiai és taktikai ajánlásait. A Függelék pedig további praktikus ötletekkel segíti a vállalkozásfejlesztésbe kezdőket, hogy sikeresebben tudjanak eligazodni a fejlesztés jogi, szervezeti, pénzügyi és kontrollterületeiben.

Reméljük, hogy mind tudományosan, mind gyakorlati szinten megalapozott módszertani füzetünkkel, ajánlásainkkal érdemben hozzájárulhatunk a munkahelyfejlesztés közfoglalkoztatáson túli lehetőségeinek fejlődéséhez.

2014. március 31.

Kulinyi Márton

szerkesztő

Elnök, Esély Labor Egyesület

szervezetek általános jellemzői közé tartozik, hogy általában korábban akár fel sem ismert, illetve kielégítetlen helyi szükségletekre reagálva, lokális szinten működnek. Új munkahelyeket teremtenek, hátrányos helyzetű munkavállalókat foglalkoztatnak, és árbevételt realizálva az a céljuk, hogy bizonyos idő után önfenntartóvá váljanak. Így tehát komplex motiváltságú igényeknek is teret adnak, olyan szükségletek kielégítését valósítják meg, melyeknek a magán- és/vagy a közszektorban nincs létjogosultságuk, vagy érvényesülésük erősen korlátozott (2006. évi X. törvény).

A szociális vállalkozás keretében működtetett tevékenységekre tehát keresleti oldalon is megvan az igény, hiszen számos területen az informális és feketegazdaság, valamint a fizetetlen házimunkák pótolnak fontos, ámde hiányzó szolgáltatásokat. Más társadalmilag hasznos szolgáltatások pedig bizonyos célcsoportok számára a hagyományos módon elérhetetlenek magas árak, esetenként pedig a nehéz hozzáférés miatt.

A szociális gazdaság jellemző alapértékei a következők:

- szolidaritás;
- szociális kohézió;
- szociális felelősség és elkötelezettség;
- demokrácia és részvétel;
- autonómia és
- függetlenség.

### 1.3 A szociális vállalkozások

A szociális gazdaság szervezetei a szociális vállalkozások. Ezek országonként eltérőek, de jellemzően mindenütt jelen vannak a forprofit és nonprofit formák is. A szociális szövetkezet is a szociális gazdaság egyik lehetséges – közösségi – szervezeti formája, de lehet akár nonprofit gazdasági társaság vagy civil szervezet is. A szociális vállalkozások átfogó, komplex segítségével másfél évtizede foglalkozó nemzetközi szakmai-támogató szervezet, a NESsT – az európai normákat figyelembe véve – a társadalmi vállalkozás kifejezést használva a következő meghatározást adja:

„... a társadalmi vállalkozás olyan tudatosan tervezett vállalkozói tevékenység, mely társadalmi problémák innovatív megoldására jött létre. A társadalmi vállalkozások lehetnek nonprofit szervezetek, melyek üzleti modelleket alkalmaznak alapvető küldetésük eléréséhez, és lehetnek üzleti vállalkozások, melyek üzleti céljuk mellett jelentős társadalmi hatás elérésére töreksenek. Alapelvük az a kettős optimalizálás, mely gazdasági és társadalmi célok összehangolását, egyensúlyban tartását jelenti.”



A társadalmi vállalkozások alapvető ismérve a **valódi értékteremtés**: a fenntarthatóság érdekében fontos, hogy a társadalmi cél (például megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása) mellett valós piaci igények kiszolgálására jöjjenek létre, és minőségi, versenyképes termékeket és szolgáltatásokat kínálnak. Ezt megalapozott üzleti tervre, valamint átgondolt és tesztelt piaci koncepcióra építve lehet megvalósítani.

A szociális (vagy társadalmi) vállalkozások meghatározására az Európai Unió Bizottsága az alábbi közös jellemzőket határozta meg:

- profitcélok helyett elsősorban olyan **szociális célok** kitűzése, amelyek szociális előnyökkel szolgálnak a lakosság mint közösség és annak tagjai számára;
- alapvetően **nonprofit jelleg**, amelynek értelmében a haszon döntő részét visszaforgatják, és nem osztják szét magánrészvényeseknek vagy tulajdonosoknak;
- a következő, **különböző jogi formák** vagy modellek egyikéhez való tartozás: szövetkezetek, önszervező egyletek, önkéntes szervezetek, alapítványok, profitorientált vagy nonprofit vállalkozások;
- gazdasági szereplő, amely – gyakran általános érdekű (értsd: **közszolgáltatáshoz** tartozó) – árut vagy szolgáltatást kínál, sokszor erős szociális innovációs tartalommal;
- **független szervezatként** való működés, amelyet nagymértékben jellemez a részvétel és az együttműködés (alkalmazottak, tagok és felhasználók között), valamint az önkormányzás és a demokrácia (akár képviselői, akár nyitott);
- gyakran civil szervezethez való kapcsolódás, sőt, ahhoz kötődő eredet.

A szociális vállalkozások fejlesztése nem csupán gazdasági és foglalkoztatási szempontból jelent előnyöket, hanem emellett eredményesen elősegítheti a társadalmi szolidaritás, a felelősségvállalás és kohézió erősödését is. A szociális vállalkozások keretében a legtöbb tagállamban célszerűen végezhető tevékenységekre (főként a nem kellő mértékben kielégített helyi szükségleteket alapul véve) az Európai Bizottság már 1994-ben megfogalmazta ajánlásait az EU „Fehér Könyvében”. Ezek a főként szolgáltató jellegű tevékenységek rendkívül széles körűek, és sok lehetőséget kínálnak a kreatív ötletekre, módszerekre, kombinációkra. Az ajánlható tevékenységek listáját lásd a függelék VI.1 pontjában, az európai szociális szövetkezetekről és jó példákról pedig lásd a függelék VI.2 pontját.

2014. január 16–17-én Strasbourgban tartották a *Szociális vállalkozások felhatalmazása az innovációra, befogadó növekedésre és munkahelyteremtésre* című konferenciát. A találkozó és a közös munka több mint 2000 szociális vállalkozást és ezek támogatóit hozta össze, akik nagyon változatos szociális gazdaságokat képviseltek. Egyetértés született arról, hogy Európa jövőjében a szociális vállalkozások jelentősebb szerepet kell hogy betöltsenek, új ötleteket és cselekvési irányokat határoztak meg a potenciális intelligens, fenntartható és befogadó növekedés feloldására.

## 2 ■ A szociális vállalkozások Magyarországon

A szociális vállalkozások fejlettsége és a foglalkoztatásban betöltött szerepe Magyarországon jelenleg még nagyon alacsony szintű. 2006. évi adatok szerint az Európai Unió tagállamaiban átlagosan a foglalkoztatottak 6,7%-a dolgozott szociális vállalkozásokban, miközben ez az arány Magyarországon mindössze 2,3% volt. Ez a lemaradásunk – a szociális szervezeteknek a 2006. évet követő megjelenése és fokozatos, de mindeddig még lassú térhódítása ellenére – számottevően azóta sem változott. Mindez hazánkban a szociális vállalkozások további fejlesztési lehetőségeivel kapcsolatos jelentős tartalékokra és tennivalókra utal. Egyértelműen pozitív irányú, konkrétabb elmozdulás ezen a területen csak a közelmúltban, a 2012. és 2013. évi törvényi változások és kormányzati intézkedések következtében indult el.

A szociális gazdaságot a szervezeti sokrétűség jellemzi. Hagyományos nonprofit szervezetek (elsősorban alapítványok és egyesületek), nonprofit gazdasági társaságok, különféle közhasznú szervezetek és a jogi szempontból forprofit jellegű szociális szervezetek egyaránt beletartozhatnak ebbe a körbe, ha gazdasági tevékenységet végeznek, és hátrányos helyzetű személyeket foglalkoztatnak akár folyamatos jelleggel, akár átmeneti ideig tartó támogatott projektek keretében. E szervezetek fontos sajátossága a foglalkoztatottak munkaerő-piaci integrációjának elősegítése mellett a személyes és munkaerő-piaci kompetenciák erősítése, valamint a közösségfejlesztés, amely növeli a személyes értékeket is, de fontos szociális szükségleteket is képes magasabb szinten kielégíteni.



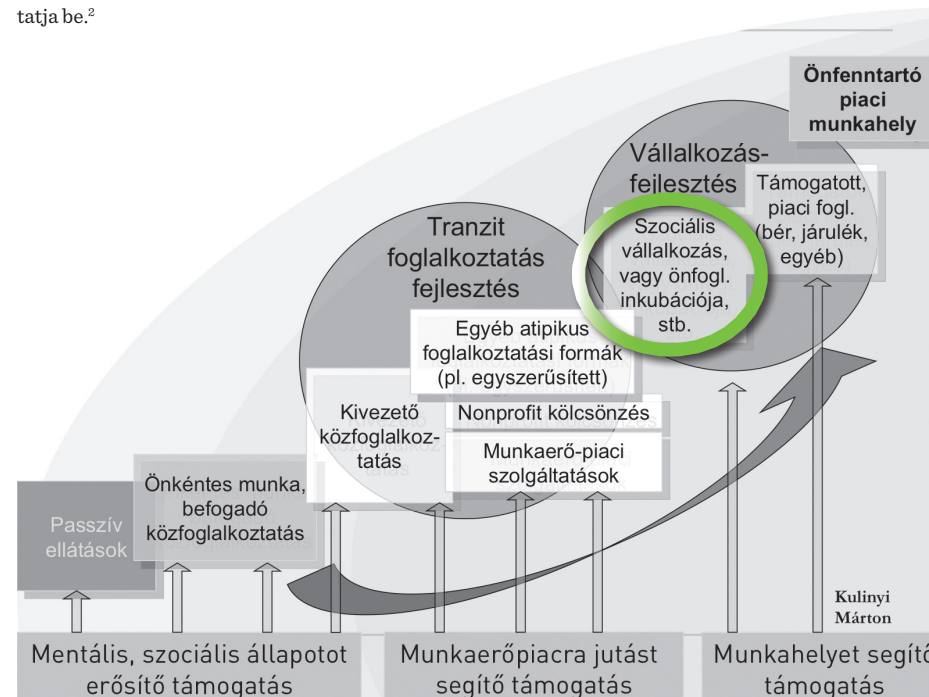
Fotó: Pamuki Krisztián, Kiútprogram

### 2.1 Közfoglalkoztatás helyett szociális vállalkozás

A szociális vállalkozás munkaerő-fejlesztési szempontból egy kiváló köztes lépcsőfoknak tekinthető a munkanélküliség és a nyílt piaci munkahely között. Első lépésként biztosítja, hogy akár a munkanélküliek táboraiból, akár a közfoglalkoztatásból a korábbinál könnyebben lehessen átlépni a fejlettebb és fenntarthatóbb szintet képviselő szociális vállalkozás munkahelyére. A továbbiakban pedig a versenyképessé váló munkavállalóknak segít, hogy idővel átkerülhessenek a versenyszférába akár alkalmazottként, akár egyéni vagy társas vállalkozóként.

### A foglalkoztatásfejlesztés komplex struktúrája

Az alábbi, Kulinyi Márton által kidolgozott ábra a foglalkoztatásfejlesztés komplex struktúráját mutatja be.<sup>2</sup>



1. ábra. A foglalkoztatásfejlesztés komplex struktúrája

A passzív ellátásoktól (segélyezés) az önfenntartó (nyílt) piaci munkahelyekig három főbb állomást, funkciót mutat az ábra. Az első állomás a „befogadó közfoglalkoztatás”. Ilyenek az önkéntes munka, a feltételhez kötött segély, illetve a szociális típusú és a kondicionáló közfoglalkoztatás. A második állomás a **tranzit típusú** foglalkoztatás fejlesztés. Ez az állomás is a személyeket célozza, őket segíti. Ide tartozik a kivezető funkciójú vagy reintegrációs célú közfoglalkoztatás. Ilyen funkciójú munkaerőpiaci szolgáltatás (képzés, munkatanácsadás, mobilitás támogatása stb.) akár a nonprofit munkaerő-kölcsönzés is. A harmadik állomás pedig már a **munkahelyek létrejöttét, önfenntartóvá válását könnyíti**, ide tartoznak a vállalkozásfejlesztési rendszerek (önfoglalkoztatóvá válás, kisvállalkozás, szociális vállalkozás fejlesztése, a különböző bér- és egyéb támogatások, hitelkonstrukciók, koordinált térségfejlesztési politikák stb.).

Amint az ábrán is látszik, a **szociális vállalkozás** elsősorban az új munkahelyek létrejöttét és önfenntartóvá válását célozza meg (vállalkozás**inkubációs funkció**), de teret adhat a résztvevők nyílt munkaerőpiacra segítésének is (**tranzit funkció**).

<sup>2</sup> Kulinyi (szerk.) (2007).

A szociális vállalkozások gyorsabb ütemű elterjesztése és fenntarthatóbbá tétele ma nemzetközileg is igen fontos foglalkoztatásfejlesztési feladat. Ezen belül Magyarországon a nagy tömegű alacsony vagy elavult képzettségű munkaerő a fő oka az EU-átlaghoz képest alacsony foglalkoztatottnak. Ez a munka világától egyre távolodó széles társadalmi réteg – főleg a hátrányos helyzetű térségekben – kevés eséllyel juthat piaci munkahelyre. E munkaerő-piaci deficit csökkentésére adekvát eszköz a szociális vállalkozások inkubációjának, azaz létrejöttének és fenntarthatóvá tételének támogatása.

A kezdeti pályázati támogatások kiszélesítésével a szociális szövetkezetek létrejöttének, elindulásának segítségét célozták meg a kormányzati szintű koordinációs intézményi háttér megteremtésével (a Belügyminisztériumban működő Szociális Szövetkezetek Programiroda), valamint a jogszabályi környezet ösztönzőbbé és támogatóbbá tételével. Emellett konkrét lépések történtek abba az irányba is, hogy különösen a vidéki, elsősorban mezőgazdasági és élelmiszer-feldolgozó jellegű közfoglalkoztatás esetében – a helyi önkormányzatok közreműködése mellett – elkezdődhessen új típusú szociális szövetkezetek létrehozása és fenntarthatóan szánt működtetése. Ezen támogatások célja, hogy elsősorban a **közfoglalkoztatottak közül kerülhessenek át hátrányos helyzetű személyek a magasabb szintű és tartósabb foglalkoztatási formát jelentő szociális szövetkezetek tagjai közé vagy alkalmazotti állományába.**

A szociális szövetkezetek pályázatai és a hazai gyakorlat kezdeti tapasztalatai alapján ezeknek a tevékenységeknek a köre tovább bővült, és ez az OFA-Hálózat „KoopeRáció” projektje keretében készült Módszertani Kézikönyvben részletesen bemutatásra került. Ezeket ötletszerzés céljából is érdemes áttekinteni az újabb társadalmi vállalkozások, illetve szociális szövetkezetek tevékenységeinek helyi szükségletekre alapozható megtervezéséhez. (Lásd a Függelék VI.1. pontját.)

A tevékenységbővítés tovább szélesíthető a hátrányos helyzetű, szakképzetlen munkanélküli emberek esetében nagyon célszerűnek és kézenfekvőnek ítéltető, piacképes mezőgazdasági tevékenységekkel is, elsősorban a kézi munkát igénylő zöldség- és gyümölcsstermesztés területén.



Fotó: Sárkány Csilla, Kiútprogram

## Résztevők és a kivezetésre esélyesek

A Budapest Esély Nkft. és az Esély Labor Egyesület az „Út a piaci munka világába” projekt keretében 2013–14-ben kutatást végez a közfoglalkoztatottak helyzetének feltárására, a közfoglalkoztatás rájuk gyakorolt hatásának vizsgálatára. A kutatás első része lezárult. Az adatok elemzése és az interjúk rámutattak arra, hogy az életutakban tipikus mintázatok figyelhetőek meg. Természetesen nem tudunk minden közfoglalkoztatottat valamilyen típusba besorolni, de úgy tűnik, hogy létezik három jól elkülöníthető tipikus élettörténet.

### • Rotációs közmunkások (akik a körforgalomban élnek) (a minta 31%-a):

- a közfoglalkoztatás a legstabilabb kötődésük a munkaerőpiachoz, sokadszorra vettek részt közmunkaprogramban;
- a különböző ellátásokat és a közmunkát váltogatják, álláskeresői hajlandóságuk (és esélyeik) nagyon kicsi;
- jellemzően idősebbek, az iskolai végzettségük pedig nagyon alacsony;
- az ő életükben a közfoglalkoztatás jelentette a biztos munkahelyet, bár harmaduk korábban dolgozott a közforgalomban vagy állami vállalatoknál, ami jellemzően a rendszerváltást megelőzően volt.

### • Pályakezdők a pálya szélén (a minta 24%-a):

- olyan fiatalok, akik munkaerő-piaci pályájukat jellemzően közmunkásként kezdik;
- iskolai végzettségük a legalacsonyabb a vizsgált típusok között, 71%-uknak legfeljebb 8 általános iskolai végzettsége van;
- számukra a közfoglalkoztatás a leghosszabb, sokszor az egyetlen munkaerő-piaci tapasztalat, hiszen többségüknek soha nem volt munkaviszonya (60%).

### • Próbálkozók (akik átutazók a közmunkában) (a minta 21%-a):

- olyan közmunkások, akik a munkaerőpiacon több formával és lehetőséggel próbálkoznak;
- több különböző munkavégzési, jövedelemszerzési lehetőséget megpróbáltak már, és folyamatosan próbálkoznak, sok lehetőséget megragadnak, bár ezek a lehetőségek jellemzően a munkaerőpiac periferiáján vannak;
- a többieknél jóval magasabb a vállalkozók, őstermelők, előfordulása. Megdöbbentő, hogy körükben milyen elterjedt az alkalmi munkavállalás (64%), a nem bejelentett foglalkoztatás (79%), a lakóhelytől távol dolgozás (71%), sőt még a külföldi munkavállalás is kiemelkedően magas (33%);
- többségüknek volt tartós bejelentett munkája, bár sok esetben ez még a rendszerváltást megelőzően az állami vállalatokhoz volt köthető;
- többségük többször vesz részt közmunkában is.

E három csoportba nem voltak tisztán besorolhatóak a minta 24%-át kitevő részttevők. Közülük tipikusak voltak azok, akik nemrég veszítették el munkájukat, és azok, akik az elmúlt években passzívak voltak (elsősorban GYES-ről tértek vissza, kevesebben rokkantsági ellátást kaptak).

A fentiek alapján nem túlzás azt a következtetést levonni, hogy a próbálkozók jelentős része, illetve a nem besorolhatóknak is mintegy fele, vagyis együttesen a **közfoglalkoztatottak legalább 40%-a számára a szociális gazdaság megoldást, visszajutást jelenthet az elsődleges munkaerőpiacra.**

Jól példázza ezt a korábbi szociális szövetkezet pályázatok tapasztalata (részletesebben lásd később). Azok a szövetkezetek tudtak tartósan fennmaradni a pályázati időszak befejezését követően is, amelyek a meghatározott munkanélküli célcsoportból éppen a fenti alcsoportokat képviselték (ami nyilván a célcsoport „lefölözését” jelentette egyfelől, másfelől azonban a tartós siker zálogát).

## 2.2 Milyen szervezeti formát válasszunk?

A szociális ágazatban tevékenykedő társulási formák két csoportra oszthatók abból a szempontból, hogy igénybe vevőknek milyen módon nyújtanak szociális szolgáltatást. Ennek alapján megkülönböztethetünk aktív és passzív támogató-segítő formákat.<sup>3</sup>

Az **aktív formák**, például elsősorban a szövetkezet vagy a nonprofit gazdasági társaság, esetünkben a **szociális szövetkezet** támogató tevékenységét **tagjait aktivizálva**, részvételüket előmozdítva fejtik ki. Segítő-támogató funkciójuk közvetetten irányul a tagokra, elsősorban a tagok tevékenysége az, amit a megfelelő keretek megteremtésével támogatnak, hozzájárulva ezzel öngondoskodásukhoz.

Ezzel szemben a **passzív szociális** támogató-segítő formák – melyre legjobb példa az **alapítvány** – általában nem várnak el kedvezményezettjeiktől tevékenységet, aktív közreműködést, mindössze a szociális szolgáltatás elfogadását.

Magyarországon 2007. július 1-től alapítható **nonprofit gazdasági társaság**. Akkor érdemes nonprofit gazdasági társaság létrehozásán gondolkodni, amikor bizonyos közös társadalmi szükségletet alapvetően nem nyereségérdekelt módon szeretnénk kielégíteni, a szervezeti forma működésének nem célja tagjai jövedelemszerzése. A nonprofit gazdasági társaság is kérheti a közhasznú minősítés megszerzését, ha az előírt feltételeknek megfelel. A társaság üzletszerű gazdasági tevékenységet csak közfeladatainak segítésére folytathat. **A társaság nyeresége a tagok között nem osztható fel.** (A nonprofit gazdasági társaságokról szóló jogszabály: a 2006. évi IV. tv.) A nonprofit gazdasági társaság létrehozásának nem feltétele, hogy feltétlenül a közös társadalmi szükséglet kielégítésére törekedjen – ugyanakkor nonprofit gazdasági társaság üzletszerű gazdasági tevékenységet csak kiegészítő jelleggel folytathat, a gazdasági társaság tevékenységéből származó nyereség a tagok (részvényesek) között nem osztható fel, az a gazdasági társaság vagyonát gyarapítja.

A szociális szövetkezet szervezeti forma fontos ismerve a kettős szerepvállalás: a profittermelés mellett a helyi közösségért történő felelősségvállalás azáltal, hogy hátrányos helyzetű tagjai számára munkalehetőséget teremt, és egy lokális „piaci rés” kielégítésére törekszik és megalapozza működését.

A szövetkezeti törvény és a kapcsolódó jogszabályok tehát forprofit jellegű szervezetként határozták meg a szociális szövetkezetet, amely jogi és pénzügyi szabályozási szempontból azonos elbírálás alá került a tisztán profitorientált és a versenyszférába tartozó gazdasági társaságokkal. Emellett a törvény lehetővé tette azt, hogy a szociális szövetkezet a főtevékenységet tekintve külön eljárás keretében megszerezheti a közhasznúsági státuszt, amellyel nonprofit besorolású szervezetté válhat. Ez utóbbi lehetőséggel az eddigiekben nagyon kis számú szociális szövetkezet élt.

Fontos tudni, hogy a szövetkezet valamennyi tagja azonos szavazati joggal rendelkezik minden olyan kérdésben, amit a törvény a közgyűlés jogkörébe utal. A szociális szövetkezetben a tulajdonosok személyes közreműködése a munkavégzés jellemző formája, illetve lehetőség van az új típusú, tagi jogviszony alapján történő munkavégzésre, a Munka Törvénykönyve szerinti munkaviszonyban való foglalkozta-

tásra, és a Ptk. szerinti vállalkozói vagy megbízási szerződésen alapuló munkavégzésre is. Tagi munkavégzésre irányuló jogviszonyt regisztrált álláskereső, illetve a közfoglalkoztatási jogviszonyban lévő személy létesíthet és tarthat fenn. A szociális szövetkezet meghatározott tevékenységek esetében közfoglalkoztató is lehet.

A szociális szövetkezeti forma – a jogi szabályozás és a támogatási-ösztönzési rendszer fejlesztése révén – fokozatosan lehetőséget tud teremteni arra, hogy a szövetkezetbe tagként belépő helyi önkormányzat pl. a tulajdonát képező, parlagon lévő mezőgazdasági termőföldet, erdőterületet, a közfoglalkoztatási mintaprogramokhoz beszerzett nagyobb értékű berendezéseket, illetve ingó tárgyi eszközöket ingyenes haszonbérlet formájában a szociális szövetkezet rendelkezésére bocsássa. Ezáltal ezeknél a főként mezőgazdasági tevékenységet végző szociális szövetkezeteknél – amennyiben valóban tartósan fennálló piaci igényekre megfelelő értékesítési rendszerrel tudnak válaszolni (és ezt egy kellően meg-alapozott és középtávra is elkészített üzleti terv támasztja alá) – a korábban közfoglalkoztatottak és a regisztrált munkanélküliek egy része számára új és hosszú távon fenntartható munkahelyek jöhetnek létre. Ez mindenképpen pozitív eredményeket hozhat a hátrányos helyzetű személyeknek a szociális gazdaságban történő, fejlettebb szintű és jobb hatékonyságú foglalkoztatásában. Ugyanakkor a gyakorlati megvalósítás kezdeteinél tartó fejlesztési koncepció kockázatainak a folyamatos figyelemmel kísérése is szükséges, különösen az őstermelőknél és a helyben működő vállalkozásoknál esetlegesen jelentkező kizorító hatások vizsgálata területén.

Mi különbözteti meg a szociális szövetkezetet a többi profitorientált gazdaság társasági formától (lásd a Függelék 6.3. pontja).

Az első fontos különbség a szociális szövetkezetek és pl. a korlátolt felelősségű társaságok között az, hogy a szociális szövetkezetek tagjai nem jegyzett tőkét, hanem részjegytőkét bocsátanak a szövetkezetek rendelkezésére, melynek könyvelési metodikája megegyezik a jegyzett tőke könyvelésével. További különbség, hogy a szociális szövetkezet az általa elért adózott eredményből az alapszabályban meghatározottak szerint közösségi alapot képez, melyből a tagok, valamint azok közeli hozzátartozóinak kulturális, oktatási, szociális szükségletei elégíthetők ki.

Legfőbb különbségek	Szociális szövetkezet	Kft.
<b>Tőke</b>	Részjegytőke	Jegyzett tőke
<b>Cél</b>	Hátrányos helyzetű tagjai részére munkahelyteremtés, szociális helyzetük javítása	A tulajdonosok tőkejövödelmet érjenek el
<b>Haszon</b>	Tagjai gazdasági, kulturális, oktatási, szociális szükségleteinek kielégítése	Adózott eredményből osztalékfizetés

<sup>3</sup> Longa Anna Zsófia (2009).

## A szociális szövetkezet és a kft. összehasonlítása<sup>4</sup>

A jól működő társadalmi vállalkozásoknak, ezen belül is a szociális szövetkezeteknek jellemzőjük, hogy ugyanúgy kell tervezni, gazdálkodni, szervezni a feladatokat, mint egy profitorientált cég esetében, azzal a különbséggel, hogy a bevételek, a nyújtott szolgáltatások piaca és a támogatások nehezen tervezhetők, illetve nemcsak a piac állapotától függnek, hanem egy speciális piactól, a támogatások piacától, valamint a nem fizetőképes vevők piacától. Tehát a piac egészen más, de a működés elveinek, a humánerőforrás-gazdálkodásnak, az üzleti tervezésnek, a szakmai felkészültségnek ugyanolyannak kell lennie, mint egy forprofit cégnél.<sup>5</sup>

A szociális szövetkezetek működése számos egyéni előnyt rejt a szövetkezet tagjai és munkavállalói számára, de legalább ilyen sokrétű az általuk nyújtott társadalmi, kollektív előnyök köre is, a helyi közösségre kifejtett társadalmi hatás.

A következőkben röviden összefoglaljuk a szociális szövetkezeti tevékenység előnyeit:

- Kettős szerepvállalás: profittermelés és közösségi, szociális felelősségvállalás;
- Demokratikus döntéshozatal: egy tag = egy szavazat;
- Profit: a tagok részjegyének függvényében;
- Közösségi alap: szociális, egészségügyi, oktatási, sport, kulturális stb. juttatások;
- Önfoglalkoztatás:<sup>6</sup> jövedelem megteremtése (tag – nem tag – munkavállaló);
- Felelősség: a tagok korlátozott felelőssége a részjegy erejéig;
- Pályázati lehetőségek: induló szociális szövetkezet (vállalkozás) részére nyújtott vissza nem térítendő, akár 100%-os támogatás.

A szervezeti forma előnyei mellett fontos megemlíteni, hogy a szövetkezeti forma hátrányát leginkább az jelenti, hogy a pénzügyi helyzetek, a vállalkozók, az üzleti partnerek, az állami intézmények körében ez a szervezeti forma kevésbé ismert, és a demokratikus működési mód megnehezítheti a döntéshozatalt.



## 2.3 A szociális szövetkezetek alapítása, működése, gyakorlati kérdések

A jogalkotó<sup>7</sup> létrehozott egy új szövetkezet típust, a szociális szövetkezetet. Ez a szövetkezeti forma olyan jogi személy, melyet az alapszabályában meghatározott részjegytől lehet alapítani.

A szociális szövetkezetnek a korábban bemutatott szövetkezeti célokon túl további célja a munkanélküli, illetve szociálisan hátrányos helyzetben élő tagjai részére munkahely teremtése, és tagjai, illetve azok hozzátartozói szociális helyzetének javítása. A szociális szövetkezet nevében a „szociális” megnevezést fel kell tüntetni.

A szociális szövetkezet a „nyitott tagság és a változó tőke elvei szerint működő, jogi személyiséggel rendelkező szervezet, amelynek célja a tagjai gazdasági, valamint más társadalmi (kulturális, oktatási, szociális, egészségügyi) szükségletei kielégítésének elősegítése” és „munkanélküli, illetve hátrányos helyzetben lévő tagjai számára munkafeltételek teremtése, valamint szociális helyzetük javításának egyéb módon történő elősegítése.”

A 2006. évi X. törvény a szövetkezetekről megállapítja, hogy a szövetkezeteket is (mint a szociális gazdaság részét) a globalizálódó világ korrekciós mechanizmusaként fogják fel az Európai Unióban. A szabályozásban korlátozottan ugyan, de fokozottabban érvényre jut a szociális elem. Ilyen a befektető tag és a rendes tag szétválasztása, a közösségi alap megjelenése a szövetkezeti vagyon esetében, a döntéshozatal szabályozása és a szociális szövetkezeti forma. A szociális szövetkezeti forma szabályozásának célja, hogy ezek a szövetkezetek a sokszínű, számos jogalanyt felvonultató hazai szociális vállalkozások innovációs, közösségi motorjává váljanak.

A 2006. évi C. törvény a számvitelről rögzíti, hogy a gazdasági társaságokról szóló 2006. évi IV. törvény szerinti nonprofit gazdasági társaság, valamint a szövetkezetekről szóló 2006. évi X. törvény szerinti szociális szövetkezet és iskolaszövetkezet elsősorban nem jövedelem- és vagyonszerzésre irányuló tevékenységet folytat, ugyanakkor működésükre, gazdálkodásukra alapvetően a gazdasági társaságra, illetve a szövetkezetre vonatkozó általános szabályok az irányadók. Azaz a **szociális szövetkezetek vállalkozásnak minősülnek.**

A szociális szövetkezet megnevezés megtevesztő lehet, mivel a szociális szövetkezetet nem csak szociális tevékenységek végzésére lehet létrehozni, és tagjai sem kizárólag munkanélküliek és hátrányos helyzetben élő személyek lehetnek. A szociális szövetkezet olyan speciális gazdálkodó (és nem nonprofit!) szervezet, amely ötvözi a gazdasági társaságok és társadalmi szervezetek előnyeit, mert a hátrányos helyzetűeknek biztosít munkalehetőséget, és olyan szükségletek kielégítésére törekszik, melyet a piaczgazdaság nem tud felvállalni. Emellett a tagok és bizonyos esetekben hozzátartozóik szociális és kulturális igényei kielégítésére is törekszik az úgynevezett közösségi alapjából (lásd később).

<sup>4</sup> lalónak az minősül, aki munkaszerződés alapján egy másik személy részére, unkaideje alapján számított bérért, annak irányítása alatt végez munkát. A munkavállaló tehát a munkáltatóval szemben függő, alárendelt helyzetben van. Ehhez képest az önfoglalkoztató alárendeltség nélkül, saját maga végez tevékenységet egy másik független gazdasági szereplő részére, a közöttük szabadon kialakított összegért. Másrészt habár egyértelmű, hogy hivatalos besorolás szerint nincs különbség, a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) szerint érdemes különbséget tenni az önfoglalkoztató és a vállalkozó között is. Előbbi esetében a fő cél a saját, illetve a család megélhetésének biztosítása, nem válik el élesen egymástól a család és az üzlet vagyona, nem cél a beruházás és a foglalkoztatás, csak ha a vállalkozás fennmaradásának ez a feltétele.

<sup>7</sup> A szövetkezetekről szóló 2006. évi X. törvény és a 141/2006. (VI.29.) Korm. számú rendelet, hatályon kívül helyezte a 386/2012 (XII.19.) Korm. rendelet.

<sup>4</sup> OFA, 2011.

<sup>5</sup> Soltész et al. (2005).

<sup>6</sup> Az önfoglalkoztató fogalmát alapvetően az önfoglalkoztató és a munkavállaló közti különbségtétel alapján lehet meghatározni. Munkavál-

## Egyéni előnyök

- A munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetű (pl. fogyatékkal élő vagy tartósan munkanélküli) alkalmazottak/tagok számára a szociális szövetkezettől kapott munka társadalmi státuszt, értelmes életet, reményt jelent. Ezenkívül az önbizalom növelését, rendszeres jövedelmet, és a társas kapcsolatokra való képességek erősítését segíti. Ezek konkrét realizálása függ a hátrányos helyzet súlyosságától, a munka alatt kapott tréning minőségétől, és nem utolsósorban a szervezeti vezetők, tanácsadók motivációs, menedzseri képességeitől. A szociális szövetkezet tagjai nemcsak munkavállalók, hanem tulajdonosok is egyben, a tulajdonosi szemlélet „elsajátítása” motiváló erő lehet a vállalkozás életében való aktív részvételre. Azonban a hátrányos helyzetű, a szociális szövetkezethez való csatlakozás előtt gyakran hosszú ideig munkanélküli tagok, alkalmazottak bevonása, motiválása az egyik legnehezebb feladat, így a szövetkezetek sikere nagyban függ a vezetők vezetési kompetenciáitól és ezek fejlesztésétől.
- A vezetők, szervezők számára a szövetkezeti munka új kihívásokat, önmegvalósítási lehetőséget, értékes életet jelenthet. A kizárólag profit uralta üzleti szemlélet mellett megjelenik a közösségért való tenni akarás, a közösségformálás és fejlesztés hajtóereje. A szövetkezeti vezetők többsége komolyan gondolja a szövetkezet hosszabb távú fenntarthatóságának biztosítását, és képes is minden erőfeszítést megtenni a cél eléréseért. Tapasztalat, hogy a szövetkezet megszervezését, majd később a vezetését leggyakrabban egy vagy két személy határozta el, és később is ők lettek a szövetkezet kulcsemberei, motorjai. Ez egyben azt a kockázatot is magában rejt, hogy ha a vezető kilép, akkor a szervezet óhatatlanul elsorvad.

## Kollektív előnyök

- A közösségi, szociális kiadások középtávon csökkennek, a segélyezett adófizetőkkel válnak.
- A fejlesztésre adott költségvetési kiadások (tréningek, átképzések, továbbképzések) is csökkenhetnek, sőt, egy fenntartható vállalkozás esetében a közösségi alap erre is és más szociális és kulturális juttatásokra is forrást teremt.
- A közös célok, a biztos és fejlődő munkahely pozitív hatásai továbbgyűrűznek a helyi közösségben, településen.



(Mátraverebély, MTI fotó)

## A közösségi alap

A szövetkezet közgyűlése az éves beszámoló elfogadásakor dönt arról, hogy az adózás utáni eredmény mekkora hányadát osztja szét a tagok között a szövetkezettel történt gazdasági együttműködés arányában, mekkora hányadát helyezi az úgynevezett közösségi alapba, mekkora hányadát osztja szét a tagok között részjegyeik arányában, és mekkora hányadát fordítja egyéb célra.

A szövetkezet által létrehozott közösségi alaphoz a szövetkezeti törvényben felsorolt célokra támogatás nyújtható a szövetkezet tagjai, valamint hozzátartozóik részére, aminek részletes szabályait kormányrendelet<sup>8</sup> határozza meg. A szövetkezeti törvényben megjelölt célok nem jelentenek teljes, eltérést nem engedő felsorolást, mert a törvényben fel nem sorolt, a szövetkezet céljának megfelelő támogatásokra és juttatásokra is lehetőség van.

A törvényben felsorolt juttatások és támogatások:

- Szociális támogatás (pl. lakásépítési támogatás, gyermekneveléshez nyújtott segély, keresőképtelenek segélyezése, temetési segély, étkezési hozzájárulás, üdülési támogatás stb.).
- Oktatási támogatás (pl. képzési támogatás, ösztöndíj stb.).
- Kulturális támogatás (kulturális csoportok, hagyományörző együttesek támogatása stb.).
- Közművelődési tevékenység támogatása (ismeretterjesztő előadások megtartásának támogatása, szakmai rendezvényen való részvétel támogatása).
- Sporttevékenység támogatása (amatőr és tömegsport támogatása).

A juttatások és támogatások körében nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy ezek egy részét adók és járulékok terhelik a mindenkori hatályos adó- és egyéb jogszabályok rendelkezéseinek megfelelően. Az Alapszabályban úgy kell meghatározni a támogatások igénybevételére vonatkozó eljárást, hogy az egyéni keret minden támogatásra jogosult esetén azonos legyen. E támogatásokról a szövetkezetnek nyilvántartást kell vezetnie.

<sup>8</sup> 124/2006 (V.19.) Korm. rendelet

## 3 ■ Szociális vállalkozások tervezése, működtetése a gyakorlatban

### 3.1 A közfoglalkoztatáshoz csatlakozó szociális vállalkozások

Ahogy korábban már szó volt róla, a szociális gazdaság keretei között létrehozott szervezetek esetén is alapvető elvárás a hosszú távú fenntarthatóság, akármilyen jogi-gazdasági formában tervezik a működésüket. Magyarországon a korábbi és a jelenlegi támogatásoknak köszönhetően nagy valószínűséggel nonprofit (közhasznú besorolást kapott) vagy forprofit szociális szövetkezetként hozzák létre a társadalmi vállalkozások elsősorú többségét.

Nem szabad azonban elfelejtenünk az utóbbi években létrejött, szintén ebbe a társadalmi vállalkozás kategóriájába sorolható közfoglalkoztatási mintaprogramokról sem. Ezekből egyes esetekben az új pályázati lehetőségek mentén szociális szövetkezetek nőnek ki. Különösen értékes azoknak a településeknek az erőfeszítése, amelyek hátrányos helyzetű kistérségekben szeretnének kitörni a segélyezési csapdából, vagyis hogy a lakosság jelentős része, más lehetőséget nem találva a munkaerőpiacon, a segély és a közfoglalkoztatás mókuskerekében forog.

Habár a nyilvántartások alapján a pályázatokra létrejövő szociális szövetkezetek egyaránt alakulnak városokban és falvakban is, a szociális vállalkozások foglalkoztatásra kifejtett jótékony hatása miatt kiemelten vizsgáljuk, hogyan működnek, működhetnek sikeresen ezek a szervezetek a kistérségeken, különösen a hátrányos helyzetű régiókban. A közfoglalkoztatás, szociális vállalkozás fejlesztésének kombinációjával – és természetesen lehetőség szerint egyéb eszközök becsatolásával, különösen a hátrányos helyzetű régiókban – a közismert problémák csökkentésére az alábbi feladatokat kellene ellátni:

- munkahelyteremtés,
- munkaerő-piaci reintegráció, a munkavállalók fejlesztése,
- a közösségi infrastruktúra és közszolgáltatások fejlesztése,
- a mélyszegénység kezelése, káros folyamatok (uzsora, bűnözés, kábítószer stb.) visszaszorítása,
- a helyi természeti és társadalmi értékek védelme, hasznosítása,
- a természeti katasztrófáknak való kitettség csökkentése.
- Egyeztetési és megtervezi az egyes programokat az előírt célok és keretek mentén.
- Szervezi és elvégzi a toborzási és optimális munkahelyekre való diszponálási feladatokat az adatbázis segítségével.<sup>9</sup>

Természetesen nem várható, hogy a problémákat egyetlen módszer kezelni tudja, de az ún. **faluválalal**<sup>10</sup> típusú jó gyakorlatok példát adnak arra, hogyan lehet sokféle problématerületre jótékony hatást kifejteni a **közfoglalkoztatáshoz csatlakozó szociális vállalkozások** eszköztárával.

Ahogy az előző fejezetben olvastuk, a korábbi szociális szövetkezet pályázatokon is azok a települési szövetkezetek értek el tartós sikert, tudtak fennmaradni, amelyeknek jó volt a kapcsolata az önkormányzattal, illetve az önkormányzat aktív szerepet vállalt a szövetkezet működtetésében. A szövetkezeti törvény módosítása eredményeképpen most már az önkormányzatnak tulajdonrésze is

lehet, és a startprogramokon keresztül megszerzett gépeket, berendezéseket is be tudja vinni a szövetkezetbe. Emellett a rendelkezésére álló saját földtulajdont és a területén lévő állami földeket is aktívan tudja hasznosítani. A műveléshez „földalapú támogatást” is kaphat, ami szintén nagyobb esélyt ad egy **helyi mezőgazdasági szociális vállalkozás indításához.**

Az elmúlt években sok példa volt arra, hogy települések a közfoglalkoztatási forrásokat felhasználva piaci árbevételre, közvetlen termelési érték teremtésére is képesekké váltak. A közfoglalkoztatási munkahelyek mellett nonprofit vállalkozásokat is létrehoztak, emellett partner vállalkozásokban is munkahelyek létrehozását tudták indukálni, illetve önfoglalkoztatási lehetőségeket teremtettek azoknak, akik erre nyitottak voltak. Fontos tapasztalat, hogy a legsikeresebb esetekben a tevékenység során **termékpályában gondolkodtak**, nem csupán egy megoldandó feladatban. Ha ugyanis az egymásra épülő

termékek és szolgáltatások útjából minél többet megpróbálnak a maguk vagy partner vállalkozások tevékenységével lefedni, képesek nagyobb profitot elérni, **így pedig leválni az állami forrásokról.** A végső cél – valódi piaci igényeken alapuló tevékenység, legyen szó termék-előállításról vagy szolgáltatásról – az igazán sikeres esetekben meg is valósulhatott.



(Mátraverebély, MTI fotó)

A fenti modellt nemcsak önkormányzatok alkalmazták közfoglalkoztatási források mentén, arra is van példa, hogy a település gazdái **hoztak létre nonprofit vállalkozást közös értékesítésre**, majd a következő lépésként, elköteleződve a településen élő tartós munkanélküliek problémáinak megoldására is, szociális szövetkezetet is alapítottak. Természetesen ebben az elérhető pályázati forrásnak is szerepe volt (pl. Kisvejkén a Danubia-Frucht Szövetkezetet, majd a Völgység Kincse Gyümölcsfeldolgozó Szociális Szövetkezetet hozták létre). Az ilyen modellek fenntarthatósága sikeresebb lehet, mert egyrészt a gazdák körében már lehet támaszkodni meglévő vállalkozási, menedzsmenttudásra, tapasztalatokra, másrészt szemben a forráshiányos önkormányzatokkal, az utófinanszírozott pályázatok sem okoznak akkora nehézséget.

A településeken létrehozott, egymással szorosan összefüggő társadalmi vállalkozások sikeres működtetéséhez figyelembe kell venni néhány olyan sajátosságot, amely nem jelentkezik a forprofit vállalkozások, cégek esetében.

## 3.2 Specialitások a kistelepüléseken működő szociális vállalkozások esetében

Minden szakértő egyetért abban, hogy a szociális vállalkozásokat is ugyanazokon az alapokon lehet csak hosszú távon sikeresen működtetni, mint a klasszikus, profitorientált vállalkozásokat. Azonban néhány kulcsterület kiemelt figyelmet igényel. Ráadásul a folyamatos forráshiány, a pályázatokra való koncentráció azt a képzetet kelti, hogy a legnagyobb probléma a pénz, ha ez megvan, minden megoldódik. Pedig a szociális vállalkozások kulcsterülete a menedzsment.

### A menedzsment

Sok településen a dolgok motorja a polgármester, máshol az önkormányzat kötelekébe tartozó szakember, megint máshol **egy tapasztalt „helyi hős”**. A települések tipikus szociális vállalkozása a helyi együttműködésekre, helyi humán, természeti és gazdasági erőforrásokra épülő szervezet, amely önállóan vagy együttműködésekben állít elő, illetve értékesít termékeket és szolgáltatásokat. Éppen ezért sok és összetett feladatot kell megoldania a településen működtetett szociális vállalkozás vezetőjének.

Ilyen feladatok:

- Tervezés, stratégiai menedzsment – a fenntarthatóság biztosítója a professzionális üzleti terv, a termékpálya megtervezése és működtetése, hosszú távú stratégia kialakítása, amely megfelelően reagál a piaci szabályozókkal kapcsolatos és egyéb változásokra. A pályázatoktól való minél nagyobb függetlenség a fenntarthatóság záloga.
- Motiváció – a közvetlen résztvevők – munkatársak, szövetkezeti tagok stb. – és a többi érintett motiválása (részben személyes jó példával, részben egyéb eszközökkel).
- Piackutatás – a tervezett, illetve már működtetett tevékenység (termék-előállítás, szolgáltatás) iránti kereslet – intézményi, lakossági stb. piaci igények feltárása (lásd később részletesebben).
- Partnerségi kapcsolatok szervezése – a sikeres szociális vállalkozás számára létkérdés a helyi együttműködés az önkormányzattal, vállalkozókkal, intézményekkel.
- Pénzügyi menedzsment – pénzügyi szakemberek irányítása, pénzügyi menedzsment a cash flow biztosítására, a megnyert pályázatok finanszírozására.
- Forrásmenedzsment – pályázati források feltárása, pályázatok elkészítése, benyújtása, a pályázati projektek menedzselése.
- Vezetés – szakmai, pénzügyi, humán erőforrás-menedzsment.

Ideális esetben a különböző területeket megfelelő szakemberekre lehet bízni. A forráshiányosan működő szociális vállalkozás (csakúgy, mint más frissen alakult cég) nem tud mindenható külön szakembert állítani. A legfontosabb menedzsment feladat a helyi természeti, humán erőforrás és piaci lehetőségek integrálása, hasznosítása olyan üzleti modellen keresztül, amely minimalizálja a kockázatokat és maximalizálja a profitot. Ez utóbbinak feltétele, hogy olyan termékpályát alakítsanak ki, ami a tevékenység más szervezetektől, cégektől – beszállító, felvásárló stb. – való függőségét a lehető legkisebbre csökkenti. Amennyiben az önkormányzat kulcsszerepet játszik a szociális vállalkozás működtetésében, különösen fontos szerepe van a rendelkezésre álló infrastruktúrával történő pro-

fesszionális gazdálkodásnak (felhasználás, a célok érdekében történő fejlesztés, beruházások stb.) Jó példa erre a nagyrédei önkormányzat komplex tevékenysége a szociális szövetkezettől a helyi intézmények napkollektorral való ellátásáig.

### Együttműködések

Minden szociális vállalkozás érdeke az együttműködések létrehozása, de különösen kulcskérdés ez a kistelepüléseken, ahol helyben nincs sem elég forrás, sem vásárlóerő, sem megfelelő innovativitás a problémák megoldására. Sajnálatos, hogy sok település azért nem tud összefogni a többiekkel, mert kicsinyes féltékenység akadályozza ezt, pedig pl. a közös géppark vásárlástól a termékek közös értékesítéséig sokféle előnyös együttműködés alakítható ki.

Az együttműködés legmegfelelőbb formája mindig az, ami az adott helyzetben a leghatékonyabb, optimalizálja a szükséges erőfeszítéseket az informális, eseti együttműködéstől a formális partnerkapcsolatokon át a rendszerszintű együttműködésig. Amit meg lehet valósítani kétoldalú összefogással, ott nem kell rendszerszintű integráció, hiszen azt nyilvánvalóan nehezebb működtetni.

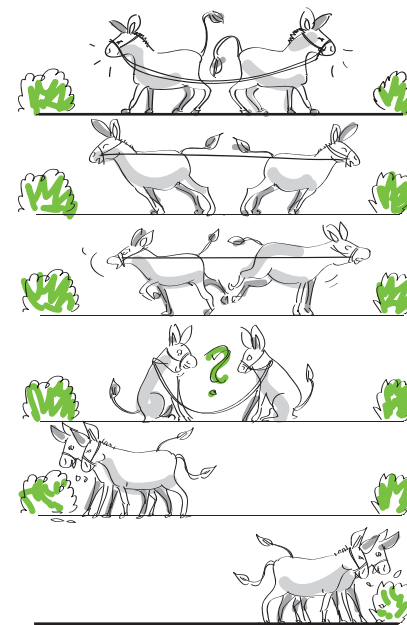
Fontos partnerekként kell kezelni a beszállítókat, a vevőket és a helyi „versenytársakat” is, akikkel

a kölcsönös érdekek mentén szintén lehet és kell együttműködések kialakítani (jó példa erre Almásháza, ahol a helyi biogazdálkodóval jött létre mindkét félnek gyümölcsöző együttműködése, illetve Nagyrédén a kecsketenyésztésben működnek együtt a település kecskefarmjának tulajdonosával).

A helyi munkanélküliek foglalkoztatása, a lehetséges bér- és egyéb támogatások kihasználása miatt partneri együttműködésre kell törekedni a munkaügyi központokkal és a hátrányos helyzetű munkavállalóknak szolgáltatásokat nyújtó egyéb szervezetekkel is, pl. képzőkkel stb. Különösen fontos azokkal a **civil szervezetekkel összekapcsolódn**i, amelyek a célcsoportok fejlesztésében, mentorálásában tudnak részt venni (ennek szerepét lásd részletesebben a HR-rel foglalkozó fejezetben). Mivel a helyi lakosság mindenképpen valamilyen szinten partner kell hogy legyen, fontos a közösségfejlesztési elem, ami a lakosság segítő közreműködését eredményezi.

### Humán erőforrás-menedzsment

A szociális vállalkozásokban, a szociális szövetkezetekben különösen kardinális kérdés a humán erőforrás, a problémák megoldására. A szervezet tudása, kompetenciája nyilvánvalóan a benne dolgozók kompetenciáiból áll. **A szervezet csak arra képes, amire a benne dolgozók.**



Ezért ez a terület az egyik legerősebb pillére és kockázati tényezője a hosszú távú sikerességnek. Míg egy „normál” cég, vállalkozás értelemszerűen a munkaerőpiac legjobb munkaeuróit válogatja ki és alkalmazza, illetve vonja be tagként, addig a korábbi pályázatok előírták a munka világától távoli munkanélküliek bevonását. A menedzsmentnek együtt kellett dolgoznia, **motiválnia kellett volna tudni pl. alacsony képzettségű,** tartós munkanélküli embereket, akik hosszú ideje távol voltak a munkaerőpiactól. A tapasztalat azt mutatja, hogy sok szociális szövetkezet kudarcát az ilyen tudás hiánya okozta. Ebben az esetben tehát a szociális szövetkezetnek képesnek kell lennie:

- a bevont tagok, illetve munkavállalók készségeinek, kompetenciáinak felmérésére, a feladatoknak ennek alapján történő leosztására;
- emellett pedig a munkavállalók fejlesztésére, ami nemcsak a szakmai, hanem egyéni és társas kompetenciájuk (kommunikáció, normakövetés, együttműködés, konfliktuskezelés stb.) erősítését, beilleszkedésük segítségét (pl. mentorálással) is magában foglalja.

A fentiek biztosítása a sikeres működés záloga. Az eredményességet alapvetően meghatározza, hogy a szervezet vezetése mennyire képes az embereket motiválni, ami a hátrányos helyzetű csoportok esetén egyfajta bizalomépítési folyamat is. Az egyéni képességek fejlesztése, a motiváció fenntartása nyilvánvalóan csak egy szűkebben és tágabban is értelmezhető kiszámítható, bizalmat erősítő környezetben működik megfelelően. Sok esetben azonnal elvárjuk a bevont szövetkezeti tagoktól, hogy majd a „tulajdonosi szemlélet” lesz a fő motiváló erő. Nem szabad azonban elfelejtenünk arról, hogy a legtöbb hátrányos helyzetű, tartós munkanélküli, aki ráadásul évek óta közfoglalkoztatott vagy segélyezett, **inkább tartós munkahelyre vágyik, mint üzleti tulajdonra.**

A kistélepüléseken a szociális szövetkezetek sokszor a közfoglalkoztatásból nőnek ki, nyilvánvalóan itt lehetőség van a munkájuk alapján a legjobbnak bizonyult emberek kiválogatására, de olyan szakmai partnerek, civil szervezetek bevonására is, amelyek ebben segíteni tudnak. A szociális szövetkezet vezetésétől mindenképpen megfelelő tudást, tapasztalatokat kíván ez a terület. Ráadásul a szociális szövetkezetnek a település életébe integrálódva kell működnie, ezért a lakosság támogatása is elengedhetetlen. Nem véletlen, hogy a legújabb pályázatokon a közösségfejlesztésre is lehet forrásokat fordítani.

### A tervezett tevékenység megválasztása – termék-, szolgáltatáspaletta kialakítása

A szociális szövetkezetek egyik nagy értéke, erőssége lehet a helyi, kiaknázatlan erőforrások kihasználása, erre alapozott, innovatív termék vagy szolgáltatás értékesítése. Gyakori azonban a szociális vállalkozások, főleg a pályázatok mentén létrejött szövetkezetek esetén, hogy éppen a termék, szolgáltatás nem megfelelő. A leggyakrabban előforduló tipikus hiba, hogy nem mérik fel a valós piaci igényeket. A „**megtermeljük és eladjuk**” (mezőgazdasági termékek) vagy az „**ezt tudjuk csinálni, és ez szép, majd biztosan megveszik**” (kézműves termékek, kosarak, bábok stb.) megfontolás kevés a sikeres piacra jutáshoz és a tartós talpon maradáshoz. Sok esetben az ötlet egy karizmatikus helyi személyiségtől érkezik, mindenféle piackutatás nélkül, feltételezések alapján. A másik gyakori hiba, hogy ezen szociális vállalkozók el sem jutnak ahhoz a szakaszhoz, hogy az eladás lehetőségét egyáltalán végiggondolják, a termék „kitalálásáig” jutnak csak el. Az értéktéremtő startmunka közfoglalkoztatási programok is „tehetnek” ennek a személetnek a térnyeréséről, hiszen ott sok esetben ingyen osztják ki a terményfelesleget, barterben cserélik el az elkészített fazekas terméket, kosarakat, az összegyűjtött gyógynövényt.

Egy másik termékkel kapcsolatos tévedés a termék minőségére vonatkozik. Az újrahasznosítás, környezeti fenntarthatóság megvalósulása elvonja a figyelmet attól, hogy például az előállított kisasztal csúnya, nem piacképes. A szociális szövetkezetben alkotó kézművesek lelkesedése elfedi a tényt, hogy a csupor nem szép, a fonott kosár csálé, a kedves varrott bábú amatőr munka, amit legfeljebb ajándékba fogad el valaki, de nem fog rá költeni. Más eset az, amikor éppen lenne piacképes vevő pl. a mátraverebélyi kerámia díszekre, de ehhez valakinek naponta Budapestre kellene vonatoznia, a több mint 70 000 forintos útiköltséget még ott sem bírja el a termék. Bizony az is gyakori hiba, amikor van termék, piacképes, de egyrészt az előállítási költsége túl magas, másrészt a piacot nem jól ismerő szövetkezeti tagok túl magasra árazzák a terméket, és ez ettől válik eladhatatlanná.

Gyakran van probléma a tervezett szolgáltatásokkal is. Általános tévképzet, hogy a szociális szövetkezet majd szolgáltatót valamilyen szociális segítségnyújtási tevékenységet, gondolja az időseket, iskolásokat korrepetál, vagy gyeseen lévő anyák gyermekeire vigyáz, amíg ők ügyeket intéznek. Nem is lenne semmi baj ezekkel az ötletekkel, ha lenne rájuk fizetőképes kereslet.

Pozitív példa a zalaszentgróti Érték Termék Szociális Szövetkezet, amely a helyi élelmiszer- és kézműves termékeket egy helyi boltban szerette volna értékesíteni, és emellett gyermekfelügyeletet és rendezvényszervezést vállalt. A helyi bolt működött is valameddig, de nem volt fenntartható, a gyermekfelügyeletre pedig nem volt igény. Volt igény azonban nyári táboroztatásra és a helyi termékeket cateringgel felvonultató rendezvények szervezésére, így szerencsére, mivel a szövetkezet kellően rugalmas és kreatív volt, időben, sikeresen tudott korrigálni.

Sokszor a szövetkezet már túl későn ismeri fel a fenti kudarcokat. Ezért van mindenképpen szükség professzionális piackutatásra a tevékenység megkezdése előtt. Ennek része pedig a potenciális vevői attitűdök (célcsoport-tulajdonságok) pontos meghatározása (lásd később Az üzleti terv fejezetben).

### Finanszírozási problémák

A pályázatközpontú szociális szövetkezetek gyakran nem készítenek reális pénzügyi tervet. Eleve probléma lehet, ha a támogatás késik, pedig ez gyakran előfordul, számolni kell vele. A beruházásokra van pénz – a támogatás fedezi –, de forgótőkére, alapanyagokra nem marad. Ráadásul az eladások is sokszor lassabban, vagy csak alacsonyabb áron realizálódnak, mint tervezték. A szociális szövetkezet vezetői gyakran nem tudják eléggé érvényesíteni saját érdekeiket az eladásoknál. Nem tudják, milyen pénzügyi problémákat okoz a hosszú vevői fizetési határidő vagy a késedelmes fizetés.



Ugyancsak figyelni kell arra is, hogy a hátrányos helyzetű foglalkoztatottak, illetve tagok munkavégzése nem biztos hogy kezdettől fogva megfelelően hatékony. Lehet, hogy a tervezettnél lassabban érik el a megfelelő teljesítményt, lehet, hogy lesz, aki megbetegszik, vagy más okból kiesik a munkából. Például azért, mert egy biztosabb, jobban fizető állást ajánlottak számára. Ráadásul a foglalkoztatottak képzésére, motiválására már az indulásnál is költeni kellene. Ahogy már korábban szó volt erről, a szociális vállalkozás előnyösebb pénzügyi helyzetbe kerülhet, ha ismeri a tevékenysége termékpályájának működési mechanizmusát, és megpróbál maga vagy partnerei bevonásával ebből minél többet lefedni. Ekkor ugyanis jobb alkupozícióban van, illetve nagyobb biztonságot (árbevétel, nyereséget) érhet el. Az üzleti terv pénzügyi részének megfelelő színvonalú elkészítése csökkenti a finanszírozási kockázatokat.

### 3.3 Az üzleti terv

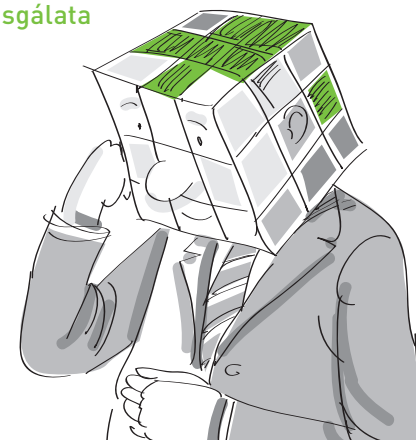
A pályázatok elnyeréséhez is elvárt a megalapozott üzleti terv, de az nemcsak a pályázati forrás elnyeréséhez kell. Az üzleti terv elemzi ugyanis a megvalósíthatónak remélt ötlet vagy ötletek realitását, hosszabb távú fenntarthatóságát nemcsak pénzügyi, hanem szakmai-technológiai és humán erőforrás oldalról is. Ez a fejezet azt tartalmazza, hogy hogyan érhető el a kitűzött gazdasági cél, hogyan lesz az adott vállalkozás tartósan jövedelemtermelő, de emellett értékteremtő és motiváló is, vagyis nemcsak hogy képes eltartani magát, illetve a benne dolgozókat a szervezet, de hasznos, ha kifelé is vonzó mintát teremt, azaz valóban szociális vállalkozás.

Az üzleti terv általában 1–3 éves időszakot ölel fel. Ki kell találni, meg kell határozni, hogy pontosan mit, kiknek és hogyan fognak értékesíteni. Hogyan fog működni a vállalkozás, kik és milyen tevékenységet végeznek benne, milyen keretek között, vagyis milyen szervezeti felépítésben. Kiknek, milyen módon értékesíthetőek a tervezett termékek, szolgáltatások, vagyis lesz-e és milyen, mekkora, mennyire fizetőképessé piaca az adott tevékenységgel előállított termékeknek, szolgáltatásoknak. A fenntarthatóság ugyanis akkor is fontos szempont, ha nonprofit formában fog működni a tervezett szociális vállalkozás. A nonprofit szervezeteknek is minimum tartósan önfenntartónak kell lenniük, vagyis a működés/termelés költségeit hosszú távon képesnek kell lenniük kitermelni, még ha az indulás vagy bizonyos fejlesztések költségeit esetleg pályázatból tudják is fedezni, még ha a tervezett nyereség a nulla felé közelít is. Természetesen a pályázati források, támogatások, az állami és önkormányzati feladatok átvállalásával megszerzett juttatások mind betervezhetőek az üzleti terv pénzügyi fejezetébe, de csak a realitások talaján, nem pedig a vágyak szintjén. Ez sajnos különösen nehézé teszi a tervezést a közismerten gyakran változó magyar támogatási feltételek mellett. A bizonytalan, és komoly csúszásokkal működő támogatási rendszer jelentős kockázatot rejt magában.

Különösen fontos üzleti tervet készíteni a pályázati elvárásoktól függetlenül is azért, mert éppen a szociális szövetkezetek esetén plusz kockázatot jelenthet, hogy gyakran vidéken, depressziós környezetben tervezik a működést, ahol a lakosság és a közszféra fizetőképessége alacsony. Ugyancsak növeli a kockázatokat az, hogy értelemszerűen a szociális vállalkozások tagjainak, potenciális munkavállalóinak többsége a folyamatos termelőmunka világától távol került, munkateljesítményük igen alacsony, főleg az első időszakban, sok esetben még a célcsoport legjobbjai esetén is. Az üzleti terv készítésekor ezért fontos feladat a különböző kockázatok elemzése, ezek csökkentésére a megoldások kidolgozása.

### Az ötletek forrásai és életképességük vizsgálata

A szociális vállalkozásokra is igaz, mint minden vállalkozásra, hogy életképes ötletet, ötleteket kell találni. Azt gondolnánk, hogy az ötletek az esetek többségében kézenfekvőek: adott egy mezőgazdasági terület, mezőgazdasági tevékenység, egy korábban az adott környezetben más keretek között már kipróbált termék vagy termékek sora, amelyek a korábbi feltételek mellett (pl. közfoglalkoztatásban vagy pályázati támogatással) valamennyire piacképesnek bizonyultak. Azonban mindenképpen ajánlott a tervezett tevékenységeket az új feltételek mellett is megvizsgálni, a kockázatok csökkentése, a biztosabb siker érdekében azt lehetőség szerint innovációkkal, egyedi megoldásokkal kiegészíteni. Akármennyire jó ötletnek tűnik uborkát vagy krumplit termesztani, kecskesajtot készíteni, rongyszőnyeget szőni, mert a szövetkezet potenciális tagjai ezzel már korábban foglalkoztak, körültekintően meg kell vizsgálni az ötlet életképességét, fenntarthatóságát a támogatás megszűnése után.



Egy vállalkozási ötlet (termék vagy szolgáltatás értékesítésének terve) akkor tekinthető életképesnek, akkor érdemes rá vállalkozást indítani, ha megfelel az alábbiakban felsorolt öt alapvető feltételnek:<sup>11</sup>

- **Piacképes** – az a termék vagy szolgáltatás, amely valóságos, létező vagy felkelhető vevői vagy ügyféligényt elégít ki, amelyre ismétlődő fizetőképessé kereslet várható. A piacképesség vizsgálatkor elemezni kell, hogy van-e a termékre, szolgáltatásra tartósan, a számunkra megfelelő áron kereslet, olyan értékesítési formában tudjuk-e, akarjuk-e végezni az értékesítést, ahogy a piacunk ezt elvárja.
- **Versenyképes** – a termék vagy szolgáltatás, ha a megismert illetve később megjelenő versenytársakénál jobb, mert minőségben, árban (költségben), vagy más, a vevők számára fontos szempontból kedvezőbb. A versenyképesség vizsgálatához tudnunk kell választ adni arra a kérdésre, hogy miért pont minket fognak választani a vevők. Ráadásul nem elég, ha most jobbak vagyunk, a piacunkra újonnan belépő esetleges vállalkozásokat is magunk mögé kell tudnunk utasítani. Itt kell választ adni arra a kérdésre is, van-e a mi szolgáltatásunk, termékünk helyett más ún. helyettesítő termék, amire a vevőink, ügyfeleink a ránk szánt pénzüket költhetik, és mennyire fenyeget az a veszély, hogy emiatt elfordulnak tőlünk.
- **Működőképessé** – a termék vagy szolgáltatás, ha a vállalkozás képes a terméket folyamatosan, illetve adott határidőre előállítani, a szolgáltatást nyújtani a vevő számára fontos jellemzők szerint: megfelelő mennyiségben, igény szerinti minőségben. Vagyis van elképzelésünk arról, milyen módon állítjuk elő a termékünket, milyen módon nyújtjuk a szolgáltatásunkat, és van-e a vállalkozásban olyan személy, aki jól ért ehhez.

<sup>11</sup> Vecsenyi János (2009): Kisvállalkozások indítása és működtetése. Budapest, Perfekt.

Reálisan meg tudjuk-e szerezni a szükséges eszközöket, berendezéseket, technológiát a gyártáshoz, és ezekkel tartósan megfelelő minőséget tudunk-e előállítani? Meg kell ismernünk a termékünk előállítására vonatkozó előírásokat, és biztosnak kell lennünk abban, hogy nincs olyan jogi akadály, amely a tervezett vállalkozásunkat megüti. A vállalkozás működőképessége nagyban függ attól, hogy minden szükséges feladatra megvannak-e az ehhez értő megfelelő emberek, és meg tudja-e őket fizetni a szervezet. A szociális vállalkozások esetén gyakori probléma, különösen, ha egy civil szervezet kezd vállalkozói tevékenységbe, hogy nincs meg a szükséges menedzsmenttudás, illetve hogy megfelelő szintű tudással, tapasztalattal rendelkező vezetőt nem tudnak megfizetni.

- Üzletképes az a termék vagy szolgáltatás, amellyel nyereséget lehet elérni a rendelkezésre álló vagy megszerzhető erőforrásokkal (nonprofit vállalkozás, illetve szociális szövetkezet esetén nyilván a nullszaldó is elfogadható). Vagyis ismerjük-e az indulás és a tartós működés költségeit, miből tudunk bevételre szert tenni, mikortól lesz a vállalkozásunk nyereséges, illetve a nonprofit szervezet nullszaldós legalább, és ez számunkra reálisan kivárható időpont-e? Az üzletképes tevékenység-paléta azt jelenti, hogy a tulajdonosok szempontjai alapján megvizsgálva a körülményeket, anyagilag megéri elindítani.

## Az üzleti terv tartalma

Nagyon röviden felsoroljuk az üzleti terv elmaradhatatlan fejezeteit és rövid tartalmukat. Erről a témáról számtalan olyan helyen olvasható részletes anyag, melyek elsősorban vállalkozások elindítói-nak szólnak. A fentebb már hivatkozott forrásban kifejezetten a szociális szövetkezetek üzleti tervezése szerepel.

### • Összefoglalás

A megvalósítandó vállalkozási ötlet, a célok, a tervezett tevékenység, a vevőkör, illetve ügyfélkör, a pénzügyi alap, a legfontosabb mutatószámok összefoglalása.

### • Iparági elemzés

Trendek, előrejelzések, a legfontosabb versenytársak bemutatása (pl. kecsketartás, kecskesajt-készítés esetén az élelmiszeripar, ezen belül a sajt, illetve még részletesebben a kecskesajt-termelés, -fogyasztás jelenlegi helyzete, várható alakulása, illetve amennyiben a tervezett tevékenységre még jellemzők bizonyos specialitások, pl. biotermelés, akkor arról is általános trendek, jellemzők).

### • Humán erőforrás

A szociális vállalkozás létrehozóinak személyes háttere (tudások, kompetenciák, munkatapasztalatok, a tevékenységgel kapcsolatos előzmények, kapcsolatrendszer, pénzügyi helyzet, tulajdon), a vezető háttere, vezetési tapasztalatai.

### • A termék/szolgáltatás bemutatása

Az értékesítendő termék vagy szolgáltatás általános ismertetése, speciális jellemzői, amelyek a versenytársakétól megkülönböztetik, kitérve az innovatív elemekre (a kiegészítő szolgáltatásokra, garanciára, a szellemi tulajdonvédelemre – pl. saját márkára, fejlesztési lehetőségekre).

(Mátraverebély, MTI fotó)



### • Marketingterv

A piackutatási eredmények (potenciális vevői célcsoportok, versenytársak, termékek), értékesítéspolitika (pozicionálás, ár, az értékesítés módja, útja), arculat, reklám, a kommunikáció eszközei stb.. Fontos kiemelni, hogy a legegyszerűbbnek, magától értetődőnek tűnő értékesítési megoldásokat is be kell mutatni, ugyanez vonatkozik a kommunikációra. Nem szabad elfelejtenni az on-line marketing egyre növekvő szerepéről, még egy kistelepülés kézműves termékeinek is lehet értékesítési felülete egy honlap – persze csak ha megfelelő színvonalú mind külsőben, mind pedig elérhetőségben. (Minden településnek van honlapja, esetleg szóba jöhet az együttműködés is.)

### • A vállalkozás működtetése

Meghatározandó a helyszín, a gyártási, szolgáltatási folyamat, a munkaerőigény, az alvállalkozók, a beszerzési források, az iroda, az ügyfélszolgálat, a szükséges és meglévő engedélyek, a szervezeti felépítés, a feladatok megosztása.

### • Pénzügyi és finanszírozási terv

Kalkulálni kell az induláshoz szükséges költségeket, az állandó és változó költségeket, a fedezeti pontot, az eredménytervet, a pénzforgalmi előrejelzést (azaz, hogy miből lesz forrás a költségek folyamatos fedezésére), az esetleges külső finanszírozásokat, pl. pályázati forrásokat (akár a közfoglalkoztatást, vagy egyéb bérköltség-támogatási forrásokat).

### • Kockázatfelmérés

Vizsgálni kell, hogy milyen nem kívánatos események milyen mértékű kockázatot jelenthetnek, és azok milyen valószínűséggel jelenhetnek meg (SWOT-elemzés, jelentősebb kockázatok esetén felkészülés a veszélyekre, a negatív eseményekre). A 3.2 fejezet pontjai tartalmazzák valamennyi tipikus kockázatot, az ezek csökkentésére adható válaszok viszont egyediek.

### • Fejlesztési tervek

A vállalkozásban rejlő fejlesztési lehetőségeket, a piaci részesedés növelését, új célcsoport megszólításának lehetőségét, új/továbbfejlesztett termék/szolgáltatás bevezetését érdemes mérlegelni.

## 3.4 A szociális vállalkozás átvilágítása, fejlesztése egy új eszköz segítségével

### Mi az Innovációs mátrix?

2013-ban a T-ISSE projektben egy nemzetközi szakértőkből álló konzorcium kifejlesztett egy eszközt, amely segíti a szociális vállalkozások megújulását, innovatívabbá válását. A projektet az Európai Unió Grundtvig Tanulási Partnerség pályázata támogatja, a konzorcium magyar résztvevője a Zalai Falvakért Egyesület.<sup>12</sup> Az eszközt a ZFE munkatársai társadalmi vállalkozásokkal tesztelték, majd a magyar viszonyokra adaptálták. Az eszköz célja, hogy segítsen abban, hogy a szociális gazdaságban működő vállalkozás, szociális szövetkezet képes legyen felmérni, értékelni a szervezet helyzetét, ezen belül kiemelten az innovativitását, kreativitását, és ennek alapján a szükséges személyes és szervezeti fejlesztéseket (képzésekkel vagy más módon) megvalósítva versenyképesebben, sikeresebben tudjon működni.

<sup>12</sup> www.zalaiFalvak.hu

## Hogyan kell használni az Innovációs mátrixot?

A mátrixot jelen kiadványhoz külön A3-as formátumban mellékeljük. A mátrix minden eleme esetén értékelni kell a szervezetet az adott dimenzió mentén. Ez azt jelenti, hogy végig kell gondolni, hogy a szervezet hogyan teljesít az adott területen, vagyis „hányast ad magának” a feltett kérdésre az iskolai osztályzatokkal azonos módon:

- 1. Gyenge** – fejleszteni szükséges, lehet, hogy ehhez külső segítségre is szükség van.
- 2. Átlagos** – van mit fejleszteni a területen.
- 3. Jó** – legalábbis a versenytársakéhoz képest.
- 4. Nagyon jó** – a versenytársak átlagát megelőzi a szervezet teljesítménye az adott területen.
- 5. Kiváló** – jobb, mint a versenytársaké, amelyek az adott területen működnek.

## Kik használják az eszközt a szervezetből?

Törekedni kell arra, hogy a teljes vezetőség, és a munkatársakból is minél többen részt vegyenek az értékelő megbeszéléseken. Mindenkinek a véleménye számít, de konszenzusra kell jutniuk. 3-5 fővel már kitűnően működik az értékelés. Bizonyos esetekben kívánatos lehet, ha az érintettek külső körét is bevonják: az ügyfeleket, vevőket, beszállítókat, a polgármestert stb.



A kifejlesztett módszertan szerint a szervezet szempontjából a leghatékonyabb, ha 3 összejevetelen használják a mátrixot.

Az első alkalommal mindenki egyénileg értékeli, majd összevetik egymás értékeit. Ebből beszélgetés, vita alakulhat ki. Végül megegyeznek egy konszenzusos osztályzatban minden területen. Ez az osztályzat lényegében egy feltételezéseken alapuló értékelés eredménye. „Úgy gondoljuk, megfelelő a marketingtevékenységünk, ismerjük a vevőink elvárásait” stb.

A második alkalommal a mátrixot flip chart méretben készítik el, majd mindenki post-iteket kap, amelyekre a különböző területekkel kapcsolatos tényleges szervezeti tevékenységeket összegzik. Ennek eredményeképpen egy menedzsment-, illetve tevékenységtérkép áll elő, miközben közösen megbeszélnek, értékelik a tevékenységeket:

- Ki mit csinál?
- Egyéni vagy csapatmunka az adott terület, illetve mennyire függ a másik tevékenységtől?
- Mennyire szisztematikus az adott területen a tevékenység?
- Mennyire megfelelő az adott tevékenység a célnak, elvárásoknak, lehetőségeknek?
- Mindenki tudja-e a szervezetnél, hogy az adott tevékenységek hogyan zajlanak?
- Vajon mindenki előtt ismertek a többiek erőfeszítései?

A harmadik, záró találkozón az a feladat, hogy értékeljék a szervezet innovatív képességeinek jellemzőit és eredményességét. Ebből a célból össze kell vetni az első, eredeti értékelést a tevékenységeket összegyűjtő második találkozó eredményeivel. Az eltérések mentén meg kell határozni, mely területeken hogyan tud a szervezet, illetve tagjai fejlődni, és mi kell ehhez. Ki mit fog csinálni, milyen anyagokat gyűjtenek, esetleg milyen képzéseken vesznek részt, milyen akciókra van szükség? Elkészül a végső értékelés, valamint a fejlesztendő területek alapján kiválasztják a legsürgősebb tennivalókat, és ezek végrehajtására akciótervet dolgoznak ki.

Természetesen a mátrix használható a fentiekől eltérő módon is, egy egyszerű benchmark, vagyis a szervezetnek saját magát a versenytársakkal összevető megbeszélésen. Használható továbbá az innovációk irányába való elmozdulást indukáló eszközként is. Ajánlott külső vállalkozásfejlesztési szakemberrel dolgozni.

## 4 ■ A legfontosabb hazai modellértékű, jó gyakorlatok működtetése a gyakorlatban

### 4.1 A NESsT modell

A NESsT küldetése, hogy a feltörekvő piacgazdaságok legégetőbb társadalmi problémáira nyújtson megoldást fenntartható társadalmi vállalkozások támogatása és fejlesztése révén. A NESsT immáron 16 éve foglalkozik társadalmi vállalkozások fejlesztésével Közép- és Kelet-Európa, valamint Latin-Amerika összesen tíz országában, többek között Magyarországon is. A NESsT hagyományosan nonprofit szervezetek által létrehozott társadalmi vállalkozásokat támogatott, de 2009 óta már jogi formától függetlenül, az üzleti szektorban működő társadalmi vállalkozások, illetve jogi formával még nem rendelkező ötletek fejlesztésével is foglalkozik, amennyiben az ötlet egy társadalmi probléma megoldását célozza, és társul hozzá egy valódi piaci keresletre épülő vállalkozási tevékenység.



### Vállalkozási területek

A NESsT elsősorban olyan pályázókkal dolgozik együtt, akik az alábbi területek egyikén kívánnak társadalmi vállalkozást indítani vagy növekedési pályára állni.

**Foglalkoztatás vagy a foglalkoztathatóság növelése** hátrányos helyzetűek körében: képzés, munkahely létrehozása vagy munkahely-közvetítő szolgáltatások nyújtása a munkaerőpiacról kiszorult fogyatékkal élő embereknek, veszélyeztetett fiataloknak, etnikai kisebbségeknek vagy más perifériára szorult személyeknek. Az ilyen típusú vállalkozás vagy közvetlenül munkahelyet teremt a hátrányos helyzetű emberek számára, vagy növeli foglalkoztathatóságukat készségeik fejlesztése révén, vagy működése révén a nyílt munkaerőpiacon biztosít nekik elhelyezkedési lehetőséget.

**PÉLDA:** Az egyik magyarországi NESsT Enterprise, a Fruit of care úgy támogatja az értelmi sérültek fenntartható foglalkoztatását, hogy olyan prémiumkategóriájú ajándéktárgyakat terveznek, fejlesztenek és értékesítenek, amelyeket sérültek állítanak elő.

**Jövedelemszerzési lehetőségek javítása** hátrányos helyzetűek körében: fenntartható jövedelemszerzési lehetőségek teremtése kistermelők, kisiparosok vagy más alacsony jövedelmű/hátrányos helyzetű csoportok számára, akik piacra jutási nehézségekkel küzdenek. Az ilyen típusú vállalkozás gyakran szövetkezeti vagy egyesületi formában működik, hogy a szervezet tagjainak a bevételeit növelje.

**PÉLDA:** Az egyik magyarországi NESsT Enterprise, a matyodesign matyó motívumokkal hímzett divatos ruhadarabokat és kiegészítőket tervez és forgalmaz, melyeket a matyóföldi Tardon élő hímzőasszonyok kézzel készítenek.

**Technológiai újítások:** alacsony jövedelmű és/vagy hátrányos helyzetű csoportoknak szóló technológiai megoldások, amelyek olyan szolgáltatásokhoz vagy technológiákhoz biztosítanak hozzáférést, melyekkel növelhetik jövedelmüket, fejleszthetik készségeiket vagy javíthatják életkörülményeiket.

**PÉLDA:** Az egyik magyarországi NESsT Enterprise, az Alko-soft Bt. látássérülteknek nyújt informatikai szolgáltatásokat és forgalmaz informatikai segédeszközöket, és ezen keresztül hozzájárul életminőségük javításához.

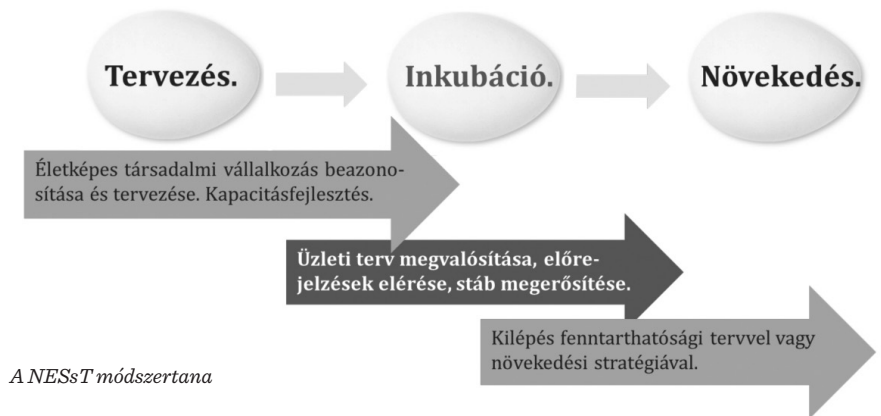
A társadalmi vállalkozásnak a társadalmi hatás növelésére erős potenciállal kell rendelkeznie. A növekedés a NESsT számára azt jelenti, hogy a társadalmi vállalkozás az alábbi lehetőségek valamelyikét rejti magában:

- Munkahelyeket teremt/fenntartható jövedelmet biztosít akár 500 embernek 3-5 éven belül.
- A technológiai újítások esetében a társadalmi vállalkozás 3-5 éven belül akár 10 000 hátrányos helyzetű ember életminőségén javít.

## A közös fejlesztés módszertana

A NESsT módszertana az ún. **aktív jótékonyosság** („venture philanthropy”) filozófiájára épül. Ez azt jelenti, hogy a támogató általában nem egyszeri pénzügyi támogatással, hanem hosszabb távon vállal szerepet a vállalkozás életében, és testre szabott finanszírozással, szakmai tanácsadással, készségfejlesztéssel és kapcsolati tőkéjével egyaránt segíti azt. A támogatási filozófia ismérve a támogatottal való közös kockázatvállalás, és a teljesítmény nyomon követése is. A NESsT három szakaszban dolgozik együtt a társadalmi vállalkozásokkal.

**Integrált portfólió:** civil szervezetek, kistermelők, helyi technológiai innovátorok, forprofit társadalmi vállalkozások



A NESsT módszertana

## 1. szakasz: Tervezés

A több hónapig tartó szoros együttműködés során a NESsT folyamatos szakmai és konzultációs segítséget nyújt a társadalmi vállalkozási ötlet értékeléséhez, valamint egy üzleti terv elkészítéséhez. A tervezésben nonprofit szervezetek, kisvállalkozások, szociális szövetkezetek, de akár még jogi személyiséggel nem rendelkező ötletgazdák is részt vehetnek. A tervező munka elmélyítése érdekében a szakasz minden újabb lépcsője szervesen épül a korábbiakra. A szervezet aktív részvétele a többlépcsős folyamatban természetesen kulcsfontosságú a sikerhez. A NESsT – a szervezet elkötelezettségét is figyelembe véve – minden egyes lépcsőfokon túljutva értékeli az üzleti koncepciót, a tervet és a szervezet addigi teljesítményét. A folyamat végén – amely általában egy társadalmi vállalkozásfejlesztő verseny keretében zajlik – a legnagyobb társadalmi hatás potenciállal rendelkező és üzletileg a legéletképesebb társadalmi vállalkozások pénzügyi támogatást nyernek a vállalkozás elindításához vagy továbbfejlesztéséhez, illetve meghívást kapnak a NESsT Inkubációs Portfólióba.

## 2. szakasz: Inkubáció – a társadalmi vállalkozás megvalósítása

A második szakasz célja a társadalmi vállalkozás elindítása az üzleti terv alapján. Ebben a szakaszban a NESsT portfóliójába bekerült szervezetek testre szabott stratégiai, üzletvezetési és pénzügyi segítségben részesülnek a NESsT, valamint a vele együttműködő üzleti szakemberek és partnerek jóvoltából. A NESsT által nyújtott szakmai és pénzügyi segítség akár több (2–5) éves is lehet, mértéke a szervezet igényeitől, illetve az adott időszakban a NESsT számára rendelkezésre álló pénzügyi és humán erőforrások mértékétől függ. A pénzügyi támogatás mértéke 1000 és 10 000 USD között mozog, átlagosan 5000 USD-nak megfelelő forintösszeg. A NESsT szorosan együttműködik minden szervezettel a tervezési szakaszban megállapított vállalkozásfejlesztési, szervezetfejlesztési, társadalmi, valamint pénzügyi fenntarthatósági célok megvalósulása érdekében. Az NESsT programjában való részvétel során a portfóliótagok megtanulják, hogyan kell önállóan és hosszú távon fenntarthatóan működtetni vállalkozásukat.

### 3. szakasz: Növekedés – a társadalmi vállalkozás társadalmi hatásának meg- többszörözése

Azon vállalkozások, amelyek sikeresen elérik céljaikat az inkubációs fázisban, és üzleti modelljük lehetőséget ad a növekedésre vagy más formában történő terjeszkedésre, a jövőben további jelentős támogatásban részesülhetnek a NESsT-től a megnövekedett társadalmi és üzleti megtérülés reményében.

#### Általános tapasztalatok

Magyarországon 2001 óta fokozatosan növekvő érdeklődés övezi a NESsT társadalmivállalkozás-fejlesztő programjait, **több mint 100 társadalmi vállalkozási ötlet gazdája** vett részt a tervezési folyamatban. Jelenleg a NESsT 14 magyar kisvállalkozás fejlődését segíti (tizenkettőt az inkubációs szakaszban, kettőt pedig a további fejlődési szakaszában).

Annak ellenére, hogy a hazai környezet nem tekinthető kifejezetten társadalmivállalkozás-barátnak, találunk sok működő és ígéretes magyar társadalmi vállalkozást is. A pénzügyi nehézségek, a nonprofitok kiszolgáltatottsága miatt egyre több szervezetben fogalmazódik meg a több lábon állás fontossága, és készíti őket a fenntartható megoldásokon való gondolkodásra. Növekvő érdeklődés övezi tehát a területet a nonprofit szektorban; sokakat azonban elriaszt az üzleti életben való járatlanság. A NESsT tapasztalata alapján az elkötelezett szervezetek ezen felül tudnak kerekedni **megfelelő készségfejlesztési támogatással**. A NESsT a fent leírt társadalmivállalkozás-fejlesztő programja segítségével a kezdő vállalkozók gyakran minden üzleti vagy vállalkozói tapasztalat nélkül is el tudják sajátítani a vállalkozás menedzseléséhez szükséges ismereteket és készségeket.

A társadalmi vállalkozással kapcsolatban többekben felmerült a félelem, hogy a vállalkozás elindítása, az erőforrások megosztása a szervezet eredeti küldetésén ejtethet csorbát. A NESsT eddigi tapasztalatai azonban azt mutatják, hogy a nonprofitok fokozottan ügyelnek ennek elkerülésére, és kapacitáshiány esetén inkább a vállalkozás kerül háttérbe, mintsem hogy alaptevékenységük programjait kelljen feladniük. Amennyiben a tervezés és a működtetés során kellő figyelmet szentelnek az eredeti küldetésre veszélyt jelentő kockázatok kiküszöbölésének, a **szervezetek képesek egyensúlyt tartani a társadalmi és az üzleti cél között**. A NESsT módszertanában hangsúlyos szerepet kap ezen célok folyamatos összehangolása és az üzleti haszon és a társadalmi megtérülés folyamatos mérése.

Ugyanígy a forprofit formában működő társadalmi vállalkozások is egyre inkább jellemzőek, annak ellenére, hogy gyakran nem is feltétlenül ismerik ezt a fogalmat, vagy nem illetik tudatosan ilyen névvel magukat, de alapvető motivációjukat, társadalmi céljukat és működőképes üzleti modelljüket tekintve ide sorolhatók. A NESsT módszertan a forprofit társadalmi vállalkozások sajátosságait is figyelembe véve igyekszik hathatós segítséget nyújtani, és erősíteni ezt az identitást a hozzájuk jelentkező forprofit formában működő társadalmi vállalkozásokban.

### A siker záloga

Az elmúlt évtized tapasztalataira építve elmondhatjuk, hogy a következő tényezők meglete nagyban elősegíti a társadalmi vállalkozás sikerét:

**Stratégiai tervezés és folyamatos nyomon követés:** a vállalkozás üzleti stratégiája és mindennapjai nem ad hoc döntéseken múlnak, hanem egy hosszú távú szervezeti stratégiába illeszkednek. A tervek és a tényleges teljesítmény folyamatos összehasonlítása révén pedig nyomon követhető ezeknek a hosszú távú céloknak a megvalósulása.

**Jó üzleti terv:** a stratégiába illeszkedő, a piaci igényekre építő és a vállalkozás céljait világosan megfogalmazó üzleti terv.

**Kockázatkezelés és kockázatvállalás:** nincs vállalkozás kockázat nélkül; a sikeres társadalmi vállalkozó tisztában van ezzel. Felméri és tudatosan vállalja a kockázatokat, illetve mindent megtesz azok minimalizálása érdekében.

**Szervezeti stabilitás és támogatottság:** a nonprofit szervezeten belül – amennyiben ilyen formában jön létre – döntéshozatali pozícióban lévők támogatása nélkülözhetetlen a vállalkozás sikeréhez. A belső támogatás hiánya vagy csökkenése miatt a szervezet stratégiája eltávolodhat a társadalmi vállalkozás stratégiájától, a vállalkozás erőforrásokból való részesedése csökken, ami végső soron az eredményességét is veszélyeztetheti.

**Vizionárius vezető:** a társadalmi vállalkozás sikere gyakran köthető egy olyan vezetőhöz, aki vállalkozói attitűdje, kockázatvállalása és vezetői készségei révén motorja lehet mind a tervezésnek, mind a megvalósításnak.

**Rugalmasság:** a társadalmi vállalkozásnak képesnek kell lennie változni, változtatni. Az üzleti stratégia és a működés rendszeres felülvizsgálata szükséges ahhoz, hogy a piac változásait követve rugalmasan tudjunk alkalmazkodni az igényekhez.

**Strukturált működés:** a szerepek, a feladatok és a folyamatok formalizálása és dokumentálása teszi lehetővé az átlátható és hatékony működést. Ezek hiányában a feladatok elsikkadnak, a felelősségi körök összezavarodnak, a többféle értelmezés konfliktushoz vezet, és mindez a minőség rovására megy.

A társadalmi vállalkozást indító szervezetek a ACCESS kérdőív és teljesítménymérési rendszer felmérése során a következő fejlesztési, támogatási jellemzőket értékelik leginkább:<sup>13</sup>

- Hosszabb távú elkötelezettség a támogató részéről, ami biztonságérzetet ad;
- Rendszeres számonkérés, ami a valós eredményeken alapul;
- A jó teljesítmény elismerése;
- Az üzleti gondolkodásra nevelés, a problémák megoldásában való közreműködés;
- Személyre szabott tanácsadás, mentorálás; interaktív, az aktuális igényekhez igazodó workshopok;
- Lehetőség más társadalmi vállalkozásokkal való közvetlen tapasztalatcserére;
- Üzleti, befektetői körökhöz való hozzáférés, üzleti szakemberek személyes segítsége;
- A vállalkozás népszerűsítése, széles körben való megismertetése;
- Testre szabott finanszírozási csomagok.

<sup>13</sup> Forrás: NESsT ACCESS kérdőív és teljesítménymérési rendszer (PMT). E két eszköz a tervezési, illetve a megvalósítási szakaszban ad visszajelzést a NESsT programjában részt vevő szervezetek igényeiről és elégedettségéről.

## 4.2 Kiútprogram modell

A közfoglalkoztatás nem képes tartós munkát, tervezhető rendszeres jövedelmet és perspektívát nyújtani. A romák helyzete különösen nehéz: a munkáltatók több mint nyolcvan százaléka alig alkalmaz romákat, még akkor sem, ha végzettségük megfelelő. A Kiútprogram<sup>14</sup> 2010 óta ezekre a problémákra keresi a választ. Sikerült olyan modelleket kidolgozni, amelyek bizonyítottan segítséget nyújthatnak elsősorban a vidéki szegények nagy csoportjai számára. A Kiút program koncepciójának kidolgozója a Muhammad Junusz (angolos írásmóddal Yunus) közgazdász nevéhez fűződő bangladesi, úgynevezett Grameen-modellt vették alapul, azt adaptálták a magyar viszonyokra. Megtartották az eredeti modell néhány fontos jellegzetességét, többek között azt az alapgondolatot, hogy a hitel formájában nyújtott tőke mellett a kölcsönös bizalom is alapvető feltétele a sikernek. Az adaptálás során figyelembe kellett venni a fejlődő országok helyzetéhez viszonyított jelentős eltéréseket:

- magas adók és járulékok,
- kiterjedt bürokrácia, a vállalkozásalapítás nehézségei,
- a létező segélyrendszer és annak jellegzetességei,
- magasabb tőkeigény.

Ezekből az eltérésekből adódóan a terepmunkások szerepe összehasonlíthatatlanul nagyobb, mint a fejlődő országokban. A program tevékenysége messze túlterjed az egyszerű hitelnyújtáson, még csak nem is az a legfontosabb eleme. Az eredeti modelltől eltérően a létrehozott kisvállalkozások a formális gazdaságban működnek. Ennek elvi okai is vannak: az informális gazdaságban történő működés újratermeli a kiszolgáltatottságot. Egy részletes megvalósíthatósági tanulmány elkészítése után a Polgár Alapítvány az Esélyekért<sup>15</sup> és magánszemélyek 2009 végén alapították meg a *Kiútprogram Közhasznú Nonprofit Zrt.-t*.

A megvalósíthatósági tanulmány elkészítése, a társaság létrehozása magánforrásból történt. 2010 és 2012 között a program forrásait elsősorban az Európai Unió „Pan-European Coordination of Roma Integration Methods – Roma Inclusion: Self-employment and microcredit” (A roma integrációt segítő módszerek és a romák befogadásának páneurópai koordinációja: önfoglalkoztatás és mikrohitel) elnevezésű projektje biztosította. Ezt magánforrások és magyar állami támogatások egészítették ki.

A kormányzati támogatás fő célja a Start-kártyával kapcsolatos, a törvényből fakadó járulékfizetési diszkrimináció ellensúlyozása volt.<sup>16</sup> 2012-ben azonban ez a támogatás is megszűnt. A Kiútprogram finanszírozása azóta kizárólag hazai magánforrásból történik.<sup>17</sup> A bank által nyújtott hitelekre is készfizető kezességet vállaltak a program fő támogatói, ők finanszírozzák a hitelezési veszteséget is (a hitelezési veszteség finanszírozása az EU-s támogatás idején is magánforrásból történt). A hitelkamatok a banki tevékenységet fedezik.

A program Borsod-Abaúj-Zemplén és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei településeken, illetve Budapest VIII. kerületében kezdődött, később más megyékre is kiterjedt.

## Munkanélküliből kisvállalkozó



Fotó: Pamuki Krisztián, Kiútprogram

### A program koncepciója

A Kiútprogram szociális támogatással, pénzügyi szolgáltatások, üzleti és gazdálkodási információ nyújtásával törekszik mélyszegénységben élő emberek – elsősorban romák – számára lehetővé tenni, hogy **önfoglalkoztatóvá (egyéni vállalkozóvá vagy regisztrált őstermelővé)** válva teremtsenek egzisztenciát maguk és családjuk számára. A program szociális célja a résztvevők saját aktivitásának erősítése, a társadalmi mobilitás és integráció elősegítése; gazdasági célja, hogy az ügyfelek olyan fenntartható vállalkozásokat hozzanak létre, amelyek be tudnak kapcsolódni a piacgazdaság vérkeringésébe.

A **hátrányos helyzetű térségek** relatív elmaradottsága csökkentésének előfeltétele a tőkejuttatás, enélkül csak konzerválódik, sőt növekszik az elmaradás. A fejlődéshez háromféle tőkére van szükség:

- tudás (termelési, pénzügyi és gazdálkodási ismeretek),
- kapcsolati (beszállítói és értékesítési kapcsolatok; kommunikációs készség) és
- pénztőke.

A program a tudás- és kapcsolati tőkét elsősorban magasan képzett, a helyi viszonyokat jól ismerő és **folyamatosan jelen lévő terepmunkások révén** a vállalkozói és termelési folyamatba integrálva, az ügyfelek számára ingyenesen nyújtja; a beruházáshoz szükséges pénzt pedig fedezet megkövetelése nélküli, kis összegű hitelek révén biztosítja. Tevékenysége ilyen módon szociális mikrohitelvezésként határozható meg, élesen megkülönböztetve a piaci alapú hitelnyújtási tevékenységtől.

A program nyilvánvalóan nem orvosol minden, a strukturális szegénységhez kapcsolódó problémát, nem minden mélyszegénységben élő család számára jelentene megoldást, de az aktív munkaerőpiaci eszköztár egyik fontos eleme lehet. A vállalkozást elindítók közül **75 fő lett egyéni vállalkozó** – többségében kereskedő – és **63 fő őstermelő** – állattenyésztő és növénytermesztő (2012 szeptembeig).

### A fejlesztés módszertana

A program működésének három szakasza: • 1. gesztációs időszak, terepmunkások képzése, indulás, felépítés • 2. modellszerű működés, • 3. u.n. uborkás projekt (jelenleg is tart).

<sup>14</sup> www.kiutprogram.hu

<sup>15</sup> http://polgaralapitvany.hu/

<sup>16</sup> A 2004. évi CXIII. törvény alapján megfelelő feltételek fennállása esetén járulékkedvezményt kapnak a pályakezdő fiatalokat, valamint

a gyermek gondozását, illetve családtag ápolását követően, továbbá a gyermek gondozása mellett munkát keresőket és a tartósan álláskeresőket foglalkoztatók.

Ez a kedvezmény azonban az önfoglalkoztatókra nem terjed ki. A másokat foglalkoztatókat tehát jelentős versenyelőnyben vannak az önfoglalkoztatókkal szemben.

<sup>17</sup> A részvényesek listája és a főbb támogatók megtalálhatók a Kiútprogram honlapján.

## • Gesztációs szakasz

Az 1. szakaszt a kísérleti program leginkább kísérletező szakaszának tekinthetjük. Ennek során ki kellett alakítani a terepmunka ideális menetét, bizalmat kellett teremteni az érintettekben a program iránt. Még a korábban feltételezettnél is nagyobb szerepük kell hogy legyen a terepmunkásoknak, a pénzügyi, gazdálkodási és kommunikációs képzésen túl szakmai képzésre és a kapcsolatépítés segítésére is szükség van.

Javítani kellett az ügyfelek kiválasztásának gyakorlatán is: egyértelművé vált, hogy azok lesznek a sikeres ügyfelek, akiknek vannak vállalkozói álmaik és készségeik. Részletes kutatás bizonyította, hogy ez nem járt együtt az ügyfelek társadalmi státuszának emelkedésével: a vállalkozói készségek megléte független az anyagi helyzetétől.<sup>18</sup> Mindvégig szigorúan betartott feltétel, hogy az ügyfelek háztartása a programhoz történő csatlakozás előtt a szegénységi küszöb<sup>19</sup> szintje alatti jövedelemből éljen.

A sikeres vállalkozásindítás feltétele az is, hogy a kezdő vállalkozónak legyenek a legszűkebb környezetén kívüli társadalmi kapcsolatai. Ennek megteremtésében a 3. szakaszban a program is segítséget nyújtott.

Az adható hitel összege nem haladta meg az 1 millió Ft-ot, de az átlagos hitelösszeg ennél jelentősen kevesebb, az első szakaszban 700 ezer, a másodikban 500 ezer Ft volt. A hitelt heti részletekben kellett törleszteni, 15%-os kamattal. Ugyanakkor az ügyfelek ingyenes könyvelést kaptak, és a program fizette a munkáltatói járulékokat is.

## • Modellszerű működés

A program kulcsszereplői a terepmunkások. A Kiútprogram fontos eredményei közé tartozik egy új szakma létrehozása és képzési rendszerének kialakítása. Alapvető jelentőségű, hogy ennek révén a program kiterjeszhető és ismételtető.

### A terepmunka fő szakaszai a következők:

**A helyszín feltérképezése:** a terepmunkások első feladata a kiválasztott település gazdasági, társadalmi viszonyainak elemzése, az intézményi partnerek megkeresése, a megfelelő kontaktszemélyek felkutatása. Az első két szakaszban összesen 38 településen alakultak csoportok.

**Lakossági fórumok szervezése:** a terepmunkás lakossági fórumot szervez a helyi kapcsolat(ok) segítségével. A fórum feladata a program általános céljainak és legfontosabb szabályainak ismertetése, és elegendő érdeklődő toborzása a személyes kapcsolatfelvételhez.

**Személyes kapcsolatteremtés:** a terepmunkás a fórumot követően személyesen találkozik az érdeklődőkkel. Az ideális helyszín erre a család otthona. A látogatás során felvesz egy alapkérdőívet, melyből kiderül, hogy az érdeklődő megfelel-e a jövedelmi feltételeknek, hogy a háztartás esetleg meglévő tartozása kezelhető mértékű-e, és hogy megvan-e a kellő akarat a vállalkozóvá váláshoz. Településenként legalább 8-9 alkalmasnak tűnő embert kell találni.

**Előcsoportgyűlések:** közösségépítés – közös találkozók szervezésével ki kell deríteni, hogy a leendő tagok képesek-e csoportként együtt dolgozni. Az ügyfelek megkezdik vállalkozási elképzeléseik részletes kidolgozását: honnan szerzik be a szükséges eszközöket, kinek és mennyiért tudnak értékesíteni stb. Szükség esetén a terepmunkás segít a fennálló adósságok rendezésében (pl. részletfizetési megállapodás).

**Szűrés:** a csoport-előkészületek legfontosabb mérföldköve a szűrés pontok utáni döntés a potenciális ügyfelek köréről. A csoport többi tagjának is egyet kell értenie azzal, hogy a kidolgozott vállalkozási elképzelés megvalósítható. A kezelhetetlen mértékű tartozás is akadály a ügyfélle válásnak, mert a tapasztalatok szerint ilyenkor nagy az esélye, hogy a vállalkozásra adott pénzt más célra fordítják. A szűrést a terepmunkás és a program Hitelbírálati Bizottsága közösen végzik.

**Végleges üzleti tervek készítése:** az üzleti tervnek tartalmaznia kell a hitel felvételének célját, felhasználásának részletes bemutatását, a tervezett beruházásokra vonatkozó költségvetést, a tervezett vállalkozás piaci kapcsolatait, a lehetséges partnereket, kockázatelemzést, a jövőbeli kilátások elemzését. Az üzleti tervet az ügyfél instrukciói alapján a terepmunkás készíti el, de minden részletét megbeszéljük. Ennek során a terepmunkás folyamatos képzést tart az ügyfeleknek.

**Csoportalapítás:** a végleges üzleti tervek elfogadása után a szakmai vezető és a Kiútprogram más vezetőinek részvételével lezajlik a csoportvizsga. Ez az ünnepélyes esemény a csoport megalakulásának hivatalos időpontja. A program során összesen 44 csoport alakult meg.

**A hitelezés előkészítése és a hitel felvétele:** a formális gazdaságban való működés elindításához a bürokráciában járatos ügyfeleknek is végig kell járniuk a hivatalokat – polgármesteri hivatal, adóhatóság –, hogy a szükséges engedélyeket beszerezzék. Hivatalos iratokkal igazolni kell a teljes köztartozásmentességet, a szakmai képesítést. Ekkor nyitják meg a vállalkozói számlát és a csoportletéti számlát. (Ez utóbbiba kerül a hitel 5%-a. Célja alap képzése váratlan helyzetek kezelésére. Felhasználásáról a csoport dönt.) Ehhez kapcsolódik a könyvelővel való kapcsolatfelvétel. Az ügyfeleknek külön füzetben, úgynevezett „hiteles könyvben” kell vezetniük a visszafizetéseket, a bevételeket és a kiadásokat napi szinten. A hitel-előkészületekkel párhuzamosan a terepmunkás és az ügyfél elkészíti a vállalkozóvá válási támogatás (VVT) iránti kérelmet is. Az első két szakaszban összesen 138 ügyfél vett fel hitelt.

**A vállalkozás felépítése és fenntartása:** a hitelből az egyszeri beruházási elemeket és a készleteket is meg kell venni. Ebben a terepmunkás is részt vesz, kíséri az ügyfelet, szükség esetén segít. A romákkal és szegényekkel szembeni előítéletek miatt is szükség lehet a terepmunkás közreműködésére. A terepmunkások az esetek mintegy felében találtak diszkriminációval, olyan helyzettel, amikor az ügyfél – bár mindent megfelelően csinált – nélkülük nem tudta volna elintézni az ügyét. A beszerzésben való közreműködés során nagyon fontos a pénz beosztására való gyakorlati oktatás is. A tevékenység típusától függően szinte minden esetben szükséges bizonyos engedélyek megszerzése. (A teljesség igénye nélkül, elretentésül néhány engedélytípus, amelyek persze függenek a vállalkozás jellegétől is: működési engedély, közterület-használati engedély, állategészségügyi engedély, élelmiszer-egészségügyi engedély, tűzvédelmi engedély, örökségvédelmi engedély stb.)

**Az elbizonytalanodás kezelése:** a vállalkozások ciklusában van egy kritikus pont, körülbelül fél évvel az elindulás után. Ekkor az ügyfél bizonytalanná válik, elfárad. Ez gyakran egybeesik a vállalkozóvá válási támogatás megszűnésével, ami hirtelen megnöveli a bizonytalanságot. A terepmunkásnak ilyenkor több odafigyeléssel, biztatással át kell segítenie az ügyfelet ezen a helyzeten. A cél az, hogy az ügyfelek fokozatosan önállóvá váljanak, ami optimális esetben is több hónapos folyamat, és a terepmunkás részéről igen nagy érzelmi intelligenciát igényel.

**A hitelek visszafizetésével kapcsolatos feladatok:** a terepmunkás hetente szedi össze a törlesztő részleteket a csoportgyűlésen. Az esetleges hátralék kezelésére egyedi megállapodások születnek. Ideális esetben a futamidő lejártával az ügyfél rendezi tartozásait és folytatja a vállalkozását. A vállalkozás

<sup>18</sup> Lásd itt: <http://www.kiutprogram.hu/index.php/hu/dokumentumtar/category/15-szakmai-ismertetek-kutatasok?download=93:zarotanutlmany-a-kiutprogram-tapasztalatai-es-szakpolitikai-ajanasok>

<sup>19</sup> Az úgynevezett egy fogyasztási egységre jutó háztartási jövedelem mediánjának 60 százaléka.

fenntartásából a terepmunkás fokozatosan kivonul, de ennek folyamatát és a vállalkozóra háruló teendőket folyamatosan egyeztetni, kiszámíthatóvá teszi.

A szociális mikrohitelzés sikerének alapfeltétele tehát a terepmunkások folyamatos, intenzív jelenléte és kettős szerepük – szociális munkás és hitelügynök egy személyben – érvényesülése. Veszélyes lehet, ha bármelyik szerep túlzott hangsúlyt kap: ha a hitelügynöki, akkor az ügyfél nem kap kellő segítséget; ha a szociális munkási, akkor az akadályozza az önállósulást. Ehhez a terepmunkásoknak is folyamatos képzésre és a nehezebb ügyek megbeszélésének lehetőségére van szükségük.

A program nemcsak az ügyfelek, hanem a terepmunkások szempontjából is munkahelyteremtő: hosszú távon a legjobb terepmunkások olyan felsőfokú végzettségű, helyi fiatalokból kerülnek ki, akik számára nem vagy alig van helyi munkalehetőség, de családi vagy egyéb okokból nem szeretnének volna máshova költözni.



Fotó: Cseres-Gergely Zsombor, Kiútprogram

## • „Uborkás” projekt

Kántorjánosiban néhány asszony őstermelőként uborkatermesztésbe fogott. A megyében elterjedt uborkatermesztési rendszer lényege, hogy egy úgynevezett integrátor adja hitelbe a palántát, a szükséges kemikália induló mennyiségét és a termelési technológiát. Megállapodást köt a termék felvásárlásáról, a felvásárlási árról. A termelő biztosítja a földet és a szükséges eszközöket. A termesztett kisméretű uborkának jelenleg biztos hazai és európai exportpiaca van.

A folyamat mindkét fél számára rejt magában kockázatokat: a termelő sok esetben kiszolgáltatott az integrátornak, nem biztos, hogy a végén megkapja a kialakított árat. Az sem ritka, hogy ha a piaci ár végül magasabb lesz a szezon elején becsültnél, akkor a termelő az integrátort kijátszva másnak adja el a terméket. Részen a bizalomhiány, részen a szükséges eszközök hiánya miatt nagyon ritka, hogy romákkal kössenek megállapodást.

A Kiútprogram megjelenésével változott a helyzet. A program hitelből finanszírozza a szükséges beruházást: kútúrás, szivattyú, öntözőberendezés, karók, permetező (az átlagos hitelösszeg 120 ezer Ft).

A kordonos uborkatermesztés területigénye viszonylag kicsi, többnyire a ház körüli kert elegendő hozzá. Háromoldalú megállapodások születnek, a Kiútprogram jelenléte biztosítékot jelent mind az ügyfeleknek, mind pedig az integrátoroknak.

Az ügyfelek regisztrált őstermelők lettek. A termelési technológia elsajátítása a termelési folyamatba integráltan történt. Ebben nagy szerepe volt a terepmunkásoknak: személyesen készítették fel az ügyfeleket az őstermelői feladatokra, a mindennapi ügyek intézésére, megtanították, s ma is tanítják őket. A Kiútprogram biztosítja ügyfeleinek a könyvelői szolgáltatást, és fizeti a vállalkozás utáni járulékokat az első évben. A helyi takarékszövetkezettel<sup>20</sup> kötött együttműködés alapján közvetít a pénzintézet és az ügyfelek között a mikrohitel felvételéről.

A termelési folyamat közbeni tanulás (a növénytermesztéssel összefüggő alapvető ismeretek elsajátítása, a vegyszerek megismerése, az írott használati utasítások értelmezése stb.) meghozta az általános tanulási kedvet. Több ügyfél is úgy döntött, hogy befejezi az általános iskolát, illetve volt, aki középiskolai tanulmányokba fogott.

Az első néhány próbálkozó sikerén felbuzdulva 2012-ben több mint 20, **2013-ban pedig már 120 ügyfél foglalkozott kordonos uborkatermesztéssel**, Kántorjánosin kívül a legtöbben Csengerben, Hodászon, Szatmárcsekén. 2014-ben a helyi önkormányzattal és civilekkel együttműködve Nagykállóban is elindul a program.

A költségek döntő többségét a terepmunkások fizetése, járulékai, utazása és kommunikációja teszi ki. Ezek a költségek nem kitermelhetőek, káros illúzió fenntarthatóságot várni: **a szociális mikrohitelzés, mint minden aktív munkaerőpiaci eszköz, folyamatos költségekkel jár.** A létrehozott vállalkozásoknak kell gazdasági értelemben fenntarthatóknak lenniük.

Folyamatos működés esetén az egy ügyfélre jutó nettó havi költség, hitelezési veszteséggel együtt mintegy 50 ezer Ft, továbbá 20 ezer Ft a fizetett adók és járulékok összege. Az uborkás projekt költségei ennek kevesebb, mint felét teszik ki.

## A szociális mikrohitel és a közfoglalkoztatás

A szociális mikrohitelzés olcsóbb és jelentősen hatékonyabb, mint a közfoglalkoztatás. Eredeti formája azonban csak vállalkozói képességekkel rendelkezők számára alkalmas. Az uborkás projekt kevésbé függ a vállalkozói képességektől, itt a szükséges termelési terület jelent korlátozó tényezőt.

A termelő célú közfoglalkoztatással szemben a szociális mikrohitelnek a Kiútprogram által alkalmazott formájában nincs a valódi piaci termelést kiszorító, versenytörzítő hatása. Emiatt is nagy jelentősége van annak, hogy nincs ingyenes pénzbeli tőkejuttatás, kamatmentes kölcsön.

Valódi termelési tudást nyújt, szemben a térségben működő mezőgazdasági közfoglalkoztatással. A partnerek saját aktivitására épít, míg a közfoglalkoztatás gyakran a kiszolgáltatottságot növeli.

Az ügyfelek többsége korábbi segélyezettből hosszú távon adófizetővé válik. Ez rávilágít arra, hogy a szociális mikrohitelzés üzleti értelemben nem, de társadalmi szinten, hosszú távú hatásait tekintve megtérülő tevékenység.

<sup>20</sup> Hodász-Porcsalma Takarékszövetkezet

### • További információk a programról

A programról további részletek olvashatók az EU-s kísérleti szakaszról szóló zárótanulmányban, mely magyarul és angolul is elérhető a [www.kiutprogram.hu](http://www.kiutprogram.hu) honlap dokumentumtárában (Documents). A honlap számos további információt és a vállalkozókat bemutató kisfilmeket is tartalmaz. Elemző cikk jelent meg a programról a *Külgazdaság* című folyóiratban.<sup>21</sup> A program végrehajtását folyamatosan nyomon követték a UNDP és a Világbank szakértői, tapasztalataikat egy, a Világbank által kiadott esettanulmányban foglalták össze.<sup>22</sup>

## 4.3 Az OFA nKft. és a szociális szövetkezetek

Az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány (OFA) majd később az OFA nKft. egy évtizede elkötelezetten támogatja a szociális gazdaság erősödését Magyarországon. 2005 óta sokat tett, tesz a pályázati forrásokból létrejövő szociális szövetkezetek segítése érdekében, a vonatkozó információk, ismeretek, tapasztalatok összegyűjtése és disszeminációja több projektjük keretében valósult meg az elmúlt időszakban.

Az OFA Hálózata 2008. 05. 01. és 2010. 07. 31. között valósította meg **PERTU** (Partnerség, Együttműködés a Regionális Tudásért)<sup>23</sup> elnevezésű kiemelt projektjét, mely kiemelkedő eredménnyel végezte az alternatív munkaerő-piaci projektek szakmai támogatását. A kiemelt projekt keretében kiváló együttműködés jött létre a projekteket megvalósító szervezetekkel és azok szakmai partnereivel. A szociális szövetkezetek szélesebb körű ismertebbé tételét és a létrehozás, működtetés, megerősítés lehetőségeit az OFA 2007–2009 között meghirdetett pályázata, illetve az azok kereteiben biztosított támogatások és szolgáltatások teremtették meg. Ennek nyomán, zömében 2008-tól, az OFA támogatásával, az első pályázati fordulóban beküldött 444 pályázói projektötlet-pályázat többlépcsős elbírálásával végül is **36 támogatott szociális szövetkezet** alakult meg és kezdte el, majd folytatta működését. A kísérleti jelleg sok értékelhető tapasztalatot hozott felszínre. A szociális szövetkezetek további hazai elterjesztését az atipikus foglalkoztatási formák támogatása keretében újabb EU-társfinanszírozású pályázat<sup>24</sup> ösztönözte. Ez esetben már csak a hivatalosan bejegyzett szociális szövetkezetek pályázhattak. Ennek kapcsán hazánkban főleg projektmegvalósítási és támogatott forrásszerzési célkitűzéssel 2010 végéig összességében több mint 200 új szociális szövetkezet alakult meg, közülük **57-en nyertek el pályázati támogatást**. E pályázatokhoz kapcsolódóan a „**KoopeRáció**” nevű kiemelt projekt<sup>25</sup> keretében egy **operatív jellegű szakmai támogató szervezet** is létrejött az OFA Hálózat szakembereiből. A „KoopeRáció” országos, illetve regionális lefedettségű szakmai támogató szervezet azóta is segíti a szociális szövetkezeteket. Kiemelt feladatai közé tartozik a szociális szövetkezetek támogatására irányuló TÁMOP pályázati lehetőségek adott régiókon belüli széles körű, helyszíni megismertetése, a projektek generálásának elősegítése, szakmai felkészítő, tudásbővítő rendezvények, műhelyfoglalkozások és fórumok szervezése, jogi, közösségfejlesztési, üzleti terv készítési, marketing- és pénzügyi-számviteli tanácsadás. Emellett szerepet kapott még az OFA Hálózat tevékenységében a jó gyakorlatok terjesztése,

a hálózatépítés elindítása, a pályázó szociális szövetkezeteket segítő internetes honlap működtetése, az internet útján is terjesztett hírlevelek, elektronikusan letölthető szakmai és módszertani kiadványok, videók készítése és ismertetése, valamint a témával kapcsolatos PR-tevékenység.

2013-ban a „Szociális gazdaság fejlesztése a konvergencia régiókban” – újabb TÁMOP projektek<sup>26</sup> – kínálnak támogatást már létrehozott szociális szövetkezeteknek, amelyek kapcsán az OFA nKft. folytatja tanácsadói, segítő tevékenységét. Az új pályázati források a korábbi tapasztalatokra építve nemcsak beruházásokra, eszközbeszerzésre biztosítanak forrást, hanem előzetes piackutatásra, a megvalósítás folyamán marketingre, honlapra, a piacra jutás, értékesítés egyéb támogatására, képzésekre és közösségfejlesztésre is.

Mind az OFA, mind a TÁMOP keretében meghirdetésre került korábbi pályázatok hozzájárultak a szociális szövetkezetek létrejöttéhez, ennek köszönhetően ma Magyarországon – 2014-ban, cégjegyzék alapján – **több mint 1747 bejegyzett szociális szövetkezet<sup>27</sup> van**. Nem rendelkezünk azonban átfogó információval arról, hogy a szociális gazdaság nemzetközi definíciójához viszonyítva hogyan működik a szektor. A szervezetek megfelelő társadalmi és gazdasági hatásainak érvényesítéséhez szükség van a működési elvek egységesítésére, hálózatok létrehozására, a meglévő hálózatok bővítésére, erősítésére, hogy a szociális gazdaság szervezetei mind gazdasági, mind társadalmi területen beágyazódhassanak és meghonosodjanak. Az OFA tudásbázisán megvalósult KoopeRáció kiemelt projekt munkája és eredményei igazolták, hogy intenzív kommunikációra, helyi szakmai fejlesztő kapacitásokra van szükség a közösségi vállalkozások, helyi szociális szövetkezetek tapasztalatai, igényei és az információk becsatornázása, valamint a döntéshozók szándékai szerinti fejlesztések megvalósítása érdekében. A szociális vállalkozások, s így a szociális szövetkezetek további fejlesztése igényli a közösségi vállalkozások inkubációját, helyben elérhető szolgáltatások kiépítését.

A projekt egyik fontos feladatát jelentette a szociális szövetkezetek eddigi működési tapasztalatainak, támogatási konstrukcióinak, eredményeinek és problémáinak átfogó értékelése, valamint a jövőre vonatkozó fejlesztési irányok és javaslatok kidolgozása. A korábbi kutatások alapján<sup>28</sup> korántsem lehet még elengedni az elmúlt években alakult szociális szövetkezetek kezét, valamint ahhoz is szükséges további támogatás, hogy újabb szövetkezetek alakuljanak. A már létrejött és jól működő szakmai hálózat ehhez biztos és megfelelő alapot teremt, csökkentve ezáltal a felmerülő kockázatokat.

A szociális szövetkezetek – tudományos, politikai és társadalmi körökben is elismerten – az alábbi területeken hozhatnak társadalmi többletértéket: társadalmi kohézió, foglalkoztatás, a szociális és gazdasági alapszerkezet megteremtése és fenntartása, szociális innováció és helyi fejlesztés.



<sup>21</sup> Molnár György (2012).

<sup>22</sup> Audy és szerzőtársai (2013).

<sup>23</sup> TÁMOP 1.4.1-07/2.

<sup>24</sup> TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1.2.

<sup>25</sup> TÁMOP-2.4.3.B-1-09/1.

<sup>26</sup> TÁMOP 2.4.3.D.1 és TÁMOP 2.4.3.D.2

<sup>27</sup> Opten adat.

<sup>28</sup> Simkó–Tarjáni (2011).

## • Foglalkoztatás

A szociális vállalkozások – és így a szociális szövetkezetek – hozzáadott értéke a munkaerőpiac számos egyensúlyzavarára vonatkozó szabályozásban jelenik meg a legláthatóbb és a legközvetlenebb módon. Az Európai Unió lisszaboni stratégiája maga is kifejezetten a foglalkoztatáspolitikájának lényegében ismerteti el a szociális vállalkozásokat. A szociális szövetkezetek hozzájárulhatnak:

- új munkahelyek teremtéséhez a válsághelyzetben levő, illetve bezárással fenyegetett ágazatokban;
- a munkahelyek stabilitási szintjének növeléséhez, munkahelyeknek a fekete gazdaságból a hivatalos gazdaságba való áthelyezéséhez;
- mesterségek (pl. kézművesség) életben tartásához és új foglalkozások felfedezéséhez;
- a különösen hátrányos helyzetű és a társadalmi kirekesztettség szélén álló csoportok számára a munkához vezető utak kiépítéséhez.

Hazánkban a szociális szövetkezetek iránti érdeklődés jelentős, amit az OFA által lebonyolított pályázat során a szakmai tanácsadói igénybevétele és a jelentős számú beérkezett pályázat is jelez. A benyújtott pályázatok alapján azonban az is látható, hogy a szociális szövetkezet megalapításához és működésének elindításához jelentős szakmai segítségre van szükség.<sup>29</sup>

- A szociális szövetkezetek többsége a pályázati lehetőség és a szakmai támogatás lehetősége, valamint az információ hozzáférhetősége miatt jött létre.
- Az önkormányzatokkal való kapcsolat sok esetben problémás:<sup>30</sup> a polgármesterek még mindig nem igazán ismerik a szociális szövetkezetekben rejlő lehetőségeket a közösségi szolgáltatások ellátására, illetve vetélytársat és nem partnert látnak bennük.
- A szövetkezeti elvek (mint a demokratikus tagi ellenőrzés vagy a közösségi felelősség) a szövetkezetek többségénél még nem megfelelően értelmezettek.
- A szövetkezeti vezetők többsége komolyan gondolja a szövetkezet hosszabb távú fenntarthatóságának biztosítását, és képes is minden erőfeszítést megtenni e cél eléréseért. Ugyanakkor azt is megfogalmazták, hogy véleményük szerint a szövetkezet megerősödéséhez, eredményes működéséhez és foglalkoztatásbővüléssel is együtt járó fejlesztéséhez további állami támogatások, kedvezmények is szükségesek.
- A hátrányos helyzetű, a szövetkezethez való csatlakozás előtt gyakran hosszú ideig munkanélküli tagok, alkalmazottak bevonása, motiválása az egyik legnehezebb feladat, így a szövetkezetek sikere nagyban függ a vezetők vezetői kompetenciáitól és ennek fejlesztésétől, illetve felnövekedési szakember támogatásától.

A szakmai hálózatban rejlő tudás a fenti problémák és előítéletek leküzdésében, kezelésében fontos, sőt elengedhetetlen tényező.

## • Foglalkoztatás

Egyfelől hozzájárul az egyértelműen hátrányos helyzetű polgárok és földrajzi térségek társadalmi és munkaerő-piaci beilleszkedéséhez, amelyek csökkentik a szegénységet és a kirekesztés szintjét. Másfelől a szervezeti forma működésének köszönhetően nő a társadalom demokratikus kultúrájának színvonala,

fokozódik a társadalmi részvétel, és olyan társadalmi csoportok is hangoztathatják nézeteiket és tárgyalópartnerré válhatnak, amelyek korábban nem vehettek részt sem a gazdasági folyamatokban, sem a – különösen a helyi és regionális szinten megfogalmazott – közpolitikák kidolgozásának és végrehajtásának folyamatában.

## • Helyi és regionális fejlesztés

A helyi és regionális fejlesztés stratégiai hajtóerő lehet, mivel óriási lehetőségeket tartogat a vidéki területek sajátos fejlődési folyamatainak életre keltésére, a hanyatló iparvidékek felélesztésére és a lepusztult városi területek talpra állítására és felélénkítésére.

## • Innováció

Nem kevésbé fontos a terület innovációs képessége sem, különösen az Európa társadalmában végbemenő változási folyamatokban. Például a XIX. században az önszerveződő társaságok és a baráti egyesületek az egészségügyi kockázatok fedezése által úttörőként adtak választ az új ipari társadalom igényeire, és széles körben a munkásosztály keresetének fenntartóiként azonosították őket. Olyan jelentős társadalmi és intézményi újításokat hoztak, amelyek az európai társadalombiztosítási rendszerek elődeinek tekinthetők. A magyar tapasztalatok is azt mutatják, hogy a legtöbb projektötletben, tevékenységválasztásban és azok megvalósítási módszereiben felfedezhető valami újítás vagy jó módszer, amellyel a szociális szövetkezetek egyrészt a **piaci réseket igyekeznek megtalálni**, másrészt olyan speciális többlétszolgáltatást kívánnak nyújtani, amivel – a szervezeti forma piaci hátrányai mellett is – **versenyképessé válhatnak** termékeik vagy szolgáltatásaik piacán.<sup>31</sup> A kiadványhoz mellékelt tábla segítséget nyújt a szervezet innovatív képességének vizsgálatára, majd fejlesztésére.

# 5 ■ Összegzés, főbb tanulságok és ajánlások

## 5.1 Ajánlások szociális vállalkozások alapítóinak

Az alábbiakban felsorolt néhány pont képezi minden szociális szövetkezetek sikeres működésének alapját:

- A szociális szövetkezetekre **vállalkozásként szükséges tekinteni** – bármilyen formában hozzuk létre ezeket. Még akkor is, ha az nonprofit formában működik, illetve közhasznú besorolása van, és a jövedelem-visszaforgatás elvárásának eleget tesz. Ebből mindjárt logikailag következnek is az alábbi konkrét tanácsok.

<sup>31</sup> Simkó–Tarjáni (2011).

<sup>29</sup> Simkó–Tarjáni (2011).

<sup>30</sup> Új elemként 2012-től a helyi önkormányzat vagy nemzeti önkormányzat, illetve ezek jogi személyiségű társulása (a továbbiakban együtt: önkormányzat) is taggá válhat.

- **A fenntarthatóság alapvető feltétele**, hogy a vállalkozás megtalálja a kielégítően helyi szükségleteket, és képes legyen folyamatosan, rugalmasan igazodni azokhoz. A reagálás, a piaci részek megtalálása a lakosság fizetőképes keresletének főleg vidéken alacsony szintje miatt sokszor nehézségekbe ütközik, és inkább csak a nagyobb városokban, illetve kistérségi szinten lehet igazán realizálni. Ehhez pedig mozgékony logisztikára és kreatív marketingmunkára van szükség.
- A közfoglalkoztatás tárgyi eszközeivel is támogatott új szociális szövetkezeteknél is olyan vezetési és irányítási személyi feltételeket célszerű megteremteni az **aktív helyi önkormányzati közreműködéssel**, amelyek – a szövetkezeti alapelvek érvényesítését is szolgálva – követendő és vonzó modellt jelentenek a többi önkormányzat számára.
- Főként a kezdeti átalakulási időszakban ajánlatos, hogy a közfoglalkoztatottak köréből **először a legmegbízhatóbb** és legjobb munkát végző személyek léphessenek át a fejlettebb szintet képviselő szociális szövetkezetek tagjai és alkalmazottai sorába. Ehhez a megfelelő anyagi érdekeltségi feltételeket is biztosítani kell, mivel ez a modell képezhet a jövőben megfelelő ösztönzést és perspektívát a többi hátrányos helyzetű munkavállaló számára.
- A településeken sokszor az a szemlélet válik uralkodóvá – részben a konfliktusok kerülése miatt is –, hogy ne legyenek „kivételezettek”, vagyis vagy mindenkit „be lehet venni” egy megoldásba, vagy ezt a megoldást el kell vetni. Ajánlatos a település lakóit felkészíteni, a jövőt felvázolni, vagyis azzal érvelni, hogy a lehetőség hosszú távon mindenki számára nyitott arra, hogy szociális gazdaságban szerepet vállaljon, és kihasználja az ebből adódó motivációt.
- A szociális szövetkezetek **hálózati jellegű együttműködését** ki kell alakítani, és célszerű gyorsítani a szociális szövetkezetek várhatóan növekvő száma és a lehetséges előnyök kihasználása céljából.
- Az **innovativitás elengedhetetlen** mind a termék-, szolgáltatásfejlesztésben, mind a vezetési, menedzsmentmegoldásokban. A 3.4 fejezet és a függelék 6.4 pontja egy olyan, az innovativitást mérő eszközt tartalmaz, amely segít a szervezetnek egyfajta állapotfelmérést végezni innovativitási szempontjából, majd pedig az eredményeket értékelve konkretizálni tudja a tennivalókat.

## 5.2 Az OFA nKft. ajánlásai

Az OFA közreműködésével végrehajtott támogatási programok projektjeinek tapasztalatai is alátámasztják azt, hogy a folyamatosan változó munkaerő-piaci helyzetben nagy igény van olyan újszerű, innovatív eszközökre, szolgáltatásokra és módszerekre, amelyek a szükségleteket rugalmas módon képesek kielégíteni, és amelyek a gyakorlati tesztelést követően beépíthetőek a munkaerő-piaci szereplők napi gyakorlatába, a foglalkoztatáspolitikai eszköztárába. A munkaerő-piaci integrációt és foglalkoztatást elősegítő, a szociális vállalkozás fejlesztését, valamint a munkaerő-piaci szolgáltatások sztenderdjeinek minőségbiztosítását, a szolgáltatók kapacitásfejlesztését célzó projektek eredményes és hatékony megvalósításához és a tapasztalatok feldolgozásához és elterjesztéséhez szükséges:

- a szakmai segítség és támogató szolgáltatások kialakítása és folyamatos biztosítása,
- a végrehajtás eredményeinek folyamatosan épített szakmai értékelése, feldolgozása és visszacsatolása a projektek, illetve a szakpolitika számára,
- a projekteket megvalósító szervezetek közötti tapasztalatcserére irányuló együttműködés kereteinek kialakítása és működtetése, a hálózatosodás elősegítése.

## 5.3 A Magyarországon működő társadalmi vállalkozások legfőbb kihívásai

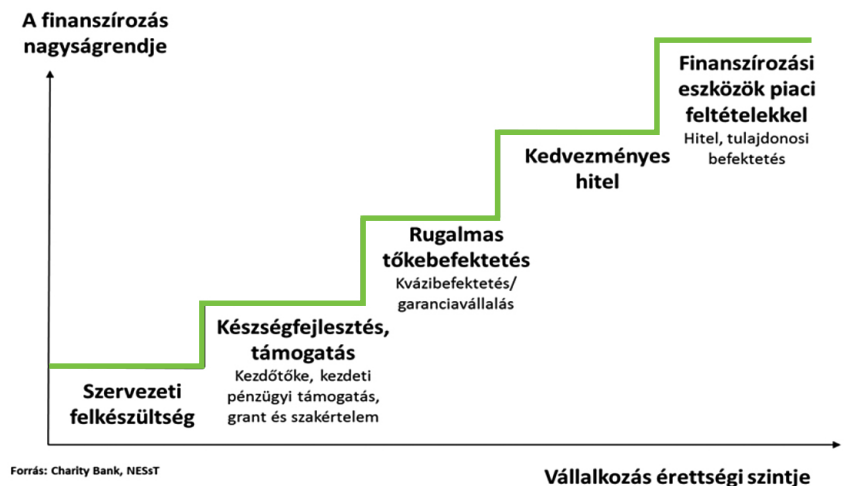
Üzleti modelljeik alapján a különböző vállalkozások más és más kihívással találják magukat szemben. Van néhány tipikus probléma, ami gyakrabban, vállalkozástól függetlenül előfordul. Ahogy erről már szó volt, meghatározó bizonyos ismeretek és készségek hiánya. A pénzügyi tervezési, menedzsmentkészségek elsajátítása nem történik egyik napról a másikra, folyamatos fejlődésre és fejlesztésre van szükség.

A nonprofit szervezetek számára nagyon nagy lehetőség társadalmi vállalkozás működtetése, hiszen a segítségével le tudnak válni a pályázatokról, és küldetésük megvalósítására több forrást tudnak biztosítani. Emellett a tevékenység maga is belesimulhat a küldetésbe pl. hátrányos helyzetű célcsoportjainak foglalkoztatásával (Ízlelő étterem, Szekszárd). A társadalmi vállalkozást működtető nonprofit szervezetek azonban gyakran küzdenek kapacitásproblémákkal. Ha az alaptevékenység és a vállalkozási tevékenység megvalósításában ugyanazok a munkatársak vesznek részt, gyakran választani kényserülnek a két tevékenység között a vállalkozás rovására.

Olykor a megfelelő kompetenciákkal rendelkező, ugyanakkor megfizethető munkaerő toborzása és megtartása okoz nehézséget; releváns üzleti/vállalkozói tapasztalattal rendelkező jelölteknél a fizetési szintek nem tudnak versenyezni az általában magasabb bért kínáló üzleti szférával.

A piaci környezet változásai mellett a szabályozási környezet kiszámíthatatlansága sodorja nehéz helyzetbe a vállalkozásokat. Például a megváltozott munkaképességűeket foglalkoztató szervezeteknél a bértámogatási rendszer gyakran változó mechanizmusa nehezítik a tervezést.

A társadalmi vállalkozások finanszírozási igényei az üzleti modelltől és a vállalkozás érettségi szintjétől függenek. Az alábbi ábra szemlélteti, hogy a társadalmi vállalkozás megerősödésével párhuzamosan a szervezet hogyan válhat képessé a vissza nem térítendő támogatáson túl más és nagyobb volumenű finanszírozási eszközök igénybevételére: egyre inkább képes átvállalni a kockázat egy részét a finanszírozótól, míg nem idővel piaci feltételeknek is eleget tud tenni.



A társadalmi vállalkozások finanszírozási igényei

Magyarországon a legtöbb szervezet számára komoly gondot okoz a társadalmi vállalkozás elindításához szükséges kezdőtőke előteremtése. Az indulótőke bevonását a pályázati rendszer anomáliái nehezítik, illetve mivel gyakran ez a szervezetek forrásbevonásának egyetlen módja, a pályázati feltételek rugalmatlansága már a tervezési fázisban torzítja a modellt. A fenntartható vállalkozás kialakítása érdekében a kezdeti szakaszokban szükséges, hogy a pénzügyi támogatás mellé készségfejlesztési, tanácsadói segítség is társuljon.



Az érettebb szakaszban járó társadalmi vállalkozások esetében – ezek már nagyobb kockázatot, illetve a forrás legalább egy részének visszafizetését is fel tudják vállalni – alternatív finanszírozási eszközök is megoldást jelenthetnek, például a kedvezményes hitel. Ám jelenleg ha egy társadalmi vállalkozásnak nagyobb tőkeigényű üzleti modellje van, szinte semmilyen lehetősége sincs tőkebevonásra: nincsenek olyan finanszírozók vagy befektetők a magyar piacon, akik a társadalmi hatás kedvéért a pénzügyi haszon egy részéről lemondanának, legyen az garanciavállalás, kedvezményes hitel vagy vissza nem térítendő tőkebefektetés. Nonprofit szervezetek csak ritkán jutnak hozzá kereskedelmi banki hitelhez. Alternatívák hiányában a NESsT eddig három magyar portfólió tagjának nyújtott kedvezményes hitelt, illetve segítette hitelfelvételüket garanciavállalással, természetesen üzleti modelljükhöz és pénzügyi helyzetükhöz igazodva. A NESsT célja, hogy portfólió szervezetei számára továbbra is nyújthasson lehetőséget alternatív finanszírozási eszközök igénybevételére, illetve hogy tudását megosztva hozzájáruljon a társadalmi vállalkozások számára elérhető lehetőségek bővüléséhez többek között Magyarországon is.

Bár nem kívülről bevont forrás, az árbevétel növekedésének elősegítése is megoldást jelenthet a finanszírozásra, azaz ha nem támogatjuk a társadalmi vállalkozást, hanem vásárolunk tőle. A környező országokban már működő rendszer szerint ezt például olyan módon is elősegítik, hogy a vállalatok a fizetendő rehabilitációs hozzájárulás egy részét a fent említett módon a társadalmi vállalkozások termékeinek vagy szolgáltatásainak vásárlásával válthatják ki.

Sok tehát a teendő az induló és az érett társadalmi vállalkozások kihívásainak megoldása terén. A társadalmi vállalkozások által elért társadalmi hatás növelése, valamint hosszú távú sikerességük érdekében finanszírozási és készségfejlesztési támogatásra, illetve ezek testre szabott kombinációjára van szükség. Az elérhető finanszírozási eszközök skálájának szélesítése érdekében az állam és a pénzügyi szektor egyaránt tehet: előbbi a pályázati feltételek és a kizáró rendelkezések felülvizsgálatával, utóbbi pedig a társadalmi haszon érdekében vállalt extra kockázat vállalásával, illetve a társadalmi vállalkozások igényeit figyelembe vevő banki termékek kialakításával.

## 6 ■ Függelék

### 6.1 Ötletek szociális vállalkozások lehetséges tevékenységi köreire (Összeállította: Dr. Simkó János)

Lehetőségek újabb társadalmi vállalkozások, illetve szociális szövetkezetek tevékenységeinek helyi szükségletekre alapozható megtervezéséhez az OFA Hálózat „KoopeRáció” projektje keretében készült Módszertani Kézikönyv alapján<sup>32</sup>

#### „I. Általános (mindennapi) szolgáltatások / személyi szociális szolgáltatások

- Otthoni segítségnyújtás, ápolói szolgáltatás, egészségmegőrzéséhez kapcsolódó egyéb tevékenység
- Háztartási munkát könnyítő szolgáltatások nyújtása – mosatás, vegytisztítás, ruhatisztítás, lakástakarítás, bevásárláshoz segítség, házhoz szállított meleg étel
- Gyermekjóléti szolgáltatások, gyermekfelügyelet, családi napközi – gyermekmegőrzési szolgáltatások fejlesztése (a nagyobb, városias településeken is, magánóvodák, magán napközik a fiatalok személyiségfejlesztő programjaival egybekötve), gyermekek napközbeni ellátása
- Nehézségekkel küzdő fiatalok számára nyújtott segítség: integráció, oktatási, nevelési, módszertani tanácsadás, ifjúsággal, illetve problémás fiatalokkal törődés
- Önkormányzati feladatok átvállalása – időskori ellátás területe, szociális gondozás, ápolás (fogytékkal élők) –, leginkább a bentlakásos intézmények nyújtotta szolgáltatások otthoni biztosítása
- Bölcsődei szolgáltatás – Aprófalvas településszerkezetű régiókban a 3 évnél fiatalabb gyermekek napközbeni ellátásának intézményesített feltételeinek biztosítása
- Felzárkóztató foglalkozás, korrepetálás a hátrányos helyzetű tanulóknak az általános iskolák mellett
- Házi szociális gondozás és jelzőrendszerek üzemeltetése, hajléktalanok ellátása, szociális étkeztetés
- Tanulási képesség és a foglalkoztathatóság kompetenciáinak fejlesztése személyiségfejlesztő tréning-szolgáltatásokkal
- Falugondnoki rendszer kiszélesítése, ingatlankezelés

#### II. Életkörülményeket (életminőséget) javító szolgáltatások

- Építőipari szolgáltatások, lakóházak, középületek felújítása, lakásfelújítás, épület-karbantartás, építőmesteri fenntartási munkák, vakolás, padló-, falburkolás, házfelügyelői szolgáltatás
- Biztonsági szolgáltatások, biztonsági tevékenység
- Helyi tömegközlekedés, személyszállítás, városi közterületek fejlesztése – közlekedés szervezése az aprófalvas térségekben.
- Helyközi közlekedés, személyszállítás megszervezése azokban a térségekben, ahol a munkaerőpiaci mobilitás hiánya okoz problémát

<sup>32</sup> Számadó (szerk.) (2011).

- Helyi üzletek fejlesztése, élelmiszer-kiskereskedelem, új kisboltok kialakítása, szociális bolt-hálózat kiépítése a 100 fő alatti településeken.
- Település, lakókörnyezet fejlesztése, tisztítása, épületek, közterületek, túraútvonalak, játszótérek stb. felújítása, karbantartása, tisztítása, illegális személtlerakók megszüntetése, hulladékkezelés
- Háztartási és ház körüli munkák: kertgondozás, illetve még számos olyan szolgáltatási igényről lehet szó, amelyre jelenleg nincs vállalkozó, vagy ha van, akkor sem vállalják el (pl. zár, vízcsap, villamos berendezések javítása stb.)
- Hátrányos helyzetű csoportok munkaerő-piaci közvetítésének szervezése

### III. Kulturális és szabadidős tevékenységek – közösségépítő tevékenységek

- Turizmus, ifjúsági turistaszállás szolgáltatás, kempingszolgáltatás
- Audiovizuális tevékenységek, film-, video-, DVD-terjesztés, multimédia műhely
- Kulturális örökség védelme
- Helyi kultúra fejlesztése, helyi rádióműsor-szolgáltatás üzemeltetése, lapkiadás, újság, folyóirat, más időszaki kiadvány nyomási szolgáltatása
- Népi hagyományok megőrzése, közösség-szervezés, alkotótevékenység, helyi társadalmak kohéziójának erősítése
- Internetes információszolgáltatás minden településen, számítástechnikai oktatással egybekötve (Teleház-rendszer elérhetőségének és funkcióinak fejlesztése)
- Pályázatírás, üzletviteli tanácsadás és menedzselés a KKV szektor szereplői részére (pl. pályakezdő fiatalok foglalkoztatásával)
- Komplex információnyújtás helyben (munkaügyi, szociális, turisztikai, helyi szükségletek feltárásán alapuló egyéb szolgáltatások)
- Kulturális szolgáltatások, szabadidős, sportrendezvények, dropprevenció
- Információs és kommunikációs technológia, weboldalak tervezése-fejlesztése, adatfeldolgozás, adatbázisok karbantartása, adatarchiválás vállalatok és közintézmények részére, egyéb számítástechnikai szakértés, karbantartás

### IV. Környezetvédelemmel kapcsolatos szolgáltatások

- Közterületek karbantartása, parkgondozás, téli síkosságmentesítés, hulladékkezelés, -újrahasznosítás
- Természeti környezet védelme, állapotának fenntartása, területtisztítás, falfirka-eltávolítás
- Erdőgazdálkodási termék-előállítás, erdőgazdálkodási szolgáltatás, fahulladékok és melléktermékek összegyűjtése és biomassza előállítása, biobrikett-, fapellet gyártás
- Környezetvédelem: újrahasznosítható anyagok gyűjtése, iskolákban végzett promóciós tevékenység, vállalatoknál hulladékgyűjtés és -újrahasznosítás

### V. Termék-előállítás

- Helyi termékgyártók és szolgáltatók hálózatba, „klaszterbe” szervezése, közös marketing- és egyéb szolgáltató tevékenység kialakítása részükre

- Megújuló energiaforrások kiaknázása – pl. napkollektorüzem, bio fűtőmű, alternatív energetikai programok (pellet kazán, szalmabála kazán). Ehhez kapcsolódóan építőipari, szállítási, vízvezeték-, csőszerelő stb. szakemberek képzése és foglalkoztatása
- Étkezőhelyi szolgáltatás, szakiskolai oktatás
- Helyi igényekre reagáló szociál-ökonomiai üzemek kialakítása (fogyatékkal élők, megváltozott munkaképességűek, tartós munkanélküliek tranzitfoglalkoztatása – malomipari termékgyártás, pékség)
- Kézműipari szolgáltatások, kézműves tevékenységek, asztalosműhely, kézműves üzem – pl. textil, festett üvegek, pamut, gyapjúfonás, szövés, szőnyeggyártás, fafeldolgozás, fonottáru gyártás, bútort-, játékgyártás
- Mezőgazdasági bérmunka, mezőgazdasági termékek feldolgozása, gyümölcs- és zöldségfeldolgozással kapcsolatos szolgáltatás, finomított olaj gyártásával kapcsolatos szolgáltatás, tökmagolaj-sajtolás, virágkötészeti alap- és segédanyagok gyártása
- Építőipari tevékenységhez kapcsolódó építőanyag-előállítás – vályogtégla, vasbeton, térkő gyártása
- Javítási szolgáltatás, mozgássérült embereknek eszközök gyártása, karbantartás, lábbeli, bőrárú javítása, elektromos háztartási cikkek javítása
- Vegyes kiskereskedelem: bútort, élelmiszer, zöldség-gyümölcs, textil, dísznövény
- Varrodai szolgáltatás, egyedi tervezésű ruhák, ékszerek készítése

## 6.2 A szociális szövetkezetek az EU-ban

A szociális szövetkezet a nemzetközi tapasztalatok szerint a legnagyobb jelentőségű és hatású, illetve a legdinamikusabban növekvő társadalmi vállalkozási formává vált az utóbbi 10-15 évben az Európai Unió legtöbb országában és a világ más térségeiben is. Ennek fontosságára és a nemzeti kormányok által történő kiemelt támogatásuk szükségességére több nemzetközi szervezet (pl. az Egyesült Nemzetek Szövetsége, az ENSZ Nemzetközi Munkaügyi Szervezete, a Szövetkezetek Nemzetközi Szövetsége és az Európai Bizottság) is határozatokban és ajánlásokban hívta fel a tagállamok figyelmét.

A tapasztalatok azt bizonyítják, hogy a szociális szövetkezetek a foglalkoztatáspolitikai, a regionális, a vidékfejlesztési, az agrár-, a környezetvédelmi politikai keretek között felmerülő problémák megoldásának, illetve kiegyensúlyozásának egyik eszközt jelenthetik. Ideális esetben ez a vállalkozási forma egybe tudja olvasztani a gazdasági hatékonyságot a szolidaritással, a technológiai fejlődést a munkahelyteremtéssel, a munkát a képzéssel és a rugalmasságot a helyi közösségekből építkező gyökeres jelenléttel.

Az EU 27 tagállamában 2009-ben több mint 160 000 szövetkezet folytatott gazdasági tevékenységet. Ezek a szövetkezetek a gazdasági tevékenységek összes területén megalapozott pozíciókkal rendelkeznek, különösen azonban a mezőgazdaság, a pénzügyi közvetítés, a kiskereskedelem és a lakhatás terén, valamint az ipari, építőipari és szolgáltatási ágazatokban, társult munkán alapuló szövetkezetek formájában. A szövetkezetek 5,4 millió embert foglalkoztatnak közvetlenül, és 123 millió taggal rendelkeznek (Cooperatives Europe, 2010). 2012. szeptember 18-án az Európai Bizottság nyilatkozatot adott ki

(Cooperatives Europe, 2012), melyben a civil szektort – és ezen belül hangsúlyozottan a szociális szövetkezeteket – a fenntartható fejlődés és a demokrácia elérési útjaként azonosítja. A legfontosabb érték a befogadás, a szegény és marginalizált rétegek munkához és megélhetéshez juttatása a társadalmi szükségleteket kielégítő szolgáltatások által. A Bizottság kifejezte az EU-nak azt a szándékát, hogy kiemelten fogja támogatni a társadalmi és gazdasági célokat együttesen szolgálni képes tevékenységeket. Klaus Niederländer, a Cooperatives Europe igazgatója kiemelte, hogy az EU felismerte a szociális szövetkezetek döntő szerepét a munkahelyteremtésben és a szociális szolgáltatások nyújtásában, elismerve, hogy a szociális szövetkezetek gazdasági és szociális feladatokat egyszerre látnak el.

### Jó külföldi példák

Kiemelkedő példát Olaszország szolgált, ahol a szociális szövetkezésnek komoly hagyományai és eredményei vannak, amit az 1991-ben elfogadott szövetkezeti törvény indított útjára. A törvény a szociális szövetkezeteknek két fajtáját különbözteti meg:

**A típus:** a szociális, egészségügyi, oktatási, közösségi szolgáltatások nyújtására specializálódott szervezetek;

**B típus:** foglalkoztatási célú szövetkezetek, melyek mezőgazdasági, ipari vagy szolgáltatási tevékenységükhöz tartósan munkanélküli, drogfüggő, alkoholista, korábban elítélt és egyéb hátrányos helyzetű embereket alkalmaznak.

Az olaszországi szociális szövetkezet (Cooperative sociali) Magyarország számára is követendő példa, mert bizonyítottan a leghatékonyabb módja az állami támogatások felhasználásának. Számos alkalommal bebizonyosodott, hogy ugyanakkora mértékű közpénz felhasználása esetén a szociális szövetkezet által nyújtott szolgáltatás sokkal több emberhez jutott el, mint bármely más formában működő nonprofit szervezet esetén. Borzaga és Santuari (2001) 10 évvel a törvény hatálybalépése után (amint látható, az olasz törvényhozás adott elég időt a tapasztalatok kiértékelésére) az alábbi, nagyon tanulságos táblázat formájában foglalták össze a gyakorlati tapasztalataik által leszűrt tanulságokat:

ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
Korlátolt felelősségű jogi személy	A túl gyors növekedést nem követte a szervezeti struktúra
Helyi igényekre épülő, rugalmas szervezet	A túl sok állami feladatot vállalnak át, ami függőséghez vezet
Képesek jól képzett önkéntesek és altruisták bevonására	Sokan nem használnak önkénteseket, és alacsonyán tarják az emberi erőforrást
Függetlenség, innovatív szolgáltatások	Helyi kapcsolatok csökkenése, visszacsatolás elmaradása

A törvény név szerint megnevezi a szektorokat, ahol a szociális vállalkozások működését elképzelhetőnek, sőt kívánatosnak tartja:

- jóléti szolgáltatások,
- egészségügy,
- oktatás, tréning,
- környezetvédelem, ökoszisztémák megőrzése,
- kulturális örökség,
- szociális turizmus,
- egyetemi és ezt követő oktatás,
- kulturális szolgáltatások és ehhez kapcsolódó kutatás,
- tanterven kívüli oktatás, tréning és
- szociális vállalkozások támogatása.

A Pannon Gazdasági Hálózat szervezésében és a MESSE Interreg IVc projekt keretében 2012. október 12-én megrendezésre került Szombathelyen egy nemzetközi konferencia, ahol a szociális gazdaságban tevékenykedő szervezetek igyekeztek bemutatni a saját „jó gyakorlatukat”.

*Az olasz Primavera 85 szociális szövetkezet azt mutatta be, hogy 25 év után is sikerül megújulni. Két éve elindított egy ötvösmesterség átadását célzó projektet, ahol mind az eszközöket, mind a szaktudást már nyugdíjba vonult ötvösmesterek biztosítják. A projekt sikerét bizonyítja, hogy a megváltozott munkaképességű emberek által készített ékszerek nagy sikert aratnak mind a vásárokon, mind a kiállításokon.*

*A Veneto régió új kockázati tőkealapot tesz fel, mely kizárólag szociális szövetkezetek feltőkésítését tűzte ki célul. Még nincsenek eredmények, de remélik, hogy sikeres válasz lesz a válság ellensúlyozására.*

*Szintén olasz tapasztalat, hogy a hálózatépítés kritikus elemei: a közös vonások kiemelése, a világos és pozitív kommunikáció, a végrehajtó személyek megtalálása és a források megszerzése a közös építkezéshez. Központi menedzsment szükséges, mely az erősségekre fókuszál, és menedzseli az erőforrásokat.*

*Az angol SE Assist projekt a jövőbeni sikereket a szociális vállalkozó képzésben és a professzionális tanácsadásban látja. Alapítványok segítségével finanszírozzák és pilot projekt keretében nyújtják szolgáltatásaikat Brightonban. Az OFA Kft. könnyen alkalmassá tehető hasonló szerep betöltésére.*

*A spanyol jó gyakorlat Andaluszia tartomány egészségügyi minisztériuma által támogatott programot mutatott be, ahol egy inzerációs társaság (a szociális szövetkezet egy különleges formája) hátrányos helyzetű munkavállalókat integrál munkába, bizalmas dokumentumok gyűjtése és megsemmisítése által. Kezdetben állami megrendelői voltak, de mára már magáncégek is igénybe veszik a szolgáltatást. Ma már 400 ezer eurós éves árbevétellel önfenntartó a szervezet. Jó példa az állami szféra és a szociális szövetkezet együttműködésére.*

### 6.3 Jogi tudnivalók a nonprofit szervezetekről

(dr. Fehér Tamás, dr. Ormai Gabriella)

Sok esetben komoly fogalmi zavar van, amikor egy csoport közös értékek mentén összefogva keresi a számára optimális szervezeti formát. Fontos tehát rendet vágni a fogalmak, definíciók dzsungelében. A civil társadalom tágabb fogalom, mint a nonprofit, illetve egymás helyettesítésére nem használhatók. A civil társadalom részét képezik nemcsak a bejegyzett nonprofit szervezetek, hanem a nem bejegyzett formában működő szerveződések, a spontán mozgalmak. Számos olyan bejegyzett nonprofit szervezet ismert, amely alapvetően szolgáltató vagy redistribúciós tevékenységet folytat, költségvetési támogatásból él, állami feladatokat lát el, így civilnek nem nevezhető.

Magyarországon a Civil törvény a közérdeket és a közhasznúságot a közfeladat fogalmán keresztül összekapcsolja. Jogszabály a közérdeket nem mondja ki, erre bírói gyakorlat létezik. Közhasznú mindaz, amely a közfeladat teljesítését közvetlenül vagy közvetve szolgálja. Közfeladat: jogszabályban meghatározott állami vagy önkormányzati feladat, amelyet közérdekből végeznek haszonszerzési cél nélkül. Jogszabály a nonprofit definícióját nem határozza meg, a nonprofit alapon működő szervezetek gyűjtőfogalma a Civil törvényben található. Civil szervezetnek tekintendő: az egyesület, az alapítvány, a nonprofit gazdasági társaság (nemcsak a kft.!) és a civil társaság (a Ptk. szerinti polgári jogi társaság speciális fajtája).

#### Nonprofit működés

A nonprofit működésre nincs pontos meghatározás, de a szakirodalomban elfogadott kritériumai:

- a nyereségfelosztás tilalma;
- célja a közérdek szolgálata, a szervezetek működését az önkéntesség, öntevékenység, jótékonyság, a civil kezdeményezések jellemzik, tevékenységek jelentős civil támogatottságra épül;
- működési autonómia és az államtól való szervezeti elkülönülés jellemzi, habár állami feladatok elvégzését vállalja fel;
- intézményesült formában, önálló jogi személyiséggel működik, szervezeti struktúrája van, és elfogadott belső dokumentumok (alapító okirat, szabályzatok) rendelkezései szerint működik.

#### A nonprofit szervezet önfinanszírozó, vállalkozásjellegű működése

A nonprofit szervezetek önfinanszírozó stratégiák révén önálló, az államtól, illetve kormányzati, egyéb szervezeti vagy magántámogatásoktól, adományozásoktól függetlenül tudnak bevételt teremteni, és így céljaikat, küldetésüket megvalósítani. Ezen stratégiák alkalmazása alternatívája az uralkodó gyakorlatnak, mely szerint a nonprofit szervezetek versengenek az előre meghatározott kormányzati, valamint a hazai és külföldi jótékonyági támogatásokért. Ennek az a negatív következménye, hogy a szervezetek működésének alapértékeit, stratégiáját sokszor felülírja a rövid távú, projektközpontú támogatásokra fókuszáló működés. Az önfinanszírozás révén a nonprofit szervezetek képesek lehetnek hosszú távú fenntarthatóságuk javítására, és részben önállóvá tehetik magukat azáltal, hogy az államtól és a magánadományozóktól kapott támogatásokat kiegészítik a saját bevételeikkel. Az önfinanszírozás nem feltétlenül vezet a nonprofit szervezetek elüzettségéhez, a nonprofit jelleg megőrizhető. Sőt, inkább nagyobb fokú függetlenséget és fenntarthatóságot eredményez.<sup>33</sup>

### A nonprofit jelleg megtartásánál vizsgálandó tényezők:

- A működés alapvető nonprofit célját megtartja-e a szervezet, azaz a vállalkozási tevékenység nem lehet elsődleges, csak kiegészítő jellegű, azaz a nonprofit célhoz kapcsolódjon; és/vagy
- a megtermelt jövedelem felhasználása, azaz, hogy a bevételét az alapvető (nonprofit) céljára fordítja-e.

Az önfinanszírozásból származó jövedelem révén a szervezet képes fedezni a működési költségeket (a legtöbb pályázat erre nem nyújt forrást), meg tud fizetni magas színvonalon dolgozó szakembereket, nagyobb szabadságfokkal tud innovációs tevékenységet folytatni, tud költeni a szervezet marketing- és PR-tevékenységére. Ez utóbbiak visszacsatolódnak a szervezet bevételszerző képességéhez, és általuk erősödik, professzionálisabbá válik a szervezet, vagyis még több bevételt tud szerezni.

Mindezek mellett a nonprofit szervezetek önfinanszírozó tevékenysége – ha társadalmilag felelős és környezettudatos módon gyakorolják – egy, a helyi közösségek, a kistermelők és az alacsony jövedelmű emberek szükségleteire nagyobb figyelmet fordító „alternatív gazdaság” kialakításához járulhat hozzá. Az ilyen módon működő nonprofit szervezetek a szociális gazdaság részét képezik.

### Az önfinanszírozás bevételei az alábbiak lehetnek:

- egyesületi tagdíjak (valamely termékért, szolgáltatásért, egyéb előnyért; ennek hiányában adománynak minősül);
- szolgáltatási díjak (tanácsadási szolgáltatás vállalkozás vagy egyéb állami, nem állami szervezet részére).

Általában az adótörvények határozzák meg, hogy milyen mértékben folytathat egy nonprofit szervezet vállalkozási tevékenységet anélkül, hogy elveszítené nonprofit jellegét.

### A civil szervezet definíciója:

- a) civil társaság (=nonprofit gazdasági társaság),
- b) Magyarországon nyilvántartásba vett egyesület (kivéve párt),
- c) alapítvány.

*Az egyesület és az alapítvány összehasonlítása*

Egyesület	Alapítvány
<ul style="list-style-type: none"> <li>– természetes személyek, jogi személyek, ezek jogi személyiséggel nem rendelkező szervezetei hozhatják létre</li> <li>– jogi személy, önkéntesen létrehozott, önkormányzattal rendelkező szervezet, amely az alapszabályban <u>meghatározott célra</u> alakul, nyilvántartott tagsággal rendelkezik, és céljának elérésére szervezi tagjai tevékenységét</li> <li>– legalább 10 alapító tag</li> <li>– elsődlegesen gazdasági-vállalkozási tevékenység folytatása céljából nem hozható létre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– magánszemély, jogi személy és jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaság <u>tartós közérdekű</u> célra hozhatja létre</li> <li>– jogi személy</li> <li>– elsődlegesen gazdasági tevékenység folytatása céljából <u>nem</u> alapítható</li> </ul>

<sup>33</sup> Etchart (szerk) (2011).

A profitorientált és a nonprofit gazdasági társaság összehasonlítása

Gazdasági társaság	Nonprofit gazdasági társaság
<ul style="list-style-type: none"> <li>üzletszerű közös gazdasági tevékenység folytatására</li> <li>külföldi és belföldi természetes és jogi személyek vagy jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok alapíthatják, illetve tagként beléphetnek</li> <li>átalakulással is létrehozható</li> <li>formái: kft., rt., kkt., bt.</li> <li>legalább 2 tag, kivéve kft., rt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bármely gazdasági társasági formában</li> <li>nem jövedelemszerzésre irányuló közös gazdasági tevékenység folytatására</li> <li>üzletszerű gazdasági tevékenységet csak kiegészítő jelleggel folytathat</li> <li>a gazdasági tevékenységből származó nyereség a tagok között nem osztható fel, az a gazdasági társaság vagyonát gyarapíthatja</li> <li>átalakulással is létrehozható, de a nonprofit gazdasági társaság más társasági formába csak a nonprofit jelleg megtartásával alakulhat át</li> </ul>

### A szociális szövetkezet definíciója:

- szövetkezet: meghatározott összegű részjegytőkével alapított, a nyitott tagság és a változó tőke elvei szerint működő, jogi személyiséggel rendelkező szervezet; célja: a tagjai gazdasági, valamint más társadalmi (kulturális, oktatási, szociális, egészségügyi) szükségletei kielégítésének elősegítése;
- szociális szövetkezet: olyan szövetkezet, amely **iskolaszövetkezet**ként működik, **vagy célja** a hátrányos helyzetben lévő tagjai számára munkafeltételek teremtése, illetve szociális helyzetük javításának egyéb módon történő elősegítése;
- legalább 7 alapító tag (csak természetes személy vagy önkormányzat, továbbá jogszabályban meghatározott karitatív tevékenységet ellátó közhasznú jogállású szervezet).

### Az új Ptk. fogalmi változtatásai

Figyelem, az új Ptk. hatálybalépése után a fogalommeghatározások az alábbiak szerint módosulnak 2014. március 15-től:

- civil szervezet:
  - civil társaság,
  - Magyarországon nyilvántartásba vett egyesület, kivéve párt, szakszervezet és kölcsönös biztosi-tó egyesület,
  - alapítvány, kivéve közalapítvány és pártalapítvány;
- egyesület: a tagok közös, tartós, alapszabályban meghatározott céljának folyamatos megvalósítására létesített, nyilvántartott tagsággal rendelkező jogi személy;

- alapítvány: az alapító által az alapító okiratban meghatározott tartós cél folyamatos megvalósítására létrehozott jogi személy;
- a jogi személyiség nélküli gazdasági társaság fogalma megszűnik, a továbbiakban a kkt. és a bt. is jogi személynek minősül;
- szövetkezet: a tagok vagyoni hozzájárulásából álló tőkével alapított, a nyitott tagság és a változó tőke elvei szerint működő, a tagok gazdasági és társadalmi szükségleteinek kielégítésére irányuló tevékenységet végző jogi személy, amelyben a tag kötelezettsége a szövetkezettel szemben vagyoni hozzájárulásának szolgáltatására és az alapszabályban meghatározott személyes közreműködésre terjed ki;
- szociális szövetkezet: az iskolaszövetkezet az új szabályok nyomán kikerül a szociális szövetkezet fogalmi köréből!

### A közhasznú jogállás feltételei:

- Magyarországon nyilvántartásba vett
- közhasznú tevékenységet végző szervezet, amely
  - a társadalom és az egyén közös szükségleteinek kielégítéséhez megfelelő erőforrásokkal rendelkezik, továbbá amelynek
  - megfelelő társadalmi támogatottsága kimutatható, és amely
  - civil szervezet (kivéve civil társaság) vagy olyan egyéb szervezet, amelyre vonatkozóan a közhasznú jogállás megszerzését törvény lehetővé teszi (pl. szociális szövetkezet, nonprofit gazdasági társaság);
- alapítással már nem hozható létre közhasznú jogállású szervezet; a közhasznú jogállást a fenti feltételek megfelelő igazolásával lehet megszerezni;
- átmeneti szabály: a 2011. december 22. előtt nyilvántartásba vett közhasznú, kiemelkedően közhasznú jogállású szervezet 2014. május 31-ig kezdeményezheti a közhasznúsági nyilvántartásba vételt, feltéve, hogy a Civiltv. szerinti feltételeknek megfelel.
- Legfontosabb következmények:
  - a szervezet közhasznúsági nyilvántartásba vétellel szerzi meg a közhasznú jogállást;
  - létesítő okirat kiegészítését igényli (a közhasznú tevékenységek tételes jogi felsorolása megszűnt; meg kell jelölni a jogszabályhelyet, ami előírja a közfeladatot, amelyhez kapcsolódóan a közhasznú tevékenységet folytatja);
  - az éves beszámolóban a közhasznúsági melléklet többletkövetelmény;
  - gazdálkodás során elért eredmény nem osztható fel, közhasznú tevékenységre kell fordítani;
  - (váltót, ill. más hitelviszonyt megtestesítő) értékpapírt nem bocsáthat ki;
  - a közhasznú tevékenységet veszélyeztető mértékű hitelt nem vehet fel;
  - befektetési tevékenység végzése esetén befektetési szabályzat kell;
  - szigorú, több irányú ellenőrzés alatt áll;
  - 60 napon belül köteles kérni a közhasznú jogállás törlését, ha a közhasznú minősítés feltételeinek már nem felel meg;
  - meghatározott esetekben adó- és illetékmentesség, illetve adó- és illetékkedvezmény.

• Alapítás, illetve változás bejegyzés:

- a jogi képviselő kötelező: gazdasági társaságok, nonprofit gazdasági társaságok, szociális szövetkezetek;
- határidő: általában 30 nap, kivéve az egyesületet (60 nap);
- illetékköteles: gazdasági társaság (nonprofit gt. is!);
- kft. alapítása: 100 ezer Ft (egyszerűsített cégeljárás: 50 ezer Ft);
- kft. változásbejegyzése: 15 ezer Ft/alkalom;
- nonprofit gazdasági társaság esetén nem lehetséges az egyszerűsített cégeljárás (szerződés minta);
- illetékmentes: egyesület, alapítvány, közhasznú nonprofit gazdasági társaság, szociális szövetkezet;
- közzétételi költségterítés: gazdasági társaság – kft. bejegyzése esetén esetenként 5000 Ft, változásbejegyzése esetén esetenként 3000 Ft (nonprofit gt. is!);
- alaptőke-minimum: gazdasági társaság (nonprofit is) – kft.: minimum 500 ezer Ft (új Ptk.: minimum 3 millió Ft) , amely pénzbeli vagy nem pénzbeli hozzájárulás lehet.

A nonprofit szervezetek felépítése

Egyesület	Alapítvány	Nonprofit gazdasági társaság / gazdasági társaság (kft.)	Szociális szövetkezet
Legalább 10 alapító tag; különleges jogállású tagok (pártoló tag, tiszteletbeli tag)		Legalább 2 tag, kivéve kft., rt.	Legalább 7 alapító tag (csak természetes személy vagy önkormányzat, továbbá jogszabályban meghatározott karitatív tevékenységet ellátó közhasznú jogállású szervezet)
• közgyűlés / taggyűlés		• közgyűlés / egyedüli tag	• közgyűlés (részközgyűlés), küldöttgyűlés
• ügyintéző és képviselői szerv / személy: elnökség / elnök	• kezelő szerv / szervezet (új Ptk.: kuratórium)	• vezető tisztségviselő(k): ügyvezető(k)	• vezető tisztségviselők: az igazgatóság elnöke és tagjai; illetve az ügyvezető elnök (új Ptk.: igazgató-elnök)
• felügyelő-bizottság • más bizottságok (igény szerint)	• felügyelő-bizottság • más bizottságok (igény szerint)	• felügyelő-bizottság • más bizottságok (igény szerint)	• felügyelőbizottság • más bizottságok (igény szerint)
• könyvvizsgáló	• könyvvizsgáló	• könyvvizsgáló	• könyvvizsgáló

Felelősség

Civil szervezet Egyesület	Civil szervezet Alapítvány	Nonprofit gazdasági társaság / gazdasági társaság (kft.)	Szociális szövetkezet
<p><u>Az egyesület:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vagyonával önállóan gazdálkodik</li> <li>• tartozásaiért saját vagyonával felel</li> </ul> <p><u>A tagok:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• az egyesület tartozásaiért – a tagdíj megfizetésén túl – saját vagyonukkal nem felelnek</li> </ul>	<p><u>Az alapítvány:</u></p> <p>tartozásaiért saját vagyonával felel</p> <p><u>Az alapító:</u></p> <p>a szervezet tartozásaiért saját vagyonával (a vagyoni hozzájárulás megfizetésén túl) nem felel</p>	<p>Társasági formától függ. <u>Kft. esetében</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a tag kötelezettsége a törzsbetét szolgáltatása és a létesítő okiratban megállapított egyéb vagyoni hozzájárulás szolgáltatása</li> <li>• a társaság kötelezettségeiért a tag nem felel, de a hitelezővédelem érdekében a korlátozott felelősség „áttörése” a törvényben (pl. ha a társaság elkülönült jogi személyiséggel a hitelezők rovására visszaélt)</li> <li>• Kárfelelősség (Ptk., Mt.)</li> </ul>	<p><u>A szövetkezet</u> csak olyan gazdasági társaság alapítója, illetve tagja lehet, amelyben a felelőssége nem haladja meg az általa szolgáltatott hozzájárulás összegét.</p> <p>A szövetkezeti tag a szövetkezet tartozásaiért részlegesen felel</p> <p>Kárfelelősség (Ptk., Mt.)</p>

Működés, pénzügyek

- Beszámoló készítési és közzétételi kötelezettség: főszabály szerint a tárgyévét követő év május 31-ig NB! Közhasznúsági melléklet!
- A fenti kötelezettség elmulasztása esetén szankciók.
- Kötelező a kettős könyvvitel: minden közhasznú szervezetnél; minden egyesületnél, alapítványnál, amely vállalkozási tevékenységet folytat, és összes bevétele két egymást követő évben évi 50 milliónál több; minden nonprofit gazdasági társaságnál és szociális szövetkezetnél.
- Kötelező a könyvvizsgálat:
  - gazdasági társaság (nonprofit is) / szövetkezet – kivéve, ha az üzleti évet megelőző két üzleti év átlagában a vállalkozó éves nettó árbevétele nem haladta meg a 300 millió Ft-ot és az üzleti évet megelőző két üzleti év átlagában a vállalkozó által átlagosan foglalkoztatottak száma nem haladta meg az 50 főt,
  - egyesület / alapítvány / egyéb jogi személy: ha az éves (ár)bevétel az üzleti évet megelőző két üzleti év átlagában meghaladja a 300 millió Ft-ot.

## • Adózás – mindenkire irányadó szabályok

- Társasági adó
  - Adófizetési kötelezettség elsősorban a vállalkozási tevékenység után áll fenn.
  - Mindegyik civil forma is alanya a társasági adónak – nemcsak a gazdasági társaságok.
  - Speciális adóalap-módosító szabályok.
- Általános forgalmi adó
  - Mindegyik szervezet alanya az Áfa tv.-nek is – kivéve ha alanyi mentes.
  - Számos termékértékesítés, illetőleg szolgáltatásnyújtás mentes közérdekű jellegük miatt (Áfa tv. 85. §).

## • Specialitások

- Társasági adó (Tao.) – Egyesületek, alapítványok
  - Csak a vállalkozási tevékenység után áll fenn Tao. fizetési kötelezettség.
  - Mentés a vállalkozási tevékenységből elért bevétel maximum 10 millió forinting, de nem haladhatja meg az összes bevétel 10%-át.
- Közhasznú jogállás esetén
  - Mentés a vállalkozási tevékenységből elért bevétel, ha az nem haladja meg az összes bevétel 15%-át – nincs felső összeghatár, de a támogatás (részben) adóalapot növelhet!
  - 20%-os ún. „célzott kedvezmény” (a vállalkozási adózás előtti nyereség 20%-a adóalap-csökkentő tétel).
- Társasági adó – nonprofit gazdasági társaság, szociális szervezet
  - Közhasznú státusszal nem rendelkező társaságokra, szociális szervezetekre lényegében az általános szabályok vonatkoznak.
- Közhasznú jogállás esetén
  - Adómentesség a kiszámított adóalapra számított adónak azzal az aránnyal megállapított részére, amely arány megfelel a közhasznú szervezetre vonatkozó (Tao. tv. 6. számú melléklet E.) fejezet) kedvezményezett tevékenységből származó bevétel az összes bevételhez viszonyított arányának.
  - Az adókedvezményeket az adómentességgel csökkentett adó arányában érvényesítheti.

## • A támogatást nyújtó adózása

- Támogatások általában;
- Főszabály: adóalap-növelő tétel a támogatás összege/értéke;
- Megfelelő nyilatkozat birtokában viszont már elismert költség;
- A közhasznúnak juttatott adomány;
- 20%-kal csökkenti az adózás előtti eredményt;
- további 20%-kal csökkenti tartós adományozási szerződés esetén;
- Közcélú adomány – az áfakörön kívül esik.

Megszűnés esetén figyelni kell arra, hogy az alapítványra, egyesületre, nonprofit gazdasági társaságra és szociális szervezetre nem teljesen azonos szabályok érvényesek.

## Legfontosabb vonatkozó jogszabályok:

- 1959. évi IV. törvény a Polgári Törvénykönyvről ==> egyesület, alapítvány
- 2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról ==> civil szervezetek (egyesület, közhasznú jogállás)
- 2006. évi IV. törvény a gazdasági társaságokról ==> gazdasági társaságok (kkt., bt., kft., rt.) és nonprofit gazdasági társaságok
- 2006. évi X. törvény a szervezetekről ==> szociális szervezet
- 2000. évi C. törvény a számvitelről
- 224/2000. (XII. 19.) Korm. rendelet az „egyéb szervezetek” számviteléről
- 350/2011. (XII. 30.) Korm. rendelet a civil szervezetek gazdálkodásáról, az adományok felhasználásának rendjéről, közhasznúsági melléklet formájáról
- 2013. évi XLI. törvény A szociális szervezetekkel összefüggésben egyes törvények, továbbá a közfoglalkoztatáshoz kapcsolódó egyes törvények módosításáról
- 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről (hatálybalépés: 2014. március 15.) ==> egyesület, alapítvány, gazdasági társaság, szervezet
- A 2014. március 15-től hatályba lépő új Ptk. – 2013. évi V. tv. – értelmében a szervezet fogalma: „3:325. § (1) A szervezet a tagok vagyoni hozzájárulásából álló tőkével alapított, a nyitott tagság és a változó tőke elvei szerint működő, a tagok gazdasági és társadalmi szükségleteinek kielégítésére irányuló tevékenységet végző jogi személy, amelynél a tag kötelezettsége a szervezettel szemben vagyoni hozzájárulásának szolgáltatására és az alapszabályban meghatározott személyes közreműködésre terjed ki. A szervezet kötelezettségeiért a tag nem köteles helytállni.” Az egyik fontos változás, hogy nem részjegyző tőke.

## 6.4 Hivatkozások

Audy, Robin–Karacsony, Sandor–Kits, Barbara –Laat, Joost de –Molnar, Gyorgy–Tan, Lea (2013): Kiutprogram social microcredit program: case study. Washington, DC ; World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2013/06/18605991/kiutprogram-social-microcredit-program-case-study>

Etchart, Nicole (szerk) (2011): A társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon – NESsT 2011.

Frey Mária (szerk.) (2007): A szociális gazdaság kézikönyve. Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Budapest.

Kulinyi Márton és szerzőtársai (2007): „A támogatott foglalkoztatás korszerűsítésének fő irányai.” Készült: „Az államreform koncepcionális megalapozása” című, ÁROP-3.1.3-2007-0001 azonosító számú projekt keretében.

<http://www.eselylabor.hu/tudastar-lista/foglalkoztat-as-fejleszt-es/item/szef-tanulmany>

Longa Anna Zsófia (2009): A szociális szövetkezetek mint a gazdaság harmadik (szociális) szektorának szereplői – 2009 Glossa Iuridica – I. évfolyam 1. szám • <http://www.glossaiuridica.hu>

Molnár György (2012): Szociális mikrohitelzés, önfoglalkoztatás és roma integráció. A Kiútprogram tapasztalatai. Külgazdaság 2012/11–12, 62–97.

dr. Simkó János–Tarjáni Orsolya (2011): A szociális szövetkezetek és a támogatásukat célzó programok vizsgálata. OFA 2011. szeptember.

Számadó Róza (szerk.) (2011): Szociális szövetkezetek a megalakulástól a fenntartható fejlődésig – Készült az OFA Hálózat KoopeRáció kiemelt projekt keretében. Módszertani kézikönyv Melléklet kötet. (A rendszerezett összeállítást Lehel Andrásné készítette.) <http://www.szocialisgazdasag.hu>

Vecsenyi János (2009): Kisvállalkozások indítása és működtetése. Budapest, Perfekt

2014. március  
Készült az „Út a piaci munka világába”  
TÁMOP-1.4.3-10/1-2f-2011-0003  
projekt keretében  
az ESÉLY LABOR EGYESÜLET gondozásában

ISBN 978-963-08-9188-2

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszechenyiterv.gov.hu](http://www.ujszechenyiterv.gov.hu)  
06 40 638 638



MAGYARORSZÁG MEGÚJUL



A projektek az Európai Unió  
támogatásával valósulnak meg.