

## TÉNYKÉP / REPORTS

### **Szociális szövetkezetek periférikus térségekben – a sikeres működés feltételei és akadályai**

### ***Social Cooperatives in peripheral areas – conditions and obstacles to successful activity***

**FINTA ISTVÁN, PÓLA PÉTER**

**FINTA István:** tudományos munkatárs, Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Regionális Kutatások Intézete; 7621 Pécs, Papnövelde u. 22.; [finta@rkk.hu](mailto:finta@rkk.hu); <https://orcid.org/0000-0001-6916-7325>

**PÓLA Péter:** tudományos munkatárs, Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Regionális Kutatások Intézete; 7621 Pécs, Papnövelde u. 22.; [pola@rkk.hu](mailto:pola@rkk.hu); <https://orcid.org/0000-0003-3169-2874>

**KULCSSZAVAK:** szociális gazdaság; szociális szövetkezet; helyi erőforrás; helyi gazdaságfejlesztés

**ABSZTRAKT:** A periférikus térségek belső erőforrásainak hasznosíthatósága, a társadalmi-gazdasági egyenlőtlenségek mérséklése, a helyi kormányzási eszközök alternatív megoldásainak alkalmazása területén a szociális szövetkezetek, az őket ért számos, sok esetben jogos kritika ellenére is fontos szerepet tölthetnek be. A helyi erőforrásokra alapozó gazdaságfejlesztésben, a szerveződésük jellegéből is eredő sajátos viszony- és érdekrendszerük okán a szociális szövetkezetek kutatói figyelmet érdemelnek. Baranya megye periférikus térségeire koncentrált empirikus vizsgálataink eredményei lehetőséget biztosítottak arra, hogy a nemzetközi és hazai szakirodalom, a releváns uniós dokumentumok és a szabályozási környezet alapján megítélhető legyenek a szociális szövetkezetek sikeres működésének feltételei és akadályozó tényezői.

A vizsgálatok feltárták azokat a területeket, ahol a külső beavatkozás jelentős mértékben hozzájárulhat fenntartható, hatékony működésükhöz. Ilyen területeknek tekinthetők többek között a megfelelő szabályozási környezet kialakítása, a helyben hiányzó funkciók esetén a területi (például megyei szintű) támogató rendszer működtetése, az együttműködés, hálózatosodás az értékesítés, feldolgozás során, vagy a piaci rések felismeréséhez, lefedéséhez szükséges feltételek megteremtése. A tanulmány igyekezett feltárni azt is, hogy helyi szinten milyen erőforrás-gazdálkodásra, hatékony és innovatív kooperációkra, térségi együttműködést elősegítő tényezőkre, nem utolsósorban vezetői kompetenciákra és készségekre van szükség ahhoz, hogy a helyi erőforrásokat kreatívan hasznosítva a helyi gazdaságfejlesztéshez a szociális szövetkezetek is érdemben járuljanak hozzá.

**István FINTA:** *research fellow, Institute for Regional Studies, Centre for Economic and Regional Studies; Papnövelde u.22., H-7621 Pécs, Hungary; [finta@rkk.hu](mailto:finta@rkk.hu); <https://orcid.org/0000-0001-6916-7325>*

**Péter PÓLA:** *research fellow, Institute for Regional Studies, Centre for Economic and Regional Studies; Papnövelde u.22., H-7621 Pécs, Hungary; [pola@rkk.hu](mailto:pola@rkk.hu); <https://orcid.org/0000-0003-3169-2874>*

**KEYWORDS:** *social economy; social cooperative; internal resource; local economic development*



*ABSTRACT: Due to their special system of relations and interests arising from the nature of their organization, social cooperatives can play a decisive role in local economic development, by providing alternative solutions to traditional development tools and local government instruments through the mobilisation of endogenous resources. This paper summarizes the experiences of our empirical research on social cooperatives in peripheral rural areas of Baranya county in Hungary.*

*Our study reveals areas where external intervention can significantly contribute to the sustainable operation of social cooperatives and increase their efficiency. Such areas include the development of an appropriate regulatory environment, the operation of a regional (county level) support system in case of missing local functions, the creation of conditions necessary for the recognition and coverage of market gaps, cooperation and networking in sales and processing. At the local level, proper resource management, efficient and innovative cooperation, a willingness to cooperate regionally, and last but not least, leadership competencies and skills are needed to make social cooperatives key players in local economic development. Our findings reveal that the most compelling problems of social cooperatives are: the lack of capital for development, sales difficulties, the production of adequate quantity and quality as well as vulnerability towards external support.*

## Bevezetés

A periférikus térségekben, ahol a társadalmi-gazdasági problémák konzerválódni látszanak, ahova a hagyományos fejlesztési eszközök nem érnek el (le), s ha mégis, hatásfokuk alacsony, ahol a belső erőforrások feltárása, aktivizálása önmagában is kihívást jelent, ott szerepet kaphatnak a hagyományostól eltérő megoldások. Bár a helyi tudás a periférikus vidéki terekben is generálhat fejlődést, de a térségek többsége ebben a versenybe nem képes sikerrel beszállni (Pálné 2019), itt tehát érdemes „harmadik fejlődési utat” (Cohrance 2011) keresni. A közszféra és a magánszektor között elhelyezkedő ún. harmadik szektor leginkább a „szociális gazdaság” fogalma alatt próbál évtizedek óta gyakorlati megoldásokat találni a problémákra, és tárgya az újszerűsége érzékeny tudományos kutatásoknak is (G. Fekete et al. 2018; Lácza 2014, 2018; Nagy 2015; Nolan 2013; Herczog 2013; Fremeaux 2012; G. Fekete 2011). A szociális gazdaságon belül helyezkedik el egy sajátos szervezeti forma: a szociális szövetkezet. Az elnevezés ugyan egységes, a tartalom, vagyis a szervezet tevékenységi köre, jogi szabályozása tekintetében már vannak eltérések a különböző országok gyakorlatában. A szociális gazdaság szereplőivel, a szociális szövetkezetekkel – különösen a periférikus térségekben – a jövőben is számolnunk Magyarországon.

Elemzésünk alapvetően a jogi (közösségi és hazai szabályozási) és közgazdasági (humán erőforrás-menedzsment, szervezéselméleti) összefüggések vizsgálata terjed ki. Az uniós dokumentumok elemzése a szociális gazdaság szerepére vonatkozó nemzetközi elvárások, funkciók és trendek alakulását kívánja bemutatni. A nemzetközi kitekintés olyan tükör, amely segítséget nyújt a hazai szabályozás irányainak értékelésében, valamint a szociális szövetkezetek mindennapi tevékenységének megítélésében. Tanulmányunk fő célja ezért nem a szociális szövetkezetek szabályozásának átfogó bemutatása és kritikája, ezt már többen el-

végezték (Csoba 2017; Rácz 2013; Soltész 2012; Herczog 2012; G.Fekete 2011; Lácza 2016), sokkal inkább az, hogy az adott szabályozási keretek mellett mutassuk be a szociális szövetkezetek működését, lehetőségeiket és a sikeres működés akadályait. A Baranya megye periférikus térségeiben működő szociális szövetkezetek empirikus vizsgálata alapján értékeljük a szociális szövetkezeteket érintő szabályozási környezet változásait, valamint azokat az erőforrásokat, amelyek a szervezeti forma segítségével hozzájárulhatnak a helyi gazdaság fejlődéséhez, és értékelhetővé teszik a helyi kormányzás egyfajta eszközeként működő szociális szövetkezetek tevékenységét is.

## Módszertan

A kutatás módszertanában primer és szekunder kutatási elemeket ötvöztünk. A releváns szakirodalom feldolgozása mellett az uniós dokumentumokat, a hazai szabályozást és a statisztikai adatokat értékeltük. Az empirikus vizsgálatokat Baranya megyében<sup>1</sup> 2020. első negyedévében végeztük. A vizsgálatok egy részében mélyinterjúkat készítettünk félig strukturált kérdéssor segítségével (22 szociális szövetkezet esetében), jellemzően a szociális szövetkezetek vezetőivel. Az empirikus vizsgálatok másik részét – valamennyi bejegyzett Baranya megyei szociális szövetkezetet megszólító – kérdőíves felmérés képezte. A kitöltött kérdőívekkel (20 db) valamint a mélyinterjúkkal a megyében működő szövetkezetek több mint felét sikerült elérnünk, mely a reprezentativitással szemben támasztott általános elvárásokat messze meghaladhatja. A mélyinterjú, valamint a kérdőívben megfogalmazott – on-line formában kitölthető – kérdések nem különböztek egymástól, így a két vizsgálati módszer eredményeit együttesen tárgyaljuk. Kutatásunk során kiinduló hipotéziseket fogalmaztunk meg, a tanulmány alapvetően ezek mentén építkezik:

- A szociális szövetkezetek olyan problémákra reagálnak, olyan kihívásokra adhatnak fenntartható választ, amelyek hosszú távon jelen maradnak a periférikus térségek életében.
- A szociális szövetkezetek olyan közcélokat szolgálnak, amelyek megelőzik a magánérdekhez kötődő célokat, ám a közszféra e célokat – a rendelkezésre álló eszközeivel – nem képes kellő hatékonysággal szolgálni.
- A helyi közügyek köre, az állam, a helyi önkormányzatok, a piaci szereplők által biztosítható szolgáltatások dinamikusan változhatnak, a korábban piaci szereplők által biztosított szolgáltatás közszolgáltatássá válhat, amelynek biztosítására nem feltétlenül az állam vagy az önkormányzat a legalkalmasabb.
- A szociális szövetkezetek a helyi kormányzás sajátos formáját is jelentik, amelyben az önkormányzati szektor mellett tényleges szerepet tölthetnek be a periférikus térségekben élő társadalmi rétegek is.

- A hálózati együttműködés hiánya a szociális szövetkezetek működési hatékonyságának komoly korlátját jelenti.

### Szociális vállalkozások, szociális gazdaság

A szociális/társadalmi gazdaság egységes definíciója sem a szakirodalomban, sem a jogi szabályozásban nem született meg. Az egyik megközelítés a funkciók felől keresi a definíciót. E szerint a globalizáció környezeti problémákat, foglalkoztatást, társadalmi kohéziót és demokráciát érintő kihívásaira adott válaszként erősödött fel a szociális gazdaság és helyi gazdaságfejlesztés (G. Fekete 2011). Egy inkább társadalom- és gazdaságfilozófiai megközelítés szerint „a szociális gazdaság igyekszik a profitszerzés primátusát letörni és a gazdaságot a társadalomba visszahelyezni. (...) A közösségi érdekek előtérbe helyezését, a nem anyagi természetű dolgok felértékelődését foglalja magába. Alapértékei a szolidaritás, a méltányosság és a párbeszéd” (G. Fekete et al. 2018, 5.), vezetésük független; demokratikus döntéshozási folyamattal rendelkeznek. A szociális gazdaság a legelmaradottabb térségekben, a leghátrányosabb helyzetű célcsoportok számára is tud kitérési alternatívákat mutatni, mivel a közszféránál rugalmasabban képes reagálni a foglalkoztatási kihívásokra, helyi beágyazottsága biztosított, a szociális gazdaság területén számos új, modellértékű módszert kísérleteztek ki (Herczog 2012). A szociális gazdaság működése a foglalkoztatási gondok enyhítése mellett a tartós munkanélküliség és az abból oly gyakran adódó jövedelmi szegénység mérséklését is eredményezi (R. Fedor, Balla 2019). Az angol nyelvű szakirodalom és a szabályozási dokumentumok a *'social enterprise'* (társadalmi vállalkozás) kifejezést használják, a magyar nyelvben azonban a „társadalmi” mellett erőteljesebbé vált a „szociális” (segítségre, támogatásra szoruló) jelentéstartalom (Nagy 2015).

A társadalmi vállalkozások lényeges eleme Nicholls (2006) szerint az önkéntesség (erőforrások és aktivitás tekintetében), a társadalmi innováció, valamint a társadalmi célú kockázati tőke megjelenése. Az Európai Bizottság (2011) *'Social Business Initiative'* című dokumentumában a társadalmi vállalkozás a szociális gazdaság egyik működtetője, melynek fő célja a társadalmi hatás, és nem a nyereségtermelés a tulajdonosoknak, részvényeseknek. Vállalkozói és innovatív szemléletben, nyitott irányítás mellett működik, és javakat, szolgáltatásokat biztosít a piac számára, a nyereséget pedig elsődlegesen társadalmi célok elérésére fordítja (European Commission 2011). Austin és szerzőtársai használják a küldetés-vezérelt vállalkozás fogalmát, s ebbe a körbe tartozónak tekintik azokat a szervezeteket, beleértve a profitorientált vállalkozásokat is, amelyek valamilyen társadalmi cél érdekében tevékenykednek (Austin et al. 2006). Ehhez áll közel Yunus definíciója is: Egy társadalmi vállalkozás „vesztés- és osztalékmentes vállalat, amelyet egy társadalmi cél megvalósítására hoztak létre” (Yunus

2010, 4.). E koncepció mindenekelőtt olyan üzleti modell mentén épül fel, amelyben a javak és szolgáltatások biztosítása során inkább a szegényebb fogyasztói rétegre fókuszál. A szociális gazdaság meghatározására a Köztulajdonú, Szociális és Szövetkezeti Gazdaság Nemzetközi Kutató- és Tájékoztatóközpontja (CIRIEC) 2007<sup>2</sup> novemberében javasolt az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság részére egy definíciót, amelynek kiemelt pontja, hogy a szociális gazdaság fejlesztését el kell választani a közfoglalkoztatás rendszerétől! Érdemes röviden, a teljesség igénye nélkül utalni arra, hogy különböző országokban a szociális gazdaságban működő szervezetek milyen jellemző tevékenységeket végeznek.

*Olaszországban* e szervezetek szociális, egészségügyi és oktatási tevékenységeket látnak el, illetve szolgáltatásokat nyújtanak a fogyatékossgal élő embereknek, időseknek, drogfüggőknek, támogatják a hátrányos helyzetű munkanélküliek integrációját. *Ausztriában* azt várják, hogy munkatapasztalatot biztosítsanak az álláskeresőknél közhasznú projektekben, a hagyományőrzés, a környezetvédelem, az egészségügy, a turizmus és a középületek restaurációja területén. Az *Egyesült Királyságban* a társadalmi kirekesztettség elleni küzdelem fontos eszközei, jóléti, munkaerőpiaci, képzési és egészségügyi szolgáltatásokat nyújtanak. *Németországban* a munkahelyteremtésben, a hulladék-újrahasznításban és a szociális szolgáltatások területén aktív ez a szféra. *Hollandiában* az idősgondozásban számítanak a szociális gazdaságra (Nagy 2015). *Franciaországban* a szektor a nemzeti foglalkoztatás 10%-át adja, innovatív fogyasztás, élelmiszer-osztás, helyi ökológiai alapú élelmiszer termelése és elosztása, oktatás, alkalmazott-megosztás, foglalkoztatási tevékenységű szövetkezetek stb. jellemzőek (Primuszné 2013).

A társadalmi vállalkozások a klasszikus közszolgáltatások területén is megjelentek: Angliában a közösségi közlekedésben, Kongóban az ivóvízellátás, Peruban a hulladékkezelés területén (G. Fekete 2018). Az Európai Unióban egy 2017-es jelentés számol be a szociális gazdaság területén végbement változásokról, amely szerint e vállalkozásokat nem csupán a piaci vagy növekedési kritériumok vezérlik, fő céljuk a társadalom általános jóllétéhez való hozzájárulás. Ma az EU-ban a szociális gazdaság a foglalkoztatottak 6,3%-ának nyújt fizetett munkát, de *az új tagállamokban ez az arány átlagosan csak 2,5%*.

Az Európai Bizottság önálló állásfoglalásban határozta meg a szociális vállalkozások fogalmát, a vele szemben támasztható követelményeket. A „szociális vállalkozás” olyan vállalkozás, amely:

- „ esetében közérdekű társadalmi cél szolgál a jellemzően innovatív kereskedelmi tevékenység alapjául,
- nyereségét elsősorban e szociális cél elérése érdekében forgatják vissza,
- küldetésének megfelelő – részvételi alapelvekre, társadalmi igazságosság célokra építő – szervezeti és tulajdoni struktúrával rendelkezik.” (European Commission 2011).

## A szociális szövetkezetek és a helyi erőforrás-alapú helyi gazdaságfejlesztés

A szociális szövetkezet egy helyi közösség által demokratikusan létrehozott és működtetett gazdasági szervezet, amelyben a módosabb, képzett, kapcsolatokkal rendelkező, szociálisan érzékeny szereplők fognak össze a hátrányban élőkkel a közösség fejlesztése, mindenekelőtt munkát biztosító szervezet létrehozásával (Németh 2012). Ez a szervezeti forma *kitörési lehetőségnek tűnt*, alkalmasnak arra, hogy segítse a tartós munkanélküliek társadalmi és munkaerőpiaci integrációját (Frey et al. 2007), s hogy periférikus térségekben a helyi gazdaságfejlesztés fontos elemévé váljon. Kérdés, hogy mennyiben tudja ezt a várakozást visszaigazolni. Ehhez a helyi gazdaságfejlesztés elméletét és hazai gyakorlati vonatkozásait, valamint a helyi erőforrások kérdéseit érdemes röviden áttekinteni.

A klasszikus közgazdasági megközelítés szerint a helyi gazdaságokra a makrogazdasági trendek erősen hatnak, a helyi gazdaságfejlesztés csak kiegészíti a nemzetgazdasági törekvéseket (Pálné 2019; Faragó 2004). Helyszinten a legtöbbet a képzés, az infrastruktúra fejlesztésével lehet elérni. Ösztönözni kell az információcserét és különböző programokat kidolgozni a szereplők közötti együttműködések, a szinergia javítása érdekében, hiszen a helyi gazdasági folyamatok alapvető és közvetlen hatással vannak jólétünkre mind ösztársadalmi, mind pedig egyéni szinten. R. Fedor (2018) vizsgálatában rámutatott, hogy a munkavégzés, valamint a munkával való elégedettség hatással van a jóllétre. A munkanélküliség negatív érzelmi, pszichés hatásai, a bizonytalanságból, a haszontalanságból eredő pszichoszomatikus problémák jól ismertek.

A hatékonyság (versenyképesség alapú megközelítés) mellett a társadalmi igazságosság, méltányosság szempontjának is érvényesülni kell. Valószínű, hogy a területi különbségek csökkentése és az elmaradott térségek fenntarthatósága valamilyen harmadik utas (a tisztán piacelvű és az állam által szervezett rendszer közötti) modellt igényel (Pálné 2019). Ahhoz, hogy a gazdasági fókuszcélra a szolidaritás felé mozduljunk, mindenképpen figyelembe kell vennünk Sen képességszemlélet alapú megközelítését (Pálné 2019; Bajmócy, Gébert, Málóvics 2017). A helyi gazdaságfejlesztés ugyanis a helyi adottságokból eredő célok és értékek mentén születik, de ehhez a helyi *adottságokból erőforrást* létrehozó szereplők és a döntéshozók *kompetenciái* is szükségesek (Pálné 2019; Póla 2019; Póla, Chevalier, Maurel 2015). Mindez *erőforrás-vizsgálatot* és -fejlesztést feltételez, ami a vidéki gazdaságokba ágyazott, azokból táplálkozó és azokat formálni képes szociális szövetkezetek vizsgálata során is kulcskérdés.

Több évtizedes vidékfejlesztési kutatások jelzik, hogy a sikeres fejlesztések alapjait a helyi erőforrások feltárása és aktivizálása jelentheti (Kulcsár 2016; Mezei, Póla 2015). A lokalitás számára potenciális erőforrás-kiáramlást eredményező területi munkamegosztás ellen csak a helyi alternatívák megtalálásával van esély fellépni, s bár ez a bottom-up<sup>3</sup> szemlélet lényege (Bajmócy

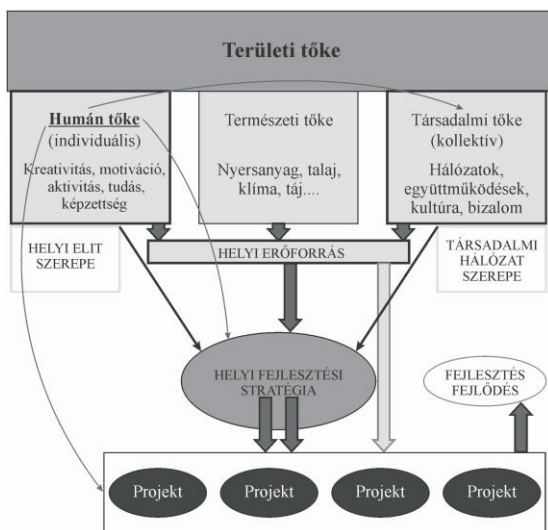
2011; Mezei 2016; G. Fekete 2001), a fejlesztéspolitikai gyakorlat ebben nem igazán eredményes.

A helyi erőforrások között első helyen említhető maga a tér (területi tőke), mint sajátos erőforrás (Rechnitzer 2016; Tóth 2014). Az egyes erőforrások megléte, felhasználási lehetősége és módja a helyi fejlesztés egészére hatással van. A fejlesztéspolitikában divatossá váló fogalom használatát tovább erősítette a 'place based' szemlélet, a területi alapú fejlesztések koncepciójának előtérbe kerülése (Faragó 2016). A területi tőke foglalja magába mindazokat tényezőket, amelyekkel egy adott térség rendelkezik, legyenek azok anyagi vagy nem anyagi erőforrások (1. ábra). A humán tőke a helyi lakosság tudását, kreativitását, képzettségét, motiváltságát és aktivitását jelenti, egyénekhez kapcsolódik, míg a társadalmi tőke a szereplők közötti kapcsolatokról építkezik. Ezekből az erőforrásokból alakítható ki olyan fejlesztési stratégia, amely sikeres, fenntartható projekteken keresztül vezet a térség fejlődéséhez.

Megítélésünk szerint ebben a modellben a szociális gazdaság szereplőinek is fontos helye van. Részben azért, mert szerveződésük okán képesek a humán és a társadalmi tőke fejlesztésére, a természeti erőforrások valorizálására, céljaik, projektjeik jól illeszthetők a helyi fejlesztési stratégiába, s önmagukban is projektgenerálásra alkalmas szereplők.

A közösségi gazdaságfejlesztés fenntarthatósága a társadalmi, piaci hálózatokhoz való kapcsolódástól is függ. Ehhez az állami, piaci, civil szereplők decentralizált, hatalommegosztó együttműködése, produktív interakciót teremtő innovatív intézményi formák létrehozása szükséges (Keller, Rácz, Váradi 2016), ami első-

1. ábra: A területi tőke és a helyi erőforrások rendszere  
*The system of territorial capital and local resources*



sorban szervezést, koordinációt igényel. Ha nincs megfelelő menedzsment, a helyi tevékenységeket rendszerbe kapcsoló, a kooperációkat és szinergiákat megszervezni képes szervezet, partnerségeket építő rendszer, akkor a pénzügyi támogatások hatásai is mérsékeltek. Egy franciaországi példa is azt mutatja, hogy a siker feltétele a helyi termelők együttműködései (civil szervezetek) mellett az önkormányzati, az állami és köztes szféra (kamara) anyagi és szervezési támogatása (Chevalier 2014).

A helyi gazdaságfejlesztés többszereplős kormányzásra építő modellje önkormányzati kompetenciákat és mozgásteret feltételez (Pálné 2019). Magyarországon a helyi gazdaságfejlesztésben közhatalmi túlsúly érvényesül, amit a gyenge magán-, üzleti és civil szféra alig tud ellensúlyozni. Ennek ellenére az önkormányzatok jellemző törekvése a helyi erőforrások mozgósítása, a helyspecifikus megoldások keresése (Pálné 2019). Ehhez azonban hiányzott a társadalmi, gazdasági, szervezési innováció és sok esetben a tényleges térségi együttműködés is, ennek az eredménye pedig a sok sablonos, sokszor párhuzamos, néha egymást kioltó fejlesztés (Mezei 2019).

A helyi önkormányzatnak kulcsszerepe van ebben a folyamatban a szubszidiaritás elvének való megfelelés miatt, de azért is, mert nincs ágazati mechanizmusokba zárva (Pálné 2019). Nagy kérdés, hogy Magyarországon a forráshiányos önkormányzatok képesek-e megfelelni önállóságuk, mozgásterük, kompetenciáik és eszközrendszerük alapján a helyi gazdaságfejlesztés szükségleteinek. Tudnak-e elég innovatívak lenni, helyi sajátosságokat érvényesíteni, képesek-e jól menedzselni például egy szociális szövetkezeti modellt? Mindezekkel együtt mennyiben tekinthető problémásnak az önkormányzati irányítású szociális szövetkezeti modell?

Nem vitatjuk Csoba (2010) megállapítását, miszerint a direkt állami szerepvállalás, a paternalizmus nem kedvez a bottom-up modelleknek, s a civilekkel szembeni bizalmatlanság és a „szolidaritásdeficit” akadályozza a társadalmi vállalkozások fejlődését. Összességében mégis úgy látjuk, hogy a ma Magyarországon működő szociális szövetkezetek között is vannak, amelyek képesek feltárni, fejleszteni, menedzselni a helyi erőforrásokat, ezért ez a szervezeti forma a helyi gazdaságfejlesztésben – a vizsgált periférikus térségekben mindenképpen – figyelmet és további elemzéseket igényel. Ugyanakkor problémának látjuk, hogy miközben idehaza éppen az önkormányzatok a szociális szövetkezeti rendszeren keresztül a közösségi típusú gazdasági modell meghatározó, jogszabályokban is nevesített szereplői, eszközök már alig vannak birtokukban.

### **A szociális szövetkezetekre vonatkozó hazai szabályozás jellemzői**

Az Alaptörvényben nem találhatóak szövetkezetekkel kapcsolatos rendelkezések (korábban az Alkotmány tartalmazott ilyet: „az állam támogatja az önkéntes tár-



suláson alapuló szövetkezeteket, elismeri a szövetkezetek önállóságát”). A szabályozás második szintje a szövetkezetekről szóló 2006. évi X. törvény. Általános rendelkezéseit a szociális szövetkezet mint a szövetkezet egy speciális típusa vonatkozásában is alkalmazni kell, de megjelennek benne kizárólag a szociális szövetkezetekre vonatkozó szabályok is. A szabályozás harmadik szintje a 141/2006. (VI. 29.) évi a szociális szövetkezetekről szóló kormányrendelet.

### ***A törvényi szabályozás indokoltsága és a törvénymódosítás fontosabb állomásai***

A jogalkotó álláspontja szerint az emberekben meglévő közösség iránti szükséglet, innovációs képesség, találékonyosság és szolidaritás képezi az erőforrásokat, amelyeket mobilizálni lehet. Ehhez döntően önkéntes alapon létrejövő, önszerveződő, demokratikusan irányított szerveződések szükségesek. Magyarországon – a szövetkezeti elvekkel ellentétben – kevésbé alulról induló kezdeményezéssel, sokkal inkább központi koordinációval indultak el szociális szövetkezetek (Csoba 2017). A törvény indokolása szerint az európai tapasztalatok azt is bizonyítják, hogy a szövetkezetek a foglalkoztatáspolitikai, a regionális, a vidékfejlesztési, az agrár-, a környezetvédelmi politika keretei között felmerülő problémák megoldásának eszközét jelenthetik. A törvény célja, hogy a szövetkezeti forma meghatározó legyen egyes területeken, elsősorban az agrárnépesség, a kistelepüléseken élők körében.

A 2006. évi *eredeti jogszabálysöveg* szerint a szociális szövetkezet fogalma, rendeltetése, jellemzői: nyitott tagság, a változó tőke elvei szerint működő, jogi személyiséggel rendelkező szervezet, amelynek általános célja tagjai gazdasági, társadalmi (kulturális, oktatási, szociális, egészségügyi) szükségletei kielégítésének elősegítése; munkanélküli, illetve szociálisan hátrányos helyzetű tagjai számára munkafeltételeket teremtése, tagjai szociális helyzetének javítása (Bak 2010).

A 2012. évi *törvénymódosítás* során a szociális szövetkezetek céljának meghatározásából kikerültek a munkanélküliek, megmaradt a munkafeltételek teremtése a hátrányos helyzetben lévő tagok számára. Fontos változás, hogy a szociális szövetkezetnek a természetes személy tagjain kívül helyi önkormányzat is *lehet* tagja,<sup>4</sup> ami azért merülhetett fel, mert a közfoglalkoztatáshoz kapcsolódó fejlesztéseknek köszönhetően ezek rendelkeztek a szövetkezetek létrehozásához szükséges termelőeszközökkel. A korábban közfoglalkoztatott személyek anyagi helyzete ugyanis nem tette lehetővé, hogy a szövetkezet működéséhez szükséges tőkét saját erőből előállítsák, így ehhez más forrásra volt szükség, például pályázatra vagy önkormányzati vagyponra (Csoba 2017). A közösségi szerveződésűnek hirdetett szociális szövetkezetek, a bevitt vagyonnak köszönhetően, önkormányzati felügyelettel és tulajdonnal gazdálkodnak és használják az Európai Unió civil szerveződésű szociális szövetkezetekre szánt támogatásait (G. Fekete, Lipták 2014). A szociális szövetkezetek elterjedésében azért is lehetett érdekelt a kor-

mány, mert a közfoglalkoztatási programokat az Európai Bizottság nem ismerte el támogatandó aktív foglalkoztatáspolitikai eszköznek, míg a szociális gazdaság az Európai Unióban kiemelt támogatási terület, így támogatásuk közösségi keretből finanszírozható (Csoba 2017). Ez azonban csak részben igaz, mert a támogatások között jelentős mértékű hazai források is megjelentek. (Különösen fontosak ezek közül az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság (OFA Kft.) által meghirdetett tematikus pályázatok. A hazai és az uniós források aránya hozzávetőleg egyharmad-kétharmad az uniós csatlakozás óta eltelt időszakban (Koltai et al. 2018, 79.).

A 2013. évi módosítás a szabályozási kört a szociális szervezetek mellett kibővítette a foglalkoztatási szervezetekre.<sup>5</sup> Új elem a személyes közreműködés szabályozása, a közös termelésben való, tagsági jogviszonyon alapuló közreműködés, a tagi munkavégzés, ami a Szoszöv<sup>6</sup> véleménye szerint rossz konstrukció (Csoba 2017), mert forprofit társaságokat ösztönözhet arra, hogy a pályázati támogatások elérése érdekében alakuljanak szociális szervezetté (Koltai et al. 2018).

A 2016. évi törvénymódosítás fontos eleme, hogy a szociális szervezetben a természetes személy tagok mellett legalább egy helyi vagy nemzetiségi önkormányzatnak kötelező tagnak lennie. Az indoklás szerint a kötelező önkormányzati tagság a visszaélések megelőzését szolgálja. A tagi munkavégzésre vonatkozóan a törvény tovább szigorít: a szervezet tagja tagi munkavégzés keretében más munkáltatónál nem végezhet munkát. Erre a módosításra azért került sor, mert a szervezeteknél többször tapasztalták, hogy a törvényben meghatározott céltól eltérően olyan tevékenységet folytatnak (vendéglátóipar, építőipar stb.), amely hagyományos munkaviszony keretében is ellátható.

A jogalkotás komoly – és a mai napig tartó – hiányosságának tekinthető, hogy a kötelező önkormányzati részvétel mellett nem biztosít lehetőséget az olyan szociális szervezetek megalakítására, ahol az önkormányzat nem szükségyszerűen tagja a szervezetnek. Márpedig, ha egy szociális szervezet célja nem szűkül kizárólag a – kezdetben közfoglalkoztatásból táplálkozó – foglalkoztatáspolitikára, hanem (például az olasz tapasztalatokhoz hasonlóan) másterületen (például idősgondozás) is megjelenhet, akkor ezt a lehetőséget szükséges lett volna (szükséges lenne) biztosítani.

A 2019. évi törvénymódosítás létrehozta az ún. Start szociális szervezeteket, amelynek alapításában és működésében részt kell vennie a közfoglalkoztatásra vonatkozó jogszabályok szerint közfoglalkoztatónak minősülő önkormányzatnak, és alapítói között lennie kell olyan személynek, aki az önkormányzattal közfoglalkoztatási jogviszonyban áll. A módosítás célja, az indokolás szerint, hogy előnyben részesítsék a közfoglalkoztatást biztosító szervezetek alapítását.

A szociális szervezetekre vonatkozó hazai jogi szabályozási filozófia sokkal inkább a szociális funkciót, azon belül is a foglalkoztatási célt erősítette, mint a magángazdasághoz kapcsolódó vállalkozási jelleget. A társadalmi érdek, amely indokolja e szervezeti forma kialakítását, alapvetően a *foglalkoztatáspolitikához*  
kö-

*tődött*, és közel sem volt olyan széles látókörű, mint számos más uniós tagállamban. Ennek oka egyrészt, hogy hazánkban a közszolgáltatások szinte teljes körét az állam (önkormányzat) nyújtja, kevés az olyan terület, amiről a közszféra ne kívánna gondoskodni. Másrészt hazánkban a civil kezdeményezéseknek nincs olyan hagyománya, mint a nyugati demokráciákban, így a közfeladatok ellátása érdekében kifejtett szövetkezési hajlandóság is gyengébb. Ugyanakkor a munkanélküliség kezelése mindig jelentős szerepet játszott a politikában. Ez is magyarázat arra, hogy a szabályozásban miért jelent meg és válhatott egyre markánsabbá a foglalkoztatási funkció.

A másik sajátosság a közszféra – különösen a helyi önkormányzatok, majd rajtuk keresztül az állam – megjelenése és súlyának fokozatos növekedése. Ez ugyan nincs feltétlenül összhangban a társadalmi vállalkozásokkal szemben támasztott függetlenség követelményével, de ne felejtjük el, hogy a helyi közügyek szervezését – különösen a gyenge civil szféra miatt – leginkább a helyi önkormányzatok képesek biztosítani. Az önkormányzati részvétel lehetőségétől így jutottunk el első lépésként a kötelező tagsáig, majd a kötelező tagság és a munkanélküli pozíció összekapcsolásáig (Start szociális szövetkezet). A kötelező tagság melletti leggyakoribb érv, hogy jelen van a korábbi közfoglalkoztatási programok szervezője, aki adminisztratív tapasztalattal és háttérrel, kapcsolatrendszerrel erősítheti a szövetkezetek tevékenységét. Csoba Judit (2017) azonban fontos problémára hívja fel a figyelmet, amikor arra utal, hogy a tisztességes versennyel, összeférhetetlenséggel kapcsolatos kérdéseket vet fel az, ha az önkormányzat egyszerre lehet a szociális szövetkezet tagja és megrendelője.

Úgy ítéljük meg, hogy a trend a közfeladatok és a közszféra szerepének erősödése irányába mutat, ami azt is jelentheti, hogy a szociális szövetkezetek hazánkban leginkább közügyeket ellátó nem tipikus kormányzati szereplővé (governance) válnak. A formalizált kormányzati-önkormányzati és állampolgári együttműködés akkor lesz problémamentes, ha az állam (önkormányzat) nem teletpszik rá, nem igyekszik kisajátítani e szervezeti formát saját érdekei szerint.

A hazai szabályozást számos komoly kritika érte (lásd Csoba 2017; Keller, Rácz, Váradi 2016; G. Fekete et al. 2018). Az egyik legkomolyabb kritika a manchesteri elvek sérülésével kapcsolatos, amely az alulról építkezést, a tagság önkéntességét alapvető kritériumnak tekinti. Egy másik kritikai elem a közfoglalkoztatottak szociális szövetkezetben való foglalkoztatása, ami szintén ellentétes a szövetkezeti alapelvekkel, s ahogy a SzóSzöv elnöke fogalmaz: „A tulajdonosi szemlélettel szemben függőségi magatartást erősíti (...), a klientúraépítés eszköze” (Csoba 2017, 157.). Csoba (2017) továbbá úgy véli, hogy a civil szervezetekkel szembeni bizalmatlanság különösen a perifériákon erősíti a rendszer paternalizmusát.

Fenti kritikák lényegével egyetértve három megjegyzést teszünk:

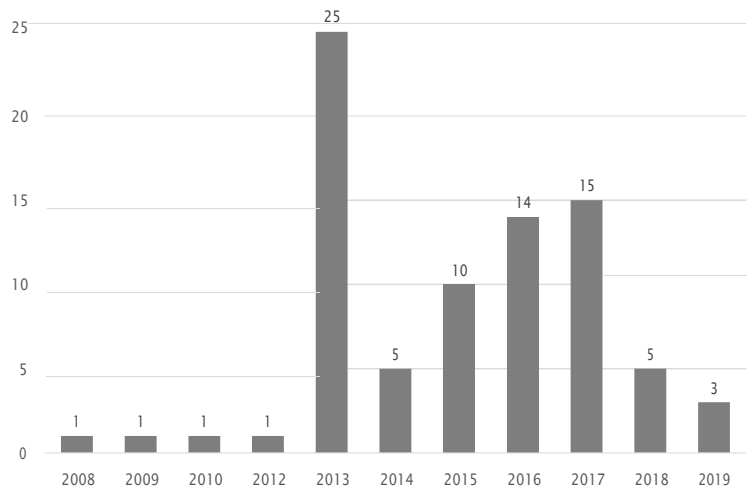
- Tanulmányunkban a jelen feltételeket adottságként tekintve vizsgáljuk a megyében működő szövetkezeteket, arra fókuszálva, hogy a velük szemben támasztott elvárásoknak miként felelnek meg.

- Fontosnak tartjuk a differenciálást az egyes szövetkezetek vonatkozásában, hiszen léteznek jól, a szövetkezeti alapelveknek megfelelően működő szervezetek, és bőven akadnak olyanok, amelyeket nagy jóindulattal lehet csak szociális szövetkezetnek nevezni.
- Fontos a differenciálás a szövetkezetek alkalmazotti-tagi köre tekintetében is, a foglalkoztatáshoz kapcsolódó kritikák ugyanis az alkalmazottaknak csak egy körére érvényesek (lásd az empirikus kutatások eredményeit).

### Baranya megyei szociális szövetkezetek a statisztikák tükrében

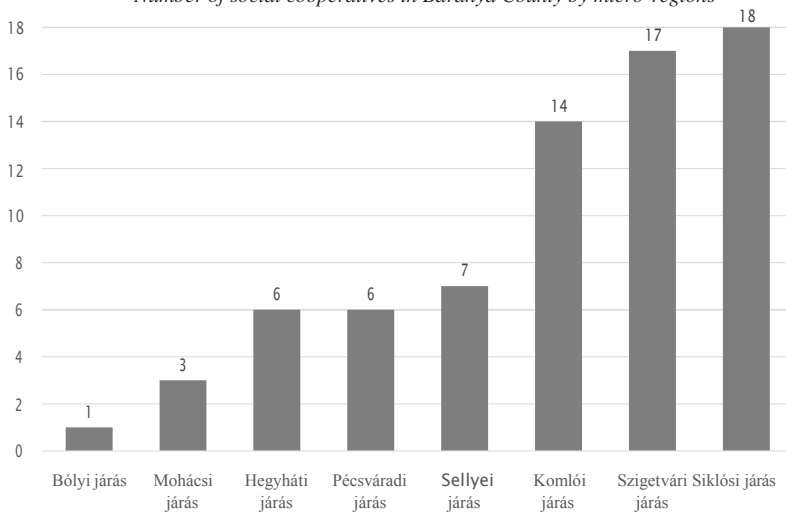
A szövetkezetek alakulása (2-3. ábrák) Baranya megyében – de országos szinten is – szorosan összefügg kormányzati intézkedésekkel. Ezek az intézkedések a jogszabályi környezet változásához vagy valamely támogatási rendszerhez köthetők. A különböző pályázati támogatások (például 2013-tól a TÁMOP) komoly ösztönzést jelentettek az önkormányzati foglalkoztatók számára, akik igyekeztek a közfoglalkoztatás alternatívájaként más megélhetési lehetőséget is biztosítani a munkanélküliek számára. Önmagában a kötelező önkormányzati tagság azért nem tűnt alapítást akadályozó tényezőnek, mert a szociális szövetkezetek létrehozása során az egyik legkomolyabb motivációt a pályázati támogatás jelentette, amely önmagában megkövetelte az önkormányzati részvételt. Ahogy a munkaerő-többletet a munkaerőhiány kezdte felváltani, úgy csökkent – a foglalkoztatási célú szövetkezetek esetén – a létesítések száma (különösen 2017-től). Az országos helyzetről az Opten<sup>7</sup> adatai adnak információt: míg 2015–2016-ban évente közel

2. ábra. A szociális szövetkezetek száma Baranya megyében a megalakulás éve szerint  
*Number of social cooperatives in Baranya County by year of establishment*



Forrás: KSH adatbázis

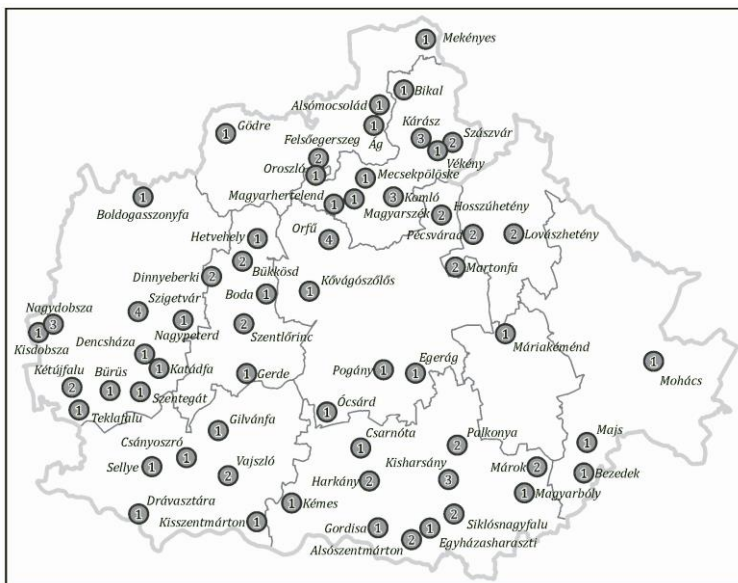
3. **ábra: A szociális szervezetek száma Baranya megyében járáások szerint**  
*Number of social cooperatives in Baranya County by micro-regions*



Forrás: KSH adatbázis

500 új szociális szervezetet jegyeztek be, addig 2017-ben már csak 304-et, 2018-ban pedig csak 50-et. Ezzel párhuzamosan megugrott a megszűnések száma, 2018-ban már 327 szociális szervezet szűnt meg.

4. **ábra: A Baranya megyei szociális szervezetek száma és területi elhelyezkedése**  
*Number and territorial location of social cooperatives in Baranya County*



Forrás: KSH adatbázis

A szociális szövetkezetek száma jelentős területi eltérést mutat a megyén belül (3-4. ábra). Ennek háttérében a térség gazdasági-társadalmi fejlettsége (fejletlensége) és a helyi vezetők stratégiai szemléletmódja, kreativitása (illetve ezek hiánya), valamint a szövetkezeti tagok és munkavállalók képzettsége, motiváltsága, tartós munkára való alkalmassága áll.

A fejlettebb járásokban (Bólyi és Mohácsi) kisebb az igény e szervezeti forma létrehozására, a foglalkoztatási lehetőségek többnyire a hagyományos piaci kereteken belül maradnak. Baranya megye két legkedvezőtlenebb helyzetű járása<sup>8</sup> a Hegyháti és a Sellyei. Ha csak a gazdasági fejlettség magyarázná a szövetkezetek számának területi alakulását, akkor e két járásban találnánk a legtöbb szociális szövetkezetet. Vizsgálataink szerint azonban több szociális szövetkezet alakítására ott kerül sor, ahol a kezdeményezőkézség mellett létezik valamilyen *helyi str- tégia*, és ahol a térségi humán erőforrás helyzete kedvezőbb.

### Az empirikus kutatások eredményei

Az empirikus vizsgálatok alapvetően a kutatási hipotézisek megerősítését, illetve cáfolatát célozták olyan fókuszált kérdések mentén, amelyek teljes körű bemutatását jelen tanulmány terjedelmi korlátai nem teszik lehetővé. A továbbiakban bemutatandó kérdések a szociális szövetkezetek céljaira, a humán erőforrás helyzetének sajátosságaira, a döntéshozatali mechanizmusokra, az együttműködés lehetőségeire, a fejlődést akadályozó fontosabb tényezőkre kívánnak rávilágítani.

A kutatás során megkérdezett szövetkezeti vezetők szerint a szociális szövetkezetek potenciális alkalmazotti-tagi köre – főleg az egykori közfoglalkoztatási program szereplői – három csoportba osztható. Az első körbe azok tartoznak, akik korábban és most is a közfoglalkoztatás helyi szereplői. Ők napi pár óra hatékony munkavégzésre alkalmasak,<sup>9</sup> a szociális szövetkezetekben megkövetelt mennyiségű és minőségű munkavégzésre nem. A folyamatos szakmai viták tárgyát képező közfoglalkoztatásnak (lásd Csoba 2010; Váradi 2016) a településvezetők, helyi szereplők, munkaszervezők többsége szerint nincs foglalkoztatási alternatívája, mert az elsődleges munkaerőpiac kapacitásai korlátozottak, és mert a foglalkoztatottak többsége komoly képesség- és készségbeli hiányok miatt sem állná meg a helyét a munkapiacon. Különösen igaz ez a periférikus térségekben (Koltai et al. 2018; Váradi 2016). A településvezetők véleménye szerint ezen hosszabb távon sem lehet változtatni. Ahhoz, hogy ők a szociális szövetkezetek munkavállalói vagy az elsődleges munkaerőpiac résztvevői lehessenek, mentális változásra lenne szükség. A szociális szövetkezet *önmagában* erre nem alkalmas. Léteznek törekvések, amelyek központi program keretében próbálják kezelni ezt a problémát, de helyi beágyazottság hiányában e programok hatásfoka gyenge. A szemléletváltáshoz szükséges érzelmi tényezők, a környezetváltozás bizonyos fel-

tételeinek kialakítása folyamatos jelenlét nélkül elképzelhetetlen, erre viszont egy központi vezénylésű, helyi lábakat nélkülöző program nem alkalmas.

A második körbe tartoznak azok, akiknek képességei, ambíciói és készségei magasabb bérezést biztosító munkalehetőség elérését teszik lehetővé, s tudják, hogy ez több munkával, több felelősséggel jár. Jellemzően ők lesznek a szociális szövetkezetek alkalmazottai, mert valamilyen személyes körülmény vagy gazdasági megfontolás alapján (közlekedésre fordított idő, költség, helyben elérhető szociális juttatások) nem tudtak elhelyezkedni az elsődleges munkaerőpiacon. Ezek jellemzők azonban nem tekinthetők átmenetinek. Az önkormányzatok felismerték, hogy mindig lesznek olyanok, akiknek a közmunkában történő foglalkoztatásuk *pazarlás*, mert sokkal többre képesek. A felismerésen túl szükség van olyan szervezetre, amely ezt a potenciált képes hasznosítani. A helyi kezdeményezés sikeréhez a központi segítség is szükséges, mert a helyi szereplők gyakran nem rendelkeznek a potenciálok kihasználásához szükséges feltételekkel.

A harmadik kört azok az egykori közmunkások képezik, akiket már felszívott az elsődleges munkaerőpiacon. Ez jó hír, sőt a folyamatos munkavégzés szemléletformáló hatása tovább javítja a helyi társadalom egészségének minőségét.

A szociális szövetkezetek bázisát jelentő rekrutációs lehetőséget vizsgálva tehát megállapítható, hogy az érintettek egy része azért nem jöhet szóba, mert nem alkalmas, más részét már felszívta az elsődleges munkaerőpiacon, így többnyire csak egy szűk réteg marad a szociális szövetkezetek munkaerőbázisául.

### ***A szociális szövetkezetek tevékenységeinek jellemzői***

A szociális szövetkezetek működésének céljait a szakirodalom, a jogi szabályozás, az uniós dokumentumok több szempontot figyelembe véve közelítik meg. Az empirikus vizsgálatok részben megerősítik e célok teljesülését, részben – a megvalósuláshoz képest – fényévnyi a távolság, egyes feltételek aligha teljesülnek. Az 1. táblázat egybeveti az egyes elvárásokat és a Baranya megyében 2020. első negyedében végzett empirikus vizsgálatok eredményeit.

Tapasztalataink szerint céljaik, motivációik alapján a vizsgált szociális szövetkezetek az alábbi kategóriák valamelyikébe voltak sorolhatók:

- helyi foglalkoztatási problémák enyhítése érdekében létesült (meghatározó többség, önkormányzati részvétellel);
- elsődleges cél a profitszerzés, piaci működés;
- pályázati támogatás elnyerése érdekében alakult.<sup>10</sup>

A megkérdezettek a munkahelyteremtés után az átmenet biztosítását (a munkanélküli helyzet és az elsődleges munkaerőpiacon való elhelyezkedés között) sorolták a második helyre. Az adott ágazaton belüli hosszabb távú működést csupán a válaszadók negyede tartotta fontos célnak (2. táblázat). Ez jelzi a szociális szövetkezetek jövővel szembeni bizonytalanságát, ami az állami támogatások kiszámíthatatlanságával is kapcsolatos.

1. táblázat: elvárások vs. empirikus tapasztalatok

<i>Elvárások, követelmények</i>	<i>Expectations vs. empirical evidence</i> <i>Az empirikus vizsgálatok tapasztalatai</i>
Közhasznúság, társadalmi haszon	Ott érvényesül (szövetkezetek túlnyomó többsége), ahol ne a profita fő cél.
Szociális kohézió és a befogadás erősítése	Teljesül (mindenütt alkalmaznak hátrányos helyzetűeket).
Hozzájárulása munkahelyteremtéshez és a növekedéshez	Részben teljesült, számos munkahely jött létre, de a térségi gazdasági növekedést érdemben nem mozdította elő.
Körforgásos gazdaság, környezetterhelés csökkentése	Kisrészben, teljesül, elsősorban munkaigényesebb nem környezetszennyező technológiák miatt, de ez inkább kényszer, mint tudatos érték- és technológiaválasztás. Jelentős tartalékokat rejt!
Rövidellátásilánc	Részben alkalmazott, jelentős tartalékokat rejt!
Ökoga zdá lkodás	Ritkán alkalmazott, jelentős tartalékokat rejt!
Piaci rések felismerése, kihasználása	Ritkán felismert és kihasznált, jelentős tartalékok!
Innováción alapuló új üzleti modellek kialakítása, alkalmazása	Nem tapasztalt.
Új szolgáltatások, nagyobb kínálat, alacsonyabb árak	Nem jellemző, illetve gyakran ellentétes hatás (szűk kínálat, magas ár).
Közösségi gazdasági modellek alkalmazása (elősegítik a nők munkaerőpiaci részvételének fokozását)	Nagy részben teljesül, de nem a modelleknek köszönhetően, a női foglalkoztatásban betöltött szerep jelentős.
A szakmai nehézségekkel küzdők foglalkoztatás útján történő integrációja	Nem teljesül.
Lehetőséget kínálnak a rugalmas vállalkozási és foglalkoztatási formákra	Teljesül, a szociális szövetkezeti forma alkalmazásának egyi legnagyobb előnye és értéke.
A közösségi irányítás és a részvételi demokrácia új formáinak szervezőelvé	Csak elvétve jellemző a demokratikus döntéshozatal.
A köz-, illetve a magánszférától való függetlenség	Nem teljesül. Az állam támogatástól való függés – legalább a létesítés időszakában – meghatározó.
A megfelelő kompetenciák, készségek és képzés szükségessége	Nem jellemző. Többségében hosszú távon is rendelkezésre a tevékenységhez szükséges tudás, szakmai tapasztalat.
Információs és kommunikációstechnológiák (IKT) alkalmazása innovatív ötletek gyors és hatékony kibontakozásához	Nincs rá példa.
IKT alkalmazása a piacr lépés, értékesítés támogatására	Nagyon ritkán teljesül, jelentős tartalékokat rejt, de a személyi, infrastrukturális feltételei hiányoznak.
Tudás- és oktatás megosztó modellek alkalmazása	Nincs rá példa a személyi, infrastrukturális, intézményi háttér feltételei hiányoznak.
Képesség, készség különböző területi léptékű hálózati rendszerek kialakítására, illetve azok működésében való részvételre	Igény létezik, eredményes együttműködés nagyobb területi léptékben nem.

*Forrás: saját szerkesztés*



2. táblázat: A szociális szövetkezet alapításának alapvető céljai<sup>11</sup>  
*Basic objectives of the social cooperatives*

<i>Alapítás célja</i>	<i>(db)</i>	<i>(%)</i>
Munkahelyteremtés, megélhetés biztosítása	15	75
Átmenet biztosítása a munkanélküli helyzet és az elsődleges munkaerő piacon történő elhelyezkedés között	7	35
Hosszabb távú működés és fejlesztések az ágazaton belül	5	25
Profitszerzés, piaci működés	4	20
A foglalkoztatottak önellátásának biztosítása	3	15
Önkormányzati feladatok ellátása (pl. zöldterület gondozás)	1	5

*Forrás: saját szerkesztés*

A kormányzat a szociális szövetkezetek fő funkcióját korábban abban látta, hogy átmenetet képez a közmunkaprogram és az elsődleges munkaerőpiac között, s ha ezt a feladatát betöltötte, akár meg is szűnhet. Nem számolt azzal, hogy hosszú távon is léteznek olyan társadalmi csoportok, amelyek nem képesek megjelenni az elsődleges munkaerőpiacon, illetve akiknek közfoglalkoztatásban történő alkalmazása pazarlás, mert az érintettek el tudnának helyezkedni az elsődleges munkaerőpiacon, ám ebben strukturális és/vagy személyes körülmények akadályozzák. A tranzitfunkciót a szociális szövetkezetek úgy teljesítették, hogy közben állandósult a helyi társadalom egy részének foglalkoztatására irányuló küldetésük.

### ***A humánerőforrás jellemzői***

A szövetkezetek életében a rendelkezésre álló humánerőforrás minősége, mind az alkalmazotti, mind a vezetői oldalon talán még nagyobb jelentőségű, mint a köz- vagy magánszférában, ahol a hiányszakmák kivételével nagy a kínálat. A köz- és magánszférában a vezetők jellemzően megfelelő képzettséggel és tapasztalattal rendelkeznek. A szociális szövetkezetek jelentős részében a vezetők nem rendelkeznek a szükséges tapasztalattal (a polgármesterek többsége nem marketing szakember, webdesigner, agrármérnök, HR-es stb.). A vizsgált szövetkezetek többségénél a vezetők – gyakran polgármesterek – nem feltétlenül rendelkeznek forprofit cégvezetői tapasztalattal, sokszor az adott tevékenységhez kötődő szakértelemmel sem, de előfordul, hogy profi gazdasági szakemberek. A vezetők többsége (75%) másodállásban látja el feladatait, s ez hatással lehet az elvárható teljesítményre.

E szektor szereplőinek humánerőforrás-érzékenysége, kitettsége a változásoknak olyan kockázati elem, amelynek csökkentése a támogató rendszerek számára komoly feladat.

A szövetkezetek vezetői általában megfelelőnek tekintik az alkalmazottak képzettségét – akik korábban közfoglalkoztatottak közé tartoztak –, mert a szükséges képzésekre korábban már sor került, illetve a tevékenység – figyelemmel a tervezett fejlesztésekre is – nem igényel további képzést (3. táblázat).

A szakirodalom szerint kezdetekben a legfontosabb probléma a (gyakran hátrányos helyzetű) munkanélküliek munkamorálja, gyenge motiváltsága volt (Soltész 2012; Simkó, Tarjányi 2011). Egy képzési tapasztalatokról beszámoló tanulmány a munkáltatói oldal humánerőforrás-igényeit úgy összegezte, hogy a megbízhatóság, a becsületesség a leginkább elvárt tulajdonság, minden más tanulással pótolható. Kutatásunk is rávilágított, hogy a szövetkezeti dolgozók rendelkeztek olyan tulajdonságokkal, mint a nyitottság, önállóság, együttműködési készség és segítőkészség. Mindemellett a célcsoport tagjai motiváltak is voltak (Ádám 2013, 581.).

Vizsgálataink alapján az elmúlt évek belső fejlődése és a szelekció eredményeként 2020-ban a megkérdezett szociális szövetkezeti vezetők szerint az alkalmazottak, tagok motiváltsága, készségei, munkamorálja már a legmagasabb értékelést kapta.

A tulajdonosi szemlélet gyengéségére utal, hogy a tagok inkább csak munkahelyként tekintenek a szövetkezetre. Felelősségük így inkább csak az általuk végzett tevékenység határáig terjed, az szövetkezet egészének sorsáig nem. Ugyanakkor mélyinterjúk alapján arra következünk, hogy nem a tulajdonosi tudat a legfontosabb feltétele egy szociális szövetkezet sikeres működésének.<sup>12</sup> „Nehéz velük hosszú távra gondolkodni. Nem üzleti szemlélettel állnak a munkához, annak ellenére, hogy a munkavállalók egyben tagok is a szociális szövetkezetben, sajnos csak az aktuális fizetés érdekli őket.”

3. táblázat: A humán erőforrások jellemzői  
*Characteristics of human resources*

<i>A képzettség szintje biztosítja a célok elérését, illetve a szövetkezet hosszabb távú működését?</i>	<i>(db)</i>	<i>(%)</i>
Igen	14	70
Nem	6	30
<i>Amennyiben nem, akkor sor került-e képzésre, vagy terveznek-e ilyet?</i>	<i>(db)</i>	<i>(%)</i>
Igen	11	55
Nem	2	10
n.v.	7	35
<i>A szövetkezet alkalmazottai helyben élők?</i>	<i>(db)</i>	<i>(%)</i>
Igen	17	85
Nem	2	10
n.v.	1	5

*Forrás: saját szerkesztés*

4. táblázat: Az alkalmazottak értékelése

<i>Miként jellemezhetők az alkalmazottak az alábbi szempont szerint (1-nem megfelelő, ... 5-kiváló)?</i>	Átlagos értékelés
Készségek, munkamorál	4,1
Motiváltság	4,1
Felelősségvállalás	3,8
Felkészültség, szaktudás, önállóság	3,8
Hosszú távú gondolkodás	3,7
Tulajdonosi szemlélet	3,2

*Forrás: saját szerkesztés*

A jó (4,5 pont) önértékelés<sup>13</sup> árnyalható a mélyinterjúk során szerzett tapasztalatokkal, amelyek alapján inkább az elhivatottság, a segítőkészség hoz eredményt, kevésbé egy cég vezetéséhez szükséges tudás és készségek összessége.

### **Döntéshozatali mechanizmus**

A helyi kormányzás innovatív megoldásainak szempontjából a szociális szövetkezeti forma azért figyelemre méltó, mert az egy tag=egy szavazat elve lehetőséget biztosít a helyi társadalom különböző szereplői számára, hogy helyben fontos döntésekben vegyenek részt. Miután az önkormányzati tagság a szociális szövetkezetek kötelező eleme, ezért ezek – legalábbis elméletileg – a multigovernance egyfajta szervezeti formáját is jelenthetik. A kérdőíves felmérés döntéshozatali mechanizmusra vonatkozó kérdésre („Miről döntenek közösen, illetve ki a fő döntéshozó?) adott válaszok alapján a szövetkezetek életében döntő fontosságú kérdésekben (gazdasági, stratégiai) az alapító tagok közösen döntenek (5. táblázat).

Az empirikus vizsgálatok tanulsága szerint a szociális szövetkezetek döntéshozatalának demokratikussága két tényezővel függ össze. Az egyik a szövetkezetek besorolásához köthető (tevékenységéhez mennyire áll közel a foglalkoztatást előtérbe helyező társadalmi cél, illetve mennyire a profitszerzés). Előbbi esetben a tagság és az alkalmazottak köre a közfoglalkoztatotti körből kerülhet ki (ahol a tulajdonosi szemlélettel szemben az alkalmazotti szemlélet a meghatározó), míg az inkább piaci szövetkezetek tagságának összetétele jellemzően a tulajdonosi szemléletűekből tevődik össze. A másik tényező a vezető személyével kapcsolatos. Az interjúk alapján körvonalazódní látszott, hogy autokrata típusú vezető esetén a döntéshozatali mechanizmus inkább formalitássá válik, míg, ha a vezető fontosnak tekinti a közös döntést és közvetlenül érzékeli annak hasznosságát (tagok ötletei, vagy éppen a tagok „képbe hozása”, motiválása), akkor a demokratikus döntéshozatal természetes mechanizmussá válhat.

5.

táblázat: Döntéshozatali formák

<i>Közös döntéshozatal</i>	<i>Forms of decision making Vezetőségi dominancia</i>	<i>Vegetes modell</i>
<p>„4 dolgozó tagja a szövetkezetnek, így mindenben közös a döntés.”</p> <p>„Minden olyan kérdést, mely a szövetkezet működésére hatással van, közös döntéssel allapítunk meg.”</p>	<p>„Kardinális kérdésekben, elnök, igazgatóság.”</p> <p>„A 3 tagú elnökség”</p> <p>„Alapszabály szerint, igazgatóság.”</p>	<p>„A szövetkezet életében döntő fontosságú kérdésekben közösen döntenek az alapító tagok. A mindennapi működtetéshez szükséges feladatokat, döntéseket az elnök határozza meg a tagok által közösen kialakított cél érdekében.”</p> <p>„Közös döntések. Fő döntéshozó a közgyűlés, ill. az elnök.”</p> <p>„Mindenről közösen döntünk, igazgató elnök a fő döntéshozó.”</p>
<p>„Atagokegyüttesen döntenek minden kérdéstről a helyi Önkormányzatot is bevonva.”</p> <p>„Mindenben együtt”</p> <p>„Szervezetet érintő kérdésekben, gazdasági stratégiai kérdésekben, üzleti tervezésben közös döntési mechanizmus van.”</p>	<p>„A munkák elvállalásáról az elnök dönt.”</p>	

Forrás: saját szerkesztés

### **Hálózatosodás, együttműködések**

A szövetkezetek szövetkezése, a szektor szereplőinek együttműködése jelenti a rendszer működésének következő neuralgikus pontját. Általában igaz, hogy kevesen ismerték fel, hogy a hálózatok építése a sikeres vidékfejlesztés alapja (Csurgó, Kovách, Megyesi 2009), s ez a szociális szövetkezetek működése kapcsán is elmondható. A mélyinterjúk során az interjút készítőik információnak is volt közvetítő szerepe, amely rávilágított a potenciális együttműködési lehetőségekre, szinergiákra.<sup>14</sup>

A hálózati együttműködések a termék- és szolgáltatáspályák szinte teljes vertikumában képesek pozitívan hatni, a beszerzés során érvényesíthető méretgazdaságosságból származó előnyöktől, a hatékony működés feltételeit képező, többnyire hiányzó szakmai háttér közös fenntartásán át az értékesítés során a kritikus tömegből eredő előnyökig. A hálózatos területi együttműködés lehetséges modelljének kidolgozása további kutatást igényel. Sajnálatos azonban, hogy a központi támogatási rendszerek – a pontszerű fejlesztések mellett – alig képesek térségben és hálózatok támogatásában gondolkodni, pedig a hálózati együttműködés kialakításának és fenntartásának hosszú távú feladata – optimális esetben – legalább három területi szint (lokális, megyei, országos) szereplőinek együttműködésén alapulhat.

A „Létezik-e bármilyen együttműködés más hasonló profilú szervezettel?” kérdésünkre a kérdőívet kitöltők fele válaszolt igennel. Ahol van együttműködés, ott a közös értékesítés és a tudásátadás a legjellemzőbb.

### **Térségi szintű szakmai háttér és menedzsment**

A szociális szövetkezeti működés sajátosságai, jellemzői között többször felmerült a hatékony gazdálkodáshoz szükséges szaktudás, a kompetens menedzsment hiánya. Vizsgálataink szerint a szociális szövetkezetek döntő többsége igényli (és hiányolja) azt a támogatást, amely ezeket a kompetenciákat pótolni tudná.<sup>15</sup> A szakmai háttér, a menedzsment biztosítása olyan feladat a területi szintű szereplők (megyei önkormányzatok, kamarák) számára, amely a következő programozási időszak kiemelt célterülete lehet. A sikeres megvalósításhoz valamennyi területi szint kompetenciájának megfelelő feladatok összehangolása is szükséges.

A hiányzó funkciók betöltéséhez az alábbi követelmények egyidejű teljesülése szükséges:

- intézményesült formában jelenjen meg (ne időnként megjelenő szakértő legyen és ne egy bürokratikus szervezett hivatali apparátus jegyeit mutassa);
- folyamatos működés;
- napi szinten biztosított fizikai, IT elérhetőség;
- munkatársak szakmai portfóliója fedje le az igényeket (beszerzés, értékesítés);

- a szakértelem rendelkezésre állásán túl, legyen meghatározó a szolgáltató jelleg;
- eredményorientált működés (önfenntartás záloga);
- a megye szociális szövetkezeteinek teljes körét képes legyen lefedni.

Területi szinten ilyen célzott beavatkozásokat biztosító szervezetek kialakítására kevés a példa. Egyes pályázatok ad hoc jelleggel, területi célzás nélkül, változó színvonalú szakmai háttér mellett, egy-egy hiányzó funkció tekintetében igyekeztek segítséget nyújtani, azonban ezek eredményessége, hatékonysága megkérdőjelezhető. Kérdésünkre, hogy „Hiányzik-e egy olyan külső mentorhálózat, amely a szociális szövetkezetek számára képes lenne tanácsadást biztosítani, vagy hiányzó szellemi kapacitást pótló támogatást adni?” a megkérdezettek 75%-a válaszolt igennel. Közel kétharmaduk szerint egy ilyen háttérszervezet optimális területi léptéke a megyei szint lenne (egyharmaduk országos szervezetet látna jónak).

### **A működés és a fejlődés akadályai**

A kutatás egésze szempontjából meghatározó, hogy sikerül-e beazonosítani és értékelni a szociális szövetkezetek működésének legjelentősebb akadályait. Az említett problémák az alábbiak szerint csoportosíthatók:

Komoly problémák:

- a fejlesztésekhez szükséges tőke hiánya,
- termelő tevékenységek esetén *értékesítési nehézségek*, a megfelelő mennyiség és minőség előállítása,
- függés a külső támogatottságtól.

Közepes jelentőségű problémák:

- a *jogi szabályozás* kapcsán a szociális szövetkezetek és a versenytársak (kis-termelők, őstermelők) között érzékelhető egyenlőtlen helyzet,
- értékesítési lehetőségek, piaci csatornák hiánya,
- versenyképes bérezés.

Kisebb súlyú problémák:

- humánerőforrással kapcsolatos problémák,
- mobilitási és közlekedési nehézségek (a munkavállalói kör túlnyomórészt helyi illetőségű, az értékesítés területi léptéke pedig kistérségi léptékű),
- a termelési feltételek hiánya alig jellemző probléma.

### **Összegzés, javaslatok**

Első hipotézisünk az volt, hogy a szociális szövetkezetek olyan kihívásokra adhatnak fenntartható választ, amelyek hosszú távon jelen maradnak a települések életében. Kutatási eredményeink tükrében ez teljesül, hiszen például a foglalkoztatáspolitikai területén a társadalomban mindig létezik olyan csoport, amely az

elsődleges munkaerőpiacon különböző okok miatt nem képes elhelyezkedni, és az alacsonyabb szintű foglalkoztatás (például közfoglalkoztatás) a humán erőforrás pazarlásaként lenne leírható. Az ilyen típusú foglalkoztatás jelenleg optimális szervezeti kereteit a szociális szövetkezetek jelentik, kutatásunk megerősíti, hogy erre a helyzetre a szövetkezetek képesek tartós választ adni.

Feltételeztük, hogy a szociális szövetkezetek olyan közcélú szolgálnak, amelyek a közszféra nem kellő hatékonysággal képesek szolgálni. A feltevést a kutatási eredmények nagyobb részben igazolták. Létezik ugyan olyan szövetkezet, amely klasszikus piaci szereplőként is jól működött volna, és a célja sem elsődlegesen a helyi foglalkoztatási problémák megoldása, mint inkább a profit volt, de e kategóriába tartozó szövetkezetek aránya alacsony (15%), a meghatározó többség a helyi foglalkoztatáspolitikai fontos és aktív szereplőjeként tevékenykedik.

Harmadik hipotézisünk szerint a helyi közügyek köre dinamikusan változhat. A kistélepülések alapvető élelmiszerekkel történő ellátásának (a lakosság-megtartáshoz kapcsolódó kiemelt közérdek) problémája ad erre választ. Gondoljunk azokra a kistélepülésekre, ahonnan a kisboltok piaci üzemeltetői kivonultak, miközben a helyi igények kielégítetlenek maradtak. A közüggé vált probléma megoldásának lehetőségét a szociális szövetkezeti forma biztosíthatja (az állam aktív jogalkotói és pénzügyi szerepvállalása, támogatása mellett).

Megerősíthető, hogy a piaci rések kitöltése, a hozzáadott érték növelése tekintetében a szociális szövetkezetek tevékenysége még jelentős tartalékokat rejt, hiszen ez nagyon ritkán jelent meg a szociális szövetkezeti működés során. A fejlettebb technológiát alkalmazó, tőkeerősebb piaci versenytársakhoz képest a szociális szövetkezetek – gyakran még támogatás mellett is – versenyképtelenek lehetnek. A piaci rések kitöltése, az ehhez szükséges feltételek megteremtése ezért mind a helyi stratégiák, mind a központi támogatási feltételrendszer fontos elemeit képezhetik a jövőben.

Kutatásunk csak részben igazolta, hogy a készségek, kompetenciák hiánya és korlátai jelentős akadályt jelentenek mind alkalmazotti, mind vezetői szinten. Bizonyos területeken – például értékesítés – valóban tapasztalható tudás-, illetve kompetenciahiány, azonban más esetekben ez a működési hatékonyság lényeges feltételeként nem jelent meg. A jelenlegi tevékenységek mellett további szakmai képzések nem feltétlenül indokoltak.

Végül szintén megerősíthető az a feltételezés, hogy a hálózati együttműködés hiánya a szociális szövetkezetek működési hatékonyságának komoly korlátja. A hálózati együttműködés nagyon gyenge, vagy egyáltalán nem létezik az olyan alapfontosságú, a hatékonyságot, a piaci láthatóságot biztosító területeken, mint az értékesítés, beszerzés, de a tapasztalatok, a tudás átadása, a tudástranszfer, információcsere esetén sem kedvezőek. A hálózati együttműködés megfelelő modelljének kialakítása, a kezdeti működés feltételeinek biztosítása fontos lehetőség, egyben kihívás a helyi szövetkezetektől kezdve a megyei szereplőkön át a kormányzati szintig.

A szociális szövetkezetek fenntartása, a működés hatékonyságának növelése, a fejlesztési lehetőségek kihasználása nem lehet kizárólag egyetlen területi szereplő feladata. Éppen ezért a feladatokat, beavatkozásokat lehetőségeket célszerű a kompetenciával, hatáskörrel rendelkező területi szintű szereplőkhöz rendelni.

A kormányzati hatás- és feladatkörbe tartozó intézkedések hiányában további pozitív irányú változások nem valószínűsíthetőek. Az egységes kormányzati fellépés feltétele a különböző tárcák összehangolt együttműködése, mely – a tapasztalatok szerint – nem mindig zökkenőmentes. Az indokolt kormányzati szintű intézkedések, beavatkozások az alábbiak lehetnek:

- a megfelelő jogi környezet kialakítása, ahol a szabályozás, a lehetséges kedvezmények alapja a közfeladatellátás, amelyből levezethető a szociális szövetkezetek eltérő adójogi, támogatáspolitikai szerepének megítélése;
- a közszolgáltatások címzetti körének kibővítése, az ezzel járó jogi status quo rögzítése, amely biztosíthatja az olyan új, helyi közüggé vált szolgáltatások támogathatóságát, amelyek alapvető fontosságúak a helyi társadalom számára (lásd kistéleplési boltok);
- esélyegyenlőség biztosítása a szabályozási követelmények kialakítása során;
- adókedvezmények kialakítása mellett olyan garanciák kiépítése, amely biztosítja, hogy a szövetkezeti forma ne az adóelkerülés eszköze legyen;
- megfelelő hitelezési eszközrendszer kialakítása;
- pályázati konstrukciók esetén a megvalósíthatóság érdekében fontos a likviditás biztosítása, az elszámolások, az ügyintézés egyszerűsítése, gyorsítása.

Az empirikus vizsgálatok megerősítették a megyei szint fontosságát (lásd a központi megoldások alacsony hatékonyságát; fizikai távolság, jelenlét hiánya, helyi információ-kapcsolattartás problémái, helyi sajátosságok figyelembevétele stb.).

A megyei szinten az alábbi feladatok ellátása válhat indokolttá:

- a szociális szövetkezetek értékesítési tevékenységéhez kapcsolódó szakmai háttér kialakítása, folyamatos működtetése, amely középtávon önfenntartóvá válhat;
- a tudásközpontok (egyetemek, kutatóintézetek) és a szociális szövetkezetek hálózata közötti kapcsolatok intézményesítése;
- szervezési feladatok a hálózatok, illetve a szövetkezetek egymás közötti kommunikációjának kialakítása területén.

A szociális szövetkezetek fenntarthatósága, hatékonysága az alábbiak mentén növelhető:

- modellértékű, franchise típusú kezdeményezések kialakítása, fejlesztése, elterjesztése,
- piaci rések feltárása, kihasználása,
- innovatív működési mechanizmus kialakítása (integrátori rendszer) területi léptékben,



- feldolgozottsági szint (hozzáadott érték) növelése az adekvát eszközök, feltételek kialakítása, biztosítása mellett,
- térségi szintű hálózati együttműködés kialakítása, fenntartása egymás között, valamint más szereplőkkel (például tudástranszfer egyetemekkel, kutatóintézetekkel).

## Jegyzetek

- 1 Kivétel a Pécsi járás, mivel a társadalmi-gazdasági fejlettséget meghatározó jogszabályi besorolás szerint nem tartozik a kedvezményezett járások közé. Az empirikus vizsgálatok támaszkodnak a „Baranya Paktum” szociális gazdaság fejlesztését támogató empirikus vizsgálatok eredményeire is.
- 2 [http://www.ciriec.ulg.ac.be/en/iframe/4\\_2\\_conferences.htm](http://www.ciriec.ulg.ac.be/en/iframe/4_2_conferences.htm)
- 3 Míg egyes fejlesztési stratégiák felülről, kormányzati szintről irányítottak (top-down) és többnyire hatóságokat vonnak be, addig az alulról szerveződő (bottom-up) fejlesztési modell a helyi szereplők bevonásával, a civil szféra aktivizálásával írható le. A tervezés az alsó szinteken indul. Ezek a kezdeményezések alkalmasak leginkább arra, hogy egy térség a saját helyzete, adottságai és képességei tudatában fogalmazza meg fejlesztési stratégiáját.
- 4 Kötelezettséget nem írtak elő, ezt azonban az alapításhoz, működéshez szükséges pályázati forrásokat szabályozó feltételek pótolhatták.
- 5 Olyan szociális szövetkezet, amelynek legalább ötszáz természetes személy és legalább egy országos nemzetiségi önkormányzat a tagja.
- 6 Szociális Szövetkezetek Országos Szövetsége
- 7 Az Opten Informatikai Kft. által működtetett céginformációs rendszer.
- 8 A kedvezményezett járások besorolásáról szóló 290/2014. (XI. 26.) kormányrendelet alapján.
- 9 Aki csak az igazolást kapja, ennyire sem, mert munkája, a munkához való viszonya a közfoglalkoztatottakkal szemben támasztott követelményeket sem éri el.
- 10 Ha erre nem kerül sor, akkor a szövetkezet – rendelkezésre álló információk szerint – teljesen nem működik.
- 11 A tanulmányban szereplő táblázatos adatok a kérdőíves felmérés és mélyinterjú vizsgálat eredményeinek aggregátumát képezik, ahol az elemszám azért térhet el a kérdőíves és mélyinterjú minta együttes összegétől, mert adott kérdésre nem minden szereplő adott választ.
- 12 A vizsgálati körben szerepelt olyan szociális szövetkezet is, amely tagjainak jelentős része már régen nem lakik a településen, sőt már az időszakos alkalmazottak sem helyiek. A szövetkezet azonban – igaz inkább egyszemélyi irányítás mellett – továbbra is működik, bár kétségtelen, hogy nem ez tekinthető a szövetkezeti modell pozitív jövőképeként.
- 13 A kérdőív vezetői kvalitásokra irányuló kérdésére érkezett válaszokat – mivel önértékelés – fenntartással kezeljük.
- 14 Egy esetben egy kihatásatlan zöldségtisztító-csomagoló kapacitásról szóló információt sikerült összekötni egy hasonló tevékenységet végző szereplő problémájával, aki nem tudott eleget tenni ilyen típusú megrendeléseknek. Egy másik esetben az egyik szövetkezet által alkalmazott növénymérnököt tudtuk ajánlani a vezető számára. Ismét más esetben jeleztük, hogy a megye egy másik járásban működik olyan szárító-csomagoló cég, amely a helyi sajátosságokra támaszkodva gazdaságosan tudná növelni a megkérdezett szövetkezet termékeinek feldolgozottsági szintjét. Mindezek véletlenszerű, a beszélgetés során felmerült lehetőségek voltak, nem közös érdekeken, kapcsolódási pontokon alapuló, kimunkált stratégiai együttműködés gyümölcsei.
- 15 Ilyen igény jellemzően csak olyan szociális szövetkezetek esetén nem merült fel, amelyek már jelenleg is inkább piaci szereplőnek tekinthetők, és a szociális szövetkezeti forma nem lényegi és szükségszerű eleme a működésüknek.

## Köszönetnyilvánítás

„A 132294. számú projekt a Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból biztosított támogatással, a K-19 pályázati program finanszírozásában valósult meg.”

Póla Péter munkájához a Bolyai János Kutatási Ösztöndíj Program nyújtott támogatást.

## Irodalom

- Ádám E. (2013): Út a fennmaradáshoz: egy szociális szövetkezet képzési tevékenysége. *Educatio*, 4., 579-583.
- Austin, J. E., Leonard, B., Reficco, E., Wei-Skillern, J. (2006): Social Entrepreneurship: It's for Corporations too". In: Nicholls, A. (ed.): *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press, 169-80.
- Bajmócy Z. (2011): *Bevezetés a helyi gazdaságfejlesztésbe*. JATEPress, Szeged
- Bak K. (2010): A szociális gazdaság intézményesített megoldásai, különös tekintettel a szociális szövetkezetekre. *Jogi tanulmányok*, 1., 31-44.
- Chevalier, P. (2014): *Action locale et développement rural en Europe – Le modèle européen LEADER 2007-2013, intégration and social cohésion (coll.)* RISC n°14, P.I.E Peter Lang Ed., Bruxelles
- Cochrane, A. (2011): Alternative approaches to local and regional development. In: Pike, A., Rodríguez-Pose, A., Tomaney, J. (eds.): *Handbook of local and regional development*. Routledge, London, New York, 97-106.
- Csoba J. (2010): *A tisztességes munka. A teljes foglalkoztatás: a 21. század esélye vagy utópia?* L'Harmattan, Budapest
- Csoba J. (2017): *A szociális földprogram társadalmi és munkaerőpiaci integrációs szerepe a vidéki Magyarországon*. Debreceni Egyetemi Kiadó <https://dupress.unideb.hu/termek/a-szocialis-foldprogram-tarsadalmi-es-munkaeropiaci-integracios-szerepe-a-videki-magyarorszagon-e-konyv> (Letöltés: 2020.03.21.)
- Csurgó B., Kovách I., Megyesi B. (2009): Helyi hálózatok Európában és Magyarországon. *Politikatudo- mányi Szemle*, 2., 120-145.
- Faragó L. (2016): Területi tőke a fejlesztéspolitikában. In: Sikos T. T., Tiner T. (szerk.) (2016): *Tájak, régiók, települések, térben és időben. Tanulmánykötet Beluszky Pál 80. születésnapjára*. Dialóg Campus, Budapest, 57-65.
- Fremeaux, P. (2012): Quel potentiel de développement pour l'économie sociale et solidaire? Etude réalisée pour le compte de la Fondation Charles-Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme et pour la Caisse des Dépôts et Consignations. janvier 2012 [http://www.alternativeseconomiques.fr/fic\\_bdd/article\\_pdf\\_fichier/1327928223\\_potentiel\\_ESS.pdf](http://www.alternativeseconomiques.fr/fic_bdd/article_pdf_fichier/1327928223_potentiel_ESS.pdf) (Letöltés: 2019.09.22)
- Frey M. (szerk.) (2007): *Szociális gazdaság kézikönyv*. OFA, Budapest
- G. Fekete É. (2001): *Együtt – de hogyan? Innovációk a kistérségi fejlesztésekben*. MTARKK, Miskolc, Pécs
- G. Fekete É. (2007): A szociális gazdaság szereplői, partnerségépítés. In: Frey M. (szerk.): *Szociális gazdaság kézikönyv*. OFA, Budapest, 61-76.
- G. Fekete É. (2011): A szolidáris és szociális gazdaság elemei a magyarországi helyi gazdaságfejlesztésben. *Észak-magyarországi stratégiai füzetek*, 2., 38-56.
- G. Fekete É. (2018): Társadalmi vállalkozások a közszolgáltatásban. <https://nemzetkozi-gazdalkodas.hu/files/13365/12.pdf> (Letöltés: 2020.01.11.)
- G. Fekete É., Nagy Z., Lipták K., Kiss J. (szerk.) (2018): *Szociális és szolidáris gazdaság a poszt-szocialista perifériákon*. Miskolci Egyetem, GTK 2018. [https://nemzetkozi-gazdalkodas.hu/files/13250/OTKA\\_k%3b6nyv.pdf](https://nemzetkozi-gazdalkodas.hu/files/13250/OTKA_k%3b6nyv.pdf) (Letöltés: 2020.01.11.)
- G. Fekete É., Lipták K. (2014): Közfoglalkoztatásból szociális szövetkezet? In: Lukovics M., Zuti B. (szerk.): *A területi fejlődés dilemmái*. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 123-142.

- Herczog L. (2012): A szociális gazdaság szerepe a magyar gazdaságban. *XXI. század - Tudományos közlemények*, 28., 15-17.
- Keller J., Rácz K., Váradi M. (2016): Községi gazdaságfejlesztés a vidéki Magyarországon In: Kovács K. (szerk.): *Földből élők – polarizáció a magyar vidéken*. Argumentum, Budapest, 207-227.
- Koltai L., Bördős K., Csoba J., Herczeg B., Hamza E., Megyesi B., Németh N., Rácz K., Szabó D., Váradi M., Varga E., Virág T. (2018): *A közfoglalkoztatás hatása a helyi gazdaságra, helyi társadalomra*. Hétfá Kutatóintézet, Budapest [http://hetfa.hu/wp-content/uploads/2018/11/BM\\_k%C3%B6zfoglalkoztat%C3%A1s\\_Tanulm%C3%A1ny\\_20180928-merged.pdf](http://hetfa.hu/wp-content/uploads/2018/11/BM_k%C3%B6zfoglalkoztat%C3%A1s_Tanulm%C3%A1ny_20180928-merged.pdf) (Letöltés: 2020. 01. 11.)
- Kulcsár L. (2017): *A vidékfejlesztés elméleti megközelítése: regionális és kulturális összefüggések*. Kriterion, Kolozsvár
- Láczay M. (2016): A duális szervezetek vezetési kérdései. *Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat: a Virtuális Intézet Közép-Európai kutatására közleményei*, 2., 31-35.
- Láczay M. (2014): A társadalmi tradíció és progresszió folyamatainak kapcsolódása az északkeleti régió vállalkozásaiban. *Közép-Európai Közlemények*, 1., 93-102.
- Mezei, C. (2016): Limited involvement: the role of local and regional actors in the Hungarian Structural Fund management. In: Schmitt, P. és Well, L. V. (eds.): *Territorial Governance across Europe: Pathways, Practices and Prospects*. Routledge, London; New York, 157-170.
- Mezei C. (2006): A helyi gazdaságfejlesztés fogalmi meghatározása. *Tér és Társadalom* 4., 85–96. <https://doi.org/10.17649/TET.20.4.1079>
- Mezei C., Póla P. (2016): Helyierőforrás-vezérelt helyi gazdaságfejlesztés. In: Erdős K., Komlósi É. (szerk.): *Tanítványaimban élek tovább. Emlékkötet Buday-Sántha Attila tiszteletére*. PTE KTK, Pécs, 27-38.
- Nagy J. T. (szerk.) (2015): *A szociális gazdaságról jövő időben: Trendek és kutatási eredmények*. PTE, Pécs
- Németh L. (2012): Szociális szövetkezetek: magyarországi helyzetkép. In: Nagy J. T. (szerk.): *A szociális szövetkezet, mint helyi közösségi innováció*. Szekszárd, 14-15.
- Nicholls, A. (ed.) (2006): *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press, New York
- Nolan, B. (2013): What use is 'Social investment'? *Journal of European Social Policy*, 5., 459–468. <https://doi.org/10.1177/0958928713499177>
- Pálné Kovács I. (2019): A magyar önkormányzatok korlátai a helyi gazdaságfejlesztésben. *Tér és Társadalom*, 2., 3-19. <https://doi.org/10.17649/TET.33.2.3088>
- Póla P. (2019): A vidékfejlesztés helyi erőforrásrendszere In: Farkas J. Zs., Kovács A. D., Perger É., Lennert J., Hoyk E., Gémes T. (szerk.): *Alföldi kaleidoszkóp: A magyar vidék a XXI. században. Tanulmányok a 70 éves Csatári Bálint köszöntésére*. MTA KRTK RKI, Kecskemét, 264-275
- Póla P., Chevalier, P., Maurel, M-C. (2015): A LEADER akciócsoportok és partnerségi hálózatok működésének tanulságai Baranya megyében. *Tér és Társadalom*, 1., 175.-194. <https://doi.org/10.17649/TET.29.1.2687>
- Primuszné Sára R. (2013): A francia szociális gazdaság, és annak rövid összehasonlítása a magyar szociális gazdasággal. *Acta medicae et sociologica*, 8-9., 125-134.
- Rácz K. (2013): Szegénységkezelés aktív eszközökkel. Egy produktív szociálpolitikai program két évtizedes működésének tapasztalatai. In: Kovács K., Váradi M. M. (szerk.): *Hátrányban Vidéken*. Argumentum Kiadó, Budapest, 135– 156.
- Rechnitzer J. (2016): *A területi tőke a városfejlődésben - A Győr-kód*. Dialóg-Campus Kiadó, Budapest, Pécs
- R. Fedor A., Balla P. (2019): Foglalkoztatási helyzetkép a telepi körülmények között élő nyíregyházi romák körében. *Acta Medicae et Sociologica*, 10., 32-44.
- R. Fedor A. (2018): Foglalkoztatási helyzetkép és a munkával való elégedettség jellemzői. *Acta Medicae et Sociologica*, 9., 33-57.
- Simkó J., Tarjányi O. (2011): *A szociális szövetkezetek és a támogatásukat célzó programok vizsgálata*. Országos Foglalkoztatási Közhizsnú Nonprofit Kft., Budapest
- Soltész A. (2012): *A szociális szövetkezetek fenntarthatósága*. Elhangzott „A szociális szövetkezet, mint helyi közösségi innováció” nemzetközi konferencián, 2012. október 18., PTE Illyés Gyula Kar, Szekszárd

- Tóth B. I. (2014): A hazai kistérségek vonzerejének és területi tőkájének néhány összefüggése. *Területi Statisztika*, 1., 3-18.
- Yunus, M. (2010): *Building Social Business. Capitalism that can serve humanity's most pressing needs*. Public Affairs
- Váradi M. M. (2016): Földhasználat és értékteremtő közfoglalkoztatás – helyi nézőpontok. In: Kovács K. (szerk.): *Földből élők – polarizáció a magyar vidéken*. Argumentum, Budapest, 229-254.

## Dokumentumok

- A közösségi gazdaságra vonatkozó európai menetrend. Az Európai Parlament 2017. június 15-i állásfoglalása a közösségi gazdaságra vonatkozó európai menetrendről (2017/2003(INI)) <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017IP0271&from=A> (Letöltés: 2020. 03.02.)
- Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság véleménye – A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának – Kezdeményezés a szociális vállalkozásért. A szociális vállalkozásokat mint a szociális gazdaság és innováció kulcsszereplőit előmozdító szabályozási légkör kialakítása (COM(2011) 682 final) (2012/C 229/08) <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0639bea1-daec-11e1-905c-01aa75ed71a1/language-hu> (Letöltés: 2020.02.27)
- Az Európai Parlament 2017. június 15-i állásfoglalása a közösségi gazdaságra vonatkozó európai menetrendről, <https://op.europa.eu/lt/publication-detail/-/publication/7a46cc64-bb09-11e8-99ee-01aa75ed71a1/language-hu> (Letöltés: 2020. 02. 12)
- European Commission (2011): Social Business Initiative, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Brussels. <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/EN/1-2011-682-EN-F1-1.Pdf> (Letöltés: 2020. 01. 20.)
- Újabb fejlemények az Európai Unióban a szociális gazdaság terén, CIRIEC-International, Európai Gazdasági és Szociális Bizottság 2017. <https://op.europa.eu/hu/publication-detail/-/publication/c1f1e8e6-bd27-11e7-a7f8-01aa75ed71a1/language-hu> (Letöltés: 2020. 02.14)