

# Szociális gazdaság Útmutató

Sociálna ekonomika  
Príručka



# **SZOCIÁLIS GAZDASÁG**

## **ÚTMUTATÓ**

**2021**



**Akronym: Economy**  
SKHU/WETA/1901/4.1/336

**Autori /Szerzők**

**Združenie maďarských ekonómov na Slovensku - Szlovákiai Magyar  
Közgazdász Társaság**

**Arrabonus Vállalkozásfejlesztési Közhasznú Egyesület**



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Regionális Fejlesztési Alap társfinanszírozásával valósul meg.  
*Projekt je spolufinancovaný z prostriedkov Európskej únie z Európskeho fondu regionálneho rozvoja.*

Jelen tanulmány tartalma nem feltétlenül tükrözi az Európai Unió hivatalos álláspontját.  
*Obsah tejto štúdie nemusí odzrkadľovať oficiálne stanovisko Európskej únie.*

# Tartalom

<b>I. rész - Szociális gazdaság</b> .....	<b>10</b>
1. A szociális gazdaságot életre hívó folyamatok, történelmi gyökerei .....	10
2. A szociális gazdaság fogalma .....	13
3. A szociális gazdaság viszonyulása a hagyományos nonprofit szektorhoz .....	18
4. A szociális gazdaság jellemző tevékenységei .....	20
5. A szociális gazdaság szerepe a foglalkoztatásban .....	23
<b>II. rész – szociális gazdaság a gyakorlatban</b> .....	<b>28</b>
1. A szociális gazdaság szereplői, partnerségi kapcsolatok fontossága .....	28
2. A szociális és társadalmi vállalkozások alapításának és működtetésének jogi és pénzügyi szabályozása .....	35
2.1. Jogi szabályozás Magyarországon .....	36
2.2. Jogi szabályozás Szlovákiában .....	46
2.3. Pénzügyi szabályozás Magyarországon .....	56
2.4. Pénzügyi szabályozás Szlovákiában .....	59
3. Szükségletek felmérése .....	64
3.1. Miért van szükség szükséglet-felmérésre? .....	64
3.2. Mire terjedjen ki a szükségletfelmérés? .....	65
3.3. Információforrások .....	66
3.4. Kutatások, előrejelzések készítése .....	67
4. Üzleti terv készítése .....	69
4.1. Az üzleti terv tartalma és felépítése .....	69
5. A szociális és társadalmi vállalkozások gazdálkodása .....	79
5.1. A szociális és társadalmi vállalkozások működési költségei .....	81
5.2. A szociális és társadalmi vállalkozások bevételei .....	83

6. Emberi erőforrás gazdálkodás a szociális gazdaságban .....	87
6.1. Az emberi erőforrás gazdálkodás céljai .....	88
6.2. Munkaszervezés és munkakör tervezés .....	89
6.3. Az emberi erőforrások fejlesztése .....	91
6.4. Szervezetek vezetése, vezetésfejlesztés .....	92
6.5. Ember a középpontban – avagy a gazdasági és humán szempontok érzékeny egyensúlyának megteremtése .....	93
7. Marketing és PR a szociális gazdaságban .....	95
7.1. Helyzetértékelés, helyzetfeltárás, a marketing lehetőségek elemzése .....	96
7.2. Célok, célcsoportok kijelölése, piac-szegmentáció .....	96
7.3. Marketing koncepció kialakítása .....	98
7.4. PR tevékenység a szociális gazdaságban .....	100
8. Kapcsolat a közszférával .....	102
8.1. A szociális gazdaság érdekérvényesítési lehetőségei .....	108
8.2. A szociális gazdaság megjelenése a közfeladatok ellátásában .....	110
9. A szociális gazdaság megjelenése a fejlesztési stratégiákban és programokban .	114
10. A szociális gazdaság támogató-segítő háttere, európai uniós és hazai hálózatai .	116
11. Életutak és fejlődési lehetőségek a szociális gazdaságban .....	117
Összefoglalás .....	119
Felhasznált irodalom .....	121

# I. RÉSZ - SZOCIÁLIS GAZDASÁG

## 1. A szociális gazdaságot életre hívó folyamatok, történelmi gyökerei

A szociális gazdaság létrejötte a XVIII. és XIX. századig vezethető vissza: a leginkább kiszolgáltatott, védtelen társadalmi csoportok válasza az ipari kapitalizmus fejlődése nyomán kialakult életkörülményekre, ami az önszegélyező szervezetek létrehozását jelentette.

Bár a jótékonyosság és az önszegélyezés már a középkorban erőteljes fejlődésen ment keresztül, a népi szövetségek, szövetkezetek és önszegélyező társaságok - a munkásosztálytól induló kezdeményezéseknek köszönhetően - a XIX. században kaptak igazi lendületet. Az 1790-es években Britanniában a segélyegyletek száma, Európa-szerte az önszegélyező társaságok száma jelentősen megnőtt. Latin-Amerikában a XIX. század második felében indult komoly növekedésnek az önszegélyező mozgalom.

1895-ben Londonban létrejött a Nemzetközi Szövetkezeti Szövetség (International Cooperative Alliance – ICA), mely érdemben járult hozzá a szociális gazdaság modern fogalmának kialakulásához.

A XX. század elején a szociális gazdaság nagy jelentőséggel bírt Európában, ám az 1945-1975 közötti időszakban Nyugat-Európában a hagyományos kapitalista magánszektor és az állami szektor térnyerése figyelhető meg. Az 1960-as évek kezdetén komoly előrehaladást mutatott a fogyasztói társadalom kiépítése, azonban az ezzel járó állásbővülés intenzitása csökkent az évtized végére. Az informális kapcsolatrendszer már nem jelentett megfelelő megoldást az elhelyezkedés elősegítéséhez. Az információáramlás tökéletlensége megakadályozta, hogy

azok, akik munkát kerestek, azonnal rátaláljanak az állásokkal rendelkező munkáltatókra. Állásközvetítők oldották meg a frikciós munkanélküliség problémáját.

Az 1970-es évek közepétől az 1980-as évek közepéig már nem csupán a térbeli elszigetelődés, a speciális élethelyzet vezetett munkanélküliséghez, de meghatározó volt az is, hogy a munkavállaló mely szektorban kívánt elhelyezkedni. A termelés modernizálása a mezőgazdaság és ipar háttérbe szorulását eredményezte, ezzel egyidőben pedig előtérbe került a szolgáltató szektor. A termelő szektorokból kieső munkavállalókat az új, dinamikusan fejlődő ágazatok felé kellett terelni, melynek eszköze a képzési rendszer szélesítése, átszervezése volt. A munkát keresők száma nagyságrendileg megegyezett a betöltetlen álláshelyek számával, csak a szakmastruktúra tért el egymástól, amire a képzési programok jelenthettek megoldást.

Az 1980-as évek végére azonban már egyértelműen látszódott a globalizáció, a modernizáció és a szektorváltás hatása: a munkavolumen drasztikus csökkenésével a munkavállalók tartósan és széles körben kiszorultak a munkaerő-piacról.

Erre a problémára a hagyományos munkaerő-piaci politikák nem nyújtottak megoldást, hiszen a gazdaság alapvető célja a profit maximalizálása, nem pedig a szükségletek kielégítése. Szükségessé vált tehát egy olyan, alulról építkező alternatív gazdaság, amely a nyereségorientáltság helyett más alapértékeket követ, céljai hosszú távra mutatnak. Erre keresleti oldalon is megvan az igény, hiszen számos területen az informális és fekete gazdaság, valamint a fizetetlen házimunkák pótolják a hiányzó szolgáltatásokat. Ezekkel szemben is alternatívát jelent a szociális gazdaság.

Az Európai Parlament kezdeményezésére az Európai Bizottság 1997-ben indította el „A harmadik szektor és a foglalkoztatás” című kísérleti rendszert, amely az egyetlen olyan érdemi program, ami kifejezetten a szociális gazdasággal foglalkozott. A program célja, hogy felderítse és támogassa a harmadik szektorban rejlő foglalkoztatási potenciált.

A szociális gazdaság jelentőségét igazolta Európában a gazdasági világválság is: 2014-ben a csaknem 2 millió társadalmi vállalkozás Európa-szerte 11 millió embert foglalkoztatva a GDP 4 százalékát termelte meg.

A világválság a szociális gazdasággal és a társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatban az alábbiakra irányított rá a figyelmet:

- ezen szervezetek az európai társadalomban a tőkés és az állami szektor közötti közhasznú központként kezdenek megszilárdulni;
- a szociális gazdaság szektorát változatos, különböző gazdasági formában működő szereplők alkotják;
- folyamatosan növekvő együttműködés tapasztalható a társadalom különböző rétegeiben a projekteknek és partnerségeknek köszönhetően;
- a szervezetek képesek hatékonyan reagálni az újonnan megjelent társadalmi igényekre;
- egyre több társadalmi vállalkozás jelenik meg a hagyományos vállalkozási területeken, így például a mezőgazdaság, ipar, kiskereskedelem, vagy a szolgáltatások területén;
- a szociális gazdaság szervezetei hozzájárulnak a fenntartható fejlődéshez, és gátolják a társadalmi kirekesztődést.

Fentiekből is következik, hogy a szociális gazdaság, illetve a társadalmi vállalkozások a hagyományos üzleti szféra és a közszféra között működve olyan entitásai a gazdaságnak, amelyek fontos társadalmi célokat kitűzve tevékenykednek a köz érdekében.

A szociális gazdaság történetileg hozzájárult a válságban lévő ágazatok és vállalkozások munkahelyteremtéséhez és a munkahelyek megőrzéséhez, növelte a munkahelyek stabilitását, életben tartotta a szakmai ismereteket (pl. kézművesség) és kialakította a munkához vezető utakat, különösen a hátrányos helyzetű, illetve társadalmilag kirekesztett csoportok számára.



## 2. A szociális gazdaság fogalma

A „szociális gazdaság” kifejezés vélhetően a XIX. században jelent meg először a szakirodalomban. Charles Dunoyer francia közgazdász 1830-ban jelentette meg „Értekezés a szociális gazdaságról” című művét, amelyben a közgazdaságtan morális megközelítése mellett emelt szót. A modern szociális gazdaság fogalma a század végére alakult ki, amely a kölcsönösség, a demokratikus szerveződés és a szövetkezeti együttműködés értékein alapszik.

A kifejezés az Európai Unió hivatalos dokumentumaiban is elterjedté vált, többek között az Európai Foglalkoztatási Stratégiában. A stratégia két szerzője, Westlund és Westerdahl (1997) olyan szervezeteket értettek a fogalom alatt, amelyek inkább gazdasági, mint idealisztikus célokat követnek, egyben megőrizve a nonprofit szektor hagyományos értékeit is. Más szavakkal: *„A szociális gazdaság egy harmadik, az állampolgárok által működtetett szektort jelent, a piacgazdaság profit maximalizáló és az állami szektor adóból finanszírozott szegmense között.”*

Westlund és Westerdahl 1997-es tanulmányukban (Contribution of the Social Economy to Local Employment) vezették be a köztudatba az „új szociális gazdaság” fogalmát. Ez azokra a szervezetekre utal, amelyek *inkább gazdasági, mint idealisztikus célokat követnek, fenntartva a nonprofit szektor hagyományos értékeit.*

A szerzők szerint az „új szociális gazdaságra” az alábbiak jellemzőek:

- az állami szektor adóból finanszírozott tevékenysége, illetve a piacgazdaság profit-maximalizálásra törekvő tevékenysége között helyezkedik el;
- az ide tartozó szervezetek nem sorolhatók sem az önsegélyező gazdasági szereplők, sem az intézményesült termelő- vagy fogyasztási szövetkezek közé.

**Az „új szociális gazdaság” tevékenységeinek három funkciót kell teljesíteniük:**

1. **Védő funkció:** azok a tevékenységek, amelyek célja, hogy tartós, vagy időszakos foglalkoztatási lehetőséget biztosítsanak a munkaerő-piacon gyenge képességekkel rendelkező, támogatás nélkül elhelyezkedni képtelen egyének számára. Azon projektek sorolhatók ide, amelyek célja a legnehezebben elhelyezhető tartós munkanélküliek munkaerő-piaci és egyben társadalmi integrációja.
2. **Híd funkció:** ide tartoznak azok a projektek, amelyek a munkanélküliek normál munkaerő-piacra történő (re-)integrációját tűzik ki célul, átmeneti foglalkoztatás biztosításával, képzésekkel, szociális és pszichológiai-, illetve álláskereséshez nyújtott tanácsadásokkal kiegészítve.
3. **Üzleti funkció:** az ide sorolható projektek olyan javakat (termékeket és/vagy szolgáltatásokat) állítanak elő a piac számára, amelyek a kezdeti időszakban várhatóan nem, vagy csak csekély hasznot hoznak. Az alacsony vagy teljes mértékben hiányzó profitot állami támogatás kompenzálhatja, így az ebbe a kategóriába tartozó kezdeményezések külső támogatást, forrásbevonást igényelnek, mégis ezek a projektek állnak legközelebb a munkaerőpiac fő áramlatához.

Fenti funkciókat teljesítő projektek közös vonásai, hogy mindegyik foglalkoztatást, képzést, tanácsadást, szociális gondoskodást nyújt olyan embereknek, akik számára az elsődleges munkaerő-piacon történő elhelyezkedés problémát jelent.

Ha szervezeti oldalról szeretnénk megközelíteni a szociális gazdaság fogalmát, akkor az általános elterjedt definíció szerint a szociális gazdaságot a szövetkezetek, a kölcsönös biztosítópénztárak, az egyesület és alapítványok, valamint a szociális vállalkozások alkotják. Utóbbi megnevezést az Egyesület Királyságban valamennyi a szociális gazdaságba tartozó szervezeti forma esetében használják.

Fentiekből is következik, hogy a szociális gazdaság határait nem lehet egyértelműen kijelölni, nem lehet konkrétan meghatározni, hogy mely szervezetek sorolhatók a szektorba. Pragmatikus okokból egy egyszerű meghatározást használunk: **olyan helyi kezdeményezéseket tekintünk a szociális gazdaságba tartozónak, melyek célja a nehezen elhelyezhető emberek munka világába történő integrálása, foglalkoztatást, szakmai tudásuk fejlesztését és tanácsadást kínálva számukra.**

A szociális gazdaság szektorába sorolhatók olyan nem nonprofit szervezetek is, melyek csak alkalomszerűen valósítanak meg munkaerő-piaci (re-)integrációs projekteket, továbbá a szociális földprogramot megvalósító nem profitorientált szervezetek és a kistérségi társulások munkaszervezetei, az önkormányzati szövetségek is ezt a szektort erősítik.

Magyarországon a szociális gazdaság fogalmának megjelenése elsősorban az Európai Unióhoz való csatlakozáshoz köthető. A 2000-es évektől kezdve, a szakpolitikai döntéshozók és a terület kutatói használják a kifejezést.

A szociális gazdaság szervezetei lokális szinten működnek, a köz- és a piaci szektor között, a magáncégek és az állami intézmények által ki nem elégített helyi szükségletekre reagálnak, új munkahelyeket teremtenek, jövedelmet generálnak, és céljuk, hogy idővel önfinanszírozóvá váljanak. Célcsoportjukba tartoznak a tartós munkanélküliek, az elhelyezkedési nehézséggel küzdő pályakezdő fiatalok, a gondozási kötelezettséggel terhelt nők, az idős és fogyatékossgal élő emberek, valamint a szociális beilleszkedési zavarokkal küzdő személyek.

A szociális gazdaság szervezetinél a társadalmi célok mellett a gazdasági elemek is jelen vannak, illetve elsődleges szempont a munkahelyteremtés. A szervezetek fő szerepe tehát az állami szociálpolitika hiányosságaiból eredő problémák megoldása.

A szociális gazdaság fogalma egy másfajta értelmezésében két fő irányzat található: „egyszerre jelenti a neoliberais, csak a piaci és a közszereplőkkel számoló gazdasági modell egy, a szereplők közötti szolidaritásra épülő alternatíváját, és az Európai Unióban tekintett szűkebb, a piacgazdaságban mintegy kiegészítő gazdaságként működő, harmadik szektorhoz kötődő gazdasági tevékenységet” (Regionális Humán Innováció Közhasznú Nonprofit Kft., 2012). Mindkét irányzat esetében a nonprofit szervezetek mellett a szektorhoz sorolhatók a szövetkezetek, a kölcsönös segélyegyletek és a társadalmi vállalkozások is.

Az elmúlt években a **társadalmi vállalkozások** leírására számos definíció született, azonban egységesen elfogadott meghatározásról nem beszélhetünk. Általánosságban elmondható, hogy a társadalmi vállalkozás olyan tudatosan tervezett vállalkozói tevékenység, amelyet valamilyen társadalmi probléma innovatív megoldására hoztak létre. A társadalmi vállalkozások lehetnek nonprofit szervezetek, amelyek alapvető céljaik eléréséhez üzleti modelleket alkalmaznak, illetve működhetnek üzleti vállalkozásként is, amelyek jelentős társadalmi hatást elérésére is törekszenek üzleti céljaik mellett.

Fontos megjegyezni, hogy a társadalmi vállalkozások a társadalmi cél mellett valós piaci igények kiszolgálására jönnek létre, minőségi, versenyképes termékeket és szolgáltatást kínálva. A társadalmi vállalkozások tehát tevékenységük megvalósítása során a társadalmi és a pénzügyi cél együttes elérésére, és ezzel egyidejűleg azok egyensúlyban tartására törekszenek.

A társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos definíciók többsége nonprofitként határozza meg ezeket a szervezetek. A jogi szabályozás azonban nem zárja ki a forprofit vállalkozásokat sem, és a nemzetközi tendencia is azt igazolja, hogy a forprofit jellegű társadalmi vállalkozások száma egyre növekszik. Ezt támasztják alá azon társadalmi vállalkozások is, amelyek célja a tartósan munkanélküli vagy hátrányos helyzetű személyek segítése, és e cél elérése érdekében

például egy éttermet működtetnek, amely nemcsak étellel látja el a hátrányos helyzetű embereket, de munkát is ad nekik, ezáltal bevételhez juttatva őket.

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

- A profitcélok helyett elsősorban olyan szociális célok jellemzik a szociális vállalkozások tevékenységét, amelyek szociális előnyökkel szolgálnak a lakosság, mint közösség, illetve annak tagjai számára;
- Alapvetően a nonprofit jelleg jellemzi a szervezeteket, amelynek értelmében a tevékenységükből származó haszon döntő részét visszaforgatják, és nem osztják szét a magánrészvényesek vagy tulajdonosok között;
- A szociális vállalkozások az alábbi jogi formák vagy modellek egyikéhez tartoznak:
  - o szövetkezetek,
  - o önszervező egyletek,
  - o önkéntes szervezetek,
  - o alapítványok, egyesületek,
  - o profitorientált vállalkozások,
  - o nonprofit vállalkozások.
- A szociális vállalkozások gazdasági szereplők, amelyek árut vagy szolgáltatást kínálnak, gyakran erős szociális innovációs tartalommal;
- Független szervezetként működnek, amelyet nagymértékben jellemez az alkalmazottak, tagok és felhasználók közötti részvétel és az együttműködés, valamint a demokratikus működés.

### **3. A szociális gazdaság viszonyulása a hagyományos nonprofit szektorhoz**

A hagyományos európai nonprofit szervezetektől a szociális gazdaság szektorába sorolható nonprofit szervezetek számos szempontból különböznek:

- Olyan termékek előállítására és szolgáltatások nyújtására jöttek létre, melyeket az állami szektor nem elégít ki. Ehhez meg kell teremteniük a szükséges gazdasági forrást, illetve meg kell szervezniük a termelő tevékenységet.
- Céljuk elsősorban az új munkahelyek létrehozása, különös tekintettel a nehezen elhelyezhető munkaerő számára.
- Szorosan együttműködnek a helyi közösségekkel, tevékenységük tervezése, működése során figyelembe veszik szükségleteiket.
- Fontosnak tartják a szociális cél egyértelmű meghatározását, az alapítók megfelelő képviselőit, a demokratikus ellenőrzést.
- A hagyományos nonprofit szervezethez képest kevésbé érdekeltek az adományozásban.
- Elsősorban a munkahelyteremtésre törekcszenek, különösen a hátrányos helyzetűek esetében. E cél elérése érdekében gyakran profitorientált szervezetekkel is együttműködnek.
- a helyi érdekeket és szükségleteket tartják szem előtt, míg a hagyományos nonprofit szervezetek jellemzően országos hatáskörűek.
- Innovatív szolgáltatások és termékek létrehozására fókuszálnak, melyeket mások nem biztosítanak.

A szociális gazdaság szektorába sorolható nonprofit szervezetekről elmondható, hogy a folyamatos termék-előállítást és szolgáltatásnyújtást preferálják, nagyfokú önállóság jellemző

rájuk, tevékenységük során a gazdasági kockázattal is számolniuk kell, illetve fizetett munkaerőt alkalmaznak.

További fontos jellemzője a szociális gazdaság szervezeteinek a **piaci orientáció**, ami azt jelenti, hogy a szervezetek jövedelmük jelentős részéhez a piacon jutnak hozzá, vagy a közhivatalokkal való szerződéses tranzakciók útján.

A szociális gazdaság szervezeteinek **szociális dimenziója** az alábbi mutatókkal fejezhető ki:

- magánszemélyek egy csoportja által vállalt kezdeményezésekről van szó;
- a tevékenységek által érintett személyek közvetlen részvétele jellemző;
- a profitelosztás korlátozott;
- tevékenységük a társadalom hasznát szolgálja;
- fő motivációjuk a passzív ellátással szembeni, aktív tevékenység révén szerzett jövedelem biztosítása.

## 4. A szociális gazdaság jellemző tevékenységei

A szociális gazdaság, mint a helyi foglalkoztatás fejlesztésének eszköze 1997 óta minden évben szerepelt az Európai Unió tagállamai által közösen megfogalmazott foglalkoztatáspolitikai irányelvek között, a tagok nemzeti akcióterveikben fogalmazzák meg az ennek megfelelő intézkedéseket.

Az **Európai Unió Fehér Könyve – Növekedés, Versenyképesség, Foglalkoztatás** – tartalmazza a szociális gazdaság koncepcióját, amit a XXI. századba vezető fejlődési utak egyikének tekint. Az Európai Unió olyan integrált fejlődési modell megvalósítására törekszik, melynek fő elemei:

- a foglalkoztatás,
- a szociális kohézió,
- a versenyképesség
- és a fenntartható fejlődés.

Ennek a komplex modellnek a megvalósításában a szociális gazdaság jelentős szerepet vállalhat, mivel működését mind a négy elemet tekintetbe véve folytatja.

A társadalmi vállalkozások több tevékenységet végeznek a legkülönbözőbb társadalmilag értékes területeken, mégis ki kell emelni a **szegénység elleni küzdelmet** és főként lokális szinten a **munkahelyteremtést**. A társadalmi vállalkozások olyan hátrányos helyzetű csoportokat vonnak be a működésbe, amelyeknek más formában esélyük sem lenne megtapasztalni azt, hogy hogyan működik egy vállalkozás, egy munkahely.

Azon nonprofit vagy szociális vállalkozások, amelyek **munkahelyi integrációval** kapcsolatos szolgáltatást nyújtanak, szinte minden európai országban megtalálhatók. Tevékenységük részben a védett foglalkoztatók múltbeli tapasztalatain alapszik, két lényeges különbséggel:



1. Kevésbé függenek a közpénzekről, a piaci dinamikára nagyobb figyelmet fordítanak;
2. Céljuk annak elérése, hogy a foglalkoztatás révén más munkavállalókhöz hasonló keresethez jussanak a hátrányos helyzetű személyek. Gyakran kimondottan azért jönnek létre ezek a szervezetek, hogy a hátrányos helyzetű embereknek munkaerő-piaci képzést és szolgáltatást nyújtsanak, amelyek segítségével könnyebben be tudnak illeszkedni a munka világába.

A nonprofit szervezetek vagy szociális vállalkozások másik tevékenység típusa a **szolgáltatásnyújtás**. Ezen szervezetek is megtalálhatók az európai országok nagy többségében, de nem feltétlenül vállalnak munkaerő-piaci (re-)integrációs feladatokat, illetve gyakran különbözik a nyújtott szolgáltatások típusa is.

A két típusú tevékenység gyakran összekapcsolódik: sok nonprofit szervezet egyesíti a szociális szolgáltatások nyújtását a munkaerő-piaci (re)integrációval.

Egyre jellemzőbb, hogy a szociális gazdaság szervezetei tevékenységüket más szolgáltatásokra is kiterjesztik, pl. a környezetvédelemre, kulturális szolgáltatásokra, illetve más, a helyi közösség szükségleteinek kielégítésére. A konkrét tevékenységek köre mindig attól függ, hogy az adott ország szolgáltatási struktúrája miből tevődik össze, mi jellemzi a lakosság életmódját és az adórendszert.

A szociális vállalkozások fejlesztése gazdasági és foglalkoztatási szempontból is kiemelkedően fontos, de emellett eredményesen elősegítheti a társadalmi szolidaritás, a felelősségvállalás és a kohézió erősödését is. Az Európai Bizottság 1994-ben megjelent „Fehér Könyvében” fogalmazta meg ajánlásait a szociális vállalkozások keretében célszerűen végezhető tevékenységekre vonatkozóan. Ezek a főként szolgáltató jellegű tevékenységek rendkívül széles körűek, és sok lehetőséget kínálnak a kreatív ötletek, módszerek megvalósítására.

**Az EU Fehér Könyve az alábbi tevékenységeket említi példaként:**

A.) Személyi szolgáltatások:

- otthoni segítség idős és testileg vagy szellemileg fogyatékos embereknek
- háztartási alkalmazotti munkák: főzés, mosás, vasalás, takarítás
- gyermekfelügyelet
- tanulási nehézségekkel küszködő fiatalok korrepetálása, a problémás fiatalok szabadidős- és sportprogramjainak szervezése
- lakóházak őrzése, portaszolgálat
- vidéki, vagy a városközpontoktól távol eső körzetekben boltok üzemeltetése
- főzött étel, vásárolt áruk házhoz szállítása.

B.) Audiovizuális szolgáltatások, új információs és kommunikációs technikák bevezetése

C.) Szabadidős és kulturális programok szervezése, hagyományőrzés

D.) A környezet gondozása:

- előregedett épületek felújítása, komfortosítása, őrzése
- helyi közlekedés megszervezése, kényelmesebbé, gyakoribbá, elérhetőbbé tétele
- céltaxi járatok üzemeltetése vidéki településeken belül és között
- szelektív hulladékgyűjtés, újrahasznosítás

E.) Környezetvédelem:

- természetvédelmi területek gondozása
- csatornázás, csatornatisztítás
- minőségi standardok betartásának monitorozása
- energia-megtakarító eljárások elterjesztése, különösen a háztartások körében.

## 5. A szociális gazdaság szerepe a foglalkoztatásban

A foglalkoztatás kérdésköre az 1990-es évek elejétől kezdődően egyre jelentősebbé vált az Európai Unióban. A gazdasági és pénzügyi válság hatására a gazdasági növekedés lelassult, éves szintje 4%-ról 2%-ra csökkent. 1992-93-ban mintegy 5 millió állás szűnt meg. A munkaképes korú lakosság 28 millió fővel bővült, ami jelentősen meghaladta az újonnan létrejövő munkahelyek számát. Mindez a munkanélküliségi ráta emelkedését eredményezte, amely 1993-ra 12%-ra emelkedett.

Ezzel szemben az Amerikai Egyesült Államok, valamint Japán helyzete jóval kedvezőbb képet mutatott: a foglalkoztatási ráta 70% körüli, míg a munkanélküliségi ráta 5-6% körüli értéket mutatott. A jelentősebb makrogazdasági mutatók mellett az Európai Unió a termékfejlesztés, az innováció, valamint az exportpiaci részesedés területén is egyre inkább lemaradni látszott fenti két ország helyzetéhez képest.

Az Európai Unióban nyilvántartott munkanélküliek közül minden második tartós munkanélkülivé vált. A változások egyrészt pénzügyi-gazdasági téren a Gazdasági és Pénzügyi Unió kiépülésének módját véglegesítő Maastrichti, másrészt munkaügyi téren az Európai Foglalkoztatási Stratégiát a Római Szerződéshez csatoló Amszterdami Szerződés indította el.

Az Európai Foglalkoztatási Stratégia (EFS) eljárási rendje szerint az Európai Tanács évente elemzi az Európai Unió foglalkoztatási helyzetét, felhasználva a tagállamok éves jelentéseit, majd ún. foglalkoztatási irányelveket fogad el, melyek a tagállamok Nemzeti Foglalkoztatási Akcióterveinek kereteit adják. Ezen irányelvek négy csoportba oszthatók, melyek az EFS ún. pilléreit alkotják:

- a foglalkoztathatóság növelése;
- a vállalkozókészség erősítése;

- az alkalmazkodóképesség fejlesztése, valamint
- a nők és a férfiak egyenlő esélyeinek előmozdítása.

1997 óta az irányvonalak között minden évben szerepelt a szociális gazdaság.

Különbféle kutatások igazolják a szociális gazdaság foglalkoztatásra gyakorolt pozitív hatásait.

A szociális gazdaság szervezetei olyan embereknek kínálnak munkát, akiknek gyakran ez az egyetlen lehetőségük elhelyezkedési kilátásaik javítására.

A szociális gazdaság az alábbi mechanizmusokon keresztül képes hozzájárulni a foglalkoztatás bővítéséhez és a helyi szintű fejlődéshez:

- A termékek és szolgáltatások nyújtásával a szociális gazdaságban dolgozó szervezetek létrehozhatnak, illetve továbbfejlesztnek vállalkozásokat, amelyek munkaerő-felvétele közvetlenül növeli a foglalkoztatást, csakúgy, mint a forprofit szféra esetében.
- A létrejött vállalkozások és az általuk foglalkoztatott emberek (korábban jellemzően munkanélküliek, így minimális vásárlóerővel rendelkezők) maguk is termékek és szolgáltatások vásárlóiként jelennek meg a piacon, ami indirekt foglalkoztatásbővítő hatást generál.
- A létrejövő munkahelyek döntő többsége munkaintenzív, tehát ez a bővülés alternatívát jelenthet a növekedés és/vagy munkaintenzitás problémájának kezelésében. A tőkeintenzív, fejlett technológiát alkalmazó befektetésekkel történő fejlesztés általában csak kevés embert állít munkába.
- A szociális gazdaság szolgáltatásai hozzájárulnak az azokat igénybevevők munkába állásához, illetve a munkában eltölthető órák számának növekedéséhez, például a gyermekfelügyeleti szolgáltatás megkönnyíti a szülők munkába való visszatérését, a helyi közlekedési lehetőségek fejlesztése pedig a munkavállalók távoli munkahelyekre történő eljutását segítik.

- A korábban munkanélküli személyek munkába állásával a szociális gazdaság vállalkozásai részt vállalnak a munkaerőpiacról való kiszorulás elleni küzdelemben.
- A regisztrált munkavállalók munkajogi védelmében és társadalombiztosítási szolgáltatásokban részesülnek, ami szintén elősegíti a társadalmi és gazdasági helyzetük stabilizálódását.

A fent vázolt hatlépcsős mechanizmus összhatásaként komplex helyi szintű fejlődés valósul meg. A fejlődés a helyi közösségekben megfigyelhető egyenlőtlenségek csökkenéséhez vezet, köszönhetően annak, hogy a nyújtott szolgáltatások színvonala kiegyenlítődik, illetve ezekhez a szolgáltatásokhoz a szegényebb rétegek is hozzáférhetnek.

A szociális gazdaság által létrehozott munkahelyek az államkassza számára jelentős megtakarítást jelentenek a munkanélküliek segélyezéséhez viszonyítva. Természetesen ugyanez elmondható a piacon vagy a közigazgatásban munkahelyekkel kapcsolatban is, ugyanakkor a szociális gazdaság által generáltak további előnyökkel is rendelkeznek:

- Olyan személyek töltik be a létrehozott munkahelyeket, akik az elsődleges munkaerőpiacon nem tudnának elhelyezkedni, sőt, jellemzően a leghátrányosabb helyzetű csoportokhoz tartoznak.
- Olyan helyi piacokon nyújtanak szolgáltatásokat, ahol a piaci szereplők az alacsony profitkilátások miatt nincsenek jelen. Az itt létrehozott munkahelyek az állami és forprofit szféra által betöltésre kerülő munkahelyeken felül jönnek létre.
- A szociális gazdaság szervezetei a termékek és szolgáltatások értékesítése révén bevételre tehetnek szert, valamint képesek önkéntes, illetve egyéb, nem anyagi természetű erőforrások mozgósítására. Mindez lehetővé teszi, hogy költségeket takarítsanak meg ahhoz képest, mintha a munkahelyeket a közsféra hozná létre.

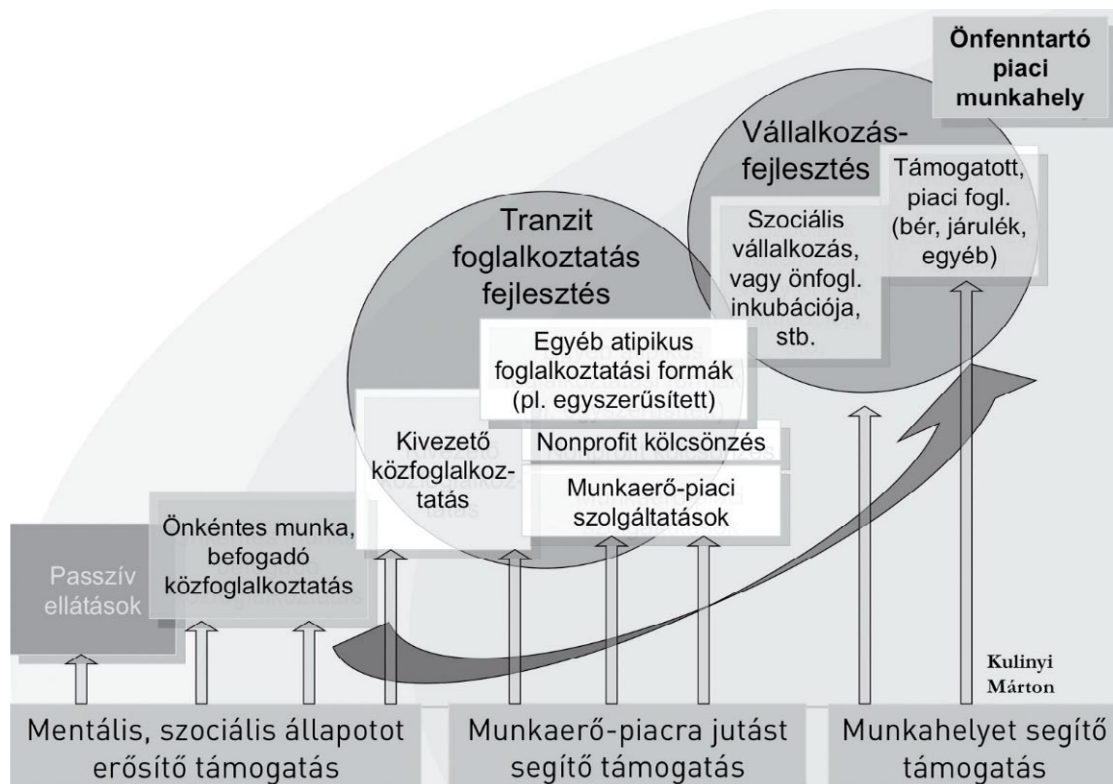
A szociális vállalkozások munkaerő-fejlesztési szempontból egy hatékony köztes lépcsőfoknak tekinthetők a munkanélküliség és a nyílt piaci munkahely között. Első lépésként biztosítják, hogy a korábbinál egyszerűbben lehessen átlépni akár a munkanélküliségből, akár a közfoglalkoztatásból egy fejlettebb és fenntarthatóbb munkahelyre, a későbbiekben pedig segítenek a munkavállalóknak abban, hogy idővel átkerülhessenek a versenyszférába alkalmazottként, vagy akár egyéni vagy társas vállalkozóként.

Az alábbi, az Esély Labor Egyesület által kidolgozott ábra a foglalkoztatásfejlesztés komplex struktúráját mutatja be:

1. ábra. A foglalkoztatásfejlesztés komplex struktúrája – Esély Labor Egyesület (2007.)

Fenti ábra a passzív ellátásoktól (segélyezés) az önfenntartó (nyílt) piaci munkahelyekig történő eljutás három főbb állomását mutatja be. Az első állomás az ún. „befogadó közfoglalkoztatás”.

Ide tartozik például az önkéntes munka, a különböző feltételekhez kötött segélyek, vagy a



szociális típusú és a kondicionáló közfoglalkoztatás. A **tranzit típusú** foglalkoztatás fejlesztés

jelenti a második állomást, amely az előzőhöz hasonlóan szintén a személyeket célozza és segíti. Ide sorolhatjuk a kivezető funkciójú vagy reintegrációs célú közfoglalkoztatást (például a nonprofit munkaerő-kölcsönzés). A harmadik állomáshoz tartoznak a **vállalkozásfejlesztési rendszerek** (önfoglalkoztatóvá válás, kisvállalkozás, szociális vállalkozás fejlesztése, különböző bér- és egyéb támogatások, stb.), amelyek a munkahelyek létrejöttét, önfenntartóvá válását könnyítik meg.

A szociális vállalkozások gyorsabb ütemű elterjesztése, fenntarthatóbbá tétele nemzetközileg is jelentős foglalkoztatás-fejlesztési feladatnak tekinthető. A szociális szövetkezetek létrejöttét, elindulásuk segítését támogatták a különféle pályázati programok, valamint a jogszabályi környezet is ösztönzőbbé, támogatóbbá vált. Konkrét lépések történtek abban az irányban is, hogy a vidéki, elsősorban mezőgazdasági és élelmiszer-feldolgozó jellegű közfoglalkoztatás esetében elindulhasson az új típusú szociális szövetkezetek létrehozása és működtetése.

Mindezen intézkedések célja, hogy a főként hátrányos helyzetű személyek átkerülhessenek a közfoglalkoztatottak közül a magasabb szintű és tartósabb foglalkoztatási formát jelentő szociális szövetkezetek tagjai közé vagy alkalmazotti állományba.

# II. RÉSZ – SZOCIÁLIS GAZDASÁG A GYAKORLATBAN

## 1. A szociális gazdaság szereplői, partnerségi kapcsolatok fontossága

A szociális gazdaság szervezetei részben alulról szerveződő, klasszikus civil szervezetek, melyek karitatív alapon jöttek létre, részben közintézmények által, foglalkoztatási, területfejlesztő céllal létrehozott és/vagy támogatott félprofit gazdasági szervezetek.

Megjelenésük és hatékony működésük feltételezi, hogy az adott térségben létezik:

- valamilyen termék vagy szolgáltatás iránti kielégítetlen szükséglet,
- szabad, motivált munkaerő,
- a szolidaritás, a kapcsolatok által felhalmozott, mozgósítható társadalmi tőke,
- speciális szervezeti háttér és menedzsment

A szociális gazdaságot két szektorra oszthatjuk: piaci/üzleti szektorra, illetve a nem piaci jellegű szektorra. A **piaci, illetve üzleti szektor** lényegében szövetkezetekből, önszegélyező társaságokból, az általuk ellenőrzött üzleti csoportokból, valamint a szociális gazdaság vállalkozásait kiszolgáló egyéb nonprofit intézményekből áll.

Azért jöttek létre ezek a szervezetek, hogy az önszegélyezés elve révén kielégítsék a tagok szükségleteit, tehát olyan vállalkozások, amelyekben a tagok és a végzett tevékenység felhasználói általában ugyanazok a személyek. Ezen szervezetek fő célja, hogy a tagjaik – főként magánszemélyek, háztartások vagy családok – szükségleteinek kiszolgálása érdekében szövetkezeti formába szervezett vagy önszegélyező tevékenységek végezzenek. Munkavállalói



szövetkezet esetén például a szövetkezeti tevékenység a tagok foglalkoztatására irányul, gazdálkodó szövetkezet esetén a tagok által előállított termékek kerülnek forgalmazásra, stb.

A piaci szektorba sorolható szociális gazdasági szervezetek piacra termelnek, tehát az előállított termékeket piaci értékesítésre szánják, gazdaságilag jelentős áron. A nyereséget vagy nyereségtöbbletet ugyan elosztják a tagok között, de ez nem arányos a tagok által befektetett tőke mértékével, vagy a befizetett díjjal, hanem a tagok szervezettel folytatott tranzakcióinak felel meg.

A **nem piaci jellegű szektor** legnagyobb részét a szövetségek és alapítványok alkotják. Ide tartozik az összes olyan szociális gazdasági szervezet, amelyek termékeik legnagyobb részét ingyen vagy gazdasági szempontból elhanyagolhatóan alacsony áron kínálják.

Ezek a szervezetek tehát a szigorú értelemben vett nonprofit szervezetek, hiszen a nyereség vagy a többlet szét nem osztásának elvét alkalmazzák, és a szociális gazdasági egységekhez hasonlóan az általuk nyújtott szolgáltatások valódi kedvezményezettjei magánszemélyek.

Az alkalmi értékesítést figyelmen kívül hagyva fő forrásaikat a háztartásoktól, mint fogyasztóktól származó önkéntes pénzbeli vagy természetbeni hozzájárulások, a kormányzattól származó kifizetések, valamint a köztulajdonból származó jövedelem teszi ki.

**A szociális gazdaság működésében külső és belső szereplők egyaránt részt vesznek.**

**Külső szereplők** közé soroljuk a magángazdaság és a közszféra szociális gazdasághoz kapcsolódó, annak tevékenységeiben résztvevő szervezeteit, személyeit, mint például a közösségi vállalkozásokkal üzleti kapcsolatban álló, profitorientált vállalkozások, a támogatást nyújtó állami szervek, tanácsadó vagy szakmai segítő szervezetek, stb.

A külső szereplők elsődleges célja nem a szociális gazdaság működtetése, de tevékenységükkel hatással vannak a belső szereplők tevékenységeire.

A belső szereplők elsődleges célja a szociális gazdaság működése, a közösség jövőjét biztosító társadalmi tőke növelése, a foglalkoztatási lehetőségek kibővítése. Ide soroljuk a nonprofit módon működő alapítványokat, egyesületeket, szövetkezeteket, kimondottan a közösségi vállalkozások hitelezésére szakosodott pénzüzeteket, szakmai szervezeteket, valamint a fogyasztóként és/vagy foglalkoztatottként megjelenő természetes személyeket és szervezeteiket.

A szereplők közötti kapcsolatok meghatározó erővel bírnak a fejlődési folyamatok kimenetelére. A **partnerség** két vagy több szervezet közötti, formális vagy informális megállapodásban rögzített együttműködési forma, melynek célja valamely, mindegyik fél számára előnyös és fontos helyi gazdasági vagy foglalkoztatási cél elérése. Az együttműködés a közös célok meghatározásától a megállapodásban rögzített feladatok közös teljesítéséig terjed. A partnerség legfontosabb tulajdonsága, hogy az így megszerezhető társadalmi és gazdasági haszon meghaladhatja a szervezet által egyénileg megszerezhető előnyöket.

A partnerségépítés első lépése a potenciális partnerek érdekeinek feltérképezése. Az ún. stakeholder-elemzés során meg kell vizsgálni az együttműködést elősegítő közös, illetve az azt akadályozó esetleges ellentétes érdekeket. A partnerek az elemzést külön-külön is elvégezhetik, azonban célszerűbb az érdekviszonyokat, motivációkat és sikerkritériumokat közösen tisztázni.

A partnereknek természetesen egyéni céljai és motivációi lehetnek, de minden esetben figyelemmel kell lenni a szereplők jellegéből adódó általános sajátosságokra. Az alábbiakban a szociális gazdaság szereplőinek főbb motivációit vizsgáljuk meg.

#### **a.) Közösségi vállalkozások:**

Egy közösségi vállalkozás egyszerre gazdasági vállalkozás, szociális intézmény és civil szervezet. Gazdasági vállalkozás, mert terméket, szolgáltatást állít elő, erős piaci függőség jellemzi, menedzsmentjében a vállalkozói szemlélet érvényesül. Szociális intézmény, mivel lényegi eleve a szociális érzékenység és felelősség, részt vesz a közfeladatok ellátásában, emiatt

erős önkormányzati kapcsolatokkal rendelkezik. Civil szervezeti jellegére utal a demokratikus működés, a részvétel biztosítása a döntéshozatalban a tagok számára, valamint az önkéntesek bevonása.

Szervezeti formáját tekintve egy közösségi vállalkozás lehet egyesület, alapítvány, szövetkezet. Magyarországon a nonprofit gazdasági társaság és a szociális szövetkezet biztosít kereteket a közösségi vállalkozási tevékenység számára. A közösségi vállalkozások legfőbb célja, motivációja az adott közösség kielégítetlen szükségleteinek minél nagyobb lefedése, valamint a foglalkoztatási kapacitások és a társadalmi tőke növelése. A közösségi vállalkozások szövetkezesei, ernyőszervezetei arra törekszenek, hogy tagszervezeteiket információkkal, szakismeretekkel, pénzügyi forrásokkal segítsék.

#### **b.) Önkéntes és közösségi szervezetek**

Az önkéntes és közösségi szervezetek szektorát az egyének és projektek változatos csoportjai alkotják. Gyakran működnek együtt a helyi önkormányzatokkal, illetve azok intézményeivel. A szektor különféle tanácsadásokat és más szociális szolgáltatásokat nyújt a helyi közösségek számára. A civil szférára az alábbi sajátosságok jellemzőek:

- A szervezetek demokratikus felépítésűek, a vezetők elszámolási kötelezettséggel rendelkeznek a tagság felé döntéseiket illetően.
- Céljaik, motivációik a tagok által meghatározott kezdeményezés megvalósításához kapcsolódnak, melyek jellemzően a tágabb közösség számára kisebb-nagyobb jelentőséggel bírnak. Emellett fontos szerepet játszik motivációjukban az önfenntartásuk, szervezeti fejlődésük biztosítása is.
- A partnerségi kapcsolatokban csak mérsékelten vesznek részt pénzügyi hozzájárulással, a közös projekteken jellemzően képviselőket biztosítanak az egyeztetésekhez, részt

vállalnak a mozgósításból és külső kommunikációból, munkaerőt, irodai infrastruktúrát adnak bizonyos feladatokhoz.

### **c.) Közszolgálati szektor**

Az Európai Unió szervezetei pályázati programokon keresztül kerülnek kapcsolatba a szociális gazdaság szervezeteivel. A foglalkoztatást, helyi gazdaságfejlesztést és szociális fejlesztést segítő európai uniós programok fő célja a társadalmi kohézió és a regionális versenyképesség erősítése. A nemzeti kormányzat legitimitást és pénzügyi finanszírozást biztosít a projektekhez, ő alakítja ki a partnerség nemzeti kereteit, közvetíti az EU-s forrásokat.

A nemzeti kormányzat fő motivációja a szociális gazdaság belső szereplőivel kialakított partnerség során a foglalkoztatási problémák enyhítése, a társadalmi kohézió erősítése.

A szociális gazdaságban piacképző tényezőként vannak jelen a helyi önkormányzatok, akiknek fő érdeke a helyi közszolgáltatások biztosítása és erőforrások mobilizálása a helyi fejlesztésekhez. A szociális gazdaság szervezeteivel történő együttműködésük során gátló tényező lehet a hatáskörökhöz, információkhoz és ezen keresztül a hatalomhoz való ragaszkodás.

A sikeres együttműködéshez elengedhetetlen, hogy az önkormányzati vezetők felismerjék, hogy a partnerség révén a közszolgáltatásokat olcsóbban, jobb minőségben képesek ellátni, új forrásokat tudnak bevonni, a közélet élénkítésére és ezek által saját hatalmuk megőrzésére, megerősítésére is lehetőségük nyílik.

### **d.) Profitorientált szervezetek**

A profitorientált szervezetek egy szociális gazdaság működésében fontos szerepet töltenek be, elég csak az alapanyagellátásra, a technológiai kooperációra, vagy az értékesítésre gondolni.

De jelentős értékeket képviselnek a menedzsment képességeket, szaktudást, illetve a pénzügyi eszközöket tekintve is. A vállalkozói szektor a partnerség révén pénzügyi források biztosításával, szponzorálással, tanácsadással kapcsolódik a szociális gazdasághoz.

A vállalkozói szektor legfőbb motivációi a szociális gazdaság szervezeteivel történő partnerség során a profitszerzés, a kormányzati támogatásokhoz és kedvezményekhez való hozzájutás, továbbá a társadalmilag jelentős, közösségi célok elérését segítő folyamatokban való jelenlét.

#### **e.) Szakmai szervezetek**

A szociális gazdaság szervezetei számára fontos partnerek lehetnek a képzés, átképzés, oktatás és kapcsolatépítés területén tevékenykedő helyi vállalkozók, foglalkoztatási, szociális és egyéb szakmai szervezetek. Pénzügyi forrásokat jellemzően nem visznek a partnerségben, leglényeges feladatuk, hogy szakmailag segítsék a különböző projektek megfogalmazását, megvalósítását.

#### **f.) Lakossági célcsoportok**

A helyi lakosság a szociális gazdaság kialakulásában és fejlődésében meghatározó szerepet tölt be. Az előállított termékek és szolgáltatások fogyasztói magatartásukkal, döntéseikkel közvetlenül befolyásolják a szociális gazdaság működését. Észrevételeikkel visszahatnak a termelésre/szolgáltatásra, véleményük másokkal való megosztásával jelentős szerepet játszik a marketingben. A fogyasztói vélemények, visszajelzések figyelembevételével a szociális gazdaság vállalkozásai piaci versenyképességüket is növelhetik.

Az ún. tudatos fogyasztók a termékek/szolgáltatások környezeti és társadalmi vonatkozásaira kiemelten figyelnek, a fenntarthatóság és a szolidaritás iránti elkötelezettséget a vásárlói ár fölé helyezik, ezáltal maguk is a szociális gazdaság részévé, egyben annak támogatóivá válnak.

**Partnerséget jellemzően az alábbi két ok valamelyike miatt hoznak létre:**

- a partnerek között létezik valamilyen kapcsolat és érdek az együttműködésre, vagy
- a partnerségben valamelyik partner el akar érni valamint, amihez mások segítségére van szüksége.

**A szociális gazdaság területén olyan partnerek tudnak hatékonyan együtt működni, akik:**

- hasonló módon értelmezik a fejlődést, értékrendszerük összeegyeztethető,
- érdekeik és céljaik megegyeznek,
- biztosítani tudják a projekt megvalósításához szükséges tudást és információs háttérrel, valamint a technikai feltételeket.
- rendelkeznek saját forrással és a megcélzott támogatási programban támogathatók.

A partnerség alapja minden esetben az elérendő jövőkép, melynek eléréséhez minden partner által elfogadott akciótervek kidolgozására van szükség.

**Az együttműködés kezdetén ki kell jelölni a partnerség kereteit vagy szervezetét, melynek tükröznie kell minden partner jogait, hozzájárulását és felelősségét. Meg kell határozni:**

- egy minden partner által elfogadható és vállalható feladatmegosztást;
- a partnerek által biztosított erőforrásokat és szakértelmet;
- a partnerség erősségeit, gyengeségeit;
- az egyes partnerek motivációit, céljait;
- a partnerségben megoldható problémákat.

A partnerség megvalósulhat formális vagy informális keretek között. Az **informális partnerség** szerződés nélkül jön létre, jellemzően a bizalmon alapul. Megfelelő lehet kisebb projektek esetében, ahol a partnerek már korábban is együttműködtek. A **formális partnerség** alapfeltétele a szerződés megléte, a partnerség működését egy társaság vagy valamilyen más jogi szervezet irányítja.

## **2. A szociális és társadalmi vállalkozások alapításának és működtetésének jogi és pénzügyi szabályozása**

A szociális vállalkozási formáknak jelenleg sem európai uniós, sem tagállami szinten nincs egységes szabályozása. Jogi értelemben véve nincs definiálva, hogy a szociális vállalkozások fogalma alatt pontosan milyen vállalkozási formákat kellene érteni. Az Európai Unió tagállamaiban tevékenykedő, a szociális gazdaság szektorához tartozó szervezetek minden országban más és más formában, eltérő jogi környezetben működnek. Az európai jog a szociális vállalkozásokat a hagyományos értelemben vett magán- és a közszektor közé helyezi. Azonban a szociális vállalkozások sajátossága éppen abban rejlik, hogy a társadalmi és szociális cél keveredik bennük a magánszektor vállalkozói lelkületével.

**Az európai jogrendszer szerint a szociális vállalkozások a következő jogi formák közé sorolhatók:**

- szövetkezetek;
- önszegélyező egyletek;
- egyesületek és alapítványok;
- családi vállalkozások.

A szociális vállalkozások – a szociális szövetkezet kivételével – létrejöttének kiindulópontja nem egy üzleti cél megfogalmazása, hanem kisebb-nagyobb közösségeket, természetes vagy jogi személyeket érintő problémák, igények feltérképezése, amelyek megoldására, kielégítésére bizonyos szervezeti formák (társadalmi vállalkozások) megfelelő keretet biztosítanak.

A működési célok megfogalmazása után merül fel a kérdés, hogy a kitűzött célokat milyen pénzügyi forrásból lehet megvalósítani, milyen bevételek biztosíthatják a szervezet működését és önfenntartását. A bevételek a szervezeti formától függően lehetnek tagdíjak (egyesületeknél), az alapítók vagyoni hozzájárulása (alapítványok, nonprofit gazdasági társaságok esetében), támogatások, pályázati források, továbbá valamennyi szervezeti forma esetében származhatnak gazdálkodási, vállalkozási tevékenységből. Az, hogy egy társadalmi cél megvalósítására melyik szervezeti forma a legmegfelelőbb, számos pénzügyi és jogi szempont mérlegelésével dönthető el.

## **2.1. Jogi szabályozás Magyarországon**

A magyarországi jogrendszer – ellentétben az európai szabályozással – nem definiálja a szociális gazdaság és a szociális vállalkozás fogalmát. A magyar jogban nem található semmiféle közvetlen, vagy akár közvetett utalás arra vonatkozóan, hogy ilyen jogi kategória létezne. Ugyanakkor azok a szereplők, amelyek az uniós jog szerint szociális vállalkozásnak minősülnek, és nincs egységes közösségi szintű szabályozásuk, a magyar jogban, mint önálló jogtárgy megtalálhatók, külön rájuk vonatkozó speciális törvények szabályozzák működésüket.

A magyar társadalomban már a középkor óta jelen vannak az egyesületekhez, alapítványokhoz, szövetkezetekhez hasonló társadalmi szervezetek. 1845-ben alapították az első szövetkezetet, és a 19. század második felében sorra jelentek meg a fogyasztói-, hitel-, mezőgazdasági és más termelői szövetkezetek.

Az államszocializmus (1949-1989) időszakában tilossá vált az alapítványok létrehozása, jogi formáját 1949-ben szüntették meg. Kizárólag a politikailag semleges területeken – így például a kultúra és sport területén – tevékenykedő egyesületek működése volt engedélyezett. A szövetkezetek állami ellenőrzés alá kerültek. Az 1980-as években azonban a szigorú,



központosított rendszer enyhülni kezdett, az ország lassan áttért a vegyes, majd a piacgazdaságra.

1989-től, az új szabályozásoknak köszönhetően a szervezetek, különösen az alapítványok száma gyors növekedésnek indult. Nagy részük kis szervezet volt, amelyek többnyire adománygyűjtési célból, alacsony tőkével jöttek létre, az állandó alkalmazottak foglalkoztatása még hosszabb távon sem volt céljuk.

A rendszerváltás előtt gyakorlatilag kötelező volt a szövetkezeti tagság. 1991-ben és 1992-ben megkezdődött a nem működőképes mezőgazdasági szövetkezetek felszámolása. Ezáltal több ezer ember munkanélkülivé vált, a vidéki szegénység nagy arányban kezdett növekedni. A rendszerváltás idején a szövetkezetek száma kb. 7.600-ról mintegy 3.000 szervezetre csökkent 2011-re.

Az 1990-es évek közepén új szervezeti formák jelentek meg: a köztestület, a közalapítvány, valamint a közhasznú társaság. Nagyobbak voltak, mint a régebbi típusú civil szervezetek, és szorosabban kapcsolódtak az államhoz. A nonprofit szervezetek állami és önkormányzati támogatása nőtt ugyan Magyarországon, de a támogatások jelentős részét inkább az államközeli szervezetek kapták, amelyek kevésbé autonómak és nem „alulról felfelé” szervezettek.

Az Európai Unióhoz történő csatlakozást követő évben, 2005-ben jelent meg a közérdekű önkéntes tevékenységről szóló törvény, amely meghatározta az önkéntesség tartalmát, az önkéntes munkavégzés jogi garanciáit. A törvény lehetővé tette a civil szervezetek számára az önkéntes tevékenység költségeinek cél szerinti elszámolását, illetve az önkénteseknek történő juttatások biztosítását.

A 2006. évi IV. törvény a gazdasági társaságokról életre hívott egy új jogi formát, a nonprofit gazdasági társaságot, így ettől az évtől lehetőség nyílt betéti társaságok, közkereseti társaságok, korlátolt felelősségű társaságok és részvénytársaságok nonprofit formában történő

létrehozására. A törvény célja az volt, hogy a korábban nem eléggé hatékony szervezeti formákat megváltoztassák úgy, hogy az eddig közhasznú társaságként működő szervezetek a tulajdonosi szerkezet változtatása nélkül folytathassák tovább tevékenységüket, immár nonprofit társaságokként.

2006-ban jelent meg a szociális szövetkezetek jogi formája is Magyarországon. Ezen forprofit formájú szervezetek jogosultak a közhasznú státusz megszerzésére is, ugyanakkor szabadabban folytathatnak üzleti tevékenységet, mint a nonprofit szervezetek.

A 2014-től kezdődő programozási időszakban kimondott fejlesztési cél a szociális gazdaság, illetve a társadalmi vállalkozások támogatása. Elindult az első olyan európai uniós és a magyar állam által társfinanszírozott támogatási program is, amely kifejezetten a társadalmi vállalkozások számára biztosít forrásokat (GINOP-5.1.2.).

Magyarországon a szociális gazdaság fejlesztésében kulcsszerepet tölt be az **OFA Nonprofit Kft.**, nem csupán a hazai és uniós forrásfelhasználás koordinációjában, hanem a társadalmi vállalkozások működését támogató szakmai háttér megteremtésében is.

Az OFA 2017-ben kiadott kézikönyve a pozitív társadalmi hatás elérése érdekében tevékenykedő szervezeteket az alábbi módon foglalta össze:

Legfőbb különbségek	Nonprofit gazdasági társaság		Szociális szervezet	Alapítvány	Egyesület
	Nkft.	Nzrt.			
Tőke	Törzstőke min. 3 millió Ft	Alaptőke min. 5 millió Ft	Nincs min. vagyoni hozzájárulás	Az alapítványi cél megvalósításához szükséges vagyoni juttatást kell biztosítani.	A tagok induló tőkét nem bocsátanak rendelkezésre, csak tagdíjat fizetnek
Cél	Nem jövedelemszerzésre irányuló közös gazdasági tevékenység folytatása		Hátrányos helyzetű tagjai részére munkafeltételek megteremtése, valamint a tagok szociális helyzetének javítása	Az alapító által meghatározott tartós cél folyamatos megvalósítása	Tagok közös, tartós céljainak folyamatos megvalósítása
Alapító tagok	Akár egyszemélyes társaság is lehet		Minimum 7 alapító tag, természetes személy tagokon kívül legalább egy helyi vagy nemzetiségi önkormányzat, illetve ezek társulása, vagy karitatív tevékenységet ellátó közhasznú szervezet tagjának is kell lennie	Akár egy alapító is létrehozhatja	Min. 10 tag szükséges

2. ábra. Az OFA (2017) által azonosított társadalmi vállalkozások szervezeti formáinak összehasonlítása

### ***Választható társasági formák:***

Ahhoz, hogy eldönthessük, milyen típusú szervezet hozzunk létre, ismernünk kell a leggyakoribb vállalkozási formákat. Ki kell választanunk a legoptimálisabb gazdálkodási formát, amelynek keretében a szociális gazdaság tevékenységét folytatni kívánjuk, továbbá azon vállalkozási formákkal is információkkal kell rendelkezünk, amelyekkel piaci szereplőként, szerződéses partnerként találkozunk.

A társasági forma megválasztásánál számos szempontot kell figyelembe venni: a számviteli és adótörvények vonatkozó előírásait, előnyeit, hátrányait; az ügyvezetésre és ügyintézésre rendelkezésre álló időt; a rendelkezésre álló tőke nagyságát; stb. A legfontosabb azonban, hogy milyen tevékenységet végez az adott szervezet, illetve milyen az üzletszerű gazdálkodással kapcsolatos eltökéltség. A cégválasztásnál érdemes tanácsadó-ügyvédi segítséget igénybe venni.

Magyarországon a szociális vállalkozások egyetlen törvénybe foglalt speciális formája a **szociális szövetkezet**. Ez a forma egy olyan autonóm közösséget takar, amely a társadalmi és gazdasági munkamegosztás miatt felmerült igények kielégítését célozza meg. A profitelosztás nem tilos a magyar szociális szövetzetek esetén. A törvény mindössze annyi korlátot állapít meg, hogy a nyereség legalább felét a tagok személyes közreműködése alapján kell felosztani.

Számos szociális vállalkozás választ hagyományos forprofit formát. A 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről (Ptk.) szabályozza, hogy milyen formában alapíthatók gazdasági társaságok. Ez alapján gazdasági társaság működhet:

- közkereseti társaságként;
- betéti társaságként;
- korlátolt felelősségű társaságként, vagy
- részvénytársaságként.

Fentiekből is következik, hogy a szociális vállalkozások változatos szervezeti formákban folytatják tevékenységüket.

A magyar törvények lehetővé teszik, hogy a nonprofit szervezetek gazdasági, vállalkozási tevékenységet folytassanak, de csak kiegészítő jelleggel és csak addig, amíg a szervezet eredeti célját nem veszélyezteti.

A különböző jogi formák vállalkozási tevékenységre vonatkozó rendelkezései számos különböző jogszabályban kerültek rögzítésre, melyek egymással gyakran nincsenek összhangban. A kapcsolódó fogalmak (például gazdálkodó tevékenység, gazdasági-vállalkozási tevékenység, üzletszerű gazdasági tevékenység, vállalkozási tevékenység, stb.) tisztázatlansága miatt a vállalkozási tevékenységgel kapcsolatos intézkedések során gyakran sok múlik a bírói gyakorlaton.

Minden társadalmi vállalkozás jogi személy, így a Ptk. jogi személyekre vonatkozó Harmadik Könyve valamennyi ilyen típusú szervezetre tartalmaz rendelkezést. A Ptk. a 3:1. paragrafustól a 3:48. paragrafusig a jogi személyek létesítésének, bírósági nyilvántartásba vételének, szervezetének, működésének és megszűnésének azon szabályait tartalmazza, amelyek valamennyi jogi személyre (ezen belül a társadalmi vállalkozásokra) általánosságban vonatkoznak. Az általános szabályokat követően kerülnek ismertetésre az egyes szervezeti formákra érvényes speciális szabályok.

A szociális gazdaság valamennyi szervezete bírósági nyilvántartásba vételre kötelezett. Ez azt jelenti, hogy az alapítók által elfogadott létesítő okirat (egyesület és szociális szövetkezet esetén alapszabály, alapítványnál alapító okirat, nonprofit gazdasági társaságnál társasági szerződés vagy alapító okirat) bíróságra történő benyújtásával kérelmezni kell a szervezet bírósági nyilvántartásba vételét. Civil szervezetek nyilvántartásba vétele a szervezet székhelye szerint illetékes megyei és fővárosi törvényszékeknél, nonprofit gazdasági társaságok és szociális szövetkezetek bejegyzése a székhely szerint illetékes törvényszékek cégbíróságánál történik.

Valamennyi, társadalmi vállalkozások közé sorolható szervezet közhasznú szervezetté minősíthető. Ennek feltételei, valamint a közhasznú szervezetek működésével, gazdálkodásával kapcsolatos szabályok „Az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil

szervezetek működéséről és támogatásáról szóló 2011. évi CLXXV. törvényben” (Civil tv.) kerültek meghatározásra.

A jogszabály értelmében a közhasznú szervezeteket, valamint ezek támogatóit adó- és illetékmentesség, vagy adó- és illetékkedvezmény illeti meg.

Számos nélkülözhetetlen értelmező rendelkezést tartalmaz a törvény a civil szervezetekkel, valamint a közhasznú jogállással kapcsolatban. Választ kaphatunk többek között olyan fontos, a társadalmi vállalkozások működését érintő kérdésre, mint például:

- Mik a gazdasági-vállalkozási tevékenységet végző szervezet kritériumai?
- Mit tekinthetünk gazdálkodó és mit gazdasági-vállalkozási tevékenységnek?
- Mi az induló tőke a civil szervezetek vonatkozásában?
- Mi a közérdekű kötelezettségvállalás?
- Mit jelent a közhasznú tevékenység?

### ***A társadalmi vállalkozások alapításának szabályai:***

Társadalmi vállalkozás bármilyen célra, tevékenységre alapítható, illetve működtethető. A vállalkozások tagjai – kivéve a nonprofit közkereseti társaság tagjait, illetve a nonprofit betéti társaság belfogóját – saját vagyonukkal nem felelnek.

Minden társadalmi vállalkozás létrehozásáról a létesítő okiratban kell rendelkezni, melynek kötelező tartalmi eleme a szervezet neve, székhelye, célja, fő tevékenysége, az alapítók neve és lakcíme, továbbá a képviselő megjelölése.

Minden társadalmi vállalkozás alapító tagjai kötelesek az alapításkor vagyoni hozzájárulást teljesíteni. Ez alól természetesen kivételt képeznek az egyesület alapítói a Ptk. 3:9 § (2) bekezdése alapján.

***Egyesületek alapítására vonatkozó speciális szabályok:***

Az egyesület létesítő okirata az alapszabály, melyben a tagok közös, tartós működési célokat határoznak meg. Gazdasági célokat elsődlegesen nem jelölhetnek meg, azonban az egyesület elláthat minden olyan gazdasági tevékenységet, amely az alapszabályában meghatározott cél megvalósításához járul hozzá, azzal közvetlenül összefügg. Mivel az egyesületek esetében a törvény tiltja a profit tagok közötti felosztását, gazdálkodásuk eredményét céljaik érdekében kötelesek felhasználni.

Tagsági jogviszony keletkezhet az alapításkor (az egyesület nyilvántartásba vételekor), valamint azt követően, a belépési kérelem elfogadásával, amelyet jellemzően a közgyűlés bírál el. Az egyesület tagjainak adatairól a szervezet köteles tagnyilvántartást vezetni, az alapszabályban azonban ezen adatok nem kerülnek rögzítésre.

Egyesület alapításához legalább tíz alapító tag szükséges. Alapító tag lehet természetes és jogi személy is.

***Alapítványok létrehozására vonatkozó speciális szabályok:***

Az alapítvány az alapítók által meghatározott tartós cél folyamatos megvalósítására jön létre. Alapító egy vagy több természetes személy és jogi személy egyaránt lehet. Az alapítvány tagsággal nem rendelkezik.

Létesítő okirata az alapító okirat, amelyben rögzítésre kerülnek az alapítvány működési szabályai, céljai, a vagyonkezelés szabályai. Ezen felül az alapító okiratnak rendelkezni kell a kuratóriumról (kezelő szervezetről), annak tagságáról, az alapítványhoz történő csatlakozás feltételeiről, a kedvezményezettek köréről, az alapítvány által folytatható gazdasági tevékenységekről, továbbá az alapítvány képviseléről.

### ***Nonprofit gazdasági társaságok alapítására vonatkozó szabályok:***

A nonprofit gazdasági társaságok létesítő okiratában minden esetben meg kell határozni azt a nonprofit célt, aminek a megvalósítása érdekében tevékenykedik a szervezet.

A nonprofit gazdasági társaságok létesítő okiratában a jogi személyekre vonatkozó kötelező tartalmi elemek mellett fel kell tüntetni a társaság főtevékenységét, a cégbejegyzési nyomtatványon pedig a cég elektronikus kézbesítési címét. Nincs szükség azonban valamennyi tevékenységi kör létesítő okiratban történő rögzítésére, így ezek változása miatt nem kell a társasági szerződést módosítani. A tevékenységi körök módosítását az adóhatóságnak kell elektronikus úton bejelenteni, a változás pedig általában néhány napon belül a társaság cégkivonatában is megjelenik.

A **nonprofit közkereseti és a nonprofit betéti társaság** létező, de nagyon ritka társadalmi vállalkozási forma, főként amiatt, hogy míg értelemszerűen vonatkozik rá a profitfelosztás tilalma, az esetleges tartozásokért legalább egy tag korlátlanul felel a saját vagyonával.

A társadalmi vállalkozások körében leginkább elterjedt szervezeti forma – a civil szervezetek követően - a **nonprofit korlátolt felelősségű társaság**, amely korlátlanul folytathat gazdálkodási-vállalkozási tevékenységet, azonban az ebből származó bevételeit a nonprofit cél megvalósítására köteles fordítani.

Nonprofit gazdaság társaság alapítására természetes és jogi személyként is alapítható, akár egyszemélyes nonprofit korlátolt felelősségű társaság formájában is.

A nonprofit korlátolt felelősségű társaság valamennyi tagja köteles vagyoni hozzájárulást teljesíteni, melynek minimális összege 100.000 Ft. A társaság induló vagyona, vagyis törzstőkéje minimum 3.000.000 Ft, amit azonban a tagok nem kötelesek a bejegyzési kérelem cégbírósági felé történő benyújtásáig teljesíteni. A törzsbetétek befizetésére a társasági szerződésben akár egy évnél hosszabb határidő is megszabható a cégbírósági bejegyzéstől



számítva, ebben az esetben a tagok a még be nem fizetett vagyoni hozzájárulásuk összegének erejéig saját vagyonukkal felelnek.

Tagsági jogviszony létesítésére az alapításkor, valamint a tőzstőke-emeléskor, vagy üzletrész átruházása során van lehetőség. A tagsági jogviszony megszűnik többek között a tag üzletrészenek átruházásával, a társaság általi bevonásával, vagy a tag kizárásával.

A társadalmi céllal alapítandó nonprofit részvénytársaság törvény által meghatározott alaptőkéje zártkörűen működő részvénytársaság esetén 5.000.000 Ft, nyilvánosan működő részvénytársaság esetén pedig 20.000.000 Ft. Létesítő okirata az alapszabály. Az induló tőke nagysága, a működtetés bonyolultsága miatt nem jellemző, hogy természetes személyek a társadalmi problémák, helyi, közösségi célok megvalósítása érdekében ezt a társasági formát választják tevékenységeik folytatásához.

#### ***Szociális szervezetek alapításának szabályai:***

A szervezetekről szóló 2006. évi X. törvény tulajdonképpen beolvadt az új Ptk.-ba annak hatályba lépésével, de a törvényt magát nem helyezték hatályon kívül. A Ptk. szabályozásai nem csak a szociális szervezetekre vonatkoznak, azok valamennyi szervezetre nézve általánosan alkalmazandók. A Ptk. határozza meg továbbá a tagsággal kapcsolatos rendelkezéseket, az alapítás, bírósági nyilvántartásba vétel, működés és megszűnés általános szabályait is.

Az általánostól eltérő, különösen a szociális szervezetekre vonatkozó szabályokat a 2006. évi X. törvény foglalja magában. Ebben a jogszabályban kerültek rögzítésre többek között a kizárólag a szociális szervezetekre jellemző tagi munkavégzés szabályai is, amelyek 2017. január 1-től módosításra kerültek. Az új szabályok szerint tagi munkavégzésre irányuló jogviszonyt létesíthet és tarthat fenn az a személy:

- aki legalább három hónapja regisztrált álláskereső, vagy

- aki legalább három hónapja közfoglalkoztatási jogviszonyban áll.

A szociális szövetkezet az egyetlen olyan társadalmi vállalkozás, amely forprofit módon működik, és gazdálkodásának eredménye a tagok között fel is osztható.

Szociális szövetkezet létrehozásához legalább 7 alapító tag szükséges. A tagok között – a 2017. január 1-jén hatályba lépett új Ptk. rendelkezései szerint – lennie kell legalább egy helyi vagy nemzetiségi önkormányzatnak, illetve ezek jogi személyiségű társulásának, vagy a törvény által meghatározott karitatív tevékenységet folytató, közhasznú jogállású szervezetnek.

A szövetkezet tagjait, alapítóit a bíróság nem tartja nyilván – csakúgy, mint a civil szervezetek esetében. A tagnyilvántartásról a szövetkezet vezetése köteles gondoskodni.

A szövetkezeti alapszabálynak – a szociális szövetkezet létesítő okiratának – a jogi személyre vonatkozó általános szabályokon felül további, a Ptk-ban és a Szöv. tv.-ben meghatározott speciális rendelkezéseket is tartalmaznia kell.

A szociális szövetkezet tagjai – kivéve az önkormányzatokat és a karitatív tevékenységet végző szervezeteket - kötelesek részt venni személyesen is a szövetkezet tevékenységében. A személyes közreműködés egy speciális formája a közös termelésben való közvetlen közreműködés, vagy más néven, a tagi munkavégzés. Az a tag, aki tagi munkavégzés keretében munkát végez, sem a szövetkezettel, sem más munkáltatóval nem létesíthet további munkavégzésre irányuló további jogviszonyt.

## **2.2.Jogi szabályozás Szlovákiában**

A szlovák jogrendszer 2018 óta definiálja a szociális gazdaság és a szociális vállalkozás fogalmát. Már évekkel ezt megelőzően külön fejlesztési figyelmet szenteltek a

legelmaradottabb járásoknak. Ebbe a kategóriába jelenleg 20 járás tartozik, amelyek munkanélküliségi rátája magasabb, mint az összszlovákiai átlag ráta 1,6 szorososa. A 20 járásból 8 a szlovák-magyar határ mentén fekszik. Bár a figyelem kétségkívül meg volt, viszont kevés forrást fordítottak ezen járások fejlesztésére, illetve tematikus akciótervekkel próbálták csökkenteni mind a munkanélküliséget, illetve az ennél még nagyobb problémát jelentő hosszú távú munkanélküliséget. Ezen járások felemelése céljából született az a javaslat, hogy szociális vállalatokkal segítsék a munkanélküliség elleni küzdelmet, és így 2018. március 18-án el is fogadta a Szlovák Nemzeti Tanács a szociális gazdaságról és a szociális vállalkozásokról szóló törvényt.

Természetesen Szlovákia jelenlegi területére, mit a Magyar Királyság szerves részére, szintén elmondható, hogy már a középkor óta jelen vannak az egyesületekhez, alapítványokhoz, szövetkezetekhez hasonló társadalmi szervezetek. A 19. század közepén alapították az első szövetkezetet, és a 19. század második felében sorra jelentek meg a fogyasztói-, hitel-, mezőgazdasági és más termelői szövetkezetek. Az államszocializmus (1949-1989) időszakában, Szlovákiában is tilossá vált az alapítványok létrehozása, a szövetkezetek állami ellenőrzés alá kerültek. A munkanélküliséget a vállalaton belülrre vitték, a vidéken a szövetkezetekbe, így hivatalosan nem volt munkanélküli, viszont a rendszerváltozás után a munkaerő felesleg az utcára került, a marginalizált roma lakosságnak pedig hosszú távon a munkanélküliség jutott, főleg az elszegényedett vidékeken, ahova harminc éve nem érkezett számottevő, munkahelyet teremtő beruházás.

A fentiek természetesen teljes mértékben tükröződnek a szlovákiai a szociális gazdaságról és a szociális vállalkozásokról szóló törvényben, főképp eszközt kíván adni a fent röviden leírt problémákra.

A törvény meghatározza a szociális gazdaság alanyait, a szociális vállalkozásokat, a szociális gazdasági ágazat szervezeteit, a szociális gazdaság tágabb területére kiterjedő vállalkozások támogatását, valamint meghatározza a szociális gazdasági ágazatot és az államigazgatást a szociális gazdaság területén. Pozitív szociális hatásnak azt tekinti, mikor valamilyen köz- vagy közösségi érdek megvalósul, és amelyben segíteni tudnak a hátrányos helyzetű vagy kiszolgáltatott személyeknek.

**Közösségileg hasznos szolgáltatásnak** minősül a törvény szerint:

- egészségügyi ellátás biztosítása,
- szociális segítségnyújtás és humanitárius gondoskodás,
- szellemi és kulturális értékek létrehozása, fejlesztése, védelme, helyreállítása és bemutatása,
- az emberi jogok és alapvető szabadságjogok védelme,
- oktatás, nevelés és a testmozgás fejlesztése,
- kutatás, fejlesztés, tudományos és műszaki szolgáltatások és IT szolgáltatások,
- a környezet alakítása és védelme, valamint a közegészség védelme,
- regionális fejlesztést és foglalkoztatást támogató szolgáltatások,
- a lakhatás biztosítása, a lakásállomány kezelése, karbantartása és megújítása,
- pénzügyi források biztosítása a szociális gazdasági szervezetek számára a társadalmilag előnyös szolgáltatás teljesítése érdekében.

Mivel a törvény kiemelten kezeli a hátrányos helyzetű vagy kiszolgáltatott személyeket, ezért definiálja azok fogalmát.

**Hátrányos helyzetű személy:**

- aki az előző fél évben nem volt munkaviszonyban (éves átszámításban 40 napnál hosszabb ideig) és az adózott jövedelme, nyugdíja, egyéb juttatása nem több a hivatalos létminimumnál,
- az a 26 évnél fiatalabb személy, aki rendszeren elvégzett tanulmányai után két évvel, csupán kevesebb, mint hat egymás utáni hónapot töltött alkalmazásban,
- 50 évnél idősebb
- legalább 12 hónapnál régebben tartják nyilván munkanélküliként,
- középiskolainál alacsonyabb a végzettsége,
- egyedül élően egy vagy több ráutalt embert gondoz, vagy iskolaköteles gyermeket nevel,
- nemzeti vagy etnikai kisebbség tagja, és fejlesztenie kell a nyelvi, szakmai készségeit, munkában való jártasságot kel szereznie
- vagy az elmaradott járások lakosa
- vagy egészségkárosult vagy csökkentett munkaképességű.

**A kiszolgáltatott személy:**

- aki szociális ellátásra szorul,
- fizikai személy, aki kedvezőtlen szociális helyzetben van,
- gyermek, aki speciális oktatásra- nevelésre szorul,
- gyermek vagy felnőtt, akiknél a szociális védelmükre vagy a szociális gondviselésre vonatkozó intézkedéseket hajtanak végre
- akiknek az állami intézetbeli gondoskodása véget ért a nagykorúságukkal, gyermekek, akiknek véget ért a szociális gondoskodás jogi hatálya, vagy az a felnőtt,akinek a gondoskodása más személyre van bízva
- felnőtt, aki más segítségére szorul

- felnőtt, aki az anyasági segély lejártá után visszatér a munkapiacra,
- felnőtt, aki valakinek a gondozása után tér vissza a munkapiacra,
- a nyugdíjas,
- az a nem vállalkozó személy, akinek a havi jövedelme nem éri el a létminimum háromszorosát,
- az a személy, aki letöltötte a börtönbüntetését, egészen 36 hónapig a szabadulásától,
- az állampolgárság nélküli személy
- menekült vagy idegen, akinek nem jár védelem.

A törvény meghatározza az **érintett személyeket** is, akik lehetnek a

- a szociális vállalat alkalmazottjai,
- a szociális vállalat árujának vagy szolgáltatásának fogyasztója,
- a falu lakosa, ahol a szociális vállalat működik,
- az a személy, aki az elmúlt egy évben a szociális vállalatnak legalább 150 órányi önkéntes munkát végzett,
- továbbá közvetetten érintettek a tagok, az alkalmazottak, a szociális vállalat, civil szervezet, alapítvány vezetői, a többi együttműködő szociális vállalat tisztségviselői, vagy az, akinek tulajdonrésze van a szociális vállalatban.
- Hasonlóan az aki az adója 1%-át a szociális non-profit intézménynek adományozza

A jogszabály meghatározza a **szociális gazdaság** fogalmát is, miszerint beleértik a gazdasági tevékenység révén végzett termelési, forgalmazási vagy fogyasztói tevékenységeket vagy az állami szervektől függetlenül végzett nem gazdasági tevékenységeket, amelynek fő célja a pozitív társadalmi hatás elérése.

A **szociális gazdaság szereplője** lehet egy civil egyesület, alapítvány, nem befektetési alap, nonprofit szervezet, az egyház speciális célú létesítménye, gazdasági társaság, szövetkezet vagy természetes személy-vállalkozó, aki munkáltató.

Többségben nem irányíthatja őket állami szerv, többségben nem finanszírozhatja őket állami szerv. Állami szerv nem nevezhet ki és nem választhatja a törvényes testületet vagy tagjainak több mint felét, és nem nevezheti ki vagy választhatja meg az irányító testület vagy a felügyeleti szerv tagjainak több mint felét.

A gazdasági vagy nem gazdasági tevékenységüket a szociális gazdaság keretében végzik. Amennyiben vállalkoznak, akkor nem csak a haszon céljából végzik a tevékenységüket.

A **szociális vállalkozás** folyamatosan, önállóan, saját nevében, saját felelősségére gazdasági tevékenységet végez, amelynek egyik fő célja a mérhető pozitív szociális hatás. Árut, szolgáltatást nyújt, és **a tevékenysége során az adózás utáni eredményének több mint 50 százalékát a szociális hatás elérésére költi.**

Szociális vállalkozás működtethet civil szervezet, alapítvány, non profit szervezet, egyházi intézmény, szövetkezet vagy természetes személy is, amelyek/akik állandó jelleggel nem végeznek gazdasági tevékenységet.

Az adózás utáni eredmény több mint felét nem kell rögtön a szociális hatás elérésére költeni, további beruházásra lehet költeni, elkülönítve egy számlán, vagy egy alapban lehet gyűjteni, illetve felhasználni a veszteségek kifizetésére.

A szociális vállalkozás elérheti a **regisztrált szociális vállalkozás** szintet, aminek a folyamatát a törvény aprólékosan leírja. A fent leírt feltételeknek kell megfelelniük, amit egy kidolgozott projekttel kell alátámasztaniuk, hogy miképp is érik el a társadalmi hatást, amiben feltüntetik az elkövetkező évek kiadási és bevételi oldalát.

A regisztrációról a munka-szociális és családjogi minisztérium dönt, és a vállalkozásnak a nevében fel kell tüntetnie, hogy regisztrált szociális vállalkozás (r. s. p.). A minisztérium vissza is vonhatja a döntését, amennyiben a vállalkozás megsérti a játékszabályokat.

A törvény kiemelten foglalkozik a **demokratikus irányítás** fogalmával. Egy bejegyzett szociális vállalkozásban, amely szövetkezet vagy polgári társulás, a demokratikus kormányzás alkalmazása olyan helyzetet jelent, amikor a munkavállalók alkotják a szövetkezeti vagy polgári társulás tagságának többségét, a polgári társulás taggyűlésén vagy hasonló testületében, minden tagnak egy szavazata van.

Egy regisztrált szociális vállalkozásban, amely kereskedelmi társaság, a demokratikus kormányzás alkalmazása olyan helyzetet jelent, amikor a munkavállalók többsége részesedéssel rendelkezik a vállalatban, a részvényesek többsége munkavállaló, közgyűlésen vagy hasonló testületben történő szavazáskor minden részvényesnek egy szavazata van, a részvény nagyságától függetlenül.

Egy regisztrált szociális vállalkozásban, amely nonprofit szervezet, alapítvány vagy különleges célú létesítmény az egyházban, a demokratikus kormányzás alkalmazása olyan helyzetet jelent, amikor az alapszabályban, az alapító okiratban meghatározott közgyűlést jogosult az igazgatótanács megválasztására, és a közgyűlésen a munkavállalók szavazattöbbséggel rendelkeznek, a közgyűlésen a választásra jogosultak többsége munkavállaló, a közgyűlésen történő szavazáskor minden szavazásra jogosult egy szavazattal rendelkezik.

A regisztrált szociális vállalkozások két kategóriáját ismeri el a törvény. Amely a köz érdekét szolgálja az közhasznú vállalkozás, amely egy adott közösség érdekét , az közösséghasznú vállalkozás.

A regisztrált szociális vállalkozás lehet integráló vállalkozás, szociális lakhatást biztosító vállalkozás, illetve általános bejegyzett szociális vállalkozás.



Az **integráló vállalkozás** olyan közhasznú vállalkozás, amelynek pozitív társadalmi hatása a foglalkoztatás elősegítésében van a hátrányos helyzetű vagy kiszolgáltatott személyek foglalkoztatásánál.

A pozitív társadalmi hatást a foglalkoztatott hátrányos helyzetű és kiszolgáltatott személyek százalékos arányában mérik. A pozitív társadalmi hatást akkor érik el, ha az integrációs vállalkozás a teljes létszámának legalább 30% -át hátrányos helyzetű és kiszolgáltatott személyek közül foglalkoztatja, legalább heti munkaidő felében, a hátrányos helyzetű személyek esetén pedig legalább az előírt heti munkaidő negyedében.

Amennyiben bizonyos okok miatt 30% alá csökken a hátrányos helyzetű és kiszolgáltatott személyek százalékos arányában, fél év van, hogy újabb ilyen kategóriába eső személyeket alkalmazzanak a 30%-os kritérium eléréséért.

A **szociális lakhatást biztosító vállalkozás** olyan közhasznú vállalkozás, amelynek pozitív társadalmi hatása a társadalmilag előnyös bérlakások biztosítása.

A szociálisan előnyös bérlakás alkalmazásába beleértik a lakás biztosítását, adminisztrációt, karbantartást és a lakásállomány megújítását, a lakások építését, rekonstrukcióját vagy megszerzését abból a célból, hogy azokat jogosult személyeknek bérbe adják. A társadalmilag előnyös bérlakás egy speciális rendelet értelmében általános érdekű szociális szolgáltatás. Ilyen lakásokra azok jogosultak, akiknek a jövedelmük nem éri el a létminimum négyszeresét

A pozitív társadalmi hatást az épülő, átalakítás alatt álló vagy megszerzett lakások számával vagy a bérbe adott lakások százalékával mérik. Pozitív társadalmi hatást a lakások építésében vagy a lakások rekonstrukciójában akkor tekintik megvalósultnak, ha a szociális lakhatást biztosító vállalkozás az építési engedélynek megfelelően végzi el az építést vagy rekonstrukciót, legfeljebb három év elteltével az építési engedély kiadása után.

A pozitív társadalmi hatást akkor ismerik el a lakásbérleléskor, ha a szociális lakhatást biztosító vállalkozás legalább 70% -át bérbe adja azoknak a lakásoknak, amelyekre építési engedélyt adtak ki, és a bérleti díj arányos a költségekkel. A szociális lakhatást biztosító vállalkozás azokat a lakásokat, amelyeket a törvény támogatásával épített fel 30 évig nem adhatja el.

A törvény a regisztrált szociális vállalkozásoknak meghatározza a könyvelési módokat is, és kötelezővé teszi az éves jelentés elkészítését, ahol fel kell tüntetni a pozitív szociális hatást. Ezt az adott év július 15-ig el kell juttatni a munkaügyi minisztériumba, és nyilvánossá kell tenni a weboldalukon.

### **Támogatások**

A törvény kiter a szociális vállalkozásoknak nyújtható támogatásokra is, ahol megkülönböztet beruházási támogatást, kompenzációs támogatást, illetve keresletet segítő támogatást. A támogatásokra a munkaügyi minisztérium alakít ki dotációs sémákat.

Ezekben a sémákban a nem regisztrált szociális vállalkozások is pályázhatnak a beruházási és kompenzációs támogatásokra.

### **Beruházási támogatás**

Kérhető a beruházásokra, illetve az ahhoz szükséges projektek kidolgozására, szakértői honoráriumra. A támogatás lehet pénzügyi, de akár állhat egy ingatlan kedvezményes áru eladásából vagy bérbeadásából is, illetve adókedvezményből. Beruházási költségként elszámolható hosszútávú materiális és immateriális vagyonelemek, várható bérköltségek amelyek felmerülnek a beruházással kapcsolatban, illetve egyéb költségek.

### **Kompenzációs támogatás**

A kompenzációs támogatások azok a szociális vállalkozások kérhetik, amelyek a tevékenységük során, a pozitív társadalmi hatás elérése miatt versenyhátrányba kerültek a haszonelvű vállalkozásokkal szemben. Általában pénzügyi támogatás formájában nyújtják.

### **Dotáció**

A támogatások azon vállalkozásoknak nyújthatóak, amelyek teljesítették a feltételeket, és amíg a forrásokat ki nem merítették. A támogatásokat a munkaügyi minisztérium és a Munkahivatal nyújthatja, illetve más minisztériumok, amelyek kompetenciája alá esik a pozitív hatást kifejtő vállalkozás.

### **Keresletet segítő támogatás**

A támogatás abból áll, hogy az állam megvásárolja azokat a szolgáltatási utalványokat, amelyekért a szociális vállalkozás szolgáltatását nyújtott valakinek a háztartásának vagy a kertjének a gondozásánál. Segítséget nyújthatnak természetes személyeknek, vagy azoknak, akik szociális gondozásra szorulnak.

Tehát a rászorult személy, szolgáltatási utalvánnyal fizethet a szociális vállalkozásnak, amennyiben kiadják a szolgáltatási utalványt. A szolgáltatási utalvány egy lehetőség, és lehetséges, hogy csak bizonyos kedvezményt nyújt csak a rászorultaknak. Azaz a nominális érték bizonyos százalékáért vehetik meg a rászorultak.

A **szolgáltatási utalványt** a törvény szerint a munkaügyi minisztérium adhatja ki, és ők is biztosítják a visszavásárlásukat, felügyelik a használatukat, illetve a megyék és a községek. A törvény 10 eurós címleteket határoz meg, és az utalványokat korlátozhatják időben, térben, illetve a jogosult személyekben.

A szociális vállalatok felügyelője tehát teljes mértékben a munkaügyi minisztérium. Mint látható olyan szabályozást hoztak létre, amely egy rész meghatározza a szociális vállalkozások

mozgásterét, és egyben számtalan lehetőséget is ad a kormánynak a támogatásokra, viszont azt is el kell mondani, hogy ezekkel a kormány eddig nem túl gyakran élt.

### **2.3.Pénzügyi szabályozás Magyarországon**

A szervezeti forma kiválasztása előtt azt is mérlegelni kell, hogy az adott társadalmi vállalkozás milyen feltételekkel végezhet gazdasági-vállalkozási tevékenységet, azaz olyan üzletszerűen végzett gazdasági tevékenységet, amely jövedelem- vagy vagyonszerzésre irányul.

A gazdasági társaságok célja minden esetben a profitszerzés, működésük alapja nem a közösségi érdek, vagy valamely közösségi cél elérése. A szociális vállalkozások ezzel szemben végeznek, végezhetnek gazdasági tevékenységet ugyan, azonban az ebből származó profitot csak a létesítő okiratukban meghatározott célok elérésére, megvalósítására fordíthatják. A társadalmi cél és az üzleti cél szoros egységet képez, de az üzleti cél minden esetben a társadalmi célnak alárendelten érvényesülhet.

A szociális vállalkozásokra nem vonatkoznak diszkriminatív adószabályok, de jelentősebb kedvezmények sem, kivéve, ha rendelkeznek valamilyen speciális státusszal, például közhasznúsággal.

A nonprofit formában működő társadalmi vállalkozások mentesülnek a társasági adó megfizetése alól, amennyiben a cél szerinti tevékenységbe sorolható a vállalkozási tevékenységük. Ezzel szemben a gazdasági társaságok semmilyen kedvezményben nem részesülnek, hiába van társadalmi céljuk és hasznuk is. Éppen emiatt ezt a formát kevés induló szervezet választja, inkább az a jellemző, hogy a működésük során körvonalazódik ki, hogy ők valójában társadalmi vállalkozások.

A nonprofit gazdasági társaságok üzletszerű gazdasági tevékenységet csak kiegészítő jelleggel folytathatnak, a tevékenységükből származó nyereség nem osztható fel a tagok között, az a társaság vagyonát gyarapítja.

A jogszabály a társadalmi vállalkozások közül a nonprofit korlátolt felelősségű társaság, valamint a nonprofit részvénytársaság esetében ír elő minimum tőke összeget. Az előbbi törzstőkéje minimum 3 millió forint, utóbbié legalább 5 millió forint.

Társadalmi vállalkozás létrehozása előtt pénzügyi tervet kell készíteni a vállalkozás tevékenységének megkezdéséhez szükséges kiadásokról. Számba kell venni az alapítási költségek nagyságát, a működéshez szükséges eszközök költségeit, az anyagköltséget, valamint a szükséges igénybe vett szolgáltatások összegét. Egy jól kidolgozott pénzügyi terv alapján meghatározható a működéshez szükséges induló tőke optimális összege.

#### **A pénzügyi terv részei:**

- Beruházási terv;
- Bevételek, költségek kimutatása;
- Fedezeti pont számítás;
- Mérleg;
- Eredmény-kimutatás;
- Pénzforgalmi terv (cash-flow);
- Pénzügyi mutatók, gazdaságossági számítások.

Egy szociális vállalkozás szervezeti formájának megválasztása előtt érdemes a vezető tisztségviselőkre, tagokra vonatkozó adó- és járulékfizetési szabályokat is megvizsgálni.

**Nonprofit részvénytársaság** esetében csak abban az esetben keletkezik adó- és járulékfizetési kötelezettség a tagok és vezető tisztségviselők vonatkozásában, ha tényleges juttatásban, munkabéren, megbízási díjban, vagy tiszteletdíjban részesülnek.

Ezzel szemben a **nonprofit betéti társaság**, vagy **nonprofit korlátolt felelősségű társaság** vezető tisztségviselője adó- és járulékfizetési kötelezettség merül fel abban az esetben is, ha az ügyvezetéssel kapcsolatos tevékenységért semmilyen juttatásban nem részesül, a feladatokat nem munkaviszony keretében látja el. Az erre vonatkozó szabályokat a Társadalombiztosítás ellátásaira és a magánnyugdíjra jogosultakról, valamint e szolgáltatások fedezetéről szóló 1997. évi LXXX. törvény (Tbj.) foglalja össze.

A **szociális szövetkezet** vezető tisztségviselője vonatkozásában abban az esetben keletkezik adó- és járulékfizetési kötelezettség, ha a szociális szövetkezettől kapott juttatások alapján biztosítottá válik, vagyis ha az adott hónapban megszerzett járulékalapot képező jövedelme, tiszteletdíja eléri a mindenkori minimálbér 30 százalékát, valamint ha a tisztség ellátása munkaviszony keretében történik.

Ugyanez igaz a **civil szervezetek** vezető tisztségviselőire is: az alapítványok, egyesületek vezető tisztségviselői nézve adó- és járulékfizetési kötelezettség keletkezik, amennyiben a szervezettől kapott jövedelmük, tiszteletdíjuk eléri a mindenkori minimálbér 30 százalékát, vagy ha munkaviszonyban látják el vezető tisztségüket.

A szociális vállalkozások az ún. **áfa nyilatkozat** kitöltésével és benyújtásával közlik az adóhatósággal a választott áfa jogállást, vagyis azt, hogy alanyi áfa mentességet választottak, vagy az áfa fizetési kötelezettséget az általános áfa szabályos alapján állapítják meg. A nyilatkozat kitöltéséhez tisztában kell lenni az általános forgalmi adó szabályaival, mikor és milyen feltételek teljesülése szükséges az alanyi mentesség választásához, milyen hátrányokkal járhat a vállalkozásra nézve az általános áfa alanyiság, vagy az alanyi áfa mentesség.

Az általános forgalmi adóról szóló 2007. évi CXXVII. törvény (Áfa. tv.) értelmében a nonprofit szervezetek, alapítványok, egyesületek, nonprofit gazdasági társaságok, szociális szövetkezetek is áfa alanynak tekintendők. Az Áfa. tv. 5.§ (1) bekezdése alapján adóalany minden olyan

jogképes személy vagy szervezet, aki/amely saját neve alatt gazdasági tevékenységet folytat, tekintet nélkül annak helyére, céljára és eredményére. Az Áfa tv. 85-86.§-ban felsorolja a tárgyi adómentes tevékenységeket, amelyek szervezeti formától függetlenül végezhetők. A törvény a tárgyi adómentesség meghatározásán túl rendelkezik az alanyi adómentesség feltételeiről is.

Az Áfa tv. értelmében az adóalanyok jogosultak alanyi adómentesség választására, ennek feltétele, hogy a termékértékesítésből, szolgáltatásnyújtásból realizált bevételük éves szinten nem haladhatja meg a jogszabályban meghatározott összeget (2021-ben 12 millió Ft).

Az Áfa. tv. 6.§ (1) bekezdése szerint **gazdasági tevékenység**: valamely tevékenység **üzletszerű**, illetőleg **tartós vagy rendszeres** jelleggel történő folytatása, amennyiben az **ellenérték elérésére** irányul, vagy azt eredményezi, és annak végzése **független** formában történik.

## 2.4.Pénzügyi szabályozás Szlovákiában

Szlovákiában a szociális vállalkozásnak egy normál vállalkozáshoz képest nemcsak a pénzügyi fenntarthatóságát, hanem egy bizonyos társadalmi problémát is meg kell oldania. Nyereségüket abba a céltevékenységbe fektethetik be, amelyre alakultak, amely a létesítő okiratban szerepel. Gazdasági szempontból azonban a szociális vállalkozás költségei hasonlóak egy üzletszerű vállalkozás költségeihez, de jogi formájától függetlenül használja a profitot elsősorban a fő cél elérése érdekében. Előre meghatározott eljárások és szabályok szerint rendelkezik a nyereség elosztásáról a részvényesek és tulajdonosok között biztosítva az irányadó szabályok betartását.

Bizonyos esetekben a profitszerzés lehet a fő üzleti tevékenység célja, de a társadalmi vállalkozás, mint entitás mindig a célt követi: elérni a pozitív társadalmi hatást és a tevékenységeiből származó esteleges nyereség felhasználásával (meghatározott minimális

összegben). Amennyiben a szociális vállalkozás nyereséget termel, akkor az megadózott nyereség több mint 50%-át köteles felhasználni a fő célja és a mérhető pozitív társadalmi hatás eléréséhez.

Ugyanúgy, ha a Kereskedelmi Törvénykönyv szerint osztja fel a nyereséget, azt az érvényes eljárások és szabályok szerint a közérdek, vagy közösségi érdek betartását társadalmilag előnyös szolgáltatás nyújtása útján.

A gyakorlatban a szociális vállalkozók különféle koncepciókkal találkoznak, legyen az üzleti terv, üzleti tevékenységi szándék, tevékenységi projekt, üzleti projekt. A szociális vállalkozásnál az üzleti tervet úgy értelmezzük, mint egy üzleti ötlet, vagy üzleti gondolat részletesebb kidolgozását. Egy víziót, melyet az üzletember igyekszik megvalósítani.

Az üzleti terv kulcsfontosságú dokumentum a társadalmi vállalkozások számára az üzleti tevékenységek végrehajtásában, irányításában és további tervezésében. Ez egy élő dokumentum, amely a vállalkozás tevékenységeit tartalmazza és amelyet frissíteni szükséges a környezet - piac, ipar, régió, helyi közösség, jogszabályok - fejleményei és változásai alapján. A terv alapidokumentációként szolgál a bankokkal, a befektetőkkel, a polgárokkal, az ügyfelekkel, a helyi közösséggel, a közszférával való kommunikációnál.

A szociális vállalkozás regisztrálásakor kötelezően benyújtott üzleti tervnek világosnak és érthetőnek kell lennie, olyan információkat kell tartalmaznia, amelyek fontosak a vállalkozás relevanciájának, megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának értékeléséhez.

A pénzügyi terv az üzleti terv és annak jövedelmezőségének számszerű kifejezését tartalmazza.



### *A pénzügyi terv alapja*

- az alapvető kiindulási pontok felbecslése (jelentős bevételi és kiadási tételek, eszközök és kötelezettségvállalások)
- gazdasági információk (pénzügyi jelentés, meghatározott, szabványosított formában /mérleg, eredménykimutatás/, az új szociális vállalkozások esetében egyszerűsített pénzügyi előrejelzés)
- Cash-flow táblázat havi rendszerességgel

(bevételek és a kiadások közötti időbeli eltérést foglalja magába, az időszak bevételeinek és kiadásainak szerkezetét 1-2 évre előre, kötelezően havi rendszerességgel feldolgozva)

*A jövedelemadóról szóló 595/2003. számú törvény 30d.§* értelmében a bejegyzett szociális vállalkozás adókedvezményre jogosult. A jogosultság összege, amelyet az adózó igényelhet korlátozott és annak a kötelezettségvállalásnak a százalékos kifejezése, amelyet az adózó a maga által kitűzött fő cél elérésére fordítja abban az adóidőszakban, amelyre az adókedvezményt igényli, illetve az adókedvezmény és a cél elérésének költsége közötti pozitív különbség összegét köteles egy kizárólag ezen pénzeszközök bevételére és felhasználására szolgáló elkülönített bankszámlára (hazai vagy külföldi) utalni.

Az bankszámlán lévő pénzeszközöket, beleértve az azokból származó kamatokat, az adózó a jövedelemadóról szóló törvény 5. § -a alapján csak tárgyi eszközök beszerzésére használhatja fel, legkésőbb öt éven belül.

A nyilvántartott szociális vállalkozás *a hozzáadott értékadóról szóló 222/2004. számú törvény 27.§ értelmében* a jogosult ügyfélnek a szociális gazdaság tevékenységeinek részeként szállított árukra és szolgáltatásokra 10% -os áfakulcsot alkalmaz, amennyiben

- a bejegyzett szociális vállalkozás adóköteles jövedelmének 100% -át felhasználja céljának eléréséhez (a nyereség 100% -os szocializációja),
- a feljogosított vevőnek történő szolgáltatás során nem történik a belső piaccal összeegyeztethetetlen versenytorzulás.

A csökkentett áfakulcs azokra az árukra és szolgáltatásokra vonatkozik, amelyeket a szociális vállalkozás a szociális gazdaság tevékenységein belül jogosult fogyasztónak kínál.

Piacgazdasági környezetben felmerülhet a kérdés, hogy az ilyen előny nem sérti-e a piac működésének elveit, és hogy nem diszkriminál -e más piaci szereplőket. Természetesen nem, mert míg a profitorientált vállalkozások a termelékenység növekedésére építhetnek, a szociális vállalkozások hátrányos helyzetű embereket alkalmaznak, akiknél a munka termelékenysége alacsonyabb. Ezért is fontos ezen előnyök biztosítása a hátrányos helyzetű szervezetek számára. Mivel nem jelentenek beavatkozást a szabadpiaci szabályokba, de kompenzálják az alacsonyabb termelékenységet.

A bejegyzett szociális vállalkozás másik kötelezettsége, jogi formájától függetlenül

kettős könyvelési rendszerben való könyvvitel a 431/2002 sz. számviteli törvény alapján. A számviteli időszak az adott év január 1-től december 31-ig tartó időszak, tehát a naptári év időszaka.

A pénzügyi kimutatást kötelezően könyvvizsgálóval kell hitelesíteniük, ha

- az elszámolási időszakban a közpénzekből és az adófelajánlásokból befolyt éves összeg meghaladja a 200 000 eurót; vagy
- a bejegyzett szociális vállalkozás összbevétele az adott számviteli időszakban meghaladja az 500 000 EUR -t.

Továbbá a pénzügyi kimutatások elkészítése mellett köteles elkészíteni az adott naptári év éves jelentését.

Az utolsó években Szlovákiában növekszik az érdeklődés a szociális vállalkozások iránt. Elsősorban azért, mert számos európai, állami vagy pénzügyi intézmény programja segíti a finanszírozásukat és felgyorsítja a fejlődést.

A pénzügyi szempontokon kívül a hátrányos helyzetű emberek munkalehetőségében is rejlik a motiváció. Munkalehetőséget kapnak, fontos számukra a fegyelem az összetartozás érzése, és jogot kapnak arra, hogy a társaság működésébe beavatkozhatnak.

Ha a munkáltató hátrányos helyzetű embereket alkalmaz azzal hozzájárul a régió fejlődéséhez. Amikor az ilyen lakosok rendszeres jövedelemmel is rendelkeznek, kialakul egyfajta munkamorál és a szociális vállalkozások hozzájárulnak a társadalmi felelősségvállaláshoz.

### **3. Szükségletek felmérése**

A szükségletfelmérés célja olyan helyzet- és szükségletfeltárás, elemzés készítése, amellyel az adott szereplő megalapozza a vállalt célok teljesítését. Az elemzés során ki kell térni a megvalósulás helyszínének bemutatására gazdasági, munkaerő-piaci, infrastrukturális és szociális szempontból.

#### **3.1. Miért van szükség szükséglet-felmérésre?**

A szükségletfelmérés az a szisztematikus eljárás, amelyben adatokat gyűjtünk és elemzünk a források elosztására vonatkozó döntés érdekében, felfedezve és azonosítva azokat a javakat és szolgáltatásokat, amelyek az általánosan elfogadott standardokhoz képest a településen hiányoznak, és amelyekkel kapcsolatban létezik valamilyen konszenzus a közösség szolgáltatási felelősségével kapcsolatban.

A szükségletfelmérést úgy is jellemezhetjük, mint adatok, információk gyűjtése és elemzése, mindezeket követően pedig következtetések levonása. A gyakorlatban azonban különféle helyzetek adódnak, amelyek meghatározzák a szükségletfelmérés célját és funkcióját, ez utóbbiak pedig tartalmát és módszereit. Két megközelítésben beszélhetünk szükségletfelmérésről: az első alapján a szükségletfelmérés az új szolgáltatások és fejlesztési elképzelések megalapozásának eszköze, melyben fő cél, hogy egy konkrét területet feltárjunk, és a tervezéshez szükséges információk, adatok rendelkezésünkre álljanak. A második megközelítés alapján a szükségletfelmérés rendszeresen ismétlődő tevékenység, amely szervesen beépül a szolgáltatásnyújtás folyamatába, amelyet – többnyire évente – azért

végzünk, hogy aktuális információink legyenek a szolgáltatásokra vonatkozó igényekről és elvárásokról.

### **3.2.Mire terjedjen ki a szükségletfelmérés?**

A szükségletfelmérés alá kell, hogy támassza a tervezett fejlesztés minden elemének szükségességét, a választott módszerek indokoltságát. A szükségletfelmérésnek ki kell terjednie a programban vagy szolgáltatásfejlesztésben érintett valamennyi szervezetre (önkormányzat, szociális, gyermekjóléti szolgáltatás, oktatási intézmények).

A szükségletfelmérés célterületei lehetnek a helyi, térségi gazdasági és társadalmi helyzetkép elkészítése (releváns demográfiai mutatók, iskolai végzettség, jövedelmi szint, társadalmi, szociális helyzet), a célcsoport helyzetének, szükségleteinek, igényeinek felmérése (demográfiai adatok, egészségi állapot, iskolázottság, motivációs tényezők, együttműködési hajlandóság, speciális igények feltárása), a célcsoport tagjainak segítségét szolgáló helyi ellátórendszer és intézkedések vizsgálata (helyi szolgáltatók és elérhető szolgáltatások jellemzői, érintett intézmények közötti együttműködések, humánerőforrások).

A szükségletfelmérés készítésekor az alábbi kérdésekre keressük a választ:

- Kinél merül fel a szükséglet?
- Mire van szükség?
- Hol található a szükséges javak és szolgáltatások?
- Milyen mennyiség szükséges az egyes javakból és szolgáltatásokból?
- Hol keletkezett a probléma: nincs egyenlő arányban a kereslet és a kínálat, vagy nincs egyenlő arányban az elosztás és a hozzájutás mértéke?
- Mire van legkevésbé szükség?

- Mennyibe fog kerülni a szükségletek kielégítése?
- Miből lehet finanszírozni a szükségletek kielégítését?

### **3.3. Információforrások**

Mindezen folyamatok kapcsán viszont kulcsfontosságú az információszerzés, amelynek két főbb formáját különböztettünk meg Márháné összegzése szerint:

#### **Elsődleges módszereket:**

1. általános lakossági közvélemény-kutatás,
2. közvélemény-kutatás a szubpopulációban,
3. kulcsinformátorok megkérdezése,
4. szolgáltatást nyújtók megkérdezése,
5. szolgáltatást igénybe vevők kérdezése.

#### **Másodlagos módszereket:**

1. epidemiológiai tanulmányok,
2. szolgáltatási statisztikák,
3. szociális indikátorok,
4. források leltározása,
5. más tervezőrendszerek (pl. foglalkoztatás, oktatás) által azonosított szükségletek,
6. költségvetések áttekintése.

A másodlagos módszerek előnye, hogy viszonylag olcsóak, hátrányuk, hogy a külső forrásokból származó információk esetén nem tudható, hogy a vizsgált populációt, problémát

milyen módon definiálják. Akkor juthatunk megbízható adatokhoz, ha azok gyűjthetőek, korrektek, komplettek, összehasonlíthatóak, áttekinthetőek.

### **3.4. Kutatások, előrejelzések készítése**

Az elsődleges szükségletfelmérés módszereinek módjai:

- Személyes interjú: előnye, hogy reprezentatívabb, megbízhatóbb, hátránya, hogy igen költséges (feltétel: pénzügyi háttér, kérdezőbiztos).
- Telefonos közvélemény-kutatás: előnye, hogy gyors és kevésbé költségesebb, hátránya, hogy a reprezentativitás nem biztosított. Telefonos közvélemény-kutatás esetén a kérdezési szituáció egészen más, mint a személyes megkérdezés alkalmával. Az emberek teljesen másként reagálnak a két helyzetre. A téma nagymértékben meghatározza, hogy melyik kutatási módot választjuk.
- Postai úton történő közvélemény-kutatás: előnye, hogy viszonylag olcsó, és biztosítva van a titkosság, hátránya, hogy rossz a visszaérkezési arány.
- Fókuszcsoport: az egyik leggyakoribb kvalitatív interjútechnika, melyen 8-10 előzetesen meghatározott paraméterekkel rendelkező interjúalany egy csoportos beszélgetésen vesz részt. A fókuszcsoport kialakítása során alapvető, hogy az adott téma szempontjából releváns ismeretekkel rendelkező személyeket hívjunk meg (pl. a szubpopuláció tagjaiból). A fókuszcsoport-interjú sajátossága, hogy az empirikus adatok gyűjtése során egyszerre, ugyanazon a helyen több „interjúalany” van. A cél, hogy a beszélgetés során a vizsgálat tárgyát alkotó tényezők közül a lehető legtöbb elem előkerüljön.
- Kérdőív: a kérdőívek összeállítása és használata nagy szakmai rutint és körültekintést igénylő feladat. Minden kérdés bizonyos értelemben beavatkozás a magánszférába,

ezért alaposan és hitelesen meg kell indokolnunk, hogy miért kérdezzük. Érdeemes a megkérdezendőt megismertetni a kutatás céljával, s azzal is, hogy ő személy szerint hogyan járulhat hozzá tapasztalataival, ismereteivel a cél megvalósításához. A kérdések összeállításánál fontos szempont, hogy a kérdések ne sugallják a kérdező véleményét.

- A közvélemény-kutatás fogalma nagyon szerteágazó és különböző területekre terjedhet ki.

A szolgáltatást nyújtók megkérdezése előtt fontos körülhatárolni, hogy kiket akarunk megkérdezni (ágazaton belüli, esetleg ágazatok közötti szolgáltatást nyújtókról van-e szó), hátránya lehet, hogy érdekek mentén befolyásolható a szolgáltató. A szolgáltatást igénybe vevők kérdésével a lehető legpontosabb képet kaphatjuk. Szolgáltatási statisztikák: a rendelkezésre álló statisztikai adatbázis nagyon fontos bázisa a szükségletek azonosításának. Saját szolgáltatási statisztikák lehetnek: a szolgáltatást igénybe vevők száma, az igénybe vett szolgáltatási tartalmak száma, a szolgáltatás igénybevételére kötelezettek száma, a szolgáltatást önkéntesen igénybe vevők száma. Egyéb eszközök: a Központi Statisztikai Hivatal időszaki és eseti kiadványai, egyéb statisztikai kiadványok, pl. munkaügyi kirendeltségek, szaktárcák, azok intézetei által készített felmérések, esetleges célirányos kutatások adatai, megállapításai.

A települési (helyi) szükségletek felmérésében nagy segítséget nyújthatnak a kisebbségi önkormányzatok, civil és egyházi szervezetek. A helyi nyilvánosság (teledemokrácia) nagy szerepet tölthet be a szükségletek azonosításában, melynek eszköze lehet a helyi média, a teleházak, közösségi terek és egyéb közösségi célzatú szolgáltatások.

Az intenzív intézményközi kommunikáció is nagymértékben hozzájárulhat a helyi szükségletek kielégítéséhez, a helyi stratégiai döntések előkészítésében, pl. helyi szociális kerekasztalok, esetmegbeszélő csoportok, közösségi jellegű programok szervezése.



## 4. Üzleti terv készítése

A szociális gazdaság szereplőinek rendelkeznie kell egy sikeres forprofit vállalkozás minden alapvető ismérével, jó tulajdonságaival. A szociális gazdaság szektorához tartozó vállalkozásoknak ugyanúgy kell tervezniük, gazdálkodniuk, feladataikat megszervezniük, ahogyan egy profitorientált cégnek, azzal a lényeges különbséggel, hogy a bevételeik, szolgáltatásaik piaca és a támogatások nehezen tervezhetőek, illetve a nem fizetőképes vevők is jelentősen befolyásolják tevékenységüket.

Minden sikeres vállalkozás (ideértve a szociális gazdaság vállalkozásait is) alapja a gondos üzleti tervezés. Egy szociális vállalkozás sikerességéhez is elengedhetetlen, hogy pénzügyileg fenntartható módon működjön, csakúgy, mint bármely más vállalkozás esetében. Az üzleti tervezés folyamata során meg kell vizsgálni, hogy a választott tevékenység hosszú távon életképes-e.

### 4.1. Az üzleti terv tartalma és felépítése

**Az általános üzleti terv részei:**

- Bevezető
- Vezetői összefoglaló
- Vállalkozás általános bemutatása
- Ágazati (iparági) elemzés
- Versenytárs-elemzés
- Termékek és szolgáltatások bemutatása
- Kockázatelemzés
- Marketingterv
- Működési terv

- Szervezeti terv
- Pénzügyi és finanszírozási terv

### ***Bevezető:***

Röviden, fél-egy oldal terjedelemben összefoglalja a vállalkozás legfontosabb adatait: a vállalkozás nevét és címét; adószámát; alapításának keltét; számlavezető bankjának megnevezését, bankszámlaszámát; a tulajdonosok adatait; a vállalkozás tevékenységi körét; stb.

### ***Vezetői összefoglaló:***

A vezetői összefoglaló rövid, tömör, tényszerű kivonata az egész üzleti tervnek. Bár az üzleti terv elején szerepel, mégis a további fejezetek elkészítése után szükséges összeállítani, hogy biztosan átfogó, lényegre törő, logikusan szerkesztett és a terv egészének meggyőző bemutatására alkalmas legyen. Ideális terjedelme 1-2 oldal.

A vezetői összefoglaló funkcionális területekre koncentrál, úgy, mint termékkála ismertetése, marketing terv, működési terv, és pénzügyi terv, de csak az alapvető gondolatokat és tényeket mutatja be. A pénzügyi tervből csak legfontosabb adatokat emeli ki, jellemzően fontos része az árbevétel és a nyereség értékelése, fedezeti pontok és a tőkemegtérülés, piaci részesedés, jövedelmezőség, tőkeszerkezet.

### ***A vállalkozás általános bemutatása:***

Amennyiben az üzleti terv készítésekor még nem létezik a vállalkozás, akkor az induló vállalkozás főbb elvárt gazdasági/üzleti jellemzőit szükséges ebben a fejezetben bemutatni. Már működő vállalkozások esetén rövid cégtörténet felvázolását tartalmazza az üzleti terv ezen része: mikor alakult a vállalkozás, milyen tevékenységet folytatott a kezdetektől napjainkig, milyen sikereket ért el, és melyek ennek pénzügyi bizonyítékai.

### **Szerkezeti felépítése általában az alábbi struktúrát követi:**

- a vállalkozás múltja, alapításának körülményei;

- a vállalkozás küldetése, missziója, üzleti filozófiája;
- jogi, szervezeti formája;
- tulajdonosi köre;
- tevékenység jellege, főbb termékek/szolgáltatások köre;
- a vállalkozás eddigi életpályája, mérete;
- rövid, közép és hosszú távú célok, stratégiák;
- potenciális ügyfelek, célcsoport;
- humán erőforrás főbb ismérvei, termelő/szolgáltató infrastruktúra jellemzői;
- a vállalkozás vagyoni helyzete és eddigi eredményei.

A vállalkozás méretét, nagyságát, mind input, mind pedig output oldalról jellemezni kell, ami magába foglalja a felhasznált erőforrások, a ráfordítások és költségek, valamint az árbevételek bemutatását. A vagyoni helyzet esetében fontos, hogy az stabilitást, eredményes és egyben hatékony működést tükrözzön. A vagyoni és pénzügyi állapotot elsősorban az eszközösszetétel, a tőkeerősség, az adósságállomány és a likviditás helyzetével jellemezzük.

### ***Ágazati (iparági) elemzés:***

Az ágazati elemzésben a tágabb környezet bemutatása a cél, melynek segítségével a vállalkozás sikerét befolyásoló legfontosabb tényezőket vesszük sorra.

Figyelembe kell venni azt, hogy az üzleti tervet olvasók (pl. kockázati tőkealap, pénzügyi befektetők) nem feltétlenül rendelkeznek részletes információkkal az adott iparágról/ágazatról, annak termékeiről/szolgáltatásiról, ezért fontos, hogy ezt a területet úgy kell bemutatni, hogy érthető legyen a „kívülállók” számára is.

Az ágazati elemzés legfontosabb célja annak az ágazatnak, illetve iparágak az elemző bemutatása, amelyekben a vállalkozás a fő tevékenységeivel részt vesz, vagy részt kíván venni. Átfogó és értelmezhető képet nyújt azok számára is, akik az adott ágazatban/iparágban nem

jártasak, így lehetőségük lesz a vállalkozás gazdasági potenciáljának, technológiai színvonalának megítélésére.

### ***Versenyárs-elemzés:***

A konkurenciához tartozik minden olyan vállalkozás, illetve szervezet, amely a potenciális ügyfelek érdeklődésére számot tartó terméket, szolgáltatást kínál. Akkor is vannak versenytársak, ha jelenleg egyetlen vállalkozás sem kínálja a kérdéses terméket vagy szolgáltatást. Kínálhatnak hasonló terméket vagy olyat, amely könnyen helyettesítheti a miénket.

A piacon már jelenlévő vállalkozások bizonyos előnyökkel rendelkeznek, illetve rendelkezhetnek az induló vállalkozásokhoz képest. Ilyenek előnyök például a már meglévő üzleti tapasztalat, a helyi viszonyok ismerete, az értékesítési csatornákhöz való hozzáférés, stb. Fontos, hogy milyen a konkurensok közötti verseny, hiszen ez alapvetően befolyásolja az adott tevékenységgel elérhető nyereséget.

A közvetlen versenykörnyezet elemzésekor megvizsgáljuk, hogy hány versenytárs van jelen az adott ágazatban, milyen a megoszlásuk, méretük. Fontos elemezni azt is, hogy a versenytársak milyen értékesítési csatornán keresztül érik el vevőiket.

A versenytársakról való informálódás nagy segítséget nyújt a vállalkozás számára elérhető piaci részek felderítéséhez is. Tudni kell a piaci szereplők erejét, ismerni kell azt, hogy az ő szerepük milyen hatással van a saját vállalkozásunk fejlődésére, annak ágazatban elfoglalt helyére.

A versenytársakról érdemes megvizsgálni a következőket: piaci részesedés, erősségek-gyengeségek, fejlődés vagy stagnálás jellemző inkább rá, illetve, hogy a konkurens cég vezetői milyen tulajdonsággal bírnak a cég életével kapcsolatban.

Ugyancsak érdemes kielemezni a lehetséges szövetségeket, számításba venni a kamarai tagságot, illetve azokat, akik a tevékenységünket bármely módon támogatni tudják.

Fontos információforrás lehet a versenytársak tevékenységéről a vevői információ. Szem előtt kell tartani, hogy a negatív visszajelzések nem feltétlenül jelentik azt, hogy a versenytárs gyenge lenne az adott piacon – a munkájával, termékével elégedett vevő ugyanis nem jut el hozzánk. Az azonban mindenképpen informatív, ha adott időszakban nagyon megnő egy versenytársra panaszkodók száma.

A létező versenytársak mellett ki kell deríteni azt is, hogy kik lehetnek a lehetséges (jövőben várható) ellenfelek, ugyanis a hosszú távú fejlesztésekhez igazodva és a változó piaci pozícióknak megfelelően kell megítélni a mindenkori versenyhelyzetet.

#### ***Termékek és szolgáltatások bemutatása:***

Ebben a pontban részletezzük a vállalkozás termékeinek legfontosabb műszaki paramétereit, a szolgáltatások tartalmát, részleteit. A termék fizikai bemutatása során célszerű csatolnunk egy-egy fényképet, rajzot, brosúrát. Szolgáltatás esetén egy-egy folyamatára segítségével könnyebben mutathatjuk be a vállalkozás által nyújtott szolgáltatásokat.

Ha már körülírtuk a terméket vagy szolgáltatást, ismertetni kell azok különféle felhasználási lehetőségeit, illetve vonzerejüket. Itt nyílik alkalom a termék vagy szolgáltatás egyedi jellemzőinek kiemelésére és a vállalkozás potenciáljának meghatározására.

Külön figyelmet kell szentelni a termék vagy szolgáltatás azon jellemzőinek bemutatására, amelyek megkülönböztetik azt a konkurensok termékeitől/szolgáltatásaitól. Említést kell tenni az olyan esetleges piaci résekről is (pl. hungaricum termékek piaca), amelyeket a termékeink be tudnak tölteni.

#### ***Kockázatelemzés:***

Az üzleti terv célja, hogy reális képet adjon a vállalkozás jövőjéről. Ennek érdekében fel kell tárni a kockázati tényezőket, amelyek gátolhatják a stratégiai célok elérését. Ezek többek között az alábbiak lehetnek:

- gazdasági, szabályozási, politikai környezet változása;
- piaci helyzet változása;
- vásárlási szokások megváltozása;
- versenyhelyzet megváltozása;
- a menedzsment szakmai tapasztalata, személyes tulajdonsága;
- humán erőforrás összetétele;
- berendezések állapota.

A kockázatelemzés egyik leggyakoribb formája a SWOT-elemzés, amely a vállalkozás erősségeit és gyengeségeit veszi számba, valamint a felméri a környezet által kínált lehetőségeket és veszélyeket.

**Gyengeségről** a vállalkozás azon tulajdonságai esetében beszélhetünk, amelyeknél nincsenek a lehetőségek hatékony módon kihasználva. Egy korlát vagy hiányosság az erőforrásokban, képességekben, amely lényegesen korlátozza a magas szintű teljesítményt. A gyenge pontok forrásai lehetnek például a pénzügyi erőforrások, vezetői képességek, marketing képességek, a márka imázsa, az infrastruktúra, stb.

Az **erősségek** közé soroljuk a vállalkozás azon tulajdonságait, amelyeket a konkurensokhoz képest hatékonyabban tud ellátni, illetve egy termék esetében azokat a képességeket, amelyek jobban kielégítik a vevők igényeit. Erősség lehet tehát egy erőforrás, képesség, vagy más relatív előny a versenytársakhoz és a vállalkozás által megcélzott vevői vagy ügyfélkör igényeihez viszonyítva. Olyan személyes, vagy szervezeti tulajdonságok/adottságok, amelyek az adott cél elérése érdekében a vállalkozás segítségére lehet.

A **veszélyek** a vállalkozás vagy egy adott termék piaci életét jelentősen, negatív irányba képesek befolyásolni. Olyan külső tényezők, amelyek ártalmasak, vagy hátráltatók lehetnek az adott cél elérése során. Példaként említhetjük egy új versenytárs megjelenését, a piac növekedési ütemének lelassulását vagy a kedvezőtlen irányú technológiai változást. Ha a vállalkozás felméri a veszélyeket, felkészülhet azok bekövetkeztére, elemezheti megjelenésük valószínűségét.

Ezzel szemben a **lehetőségek** jelenléte vagy jövőbeni bekövetkezése pozitívan befolyásolhatja a vállalkozás sorsát. A lehetőség a vállalat környezetében egy alapvetően kedvező szituáció. Korábban figyelmen kívül hagyott piaci szegmensek, változások a versenyben vagy a szabályozási feltételekben, a technológiai változások, a vevői és a szállítói kapcsolatok javulása egyaránt szolgáltathatnak példát a vállalat lehetőségeire.

A kockázatok között különbséget kell tenni azok súlya, jelentősége szerint. Ezek egy részére a vállalkozás fel tud készülni, ezért be kell mutatni az üzleti tervben, hogy mi történik bekövetkezésük esetén. Fontos bemutatni, hogy a vállalkozásnak van cselekvési alternatívája.

A kockázatok közé olyan bizonytalan eseményeket vagy körülményeket sorolunk, amelyek esetleges bekövetkezése negatív hatást gyakorol a vállalkozás működésére. A kockázatok elemzése során meg kell különböztetnünk a tőlünk függő és a független kockázati tényezőket, és meg kell vizsgálnunk a bekövetkezésük valószínűségét. Célszerű kialakítani egy osztályozási rendszert és meghatározni az egyes kockázati tényezők bekövetkezésének esetleges hatásait a vállalkozásra.

A kockázatelemzés alapján az egyes kockázatok nagyságától függően cselekvési alternatívákat szükséges meghatározni a kockázatok kezelésére.

#### **A kockázatok kezelésének főbb módszerei a következők:**

- A tevékenységtől, vagy annak egyes részeitől való elállás;

- Tartalékképzés a határidőkre és a költségekre;
- Kockázatok áthárítása, amely történhet különböző garanciális kötelezettségvállalásokkal, biztosítás vagy kezességvállalás útján;
- A kockázat megosztása az érdekeltek között.

### ***Marketingterv:***

A marketingterv az üzleti terv egyik leglényegesebb része, mivel itt mutatjuk be a tervezett vállalkozás jellegét, illetve azt, hogy hogyan lehet a vállalkozás eredményes. Bemutatja, milyen marketingtevékenységgel és eszközökkel próbáljuk elérni a kitűzött célokat.

Ebben a részben kell kifejtetni, hogy a vállalkozás árbevételének realizálása érdekében milyen módon kívánjuk a piacot befolyásolni, illetve reagálni az ottani viszonyokra. Fontos bemutatni, hogy miként valósítjuk meg a kitűzött célokat, ismertetni kell a vonatkozó piackutatások és piaci elemzések eredményeit, az arra alapozott stratégiát, amelynek segítségével kihasználhatjuk a piaci lehetőségeket és a versenytársakkal szembeni előnyöket.

### ***Működési terv:***

A működési tervben kerül bemutatásra, hogy hogyan is működik a vállalkozás. Itt kerülnek ismertetésre a tevékenységek, az üzleti ciklusok. A működési tervben szükséges ismertetni, hogy milyen folyamatok és erőforrások felhasználásával kívánja megvalósítani a vállalkozás a termékek előállítását és/vagy a szolgáltatások nyújtását.

Induló vállalkozások, különösen kisvállalkozások esetében szükséges a vállalkozást megalapozó olyan alapötlet felvázolása, mely a működés, a gazdálkodás menete sikeresen felépíthető.

Egy vállalkozás működése szempontjából nem szabad megfeledkeznünk a termékek, szolgáltatások létrejöttének technológiai folyamatának jelentőségéről. Termelő vállalkozásnak



a gyártási folyamatot, szolgáltató vállalkozásnak a szolgáltatás-nyújtás folyamatát kell szemléltetnie.

A működési tervnek tartalmaznia kell, hogy mely munkafolyamatokat fogunk saját kivitelezésben elvégezni és melyek megvalósítására tervezünk alvállalkozókat bevonni. Induló vállalkozás csökkentheti a tőkeigényeiket, ha minél több részfeladat megvalósításához veszi igénybe a külső szereplők szolgáltatásait, tekintettel arra, hogy így nincs szükség befektetett eszköz és humánerőforrás lekötésére. A gyártási folyamat tárgyalásánál ki kell térni az erőforrásigényre (gépek, üzemek, telephely, munkaerőigény), a gyártási eljárásra, valamint a teljesítménymutatókra.

#### ***Szervezeti terv:***

A szervezeti terv a vállalkozás működési kereteinek, a vezetés és a tulajdonosi kör, illetve a humánerőforrás politika bemutatására szolgál.

A finanszírozói oldal – főként külső finanszírozó esetében (pl. bank, pénzügyi befektető, stb.) – szemszögéből kiemelt jelentőségű a vállalkozás tulajdonosainak és vezetőinek megbízhatósága, elkötelezettsége, ezért egy üzleti terv tanulmányozását gyakran a szervezeti felépítés fejezetével kezdik. Számos esetben a vezetőség hitelképessége határozza meg, hogy a befektetők érdekesnek találják-e az üzletet. A szervezeti felépítés, a vállalkozásban közreműködő szakemberek száma, kompetenciája, képzettsége, szakmai tapasztalata is sokat elárul a vezetőség szakmai elhivatottságáról.

#### ***Pénzügyi és finanszírozási terv:***

A pénzügy terv az üzleti terv korábbi részeiben bemutatott adatok, folyamatok pénzügyi vetületét ismerteti, így értelemszerűen szoros összhangban kell lennie azokkal. A pénzügyi terv tükrözi a vállalkozás pénzügyi teljesítményét, ami a vállalkozás vonzerejének egyik

legfontosabb mutatója. A pénzügyi terv legfontosabb célja, hogy a vállalkozás tervezett tevékenységéhez illeszkedő, hiteles és részletes pénzügyi előrejelzéseket bemutassa.

A pénzügyi tervben szükséges meghatározni és bemutatni az egyes időszakokban tervezhető bevételeket, termelési költségeket, a várható eredményeket, a vállalkozás vagyonának alakulását, valamint a likviditási szempontból fontos pénzmozgásokat. Itt célszerű ismertetni továbbá a tevékenységgel összefüggő gazdasági és gazdaságossági mutatókat, illetve a különböző gazdasági elemzések eredményeit is.

A **finanszírozási terv** a vállalkozás által megvalósítani kívánt üzleti ötlet tőkeigényét, a tőkeszerkezet kialakítására vagy átalakítására vonatkozó elemzések és elképzelések bemutatását tartalmazza.

A finanszírozási terv kiemelten fontos része az üzleti tervnek, főként, ha a terv célja valamilyen külső forrás igénybevétele.

Induló vállalkozás esetén itt szükséges meghatározni és bemutatni, hogy hogyan tervezi a vállalkozás tőkeszerkezetének kialakítását. Már működő vállalkozásoknak pedig a tulajdonosi struktúra és a tőkeszerkezet esetleges változását kell ismertetni.

Az üzleti tervben megfogalmazott tevékenységek megvalósíthatóságát nagy mértékben hitelesebbé teszi a tervezett akciók **ütemezése**. A feladatokról részletes ütemtervet kell készíteni, amely tartalmazza az elvégzésükre rendelkezésre álló időtartamot, a felelősök megnevezését, a közreműködő munkatársakat és hatásköreiket is. Az ütemterv rávilágíthat további kockázati tényezőkre is, amelyek gátolhatják a vállalkozás céljainak elérését.

## 5. A szociális és társadalmi vállalkozások gazdálkodása

Bár a kisvállalkozások támogatását az egyes országok eltérő okokból tekintik fontosnak, ezek a szempontok szinte mindig említésre kerülnek. Korábbi kutatások bizonyították, hogy a kis- és középvállalkozások fejlődése ösztönzi a gazdasági növekedést. Ez középpontba helyezi a vállalkozásbarát környezet és a helyes kormánypolitika kialakításának szükségességét. A sikeres társadalmi átalakulási folyamat keretében valószínű, hogy valamennyi polgár – a fiatal pályakezdőktől a nyugdíjasokig – hasznát látja a piacgazdaság által nyújtott lehetőségeknek. Ha csupán az egy vagy néhány főt foglalkoztató mikro-vállalkozások mindegyike egyetlen további munkahelyet teremtene, ezzel a legtöbb országban azonnal megszűnne a munkanélküliség.

A legfejlettebb társadalmakban elegendő tudás, erőforrás, tapasztalat gyűlt össze ahhoz, hogy a lakosság egy része vállalkozásba kezdjen.

A szociális és közösségi vállalkozások jogi kereteiről szólva már említettük, az üzleti tervezésnél pedig külön kiemeltük a szociális tevékenység és annak kerete: a tartalom és forma összefüggését, továbbá megfogalmaztuk a terület néhány specifikumát. Most olyan feltételekről és ellentmondásokról szólnunk, amelyek mára egyes szervezeteknél erősen megnehezítették, másoknál ellehetetlenítették a szociális gazdaság működését.

### **A leggyakrabban előfordulók:**

- általános, a szervezetek indulásától létező alultőkésítettség és likviditási problémák;
- helyenként fizetőképes kereslet nélküli szükségletekre szerveződött projektek és támogatói logikát követő projektgazdaságossági szempontok;
- a civil alapcéloknak szükségképpen alárendelt vállalkozási tevékenység és az önfenntartás kényszere;

- folyamatos és túlhajtott feladatvállalás gyakran professzionális menedzsment nélkül, a humánerőforrásban hagyományosan alultőkésített szociális szervezeteknél;
- a civil működéshez is alapvetően hiányzó pénzügyi stratégia, ebből következően elszámolási gondokkal küszködő projektfinanszírozás;
- a civileknél a fennmaradás kereteit feszegető, a projektgazdáknál gyakran következmény nélküli határidősértések;
- elemhiányos pénzügyi támogatói környezet.

A bemutatott példák sokféle okra vezethetők vissza. Ebben a fejezetben most azokról szólunk, amelyek a szociális és közösségi vállalkozások civil szervezeti jellegzetességeivel vannak összefüggésben.

Az már látszik, hogy az új szabályok, miközben tisztábbá, fehérebbé akadják tenni a gazdasági folyamatokat, realisabbá és kézzelfoghatóbbá a költségeket, nehéz helyzetbe hozzák a vállalkozásokat. Ezért az is borítékolható, hogy a közterhek növekedése nem fog kedvezni annak sem, hogy szétváljanak a szociális gazdaság civil és vállalkozási folyamatai, jóllehet a régóta esedékes profiltisztítás, és az érkező támogatások fogadására alkalmas jogi háttér hamarosan elérhetővé válik.

A makrofolyamatok nehézségei most is hivatkozási alapot jelenthetnek a szociális gazdaság tudatosabb gazdálkodási folyamatainak elodázására. De kár lenne, ha ez történne, és nem is lehet itt megállni. Most lehet igazán végiggondolni, hogy a változás kényszere mellett milyen proaktív változtatási lehetőségekre van szükség.

## 5.1.A szociális és társadalmi vállalkozások működési költségei

A szociális gazdaság induló költségeiről ehelyütt nem szólunk, inkább a működésre fókuszálunk. Mivel a vállalkozások tevékenységének fókuszában a termék előállítás, kereskedelem és a szolgáltatások állnak, a költségek is ehhez kötődnek: nagy részük anyag, félkész- és késztermék, termény, kisebb-nagyobb értékű eszközök. Egyre nagyobb nagyságrendet képviselnek, az ún. vagyoni értékű jogok, mint pl. a szoftverek költségei. A költségcsökkentés alapja ez esetben egymást helyettesítő anyagokkal, nagyobb mennyiségben történő vásárlással, nagyobb távolságról közös fuvarozással, történhet. A másik legnagyobb költséget a dolgozók és önkéntesek bér- és közterhei, illetve költségei jelentik. Azt, hogy az itt folyó tevékenység alapja a fizetett munka, még mindig hangsúlyoznunk kell. A történeti előzmények, hogy a szociális vállalkozások önkéntesekből szerveződött filantróp szervezetekként kezdték működésüket, sokak számára napjainkban is érveket szolgáltatnak az ingyenességhez. Pedig a működés stabilitása, a kiszámíthatóság, a minőségi kritériumoknak való megfelelés, a folyamatos szervezetfejlesztés elképzelhetetlen megfizetett alkalmazottak nélkül, akiken nem lehet és nem is érdemes takarékoskodni.

A szociális és közösségi vállalkozások formalizált, autonóm szervezetei másokhoz hasonlóan működési, ismertebb kifejezéssel rezsi költségeket igényelnek. Ezek tartalma és nagyságrendje is különbözik aszerint, hogy tulajdonuk vagy bérleményük van-e, és mekkora a nagysága. A helyettesítés itt is járható út; alternatív fűtési módok, telefon helyett zoom, elektronikus információáramlás papíros helyett sokat hozhat a takarékoság mindennapi rutinjai közepette.

A működés ismert költségei mellett megemlítünk néhányat, amelyekről - rosszul értelmezett takarékoságból - a kellenél kevesebb szó esik. Az egyik a marketing költség, amely nélkül a termékeinkről és szolgáltatásainkról szóló üzenetek nem jutnak el célközönséghez. Kevés jut PR-ra is, ami elengedhetetlen települési, térségi beágyazottságunk és ismertségünk javí-

tásához. Ezek finanszírozása többnyire maradékelven történik, és ennek megfelelően alakul az eredményességük is. A másik a biztosítás, amely ha nem kötelező, akkor gyakran fel sem merül, pedig a közbiz- tonság állapota mellett elengedhetetlen.

A harmadik üres, vagy kisösszegű rovat a szakértői költségeké. Itt szerepelhet a jogászunk, akivel a bejegyzés és a létesítő okirat módosítása mellett a munkaszerződéseinket, az alvállalkozói szerződéseinket is átnézhetnénk. Itt szerepel a közbeszerzési referens, ha még a kollégánkat nem képeztettük ki erre. A minőségbiztosítási szakember, ha a közbeszerzési pályázatokon való induláshoz esélyt teremtve minőségi tanúsítást szerzünk. Az intézményi és program akkreditációban segítő külső szakember. Az adományszerző és a pályázatíró. A szupervizor, és más szakmai kiválóságok, akik tevékenységünk színvonalának garanciái. Az évenkénti kockázatértékeléshez munkavédelmi szakmérnököt hívunk, aki Munkavédelmi és Tűzvédelmi Szabályzatot kereshet rajtunk.

Kiváló könyvelőnkét és könyvvizsgálónkat az ügyviteli költségek között szerepeltetjük.

A negyedik a képzés, továbbképzés költsége: ott van szinte minden SWOT elemzés lehetőségek rovatában és egy igazán jó képzésnek erős pénzügyi vonzata van, amely hosszabb-rövidebb távon biztosan megtérül, főleg ha célzott. Az ötödik a bankköltség, amelynél szintén szóba jöhetnek hagyományos és elektronikus változatok, s ahol az idő-pénz koordináta végiggondolása mellett súlyos ezer forintokat fizethetünk ki, vagy takaríthatunk meg. A lista természetesen tovább bővíthető, ha meggyőztük magunkat arról, hogy mindenképpen külső szakértővel kell dolgoznunk.

A költségeket ne vonjuk össze rezsiköltségként, inkább részletezzük. Különösen igaz ez a szociális vállalkozás indításakor látni kell a különböző részleteket - posta, telefon, papír, javítások mellett, hogy időbeli és nagyságrendi alakulásuk trendjét elemezhesük. Ne feledjük, a legfontosabb költségcsökkentési eszköz a kooperáció. A szociális

vállalkozásokra is igaz, hogy méretgazdaságossági problémákkal küszködnek. A kisvállalkozások világában ezt a helyzetet „túl sok, túl kicsi” szindrómának hívják. Esetünkben inkább a kevés, területileg egyenlőtlen és túl kicsi helyzet az igaz. De ez sem zárja ki, hogy az eszköz-, vagy anyagbeszerzés során együtt lépünk fel, és nagyobb mennyiséget kérve kapjunk árenged- ményt, másokkal összefogva szerezzünk megrendelést, és a nagyobb mennyiséggel csök- kentsük az egységköltségünket. A következő fejezetben ehhez szeretnénk mércét adni.

## **5.2.A szociális és társadalmi vállalkozások bevételei**

A gazdasági tevékenység, mint arról szó volt, közhasznú szervezeteknél a szervezet küldeté- séhez, céljaihoz igazodva, azokat nem veszélyeztetve folytatható.

A bevételek lehetséges forrásai:

A szervezet működésével összefüggő bevételek

— tagságdíjak,

— a szervezet tulajdonában levő eszközök hasznosítása, szolgáltatás nyújtása, fénymásolás,

Internet használat, nyomtatás,

— a szervezet tulajdonában levő, nem használt ingóságok kölcsönzése, ingatlanok

bérbeadása,

— cél szerinti tevékenységek díjai - képzés, tanácsadás, rendezvényszervezés, kutatás, szerzői

jogok, szoftverek, stb. - immateriális javak értékesítési tevékenysége,

— vállalkozáshoz kapcsolódó segítő tevékenységek -könyvelés, adó-és jogi tanácsadás.

kamat és hozambevételek.

A civil szektor bevételeit öt csoportba sorolhatjuk: állami támogatások, magántámogatás, alaptevékenység bevétele, gazdálkodási bevétel, valamint egyéb bevétel.

Az állami támogatások forrásai: normatív és nem normatív – tehát eseti alapú, egyedi el-

bírálatú, illetve pályázati úton szétosztott – költségvetési, vagy önkormányzati támogatás; központi alapok, költségvetési intézmények, illetve ide sorolják a személyi jövedelemadó adott százalékának állampolgári felajánlásait is.

A magántámogatás a külföldi és hazai magánszemélyektől, az üzleti szektor szervezeteitől, valamint nonprofit szervezetektől származó pénzübeli támogatás. Az alaptevékenység bevételei lehetnek a tagdíjak, a térítési bevételek, és az alaptevékenységhez kapcsolódóan keletkező árbevétel.

A gazdálkodási bevétel az alaptevékenységhez nem kapcsolódó vállalkozási tevékenység bevételeit, valamint a pénzügyi műveletek bevételeit foglalja magában.

Egyéb tevékenység minden, ami az előbbi kategóriákba nem sorolható bevételi forrás.

Ugyanezek a jelentések közvetlen támogatásként szólnak a különböző közalapítványok állami költségvetésben szereplő támogatásáról: a különböző adó- és vámkedvezményeket pedig közvetett támogatásnak nevezik.

Ezzel a csoportosítással áttekintettük a szociális gazdaság bevételi forrásait, de nyitva maradt a bevételek megítélésének kérdése: mi a sok, mi a kevés, milyen esetben mondhatjuk, hogy a szervezetünk eredményes. Mivel forrásaink nagy része projektfinanszírozáshoz kötött, keressük a választ ennek mentén és nyelvén!

Az inputjaink a tevékenységhez felhasznált anyagi és nem anyagi erőforrások összességét jelentik (ilyenek a munkaeszközök, munkatársak tudása, készségei, szabadalmak, márkanevek, finanszírozási források). Az output: a tevékenység során, az inputok felhasználásával létrehozott konkrét termékek és szolgáltatások összessége.

Az outcome a tevékenység szándékolt (hosszabb távú) hatásait jelenti.

A szociális gazdaság működésének legfontosabb mércéje az ügyfelek elégedettsége, élet-



minőségük változása. Viszont a donorok a támogatásokért folyó versenyben a hatékonyabb és eredményesebb projektet keresik.

Az első esetben - hatékonyság (efficiency) - a felhasznált inputok és a tevékenység során létrejövő outputok között keresnek kapcsolatot: „mit értünk el mennyiből?”

Az eredményesség (effectiveness) az outputok és a célok, illetve a célok és a külső környezeti elvárások összefüggését elemzik: vajon a szervezetnek sikerül-e elérnie kitűzött céljait, és azok mennyire illeszkednek a külső környezet elvárásaihoz?

A gazdaságosság (economy) az inputfelhasználás mértékét vizsgálja.

A méltányosság (equality) elve alapján az előállított termékekhez, szolgáltatásokhoz való hozzáférésre, tehát egy elosztási probléma megoldására fókuszálunk.

A teljesítmény mérésére teljesítménymutatók (indikátorok) szolgálnak:

Input indikátorok (alkalmazottak száma, kiadások mértéke, gondozási ágyak száma); Output indikátorok: átképzettek, elhelyezettek száma;

Közbenső outcome indikátorok: új tudás, fejlesztett képességek, meggyógyult szenvedélybetegek;

Végső outcome indikátorok: munkanélküliség csökkenése, egészségi állapot javulása.

A projektgazdaságosság nehezen képzelhető el megalapozott üzleti tervek nélkül. Ami az eredményességet illeti, annak is át kell lépnie a projektkereteket. Ennek az alapja a szervezet egészére jellemző teljesítménymérés és értékelés, a szervezeti célok kommunikációja, a célokkal való azonosulást segítő motiváció, végső soron a teljesítménymenedzsment.

Ennek alapfeltételeit a szervezéstudomány többnyire a következőkkel írja le:

- világoségyértelműcélok,
- érthető és a kontrolláltak által elfogadott teljesítménymércék,

- konzisztens felelősségi rendszer (az egyének szintjén is),
- megfelelő információs rendszer,
- a képesség és készségfejlesztés hozzá illesztése az elvárt teljesítményhez,
- a megfelelő érdekelttség, ösztönzés megteremtése,
- támogatószervezetikultúra.

## **6. Emberi erőforrás gazdálkodás a szociális gazdaságban**

Az emberi erőforrás gazdálkodás arra irányul, hogy a szervezeti célok megvalósítása érdekében a szervezet emberi erőforrásait a leghatékonyabb módon működtesse.

Az emberi erőforrás (az angol „human resources” kifejezés rövidítését átvéve gyakran HR-ként említik) menedzsment, illetve fejlesztés a menedzsment tudományokon belül egyre jelentősebb szerepet foglal el, és döntően befolyásolja a szervezetek vezetésével kapcsolatos stratégiai és operatív döntéseket. Külön szakirodalom tárgyalja a nonprofit szervezetek emberi erőforrás gazdálkodásának tényezőit, különös tekintettel az önkéntes munkára vonatkozó erőforrás gazdálkodást.

A HR fontossá válásának oka a bevezetőben tárgyalt gazdasági, társadalmi folyamatokban található – az üzleti élet szereplői számára az üzleti hatékonyság fokozása a cél, melynek egyik kulcstényezője a munkaerő alkalmazásának, a munka szervezésének a hatékonysága. Párosul ez a folyamat a tudásalapú gazdasági ágak fontosságának növekedésével, amely gazdasági ágak szereplői magasan szakosodott szakismeretekre, a kreativitásra, innovációra építik üzleti tevékenységeiket, és akiknél a munkaerő tudásának folyamatos megújulása elengedhetetlen. Ezzel együtt a jelen gazdasági-társadalmi folyamatok hozzák létre azt a jelenséget is, hogy egyre nagyobb társadalmi csoportok válnak a munkáért és szakmai tudásokért, kompetenciákért folytatott versenyben vesztesékké, kirekesztetté.

## **6.1. Az emberi erőforrás gazdálkodás céljai**

Mivel a szociális gazdaság fejlesztése során olyan szervezeti működés kiépítése a cél, amely a közösségi szükségletek kielégítését a gazdasági hatékonyság szempontja elé helyezi, és felelősséget vállal olyan egyénekért, csoportokért, akik nem tudnak az üzleti hatékonyság diktálta versenybe sikeresen bekapcsolódni, ezért minden egyes szereplőnél átgondolást igényel a szervezeti hatékonyság mibenléte. Többek között az alkalmazottak teherbírása, szakmai kompetenciáik hiányai, a munkavállalás idejének behatároltsága, a szakmai és személyes fejlesztésükre szükséges idő és kapacitás, vagy a helyi piaci kereslet szűkössége is korlátot szabhat a gazdaságosságnak, a munkavégzés hatékonyságának.

A szervezeti hatékonyságot a felvállalt társadalmi cél megvalósítása vonatkozásában kell értelmezni. Az üzleti szereplőktől eltérően a profitráta, vagy a piaci részarány valószínűleg nem megfelelő eszköz a szervezeti hatékonyság mérésére. A tevékenységekbe befektetett pénz, munka, eszközök hozadékát sokszor nem egyszerű mérni, hiszen például a helyi társadalmi tőke növekedése olyan nehezen mérhető tényezőkből áll, mint a konfliktusok csökkenése, a bizalom és együttműködési készség növekedése. A helyi társadalom számára hasznosnak télt tevékenységek megvalósításába bevont személyek száma, a segélyektől való függőség csökkenése jelezheti a szervezet tevékenységeinek hatékonyságát, de ennek mérése is csak középtávon adhat a munkáról valódi visszajelzést.

Ezzel együtt nem érdemes a piaci szempontokról lemondani, a tervezett termék vagy szolgáltatás értékesíthetőségét, vagy minőségét alábbadni, hiszen ezáltal a gazdasági tevékenységek fenntarthatóságát kockáztatnánk. A szervezeti döntések átláthatóságát segíti, és lehetővé teszi a középtávú pénzügyi tervezést, ha a gazdasági szereplőknél megszokott módon munkaköri meghatározásokat, a munkakörhöz kapcsolódó teljesítményértékelést alakítunk ki, még ha sem a munkakörök, sem a normák piaci szempontból nem versenyképesek. Amennyiben a

tevékenységeink tervezése során a társadalmi célok, a közösség fejlesztése és a gazdálkodás szempontjai között megfelelő egyensúlyt tudunk kialakítani, a emberi erőforrás gazdálkodás eszközei, módszerei segítségünkre lehetnek a szervezeti eredményességben, a munkatársak fejlesztésében.

## **6.2.Munkaszervezés és munkakör tervezés**

A kielégítetlen helyi szükségletek ellátására irányuló tevékenységek munkakörökké szervezése nem kevés kreativitást igényel még nonprofit keretek között is. A háztartásokban meglévő (házak, kertek karbantartására, takarítására, személyes gondoskodásra irányuló, stb.) munkaerőigény kielégítése a szürkegazdaság egyik tipikus terepe. A szürkegazdaság kifehértése nem lehet csupán a civil szereplők feladata, abban az államnak és az önkormányzatoknak is jelentős lépéseket kell tennie. Ezen a területen hazánkban is az utóbbi időben jelentős kezdeményezések indultak el, pl. a részmunkaidős foglalkoztatás lehetőségeinek bővítése, az alkalmi munkavállalás legális kereteinek kidolgozása tekintetében. A munkavégzés szervezését, a háztartások számára a munkaerő-közvetítést így is csak kevés szervezet vállalja, hiszen a nagy szakmai odafigyelést, speciális jártasságot, és a munkaerő-kereslet és -kínálat sokszor kategóriákba nem sorolható egyedi voltát csak aprólékos, rövidtávon nem megtérülő módon lehet szervezni.

Más, a helyi adottságokra építő közösségi vállalkozásnál a munkaszervezés akadályozója lehet a különböző szereplők kezdeményező-képességének hiánya, a bizalmatlanság a helyi szereplők körében. Ennek oldása is sok energiát és egyeztetést, a konfliktusok kezelésének felvállalását igényli.

Sajnos a támogatott foglalkoztatási programok egy része sem segíti a valódi öngondoskodó közösségek létrejöttét, hanem erősítik a szervezetek és a célcsoportok függőségét a programok finanszírozásától. A civil szereplők sokszor kompromisszumokat kötnek, és minden korlátja és adminisztratív terhe mellett választják a támogatási programokba való bekapcsolódást, semmint a helyi keresletekre reagáló, ámde sziszifuszi munkát igénylő szervezést.

A szociális gazdaságban tevékenységet indítók számára különös feladat tehát annak meghatározása, hogy a feltárt közösségi szükségletek mennyi munkavégzést igényelnek, milyen munkakörök alakíthatók ki, hogyan mérhető az elvégzett munka értéke, hogyan lehet a különböző piaci keresleteket egy szolgáltatás (termelő tevékenység) keretében megszervezni nyújtani. Sajnos nincsenek kész megoldások ezeknek a kérdéseknek a megválaszolására. Ha az érintettek megkapják a bizalmat arra, hogy megmondják, számukra mi a legjobb, a megoldások a különböző szereplők érdekeinek egyeztetése folyamatában születhetnek meg. A helyi igények kifejezői - legyenek azok családok, szervezetek, vagy az önkormányzat - és a munkavégzésre rendelkezésre álló helyi munkaerő bevonása a munka szervezésébe a tevékenységek rugalmasságát és az innovációt is biztosítja.

A munkaszervezés fenti folyamatában két szempontot mindig szem előtt kell tartani. Az egyik az, hogy a munkát végző személynek érdemi munka jusson, amit saját maga és a helyi közösség is megbecsül. Másrészt a tevékenységek fenntartóságának érdekében mindig meglévő szükségleteket kell felkutatni, és nem piacot teremteni. A mesterségesen, támogatások segítségével létrehozott piacok a támogatások megszűnésével azonnal összeomlanak.

### **6.3. Az emberi erőforrások fejlesztése**

A szociális gazdasági tevékenységek elmaradhatatlan eleme a munkatársak fejlesztése foglalkoztathatósági szempontból. A szervezeti emberi erőforrás fejlesztésnek két, egymásra épülő célja lehet. Segítheti az adott munkakör jobb (eredményesebb, hatékonyabb) betöltését, vagy egy jövőbeni magasabb szintű munkavégzésre készít fel. Arról, hogy egyik vagy másik célkitűzést tekintjük dominánsnak, érdemes egyénenként döntést hozni.

Már a kiválasztásánál, illetve felvételekor vizsgálni kell az egyéni ismereteket, érdeklődést és motiváltságot. Ezen előzetes vizsgálat alapján egyéni fejlesztési tervet, illetve az emberi erőforrás menedzsment szakkifejezésével élve karriertervet készíthetünk, az új munkatárssal közösen. Ebben a fejlesztési tervben meghatározhatjuk, hogy melyek azok a szakmai ismeretek, kompetenciák, illetve szakmai tapasztalatok, amelyek megszerzése az eredményesebb és nagyobb szakmai elégedettséget nyújtó munkavégzést segítik, és milyen szakmai célokat tűzünk ki a munkavállalóval közösen.

Az Európai Unió fejlesztési forrásaiból finanszírozott, a foglalkoztathatóság fejlesztését célzó programok tapasztalatai azt igazolják, hogy az egyéni fejlesztési igényekre alapozott tevékenységek sikeresebbek, mint az általános a munkaerő-piaci igények kielégítését szolgáló képzési programok. Az egyéni fejlesztési tervek képzéssel, támogató szolgáltatásokkal való megvalósítása azonban sokkal nagyobb rugalmasságot igényel a fejlesztő szolgáltatások szervezőitől, szakembereitől. Az egyéni fejlesztési utak támogatásának egyik, már nagy hagyományokkal rendelkező formája a munkahelyi képzés. Ezek a munkavégzéssel kombinált ismeret- és kompetencia-fejlesztő képzések jobban tudnak reagálni a szervezeti igényekre is, és azonnali visszajelzési lehetőséget biztosítanak.

Mivel a foglalkoztathatóság fejlesztéséhez jelentős támogatási források állnak rendelkezésre, ezeket igyekezzünk minél jobban kiaknázni. A képzési piacon nagyon sok szereplő található, a

képzési, fejlesztési lehetőségek széles tárházát biztosítva. Győződjünk meg arról, hogy az általunk kiválasztott képző(k) a saját szervezetünk szükségleteihez igazodó, testre szabott képzést ajánljanak, amit a szervezetnél folytatott képzési szükséglet-felmérésre alapoznak. Természetesen bizonyos munkatársak esetében választhatunk készen kapható (kurzusokat, ám ekkor is megéri tájékozódni arról, hogy a képzési előfeltételeknek megfelel-e munkatársunk, és a képzők által kínált ismeret alkalmazására lesz-e lehetőség a szervezeten belül a későbbiekben.

Sikeres személyes szakmai fejlesztést nem lehet elérni támogató szervezeti légkör kialakítása nélkül. Ehhez a munkatársak önbecsülését kell először helyreállítani, mely bizonyos esetekben igen nagy kihívás lehet, hiszen a munkaerőpiacon a korábbi sikertelenségek, a túlzott teljesítményközpontúság igen megtépázza az egyének egészséges önértékelését. A támogató, segítő légkörben különös szerepe van a pontos elvárások megfogalmazásának, és a visszajelzések adásának. A vezetők feladata, hogy feltárják az elmaradó teljesítések okait.

#### **6.4.Szervezetek vezetése, vezetésfejlesztés**

Az emberi erőforrás fejlesztés egyik fontos feladata a szervezet vezetőinek fejlesztése, annak segítése, hogy mind a stratégiai, mind az operatív döntések a szervezeti értékeken alapuljanak. A szociális gazdaság szereplői számára a legnagyobb kihívás, hogy a szervezeti küldetések, a közösség fejlesztéséért felvállalt célok ne csak az elvekben, alapító okiratokban vallott szép szavak legyenek, hanem a szervezetek mindennapi döntéseit is áthassák, és így valósuljanak meg. Ehhez egyrészt az szükséges, hogy a szervezet vezetése kellő ismeretekkel rendelkezzen mind a tágran értelmezett szociálpolitika, közösségfejlesztés, személyes fejlesztés, mind pedig a gazdálkodás, vállalkozás, menedzsment, illetve a jog területén. Nemcsak ismeretek, hanem a nézőpontok összehangolása is szükséges. A megfelelő egyensúly megtalálásához újra és újra a



szervezeti küldetésből, felvállalt alapfeladatból kell kiindulni. Amennyiben ez nem nyújt kellő útmutatást, akár annak megváltoztatását, kiegészítését is fel kell vállalni.

A szociális gazdaság helyi fejlesztése sosem lehet egy magányos szervezet szélmalom harca, hiszen a közösségi tevékenységek, az új szolgáltatások indítása, a helyi emberek munkába vonása érinti a helyi kormányzati és üzleti szereplőket csakúgy, mint a civil szektor más szereplőit. Ezért a szervezet vezetésének ahhoz is érteni kell, hogy valódi – az érdekek ütköztetésén és a közös érdekek meghatározásán alapuló – partnerségi kapcsolatok kialakítására, azokban hosszú távon aktív részvételre, illetve koordináló szerepre vállalkozzon.

A civil szférában is egyre több lehetőség adódik a szervezetek számára vezetői tanácsadás igénybe vételére. Ezek a programok segítséget nyújthatnak a szervezet egy-egy aktuális változási folyamatának tervezésében, megvalósításában, vagy a szervezeti problémák kezelésében. Igazán ezek a programok akkor nyújtanak valódi segítséget, ha a szervezet vezetése a támogatott folyamatok során olyan fejlesztői szemléletre, és változásmenedzselési technikákra tud szert tenni, melyek a folyamatos szervezeti megújulást, az emberi erőforrásokban rejlő lehetőségek kiaknázását, és a környezeti változásokra való reagálást biztosítják.

## **6.5. Ember a középpontban – avagy a gazdasági és humán szempontok**

### **érzékeny egyensúlyának megteremtése**

A szervezetek szakmai háttere igen eltérő lehet a felvállalt tevékenységekhez, a kiválasztott célcsoportokhoz illeszkedően. Vannak azonban a menedzsment adminisztrációhoz, illetve a vezetéshez szükséges feladatkörök, melyek ellátását nem szabad laikusokra bízni (például a jogi, a pénzügyi tanácsadói, a könyvelési feladatok).

Szakmai szempontból is kiemelhető néhány feladatkör: pl. a közösségfejlesztés, illetve a munkatársak személyes szakmai fejlesztését támogató szakemberek szerepe. Míg a közösségfejlesztők feladata a szervezet külső kapcsolataihoz kötődik, a belső tanácsadók, pl. mentorok az egyéni fejlesztési tervek kialakításán és megvalósításának támogatásán dolgoznak. Mindkét szakember sok segítséget adhat a speciális fejlesztéseket végző szakemberek számára, és hozzájárulhatnak a szervezet partneri kapcsolatainak működtetéséhez. Például a foglalkoztatást támogató mentoroknak nagy kitekintéssel és széleskörű kapcsolatrendszerrel kell rendelkezniük a helyi gazdasági élet más szereplői felé. A szakmai ismeretek mellett nagy odaadást, fegyelmet, kreativitást és rugalmasságot követelő munkák sikeres végzéséhez nélkülözhetetlen külső támogatások igénybe vétele (pl. esetmegbeszélés, szupervízió), vagy a konfliktusok kezelésében való jártasság megszerzése.

## 7. Marketing és PR a szociális gazdaságban

A marketing kifejezés szűkebb értelemben egy olyan vállalkozói tevékenységet jelent, ami a vevők, felhasználók igényeinek kielégítése érdekében elemzi a piacot, megismerteti a vállalkozás termékeit, szolgáltatásait a fogyasztókkal, kialakítja az árakat, megszervezi az értékesítést, befolyásolja a vásárlók döntéseit.

Tágabb értelemben a marketing egy vállalkozás egészére kiterjedő szemléletmód, melynek megvalósítása a vezetőség feladata.

A marketing a vállalkozáson kívül eső információkat belső erőforrássá igyekszik alakítani a nyereségesség és a hatékonyság növelésével, a piackutatás, a versenytárs elemzés és a fogyasztói igények megismerése útján.

A termékek és szolgáltatások vevői megnyerésének üzleti filozófiája mellett a szociális gazdaságban megjelenik a **nonprofit szervezetek marketing filozófiája** is, amely szerint nem csak a terméket vagy szolgáltatást, de magát a szervezetet, illetve a mögötte álló társadalmi célt, eszmét is el kell tudni adni.

A hátrányos helyzetű emberek foglalkoztatása, szükségleteit kielégítése, a környezet védelme, vagy bármilyen más közösségi cél széles közönség általi elfogadtatása önmagában is jelentős marketingértékkel bírhat a szociális vállalkozások számára, ugyanakkor hozzájárul a termékeik, szolgáltatásaik értékesítéséhez is. A szociális vállalkozásoknak működésük minden egyes pontján figyelniük kell fogyasztóikra, a szervezet által közvetített eszmei tartalomra, a tevékenységük alapját képező értékek megőrzésére.

A marketing stratégiának egy szociális vállalkozás esetében tartalmaznia kell a szervezeti kultúrába beépülő, a szervezeti magatartást alakító marketing eszközöket is.

## **7.1.Helyzetértékelés, helyzetfeltárás, a marketing lehetőségek elemzése**

A helyzetértékelés során a szervezet mikro- és makrokörnyezetét szükséges megvizsgálni: eredmények, erőforrások értékelése, fogyasztói magatartás vizsgálata, piackutatás, versenytárs-elemzés, piaci előrejelzés, tágabb környezeti hatótényezők vizsgálata. **A szociális gazdaságban jellemzően a következő területek elemzésére van szükség a marketing stratégia megalapozásához:**

- az értékesítendő termékek, szolgáltatások jellemzői, mennyiségi növelésének technikai, szervezeti lehetőségei és korlátai;
- a jelenlegi és potenciális értékesítési piacok sajátosságai, a kereslet jellemzői;
- a szervezet értékesítésének, saját piaci pozíciójának alakulása;
- szervezeten belüli elvárások, a tagok érdekeinek mérlegelése;
- a várható támogatási programok elemzése;
- jelenlegi és potenciális partnerek meghatározása, erős és gyenge pontjaik, sikertényezőik felmérése;
- versenytársak erős és gyenge pontjainak elemzése;
- a termelést, értékesítést, a támogatásokhoz való hozzájutást befolyásoló tényezők;
- a saját szervezetben várható szervezeti, technológiai, humán változások, általános vállalkozási és társadalmi stratégia.

## **7.2.Célok, célcsoportok kijelölése, piac-szegmentáció**

A vállalkozást közvetlenül érintő tényezők elemzése közül talán a legjelentősebb a potenciális vevői kör vizsgálata, mivel a vevők alapvetően meghatározzák az üzlet forgalmát.

A célpiac kiválasztásának alapja a piacszegmentálás. A vállalkozásnak értékelnie és mérlegelnie kell az egyes piaci szegmenseket, és ezek után konkretizálni a célpiacokat. Ezt

követően meg kell határozni, hogy a piacon megjelenő termékeink milyen tulajdonságokkal rendelkeznek a versenytársak hasonló termékeihez képest, azaz melyek azok a tényezők, amelyek alapján a fogyasztó előnyhöz jut, ha a mi termékünket vásárolja meg.

A célpiac meghatározása, a szegmentálás egy nagyobb piac felosztását jelenti kisebb fogyasztói egységekre, amelyek hasonlítanak jellemzőikben, piaci viselkedésükben, igényeikben és szükségleteikben.

#### **A piac-szegmentáció lépései nonprofit szervezetek esetében:**

- a szervezet küldetésének meghatározása;
- a piac meghatározása;
- a szegmentáció alapjául szolgáló ismérvek meghatározása;
- a szegmentumok kialakítása;
- a szegmentumok elemzése.

Minden vásárlói csoport számára más-más előnyöket kell kínálni és hangsúlyozni.

#### **A szegmentálás lehetőségei az alábbiak:**

- **földrajzi szegmens:** a vásárlók, ügyfelek lakóhelye szerint a szegmentálás alapja lehet az ország, régió, megye, város, vagy kisebb helyi közösség;
- **demográfiai szegmens:** a szegmentálás alapja a népesség mérete, összetétele, eloszlása, azaz nem, életkor, vallás, nemzetiség, családi állapot, foglalkozás, társadalmi osztály, iskolázottság szerinti hasonlóság;
- **pszichografikus szegmens:** a piac felosztása a vásárlók életstílusának, személyiségének hasonlósága vagy különbözősége alapján történik;
- **magatartási szegmens:** a vásárlók indítékai, attitűdjei (beállítottság, magatartás) szerinti felosztás.

### **7.3. Marketing koncepció kialakítása**

A marketing koncepció fő feladata azon kérdések megválaszolása és tudatosítása, hogy mely piacon és hogyan, milyen megoldásokkal jelenjen meg a szervezet.

**A szociális gazdaság szervezeteinek marketing stratégiájának kialakításában nagy jelentőséggel bír, hogy:**

- A szervezet milyen kapcsolatban van környezetével: Ha a szervezet forrásai vagy forrásainak egy része támogatásokból származik, akkor külön marketing stratégia kialakítására van szükség a források megszerzésére és felhasználására. Ahhoz, hogy a működéshez szükséges források folyamatosan biztosítottak legyenek, nemcsak a végső felhasználókra, de a támogatókra vonatkozó marketing terv megfogalmazása is nélkülözhetetlen. Ha a szervezet önkénteseket is bevon tevékenységébe, akkor a célközönségek száma velük is bővül, hiszen az önkéntesekkel való együttműködés napi feladatokat jelent. A szociális gazdaság szervezetei tevékenységük és forrásaik révén jobban kötődnek a közérdekhez, ezért nagyobb közfigyelem irányul feléjük. Éppen ezért a nyilvánosság sokkal fontosabb szerepet kell, hogy kapjon a marketing stratégiák és a programok körében.
- Milyen a szervezetek által befolyásolni kívánt cserék jellege: a szociális gazdaság szervezeteire jellemző, hogy a célközönségük a gazdasági költségek mellett nemcsak idejét és energiáját adja, hanem gyakran gondolatok, értékek, magatartásminták feláldozására is kényszerül, amelyekért cserébe a gazdasági haszon túl társadalmi és lelki haszonhoz is juthat. A vállalatokra jellemző „gazdasági áldozatokért gazdasági haszon” típusú tranzakciókkal szemben a szociális gazdaság szervezetinek kapcsolatai változatos költség-haszon variációkban jelennek meg, amelyeknél értelemszerűen más kezelési módot is kell alkalmazni.

A célközönséget leginkább befolyásolni képes eszközkombináció a **marketing-mix**, amely a szociális gazdaság szervezetei esetében nem más, mint a **7P-modell**:

- **Product** – termék, vagy szolgáltatás, ami a fogyasztó számára használati értékkel bír;
- **Price** – ár;
- **Place** – hely, helyszín, vagyis az a csatorna, amelyen keresztül a fogyasztókhoz el akarunk jutni;
- **Promotion** – reklám, tehát mindazon marketingkommunikációs eszköz, amelyeket tevékenységünk során felhasználunk a célközönség elérése érdekében;
- **People** – emberi tényezők. A szervezet tagjai, munkatársai, önkéntesei, akik találkoznak a fogyasztóval;
- **Physical Evidence** – fizikai körülmények, szolgáltatásunk azon része, amely fizikai természetű;
- **Process** – az a folyamat, amelyben a fogyasztó is részt vehet, és amelynek során a hozzájut a szolgáltatáshoz.

A marketing akciók kivitelezése jelentős mértékben függ a jó tervtől és az alapos előkészítéstől.

A tervnek összhangban kell lennie nem csak a termék jellegével, de a megvalósítók személyiségével, kvalitásaival is.

A marketing tevékenység sikerességét a fogyasztói, támogató elégedettségben, a befolyt árbevétel nagyságában és a támogatásokban mérhetjük. Az elégedettséget és a piaci eredményeket folyamatosan követni, elemezni kell, és amennyiben szükséges, el kell végezni a marketing koncepció korrekcióját. Ehhez jó eszköz lehet a fogyasztói elégedettséget mérő, a marketing stratégiában meghatározandó helyen és időben kiosztott felmérő ív. A legfontosabb mérőeszköz pedig az eladási forgalom követése termékenként, célpiaconként és időszakonként, hiszen ezen adatokból megállapítható az egyes termékek piaci sikeressége, és ennek megfelelően módosítható szükség esetén a marketing program.

## **7.4.PR tevékenység a szociális gazdaságban**

Fentiekből is látható, hogy a marketing segíti a szociális gazdaság szervezeteit abban, hogy a láthatóvá, a termékeik, szolgáltatásaik pedig eladhatóvá váljanak. A marketing egész eszközrendszerét az eladás, az árbevétel megszerzése és optimalizálása mozgatja, a gondolkodás középpontjában pedig az ügyfél áll. Ahhoz azonban, hogy a termék és a szolgáltatás elérjen az ügyfélig, a szociális vállalkozás ismert és sikeres legyen, nem elegendő kizárólag az ügyfelekre, a fogyasztókra gondolni. A fókuszált marketing mellett más tevékenységekre, más típusú kapcsolatokra is szükség van.

A marketing eszköztárában meghatározó szerepe van a közönségkapcsolatok ápolásának, a PR-nak. A PR nem más, mint egy szervezet kommunikációs tevékenységeinek összehangolása, illetve a szervezet külső és belső kommunikációjának menedzselése.

A PR sikere kihat az eladásokra, a szervezet ismertségére, és lerövidíti a termék/szolgáltatás és a fogyasztók közti utat. A kommunikáció során folyamatosan figyelni kell arra, hogy a PR összhangban legyen a marketinggel.

Ahhoz, hogy a szociális vállalkozás fenntarthatóan működhessen, a piac befolyásolása elengedhetetlenül fontos eszköz a marketing stratégia megalkotásában. Ez induló vállalkozások esetében sem lehetetlen, hiszen az alacsony költségekre épülő ár, a helyi terméként hirdetett minőség mellett éppen a PR segíthet abban, hogy ügyfeleink mindenképpen nálunk akarjanak vásárolni.

A PR tevékenység első lépéseként meg kell határozni azokat a célcsoportokat, amelyek felé a szervezet kommunikálni kíván. A szervezet tagjai, önkéntesei, esetleges alkalmazottai és vezetői között zajló információáramlást belső PR tevékenységnek nevezzük. A külső PR tevékenység a kommunikáció azon formáját foglalja magában, amelyet a szervezet, vagy annak



képviselője külső szereplőkkel folytat. A külső PR célcsoportjai az ügyfelek, a partnerszervezetek, a különféle forrásokat biztosító szervezetek, a helyi közösség, az önkormányzat, a média, stb.

A PR működése feltételezi, hogy a szervezet rendelkezik

- egységes arculattal,
- saját kutatásra, vagy mások kutatási adataira épülő kommunikációs stratégiával,
- a célcsoport médiafogyasztási szokásait figyelembe vevő kínálattal (sajtóközlemények, beszédek, éves beszámolók, bemutatók, hírlevelek, közösségi megmozdulások, stb.), valamint
- tudatos lobbitevékenységgel.

A szociális gazdaság szervezeteinek PR tevékenysége hangsúlyosan értékelvű tevékenység. A jó PR sok tényező együttes fennállását feltételezi. Ezek kiindulópontja annak meghatározása, hogy ki az adott szervezet célcsoportja, célközönsége. A jó imázs, a szervezet vagy annak vezetőjének jó hírneve növeli az ismertséget, az elismertséget, amely befolyásolja a potenciális eladások szintjét. Alaposan végig kell tehát gondolni, mely külső szereplőkkel szükséges kapcsolatot létesíteni, fenntartani a minél nagyobb hatékonyság érdekében.

## 8. Kapcsolat a közszférával

Az állami, önkormányzati szervek és a társadalmi vállalkozások közötti együttműködés, az utóbbiak támogatása legalább négy módon lehetséges:

- feladatok átadásával;
- társadalmi közbeszerzés gyakorlatával;
- szabályzókon, intézkedéseken keresztül;
- pénzügyi, támogatási eszközökkel.

A társadalmi vállalkozások speciális igényeit szem előtt tartva szakmai és pénzügyi támogatásról egyaránt beszélhetünk. Közvetlen támogatásuk mellett az állam a társadalmi vállalkozásokat a termékeik és szolgáltatásaik iránti kereslet növelésével is segítheti. Lehetővé teheti például azoknak a vállalatoknak, amelyek nem alkalmaznak elvárt mértékben megváltozott munkaképességű munkavállalót, hogy a társadalmi vállalkozásoktól vásárolt termékek vagy szolgáltatások beszerzésével teljesítsék rehabilitációs hozzájárulásukat.

Az állam önmaga is a társadalmi vállalkozások megrendelőjévé válhat a beszerzései, közbeszerzései keretében, preferált, vagy kiemelt beszállítói státusz kialakítása révén. Ezen felül szakmai, főleg üzleti tervezés és menedzsment területén támogatást vásárolhat gyakorlattal és tapasztalattal rendelkező szervezetektől, partnerektől.

Az együttműködés legkézenfekvőbb lehetősége azokban az ágazatokban kínálkozik, ahol a társadalmi vállalkozások a legaktívabbak. Ezeken a területeken nagyon sok országban az állam hagyományosan jelentős és fontos feladatokat ad át a – főként – nonprofit szervezeteknek, például a szociális szolgáltatásokhoz, egészségügyhöz, közösségi közlekedéshez vagy a hulladékgazdálkodáshoz kapcsolódóan.

Az állami/önkormányzati megrendelések és a közbeszerzés kiemelten fontos elemei a társadalmi vállalkozások ösztönzésének, mivel hatalmas volumeneik rendkívüli piaci lehetőségeket biztosítanak, emellett kiszámítható bevételt jelentenek.

Sok országban a szociális, környezetvédelmi, oktatási, stb. területeken meghirdetett, feladatellátásra vonatkozó pályázatoknál természetes partnerként szólítják meg a társadalmi vállalkozókat, illetve nonprofit szervezeteket. A közbeszerzés és az állami megrendelések piacának megnyitása, átláthatóvá tétele és szabályozása nem véletlenül az egyik alapvető követelése a társadalmi vállalkozási szektornak uniós szinten is.

Az európai uniós közbeszerzési irányelvek több pontos is biztosítják a szociális szempontok figyelembevételét a közbeszerzési eljárások lefolytatása során, ugyanakkor ezek eltérő mértékben és hangsúllyal jelennek meg a nemzetközi gyakorlatban. Egyrészt lehetőség van az eljárások fenntartására a védett munkahelyek számára, másrészt a közbeszerzést kiíró szerv előírhatja a szociális és környezetvédelmi elvárások teljesítését a szerződés végrehajtása során.

A közbeszerzés és az állam, mint piaci vásárló belépése nem az egyetlen lehetséges módja annak, hogy az állam szakpolitikai eszközökkel segítse a szociális vállalkozások piacra jutását. A piaci szereplők motiválása is lehetséges megfelelő ösztönzők alkalmazásával arra, hogy a társadalmi vállalkozásoktól vásároljanak termékeket és/vagy szolgáltatásokat, és így bekapcsolják őket a beszállítói láncba.

A szociális gazdaság szervezetei és a közszféra együttműködésére tehát többféle forma is jellemző, azonban ezek inkább ad-hoc jellegű együttműködések, nem alakult ki olyan támogató hálózat, amely mind a közszférának, mind a társadalmi vállalkozásoknak előnyös lehet.

A szociális gazdaság közszférával való kapcsolata az alábbi területeken nyilvánul meg:

- állami jogszabályalkotás a területre vonatkozóan: A közszférában születnek meg azok a jogi és pénzügyi szabályok, amelyek a szociális gazdaság működését behatárolják.

- állami támogatások, illetve európai uniós források biztosítása az állam által: A közszféra támogatja a szociális gazdaság működését. A normatív, vagy pályázati úton elérhető források fontos szerepet töltenek be a szociális gazdaság működésében, fejlesztésében.
- megrendelések biztosítása a közbeszerzéseken induló társadalmi vállalkozásoknak, főként állami, helyi foglalkoztatási, munkaügyi területekre vonatkozóan;
- szakmai-tartalmi együttműködés egyesületekkel, alapítványokkal különböző helyi programok kapcsán: A közszféra által hagyományosan ellátott szolgáltatások egy részének működtetését a szociális gazdaság átvállalhatja. Ebben az esetben a közszféra a szociális gazdaság fontos piacépítő tényezőjeként jelenik meg. Kapcsolatukra az üzleti típusú, kölcsönös érdekeltségre épülő mellérendeltségen alapuló viszony a jellemző.
- a közszféra – főként önkormányzatok – alapítóként, tagként részt vehetnek a szociális gazdasági szervezeteiben.

A szociális gazdaság szervezetei fenti területeken alkalomszerűen tudnak együttműködni a közszféra szervezeteivel. Elsősorban az önkormányzatokat tekinthetjük valódi potenciális partnernek, hiszen a szervezetek nagy rész helyi társadalmi igények kielégítésére irányul.

A kapcsolatok szorosabbá, rendszeressé, rendszerszintűvé válásához az alábbiakra van szükség:

- a szociális gazdaság szervezeteinek össztársadalmi szintű beágyazottságának javítása;
- nyitottság az önkormányzatok és állami szervezetek részéről az együttműködés iránt;
- a szociális gazdaság szervezeteinek fejlődése szakmai és menedzsment-területeken;
- helyi közösségek erősödése, a partnerségek helyi szintű professzionális menedzselése, hálózatosodás;
- szemléletváltás a közszféra intézményeinek részéről az alábbi üzenetek mentén:
  - o a nonprofit nem ingyenes – gazdasági és társadalmi értéke egyaránt van;

- a nonprofit szervezetek és az azokban tevékenykedők tudatosan folytatják tevékenységeiket, folyamatosan fejlődnek;
- a nonprofit szervezetek is működhetnek támogatandó gazdasági célok mentén, többek között az ellátott szolgáltatások magas színvonala miatt;
- fontos érdekérvényesítő szerepe van a szociális gazdaság szervezeteinek a helyi partnerségekben, mivel közvetlen partnerekként hiteles formában tudják közvetíteni a helyi társadalmi igényeket a közszféra szervezetei felé.

Aktív partnerség a közszféra és a szociális gazdaság szervezetei között főként az alábbi, társadalmilag fontos területeken alakulhat ki:

***Oktatás:***

Az oktatás különböző szintjein jelen vannak a társadalmi, nonprofit vállalkozások. Legnagyobb számban az alapítványi fenntartók működnek ezen a területen, főként a szakképzésben és a felnőttképzésben jelentős az arányuk. Ennek oka elsősorban, hogy ezeken az oktatási területeken lehetett a legnagyobb saját bevételre szert tenni (például a felnőttképzési tevékenységek erősítésével, a kihasználatlan iskolai kapacitások hasznosítása által. Emellett a szakképzésben a társadalmi érzékeny szervezeteknek lehetőségük van közvetlen kapcsolatot teremteniük az egyik alapvető célcsoportjukkal, a hátrányos helyzetűekkel.

Az oktatás területén további együttműködési lehetőséget jelent az érettségi előtt álló diákok kötelező közösségi szolgálatának megszervezése a társadalmi vállalkozások bevonásával. Ennek keretében lehetőség nyílna olyan védett foglalkoztatók, vagy egyéb nonprofit szervezetek középiskolásokkal való támogatására, amelyek termelő tevékenységet folytatnak. Ez két fontos célt is szolgálna:

- a középiskolások megnyilvánulása, viselkedése a csökkent munkaképességű, fogyatékkal élő emberekkel szemben pozitív irányú változása;

- a munkafolyamatok valós termelési környezetben való megtapasztalása, ezáltal több információ alapján dönthetnek jövőjükéről, továbbtanulási irányukról.

### ***Egészségügy:***

Az egészségügyi alapítványok, társas nonprofit szervezetek, egyesületek már régóta szerepet vállalnak az egészségügyi intézmények létrehozásában, működtetésében, az egészségi problémákkal küzdő személyek és társadalmi csoportok segítésében, a gyermekek napközbeni ellátásában és az idősgondozásban egyaránt.

A foglalkoztatási szektorhoz hasonlóan az egészségügy területén is az állami beavatkozások nehézségei adják a fő motivációt a nonprofit szektor szerepvállalására. Az állami egészségügy erőforrás-hiányát és legfőbb kritikáit ismerve a társadalmi vállalkozások számára az egészségügy területén többféle szerep is elképzelhető a jövőben:

- állami szerep átvállalása, például a kórházi ellátás kiszervezése nonprofit gazdasági társaságba;
- pénzügyi támogató szerep, például 1 százalékos felajánlások gyűjtése a kórházakhoz kötődő alapítványok esetében;
- kiegészítő egészségügyi szolgáltatások fejlesztése, illetve azok piaci bevezetése;
- forrásteremtési tevékenység végzése az állami egészségügy fejlesztése érdekében.

### ***Foglalkoztatás, szociális terület:***

A foglalkoztatás tekinthető a szociális gazdasági szervezetek működése kapcsán leginkább érintett területnek. A vállalkozások többsége úgy próbál meg a köz érdekében tevékenykedni, hogy hátrányos helyzetű csoportokat, gyakran megváltozott munkaképességű embereket rehabilitálnak a munkaerőpiacon.

Ilyen és ehhez hasonló tevékenységek kimondottan állami támogatással jelentek meg a 2007-2013-as EU-költségvetési időszakban, számos vállalkozás kezdte meg működését TÁMOP-os

forrásból, ezáltal kezdőtőkét szerezve, illetve kihasználva például az OFA Nonprofit Kft. által szervezett módon kínált kiegészítő szakmai tanácsadás lehetőségeit.

Az állammal való kapcsolatok vonatkozásában a szociális gazdaság foglalkoztatási szerepe elsősorban az aktív munkaerő-piaci beavatkozások körébe sorolható, különösen akkor, ha ezen beavatkozások állami vagy európai uniós forrás támogatásával valósulnak meg.

Az együttműködés egy másik lehetséges területe olyan támogató szolgáltatásokat (egyéni kompetenciafejlesztés, mentálhigiénés fejlesztés, felnőttképzési tevékenységek, stb.) érint, amelyeket az állami rendszer nem tud hatékonyan ellátni. Ilyen esetekben célszerű lehet a megfelelő szaktudással és tapasztalattal rendelkező, elhivatott társadalmi vállalkozások bevonása.

#### ***Egyéb humán szolgáltatások:***

A humán szolgáltatások közé soroljuk azon szociális, foglalkoztatási, oktatási szférához kapcsolódó tevékenységeket, amelyek az egyén szellemi, mentális, szociális jellegű fejlesztésére irányulnak. Ezen tevékenységek célja a kulturális, társadalmi tőke, valamint az egyéni és közösségi cselekvőképesség fejlesztése.

Az oktatás területén – jellemzően erőforrás hiányában – az iskolák, illetve fenntartóik nem tudják hatékonyan ellátni a pályaeorientációs, tehetséggondozó, felzárkóztató tevékenységeket. Az intézmények ezért olyan társadalmi vállalkozásokkal működhetnek együtt, amelyek tevékenysége ezen területekre irányul.

Együttműködés alakulhat ki az oktatási intézmények és a társadalmi vállalkozások között a gyermekek személyi fejlesztése, illetve tanórán kívüli tevékenységek megszervezése kapcsán is: nyári táborok, művészeti nevelés kiszervezése, önismereti fejlesztés, mentálhigiénés tanácsadások, stb. Ezen tevékenységek megvalósítása - a társadalmi vállalkozások, mint külső

szereplők bevonásával – hozzájárulhat a köznevelés hatékonyságának, eredményességének javításához, valamint a tanulók később foglalkoztathatóságához is.

A drog-prevenció, a családsegítő, életvezetési, párkapcsolati tanácsadás, illetve a gyermekjóléti tevékenységek kapcsán szintén hatékonyság-növelő hatása lehet a társadalmi vállalkozások bevonásának.

### ***Környezetvédelem:***

Az Európai Unió egyik kiemelt célja a fenntartható fejlődés megvalósítása, amely nem képzelhető el a társadalmi vállalkozások szerepvállalása nélkül. A „zöld társadalmi vállalkozások” innovatív szerepet töltenek be új típusú megközelítéseknek, illetve az államtól eltérő működésüknek köszönhetően, emellett pedig gyakran proaktív módon hívják fel a figyelmet egy-egy helyi problémára.

A konkrét környezetvédelmi tevékenységek mellett fontos a környezeti nevelés és szemléletformálás, amelyet a társadalmi vállalkozások gyakran eredményesebben képesek ellátni, mint az állami szervezetek.

## **8.1.A szociális gazdaság érdekérvényesítési lehetőségei**

A szociális gazdaság szereplői az alábbi szakterületekhez kapcsolódó érdekekkel bírnak:

- Jellemzően foglalkoztató szervezetek, ezért a foglalkoztatási politikának, azon belül különösen a nonprofit foglalkoztatás feltételrendszerének alakulásának fontos szerepe van működésük kapcsán;
- Piaci szereplők: termékeik, szolgáltatásaik értékesítése, illetve a munkaerőn kívül valamennyi termelési tényező biztosítása piaci feltételek között zajlik. Az érdekek felismerése és érvényesítése jelentős előnyökhöz juttathatja a szektor egyes szereplőit.



- Fejlesztő szervezetek: a foglalkoztatáson, képzéseken, termékek és szolgáltatások előállításán keresztül megvalósuló innovatív tevékenységükkel hozzájárulnak a főként helyi területek fejlődéséhez, azok hátrányainak csökkentéséhez. Emiatt a területfejlesztési politika, illetve annak intézkedési is közvetlenül érintik működésüket, fejlődési lehetőségeiket.
- Szociális szervezetek: tagjaik számára biztosított szolgáltatásaikkal szociálpolitikai feladatokat is ellátnak, valamint gyakran a nonprofit vállalkozás által előállított termékek, szolgáltatások célcsoportját is a hátrányos helyzetű lakosság alkotja, így a szervezetek a helyi szociális háló részévé válnak.

Célzottan a szociális gazdaság, ill. annak szereplői számára kiépített érdekérvényesítési lehetőségekről nem beszélhetünk. Elérhetőek azonban a szektor számára általában, és a foglalkoztatási célú nonprofit szervezetek számára speciálisan létező fórumok, integráló szervezetek.

A különböző típusú társadalmi vállalkozások és egyéb nonprofit szervezetek számára több hálózat és közösség létezik, elsősorban társadalmi céljaik és célcsoportjaik szerint kategorizálva – például a különböző fogyatékkal élők több szövetsége működik Magyarországon (pl. Magyar Vakok és Gyengénlátók Országos Szövetsége, Autisták Országos Szövetsége).

A társadalmi vállalkozások egyes típusait – szociális szövetkezetek, adományboltok, szociális farmok – szintén képviselik szövetségek. Kifejezetten társadalmi vállalkozásokat egy érdekképviselői szervezet, a 2015-ben alakult **Társadalmi Vállalkozások Országos Szövetsége** (TAVOSZ) tömörít.

A TAVOSZ a versenyképes gazdálkodási feltételek megteremtésében segíti tagjait, főként a közös szakmai érdekek együttes érvényesítése, a közös stratégia kialakítása, valamint a piacra jutásuk elősegítése révén.

A szociális gazdasági szervezetek életében ugyancsak fontos szerepet tölt be a 2010-ben alakult **Szociális Szövetkezetek Országos Szövetsége (SzoSzöv)**. A szövetség „képviseeli a szociális szövetkezeteket, elősegíti azok racionális gazdasági tevékenységét, együttműködését, hálózattá szerveződését, továbbá társadalomformáló erővé válását” (SzoSzöv 2010).

A SzoSzöv alapvető célja a szövetkezetek érdekeinek állami szinten történő képviselete, illetve reagálás azon társadalmi folyamatokra, amelyekben a szociális gazdasági vagy munkaerő-piaci kérdések megjelennek. A szövetség további célja, hogy akár a szociális szövetkezetek alapításához, akár működéséhez jogi, pénzügyi tanácsokat biztosítson, valamint elősegítse a szövetkezetek közötti kapcsolatok kialakulását.

A 2016-ban létrejött **Magyar Szociális Farm Szövetség**, mint önálló jogi személyiség fő célja, hogy „a szociális farm, mint új, pozitív társadalmi - szociális, egészségügyi, foglalkoztatási és nevelési - funkciókkal kiegészülő mezőgazdasági modell Magyarországon jogilag is elismert státuszt nyerjen” (Magyar Szociális Farm Szövetség, 2016).

Továbbá egyes szakmai napok, konferenciák és más programok segítik elő a hálózati tevékenységeket, melyek közül a legismertebb a NESsT és az OFA által szervezett, évente megrendezett Társadalmi Vállalkozások Napja.

## **8.2.A szociális gazdaság megjelenése a közfeladatok ellátásában**

A szigorú törvényi definíció szerint a közfeladat olyan állami vagy önkormányzati feladatot jelent, amit valaki közérdekből, haszonszerzési cél nélkül végez, megfelelve a jogszabályban előírt követelményeknek és feltételeknek.

Egy tágabb értelmezés szerint, közfeladat minden olyan tevékenység, amely a társadalom tagjaira hatással van. Ezek tehát olyan feladatok és szolgáltatások, amelyek a közérdeket szolgálják, és megvalósításuk csak társadalmi összefogással lehetséges.

A szociális gazdaság által felvállalható helyi / térségi foglalkoztatási és szolgáltatási feladatok a munkaügyi állami és a helyi önkormányzati feladatokhoz kapcsolódhatnak.

A **munkanélküliekkel kapcsolatban ellátandó állami feladatok** egyrészt hatósági, másrészt szolgáltatási jellegűek. Természetesen az állam részéről csak a szolgáltatási jellegű feladatok átadására van lehetőség. Az, hogy a munkanélküliekre vonatkozó, a szociális gazdaságban kiegészítő jelleggel megjelenő személyre szóló, segítő vagy önsegítő (képzés, tanácsadás, stb.) szolgáltatásokból melyiket, mennyit és milyen feltételekkel ad át az állam például egy szociális vállalkozásnak, az nagyban függ attól is, hogy egyáltalán hajlandó-e a hatósági és szolgáltatási feladatokat szétválasztani.

Az állam és az önkormányzatok hajlandóságát a szociális gazdaság szervezeteinek közfeladatokba történő bevonására befolyásolja: a fizetőképes kereslet, a szükséglet „nyomása”, a piacossíthatóság mértéke; az értékrend, a politikai kultúra mennyire támogatja a „nyitást”; a civil szervezetek megléte, erőssége (érdekképviselő, feladatvállaló képesség); monopólium avagy versenyhelyzet, az utóbbi lehetősége, illetve korlátozottsága; az önkormányzat anyagi helyzete (pénzügyi kényszer); adott szolgáltatás illetve közfeladat jellege, átadhatósága (közhatalmi, hatósági tartalma).

Csak olyan szervezetre lehet rábízni közfeladatok ellátását, közszolgáltatások biztosítását, amely együttműködik a szolgáltatási, ellátási hálózat többi szereplőjével, így az önkormányzattal is, és amely megfelelő humán, ill. materiális feltételekkel rendelkezik ahhoz, hogy megfelelő színvonalon és folyamatosan biztosítani tudja a vállalt feladat ellátását.

Az önkormányzatok számára ösztönzőleg hat, hogy egyes közfeladatok szociális gazdasági szervezeteknek történő átadásával számukra olcsóbban, magasabb színvonalon, rugalmasabban, a helyi információk birtokában a speciális szükségletekre jobban reagálva működő szolgáltatást tudnak biztosítani. Az önkormányzati érdekeltség mellett intézményi,

társadalmi és piaci érdekeltségek is megjelennek, amelyek erősíthetik, de gyengíthetik is a közfeladatok kiszervezését.

A helyi önkormányzatok kötelező vagy önként vállalt közfeladataik megosztása vagy átadása érdekében szerződést köthetnek a szociális gazdasági szervezetekkel, amelyek a szolgáltató funkció ellátása során a részleges vagy teljes feladatátvétellel egyúttal az ehhez rendelt forrásokhoz is hozzájutnak. Ez főként támogatás, de gyakran megbízási, szerződési, vállalkozási díj formájában történik.

A szociális gazdaság szervezetei előnyként a számukra fontos lakossági szükségletek tökéletesebb kielégítésében, valamint saját működésük stabilabb, hosszabb távú finanszírozásban, a feladat-átvállalás következtében belépő egyéb forráslehetőségeik bővülésében bizakodnak.

A közművelődési, kulturális feladatokat szabályozó 1997. évi CXL törvény lehetőséget teremt a civil szervezetek állami feladatokba történő bekapcsolódására, a feladatátvállalás feltételeit és intézményeit azonban közművelődési megállapodás formájában teszi lehetővé.

Az önkormányzatok részéről átfogó stratégia szükséges annak meghatározásához, hogy milyen célok elérése érdekében, milyen területeken, milyen céllal, tartalommal, feltételekkel és garanciákkal támaszkodik a szociális gazdaság szereplőire.

Amennyiben az önkormányzat a feladatok nonprofit szervezeteknek történő átadása mellett dönt, írásos megállapodást köt a szervezettel, melynek kötelezően tartalmaznia kell:

- a szolgáltatást végző szervezet jogállására vonatkozó bírósági bejegyzést, a tevékenységre vonatkozó hatósági engedélyeket;
- az ellátandó feladatok megjelölését, a szolgáltatás leírását, az ellátottak, illetve érintettek körét, létszámát;

- a szolgáltatás személyi és tárgyi követelményeit, a nyilvántartására és működtetésére vonatkozó szabályokat;
- a szolgáltatás igénybevételi lehetőségeinek minimális időtartamát és rendszerességét;
- a szolgáltatásért fizetendő díj mértékét;
- azt az időszakot, amelyre a szerződést kötötték;
- a szerződésszegés és felmondás feltételeit; az ellátás igénybe vételének feltételeit, körülményeit;
- a panaszok érvényesítésének rendjét, a beszámolás rendjét;
- az adatszolgáltatási kötelezettség teljesítésének módját, a szolgáltatásért járó ellenérték összegét, eljárási kérdéseit, határidőit, elszámolásával kapcsolatos kötelezettségek;
- egyéb garanciális elemeket.

Az ellátási szerződést az önkormányzat képviselő-testülete köti meg, módosítja, illetve szünteti meg, ezeket a hatásköröket a települési önkormányzat képviselőtestülete nem ruházhatja át másra.

## **9. A szociális gazdaság megjelenése a fejlesztési stratégiákban és programokban**

A definícióhoz szigorúan ragaszkodó, szűk fogalomértelmezés szerinti szociális gazdaság támogatása Magyarországon három fejlesztési stratégiában és programban jelent meg a rendszerváltozást követő első két évtizedben.

Az első az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány érdeme volt, amely 1996-tól támogatta a közösségi-közhasznú vállalkozások személyi (szociális) szolgáltatási tevékenységének a fejlesztését, a munkanélküliek tartós foglalkoztatásának elősegítése érdekében.

A második a 2003-ban indított Phare program, amely célként fogalmazta meg a gyermekgondozás miatt a munkaerő-piacot hosszabb időre elhagyó, ill. az egyéb okból inaktív középkorú nők újra elhelyezkedésének az elősegítését. Ehhez azt kellett vállalniuk a nyertes konzorciumoknak, hogy legalább 40, a célcsoportba tartozó nőt három csatornán keresztül visszajuttatnak a munkaerő-piacra. Munkaközvetítéssel nem támogatott állásokba, vállalkozóvá válással, ill. olyan nonprofit foglalkoztatási projekt indításával, amelyek az érintett nők munkavállalását gátló, hiányzó személyi szolgáltatások (pl. gyermekmegőrzés, idősgondozás, ház- tartási és házkörüli munkák) kiépítésével biztosítanak munkahelyet a célcsoport tagjainak, ill. teremtenek lehetőséget más nők számára, hogy ezek igénybevételével szabadabbá tehessék munkacapacitásaikat jövedelemszerző munka vállalására.

Harmadikként ide sorolható a Regionális Fejlesztés Operatív Program (ROP) 3.2.2 komponense is, amely nonprofit foglalkoztatási projektek megvalósítását támogatja a szociális gazdaságban. Ennél a programnál azonban már összerosódott a befogadott pályázók köre a szociális szférával, amennyiben önkormányzatok, ill. annak intézményei és társulásai, továbbá

nonprofit szervezetek egyaránt beadhattak pályázatot projektjük megvalósításának támogatására.

A szociális gazdaság szereplőit tágabban, a foglalkoztatási célú nonprofit szervezetekre, sőt általában a foglalkoztatás-bővítést vállaló nonprofit szervezetekre kiterjesztve értelmezve azt mondhatjuk, hogy kibontakozásukat egyaránt segítették hazai, külföldi és nemzetközi szervezetek adományai.

## **10. A szociális gazdaság támogató-segítő háttere, európai uniós és hazai hálózatai**

A szociális gazdaság kialakulása, megerősödése csak egy erős szakmai támogatórendszer keretein belül képzelhető el. A támogatórendszer feladata a szektor képzése, fejlesztése, információval való ellátása és érdekképviselésének biztosítása. A hálózatszervezés szükségességét igazolják a hazai és nemzetközi tapasztalatok is. A szociális gazdaság rendkívül színes és formai megjelenésében változatos világát csak jól működő koordinációs mechanizmusok tarthatják össze.

A partnerek egymásra találását, s a kölcsönös tanulási folyamatot az EU Bizottsága is támogatja a szociális gazdaságról szóló, évente megrendezésre kerülő konferenciák szervezésével.

A szociális gazdaság támogatásának formája, a támogatórendszerek szerkezete az Európai Unióban országonként nagyon eltérő annak függvényében, hogy mennyire tekintik kiemelt feladatnak a gazdaság e speciális szegmensének fejlesztését.

A szociális gazdaságnak, mint a társadalmi integráció egyik lehetséges formájának, s a gazdaság speciális szegmensének az EU Intézményei általi elfogadását (1990) követően négy európai országban a szektor kiemelt jelentőségűvé vált, s a szociális gazdaság miniszteri posztot kapott. Franciaország, Belgium, Svédország és az Egyesült Királyság speciális intézményrendszerrel, jogalkotással, s támogatási formákkal erősíti a szociális gazdaság szervezeteit, programjait. Bár önálló miniszteri tárcával nem, de kormány szintű elfogadottsággal, s a legmagasabb szintű támogatottsággal rendelkezik a szociális gazdaság Spanyolországban, Portugáliában, Luxemburgban és Írországban. Lassan formálódik a szociális gazdaság támogató rendszere és a szakmai hálóját Dániában, Németországban, Ausztriában, Hollandiában, Görögországban és Finnországban. A fenntartások nem a szociális



gazdaság céljainak szólnak. Éppen ellenkezőleg: az elsődleges, vagy nyílt piaci gazdaságot szeretnék ezek az országok sok vonatkozásban a szociális gazdaságra jellemző sajátosságokkal felruházni, s nem egy, a fő sodortól független, vagy a mellett működő szociális gazdaságot szeretnének kialakítani, hanem éppen ellenkezőleg a szociális gazdaság sajátosságait szeretnék a nyílt munkaerőpiac szervezeteibe beépíteni.

## 11. Életutak és fejlődési lehetőségek a szociális gazdaságban

Feltehetjük a kérdést, hogy Milyen módon támogatják a fenti szervezetek a szociális gazdaságot?

### **A termelési tényezők támogatásával:**

- képzések szervezése, továbbképzési alkalmak biztosítása, speciális területek szakképzése,
- finanszírozás, mely megvalósulhat visszatérítendő és vissza nem térítendő formában is, s érintheti az eszközöket éppúgy, mint a forgótőke biztosítását,
- marketing tevékenység átvállalása, mely a piacon való megkapaszkodás elsődleges feltétele

A vállalkozásoknak nyújtott gazdasági-szociális támogatásokkal:

- fejlesztés
- közösségikapcsolatokfejlesztése
- szervezési, vezetésitámogatás
- tanácsadásés kutatás
- kapcsolatteremtésés információcsere

Politikai támogatással:

- promóció (pl. szociális gazdaság szervezése, gondolatának terjesztése)
- politikaitevékenységek
- szabályozás.

A szervezeti formák sokszínűsége a támogatási formák sokszínűségét vonja maga után. A már kialakult szervezetek és támogatási formák elsődlegesen a szociális gazdaság szövetkezeti ágát és a résztulajdonon alapuló termelő közösségeket foglalják magukba.

# ÖSSZEFOGLALÁS

A szociális gazdaság területén indított tevékenységek megkezdése előtt a több szempontú, és aktuális szükségletfelmérés készítésének közép- és rövid távon is rendkívül fontos szerepe van. Hogy miért, arra is igyekszünk válaszolni, még hozzá olyan módon, ami rávilágít arra is, hogy a szükségletfeltárást milyen szempontok szerint kell elvégezni. A szükségletfeltáró munka módszereit, eredményeit és a legfontosabb következtetéseket egy záródokumentumban kell összefoglalni.

Az üzleti tervezés nem kevesebbre vállalkozik, minthogy mindenki, de különösen a vállalkozás tulajdonosa, vezetője és lehetséges finanszírozói számára bebizonyítsa, hogy az üzleti ötlet életképes, megvalósítható, és a kitűzött cél elérhető. Az üzleti terv elkészítésének a szociális és közösségi vállalkozásokban vannak másoktól eltérő sajátosságai.

Az üzleti és a nonprofit marketinget ötvöző gondolkodásmód még nem terjedt el a régióban kellő formában, de a fejlődése egyértelmű. A marketing szemlélet meghonosodásának első feltétele a szociális gazdaságban is annak belátása, hogy a marketing egyidejűleg egy, a vevőkkel és ügyfelekkel való azonosulást hangsúlyozó filozófia, ill. a felek kölcsönös megelégedettségének elérésére törekvő cserét megalapozó és lebonyolító cselekvési rendszer.

A nonprofit szervezetek sokkal inkább ki vannak téve a nyilvánosság ellenőrző hatásának, mint az üzleti élet szereplői. A nonprofit szervezetek által vállalt társadalmi célok, ill. a közpénzekből való részesedésük közfigyelmet vált ki. A nyilvánossággal való nagyobb törődés egyébként is javíthatja a szervezetek megítélését. A marketing eszköztárában ezért kitüntetett szerepe van a közönségkapcsolatok ápolásának, a PR-nak.

A szociális gazdaság közszférával való kapcsolata négy jelentős területen nyilvánul meg. A közszférában születnek meg azok a jogi és pénzügyi szabályok, melyek a szociális gazdaság

működését behatárolják és melyek jelentősen megkönnyíthetik, de meg is nehezíthetik ezt a működést. Ebben az esetben az érdekvédelmi rendszer kiépülésének, az érdekérvényesítés lehetőségének és jellemző csatornáinak van jelentősége. A közszféra – az előző ponthoz kapcsolódva, az állami újraelosztás részeként – támogatja a szociális gazdaság működését. A normatív, vagy pályázati úton elérhető közösségi források meghatározó szerepet töltenek be a szociális gazdaság működésében és fejlesztésében. A közszféra ezen tevékenységét szintén az érdekképviselőten, ezen belül különösen a tervezésbe való bekapcsolódáson keresztül tudják a szociális gazdaság belső szereplői befolyásolni. A közszféra által hagyományosan ellátott szolgáltatások egy részének működtetését a szociális gazdaság átvállalhatja. Ebben az esetben a közszféra a szociális gazdaság fontos piacépítő tényezőjeként jelenik meg. Kapcsolatukra az üzleti típusú, kölcsönös érdekeltségre épülő mellérendeltségen alapuló viszony a jellemző. A közszféra alapítóként, tagként részt vehet a szociális gazdaság szervezeteiben.

A támogatórendszer feladata a szektor képzése, fejlesztése, információval való ellátása és érdekképviselőtének biztosítása. A hálózatszervezés szükségességét igazolják a nemzetközi tapasztalatok is. A szociális gazdaság rendkívül színes és formai megjelenésében változatos világát csak jól működő koordinációs mechanizmusok tarthatják össze.

# FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Csoba Judit, Frey Mária, G. Fekete Éva, Lévai Márta, Soltész Anikó (2007) – Szociális gazdaság kézikönyv
2. OFA Nonprofit Kft. (2017) – Hogyan működhet együtt a közsféra a társadalmi vállalkozásokkal? – Módszertani kézikönyv közsféra szervezetek számára
3. OFA Nonprofit Kft. (2017) - Alap kutatás a társadalmi vállalkozások működéséről
4. A CIRIEC (A Köztulajdonú, Szociális és Szövetkezeti Gazdaság Nemzetközi Kutató- és Tájékoztatóközpontja) (2012) – A szociális gazdaság az Európai Unióban
5. Dr. Futó Péter, Hanthy Kinga, Lányi Pál, Mihány András, Dr. Soltész Anikó (2005) – A szociális gazdaság jelene és jövője Magyarországon
6. G. Fekete Éva, Nagy Zoltán, Lipták Katalin, Kiss Julianna (2018) - Szociális és szolidáris gazdaság a poszt-szocialista perifériákon
7. Kiss Julianna (2018) - A társadalmi vállalkozások megjelenése, intézményesülése és kapcsolódása a nonprofit szektorhoz Magyarországon
8. Mészáros Zsuzsanna, dr. Nagy Péter - Szociális gazdaság, szociális szövetkezet, közösségi vállalkozás, közösségi gazdaságfejlesztés