

KELLER JUDIT – RÁCZ KATALIN – VÁRADI MONIKA MÁRIA

KÖZÖSSÉGI GAZDASÁGFEJLESZTÉS A VIDÉKI MAGYARORSZÁGON

Bevezetés

Tanulmányunk különböző, a gazdasági válság és munkanélküliség által sújtott, hátrányos helyzetű településen kezdeményezett, mezőgazdasági tartalmú közösségi gazdaságfejlesztési programokat hasonlít össze, amelyek igyekeznek foglalkoztatást, megélhetést nyújtani a munkaerőpiacról tartósan kiszorult helyi lakosok számára az önkormányzati, piaci és társadalmi szereplők együttműködésén alapuló szervezeteken keresztül. A közösségi gazdaságfejlesztésben tevékenykedő szervezetek célja a helyi gazdaság fejlesztése a célcsoport attitűdváltozásán, a társadalmi kohézió fenntartásán keresztül (Frey 2007).¹ A gazdaságfejlesztést és a szegénység mérséklését egymással összefüggésben kezelő programok intézményi keretei indulásuk óta átalakultak. E változás dinamikája a gazdaság, illetve a szociális szféra eszközrendszerének különböző mértékű és léptékű rekombinációjában, valamint az ezt segítő intézményrendszer átalakulásában érhető tetten. Elemzésünk arra igyekszik választ találni, hogy a kutatásunk során megismert közösségi gazdaságfejlesztési programok a hazai köz- és fejlesztéspolitikai intézményrendszer szabta lehetőségek és korlátok között miként tudták hosszabb távú működésük feltételeit megteremteni. Azt feltételezzük, hogy a közösségi gazdaságfejlesztés hosszú távú működőképessége nagymértékben függ a különböző piaci és társadalmi hálózatokhoz való kapcsolódástól, amelyhez a gazdasági és szociális célok, eszközök, stratégiák komplex ötvözetére, valamint az állami, piaci és civil szereplők közti többé-kevésbé decentralizált, hatalommegosztó együttműködésekre van szükség.

¹ A szociális gazdaság fogalmát a szakirodalomban többen félrevezetőnek tartják, helyette/vagy egymás mellett a társadalmi vagy közösségi gazdaság (G. Fekete–Lipták 2014), illetve helyi kezdeményezésű gazdaságfejlesztési programok (Németh 2011) elnevezések ajánlottak. Jelen tanulmány szerzői azért döntöttek a közösségi gazdaságfejlesztés fogalmának használatára mellett, mert e programok a helyi közösség részvételével adott válaszok a foglalkoztatási krízisre és az ebből fakadó szegénységre.

Helyi fejlődés az állam, gazdaság és társadalom hálójában

Az állam és gazdaság kapcsolata, a két szektor szerepe a társadalmi-gazdasági fejlődésben hosszú idő óta meghatározó téma a nemzetközi szakirodalomban. Az egyik iskola képviselői (Hayek 1976 [1944], Friedman–Friedman 1980) különálló szektorként tekintenek az államra és a gazdaságra, a gazdaságfejlődésben betöltött szerepükkel kapcsolatban pedig főként mennyiségi kérdéseket vetnek fel, míg a másik értelmezés követői Weber és Polányi alapján az állam, gazdaság és társadalom háromszöget a társadalom szövetét alkotó intézmények hálójába ágyazottan értelmezik (Block–Evans 2005). Az állam a társadalmi normákon és formális törvényeken keresztül meghatározza és védi a magántulajdont, a piaci szereplők interakcióik során ezekre, valamint informális társadalmi normákra támaszkodva alakítják tranzakcióikat (North 1990). Ez a megközelítés a társadalmi-gazdasági fejlődés kulcsát nem a lineáris gazdasági növekedésben látja, hanem olyan innovatív intézményi változásokként határozza meg, amely lehetővé teszi az állam, a gazdaság és a társadalom produktív interakcióját (Barnes–Hall 2013, Block–Evans 2005, Cardoso 2009, Rodrik et al. 2002). E produktív interakció lényege a közérdeket szem előtt tartó fejlesztési koalíciók kialakítása. Létrehozásukban és fenntartásukban meghatározó szerepet játszik a központi állam, amely intézményrendszerén és közpolitikai mechanizmusokon keresztül formálhatja a helyi szövetségek természetét azzal, hogy gátolja vagy elősegíti különféle tőkeképző (társadalmi, gazdasági, tudás) együttműködések, illetve összejátszások, járadékvasdászaton alapuló szervezetek létrejöttét (Paraskevopoulos 2001, Sabel 1993, Trigilia 2001).

A gazdaságszociológia *heterarchiának* nevezi azt az intézményi szerkezetet, amely a piaci koordináció független kapcsolati viszonyaitól, illetve a bürokratikus koordináció hierarchikus, függőségekre alapozott kapcsolódásaitól eltérő, a hatalmat megosztó, decentralizált, egymásrautaltsági viszonyokból táplálkozó koordinációs forma (Stark 1999). Stark szerint a heterarchia a külső környezet bizonytalanságaira adott szervezeti válasz, amely komplex, „több lábon álló” megoldásokat próbál adni a hosszú távú működés érdekében. Ennek egyik eleme a decentralizált működés, amely a résztvevőket nem hierarchiába, hanem egymás mellé rendeli, növelve azok egymásrautaltságát és adaptációs képességét (uo.). Nemzetközi kutatások (Bruszt 2002, Grabher 2005, Grabher–Stark 1997, Evans 2004, Sabel 1994) arra is felhívják a figyelmet, hogy minél sokszínűbb egy szervezet résztvevői/tulajdonosi köre, annál jobban megnő a szervezet tanulási és adaptációs készsége, hiszen több alternatív nézőpont, stratégia és forrásmobilizációs pálya nyílhat meg a résztvevők előtt. Ennek eredményeként típus és mennyiség szerint is több tőke áramlik be a hálózaton keresztül, ami csökkenti a szervezet kiszolgáltatottságát az egyoldalú piaci bizonytalansággal, illetve az állami fejlesztéspolitikai döntésekkel szemben.

A heterogenitásból fakadó nézet- és érdekkülönbségeket a heterarchikus, azaz hatalommegosztó kormányzásmód a döntéshozatali jogosultságok többé-kevésbé egyenlő mértékű elosztásával valósítja meg. A politikai döntéshozatalra vonatkozó definíció szerint a heterarchia a demokrácia azon különleges formája, amely képes heterogén érdekeket különféle szövetségekbe szervezve úgy megjeleníteni az állam különböző szintjein, hogy azok egyike sem dominál a másik felett; a kötelező érvényű döntéseket pedig a különböző érdekcsoportok által preferált „közjó” fogalmának szabályozott ütköztetése és kompro-

misszumos meghatározása alapján kell meghozni (Bruszt 2002). Ezáltal nemcsak egy szűk társadalmi csoport nézőpontja és érdekei irányítják a döntéseket, hanem több szempont (pl. marginális helyzetben lévők, piaci szereplők érdekei) is megvitatásra kerül. Ezek figyelembevételével alternatív utak formálódhatnak a közösség számára a források és tőkefajták megszerzéséhez, illetve megtartásához.

A heterogén érdekek és értékek, valamint az ezekből fakadó, a fejlesztési célokat és stratégiákat érintő különbségek összehangolásában meghatározó szerepet játszanak a társadalmilag érzékeny vállalkozók (*socially skilled entrepreneurs*), akik képesek egymással összeférhetetlennek tűnő csoportokat integrálni, köztük koalíciókat építeni (Fligstein 2001). A társadalmi vállalkozó brókerként, azaz független résztvevőként kovácsol össze különböző szempontú embereket és intézményeket, és ezzel korábbi korlátokat lehetőségekké alakít át (*brokering*); a külső intézményrendszer biztosította összes forráslehetőséget kihasználva és összebarkácsolva (kombinálva) képes meggyőzni ellentétes érdekeket képviselő résztvevőket arról, hogy amit közösen megvalósítanak, valójában valamennyiük érdekét szolgálja (*bricolage*); ezzel pedig a résztvevők közösségi identitását erősíti/építi fel. Társadalmi vállalkozó a társadalmi mező bármely részéből származhat (hatalommal rendelkező, illetve marginalizált csoport tagja is lehet), és a közösségen belül többfajta szerepet is vállalhat. Hatalmi pozícióban lévő társadalmi vállalkozók (pl. polgármesterek) a helyi közösség által is formált társadalmi tér koordinációját alapozhatják kizárólag saját maguk (és csoportjuk) számára kedvező, vagy pedig hatalommegosztó mechanizmusokra. Amennyiben nem élnek a külső intézményrendszer biztosította aszimmetrikus felhatalmazással, és hierarchiák helyett az együttműködést támogatják, az megerősítheti a többi szereplőben is az igyekezetet egy közös értelmezési keretet támogató, bizalomra épülő közösség kialakítására (Bruszt 2002, Crouch 2005, Grabher 2005, Grabher–Stark 1997, Sabel 1994).

A decentralizációtól a központosítás felé: helyi gazdaságfejlesztés és innovációk a rendszerváltás utáni Magyarországon

A kilencvenes évek elején kialakított, széles körű jogi autonómiát biztosító decentralizált önkormányzati rendszerben a központi állam a tömeges munkanélküliségből adódó szegénység kezelését, a helyi gazdaságfejlesztés koordinációját az önkormányzatokhoz delegálta, és támogatta széles társadalmi bázisú, civileket és önkormányzatokat integráló helyi/térségi együttműködések létrehozását. A kilencvenes években létrejött térségfejlesztő együttműködések olyan alulról építkező innovatív kezdeményezések voltak, amelyek kritériumait és tartalmát a központi állam ösztönzésére maguk a helyi szereplők definiálhatták szükségleteik szerint. Az intézményi kísérletezés e periódusában a legtöbb térségfejlesztő együttműködés a szerkezetváltás okozta krízis által leginkább érintett térségekben jött létre, ahol a helyi gazdaság teljes összeomlásával, saját és térségük tőkehiányos állapota miatt is, az önkormányzatok rá voltak kényszerítve a civilekkel való együttműködésre a tervezésben, a források és javak elosztásában (Keller 2011).

E sokszínű helyi/térségi gazdaságfejlesztési környezetben jöttek létre olyan innovatívnak számító eszközök, mint a tranzitprogramok, valamint szociális gazdaság jellegű programok,² amelyek az elsődleges gazdasághoz kapcsolódó piaci alapú munkavégzés és a központilag támogatott foglalkoztatási formák között félúton, termelőtevékenység végzésén keresztül igyekeztek a munkaerőpiacról tartósan kiszorult vidéki munkavállalói csoportokat reintegrálni. A szociális gazdaság jellegű programok létrehozásában és működtetésében eleinte nonprofit szervezetek, majd az évtized végétől egyre inkább az önkormányzatok játszottak meghatározó szerepet (Csoba 2007, Keller–Bódis 2012).

A nonprofit szervezetek kiszorulása a helyi/térségi gazdaságfejlesztésből része volt annak a recentralizációs folyamatnak, amely az ezredforduló környékén az Európai Bizottság nyomására (is) indult el a hazai fejlesztés- és foglalkoztatáspolitikában. A központi állam által bevezetett új intézményi keretfeltételek szűkítették a helyi szereplők mozgásterét a források mobilizációjában: a területfejlesztési tanácsokban képviselési privilégiumot biztosítottak az önkormányzatoknak, és a helyi fejlesztések szinte kizárólagos letéteményesivé tették őket, miközben előjogokat biztosítottak a központi állam számára a helyi együttműködések résztvevőinek és tartalmának meghatározásában (Bruszt 2007, Keller 2011).

E folyamatok az EU-csatlakozás óta eltelt évtizedben, különösen 2010 után tovább erősödtek; a fejlesztés- és foglalkoztatáspolitikai intézményrendszere „lecsupaszodott”, a korábbi sokszínűség megszűnt, a központi állam standard, „felülről” protokollszerűen ellenőrizhető szervezeti és intézményi formákat támogat. A szubszidiaritás és partnerség elvét figyelmen kívül hagyva, a központi állam által finanszírozott közfoglalkoztatási programok váltak a helyi foglalkoztatásbővítés fő eszközévé. A közfoglalkoztatási programra épülő helyi gazdaságfejlesztési rendszer megszilárdította az évezred eleje óta egyre erősödő központosított kormányzást azáltal, hogy az önkormányzatok és munkaügyi kirendeltségek közfoglalkoztatás-szervezési tevékenységét közvetlenül a kormányhivatalok adminisztratív és politikai logikára épülő hálózatába (az állami redisztribúciós rendszerbe) kapcsolta.³

A helyi közösségi gazdaságfejlesztési programok elindításában, folyamatos működtetésében kulcsszerepet töltött be a szociális tárca által 1992-ben elindított szociális földprogram (Bartal–Sziklai 2006). A szociális földprogramok szakmai tartalma mind a szabályozási háttér, mind a megvalósítók vonatkozásában jelentős változásokon ment keresztül (Márkus–Tóth 2010). A kezdetben a meglévő termelői tudásra és hagyományokra támaszkodó, gyakorta a résztvevők természetbeni segélyezésére szorító programok a helyi gazdaságfejlesztési koncepciók kikristályosodásával folyamatosan bővültek, és számos településen a kisárutermelés, néhol a termékfeldolgozás irányába mozdultak el. Az eredményeket értékelve azt mondhatjuk, hogy a szociális földprogramok a megélhetés alapjául szolgáló, túlnyomórészt szezonálisan jelentkező megélhetési forrásokat teremtenek, munkaerő-piaci reintegráló hatásuk azonban csak mérsékelt (Rácz 2013). A települési

² Szociális szövetkezetet hivatalosan 2006 óta lehet alapítani Magyarországon.

³ A központosítás további elemei voltak: a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (NFSZ) megszüntetése, a korábbi középszint feladatainak minisztériumokba delegálása, a decentralizált foglalkoztatási keret csökkentése, a társadalmi párbeszédre alkalmas fórumok, mint például a munkaügyi központok, megszüntetése (László 2015).

önkormányzatok a helyi gazdaságfejlesztési törekvések szolgálatába állított szociális földprogram megvalósítása során a kezdetektől támaszkodtak a közfoglalkoztatás által kínált lehetőségekre. A közfoglalkoztatás új rendszere azonban, azon belül is a mezőgazdasági startmunkaprogram az elmúlt három évben háttérbe szorította a szociális földprogramhoz kapcsolódó tevékenységeket, és a helyi gazdaságfejlesztési programok jószerivel kizárólagos forrásává és alapjává vált (Váradi 2015).

A közösségi gazdaságfejlesztés pályái

Elemzési keret

Ebben a fejezetben Szabolcs-Szatmár-Bereg, Baranya és Tolna megye néhány kiválasztott településén működő helyi közösségi gazdaságfejlesztési programot mutatunk be. Túrístvándi, Rozsály, Alsómocsolád, Bikal, Beleszka és Kisvejke hátrányos helyzetű térségekben, külső vagy belső perifériákon elhelyezkedő kistelepülések. A rendszerváltozás nyomán fellépő gazdasági és társadalmi válság kihívásaira a szatmári és a tolnai falvak vezetői már a kilencvenes években helyi választ kerestek, elindítva gazdaságfejlesztési és foglalkoztatási programjaikat. Szakértők, kutatók ezeket a bő két évtizedre visszatekintő helyi kezdeményezéseket a szociális gazdaság magyarországi meghonosítását előmozdító modellprogramoknak tekintették, megvalósításukat kezdetől nagy szakmai és közpolitikai figyelem övezte (Jávor–Rácz 2013, Kabai 2011a és b, Kiss 2008, Nagyné Varga 2006, Németh 2011, Rácz 2008, 2013). A baranyai falvakban, ha nem is minden előzmény nélkül, az ezredfordulót követően indítottak komplex programokat, illetve hoztak létre szociális szövetkezeteket.

A programok vizsgálatánál abból a feltételezésből indultunk ki, hogy a közösségi gazdaságfejlesztés hosszú távú működőképessége alapvetően azon múlik, milyen mértékben ágyazódnak be különböző piaci hálózatokba; a helyi gazdaságban előállított termékeket vajon kizárólag helyi (támogatott vagy nem támogatott) piacon értékesítik, vagy sikerült termeltetői, beszállítói hálózatokhoz kapcsolódnuk, illetve lábukat rés piacokon megvetni. Feltételezésünk szerint a közösségi gazdaságfejlesztési programok esetében a gazdasági és társadalmi hálózatokhoz való kapcsolódás szükséges feltétele a szociális és gazdasági eszközöket komplex módon kombináló, szükség szerint rekombináló, valamint a folyamatokat támogató (többé-kevésbé heterarchikus) intézményrendszer és véleményformálók jelenléte. A programokat a közösségi gazdaságfejlesztés módjainak koordináta-rendszerében vizsgáljuk, amely egyrészt a programeszközök komplexitását, másrészt pedig az ezek használatát koordináló intézményi hátteret igyekszik feltárni, a programok működése során végbement változásokat is érzékeltetve.

A közösségi gazdaságfejlesztés eszköztárának komplexitása a szociális és gazdasági célok és eszközök tengelyén vizsgálható. E téren arra voltunk kíváncsiak, milyen mértékben ötvözik a programok e kettős cél- és eszközrendszert. A közösségi gazdaságfejlesztési programok küldetése, alapvető célkitűzései különbözhetnek aszerint, hogy milyen hangsúlyt kapnak a szociális, illetve a gazdasági célok, a munkahelyteremtés, a megkopott

munkavégző képességű csoportok rehabilitációja, a szegénység mérséklése, a programok gazdasági fenntarthatóságának megteremtése. A programok célkitűzéseinek megvalósítását eltérő mértékben differenciált és összetett eszközök szolgálhatják, amelyek a programba bevont munkanélküliek képzését, képességeik fejlesztését célzó, személyre szabott szolgáltatásokat éppen úgy tartalmaznak, mint a különböző (állami, pályázati, piaci) források mobilizálását szolgáló stratégiákat.

A közösségi gazdaságfejlesztést koordináló intézményi háttér a heterarchikus, illetve hierarchikus mechanizmusok tengelyén vizsgálható. Elemzésünk itt arra összpontosított, hogy az egyes programokban milyen intézmények, társadalmi csoportok vesznek részt, s hogy köztük milyen típusú együttműködések alakultak ki a program megvalósítása során. Arra is kíváncsiak voltunk, hogy milyen módon zajlik az intézményi koordináció: a hierarchia elve szerinti függőségi viszonyok, vagy inkább a hatalommegosztásra jellemző egymásrataltság és visszacsatolás mentén írhatók le a helyi közösségi gazdaságfejlesztés intézményei. Fontosnak tartottuk vizsgálni a társadalmi vállalkozók jelenlétét és tevékenységét, hiszen a helyi társadalomról és fejlesztési lehetőségekről általuk kialakított értelmezési keret meghatározó az eszközök megválasztásában és az intézményi háttér működésében. Tevékenységük elemzésekor azonosítjuk a helyi társadalomban betöltött szerepüket, pozíciójukat, a hatalomhoz fűződő kapcsolatukat, és megvizsgáljuk koalíciószervező és forrásmobilizációs kapacitásaikat a szociális és gazdasági szféra eltérő szempont- és érdekszisztemének összehangolásában. A társadalmi vállalkozók minden esetben meghatározó szerepet töltenek be a programok szervezésében, de tevékenységük a koordináció mikéntjétől függően eltérő.

A célok és eszközök rendszere

A kutatásunk során megismert kistélepülési programok a lokális társadalmakat sújtó munkanélküliségre, a szegénységre és a gazdasági források elvesztésére, a foglalkoztatási lehetőségek radikális beszűkülésére egyaránt választ kívántak adni. Minden program alapvető célja e válságtünetek megszüntetése, legalábbis kezelése volt, ezért igyekeztek egyensúlyban tartani a szociális és piaci szempontokat. E törekvések ellenére a szociális és gazdasági célkitűzések aránya, a programok háttérében meghúzódó „filozófia”, az alapvető értékek és célok, a megvalósítás szolgálatába állított módszerek és eszközök összetettségének tekintetében jelentős különbségeket fedezhetünk fel a programok között, amelyek e programok eltérő fejlődési pályáit rajzolják meg.

A szociális és piaci célok tengelyén vizsgálva a programokat, a két szélső pólust egyértelműen Belecska és Kisvejke jelenti. Belecska néhai polgármestere, lokális szinten megelőlegezve a kiteljesedett workfare rendszerét, segély helyett munkát kínált az állásukat elveszített falubeliek számára. A piaci fenntarthatóság nem jelent meg az alapvető célok és elvárások között, fontosabb volt a munkaerőpiac peremére szorult emberek munkavégző képességének karbantartása, fejlesztése. Kisvejken a közösségi gazdaságfejlesztés céljaként a helyiek azt fogalmazták meg, hogy a település egy gyümölcsstermesztő kistáj központjává váljon. A kisvejkei gazdaságfejlesztési program kezdettől piaci alapon szerveződött, a gazdák önkéntes alapon létrejövő szövetkezései a helyi gazdaságok versenyké-

pességének erősítését, piaci megerősödését, illetve az ehhez a célhoz illeszthető források megszerzését szolgálták.

Bikalon a helyi közösségi gazdaságfejlesztés a térségi gyerekesélyprogram keretében indult, hét magánszemély annak érdekében hozta létre a szociális szövetkezetet, hogy a gyerekek esélyeinek javulását a munka nélküli felnőttek foglalkoztatásával támogassák, a foglalkoztatást biztosító szociális szövetkezet működése pedig hosszú távon a szervezet piaci jelenlétének sikerén múlik. Rozsályon a településvezetés kezdetől a piac rendszerébe illeszthető szociálpolitikai megoldásokat keresett. Itt s a másik szatmári településen, Túrístvándiban nagyon hangsúlyosan fogalmazódott meg az önfenntartó falu víziója; olyan településé, ahol az önkormányzat, illetve az általa létrehozott szervezetek nem csupán munkahelyeket, jövedelemszerzési lehetőségeket teremtenek, hanem a támogatott gazdaságfejlesztési programok keretében helyben termelik meg, dolgozzák fel és fogyasztják el az alapvető élelmiszereket, kínálnak különböző alapszolgáltatásokat a lakosoknak. Az önfenntartóvá válást célozza meg a komplex alsómocsoládi gazdasági program is, amely további célként a lakosság öngondoskodási képességének megerősítését is megjelöli. A munka nélküli, szegény családok támogatásoktól való függőségének mérséklése, az öngondoskodás a programok filozófiájában implicit módon mindenütt megjelenik. Az önkormányzatok által indított és megvalósított programok esetében fontos a megfogalmazott célok összetettsége; van, ahol a foglalkoztatás és gazdaságfejlesztés jelenik csak meg, másutt (e tekintetben céljai szerint Alsómocsolád tűnik a legkomplexebb programnak) a közösségfejlesztés, a helyi társadalom átalakításának igénye is megfogalmazódik.

A programok többségének indulásában, illetve a közösségi gazdálkodás alapjainak megteremtésében meghatározó szerepet játszottak az elmúlt két évtized központi elosztású, célzott állami támogatásai. Belecskán, Rozsályon, Túrístvándiban és Alsómocsoládon a központi állam által (újra) elosztott (közfoglalkoztatás), illetve hazai pályázati források (szociális földprogram, OFA) biztosították az induláshoz, működéshez szükséges tőke-alapot. Ezekben a településeken az önkormányzatok állnak a helyi gazdaságfejlesztés középpontjában: meghatározó szerepet játszanak a programok generálásában és kivitelezésében, a helyi szociális szövetkezet vagy más, a gazdaságfejlesztés szolgálatába állított szervezetek létrehozásában. A szociális földprogram és a közfoglalkoztatás eszközrendszerében ezekben a falvakban többnyire összekapcsolódott az önkormányzati programokon belül: a termeléshez szükséges eszközöket a szociális földprogramok segítségével szerezték be, míg a foglalkoztatást, s az ehhez kapcsolódó képzéseket a közfoglalkoztatás keretében biztosították, az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány (OFA) pályázatai pedig a szervezetfejlesztéshez (szociális szövetkezet létrehozása) nyújtottak segítséget.

Az önkormányzati koordinációban zajló helyi programok esetében az eszközfejlesztésen, képzésen és foglalkoztatáson túlmutató és egyben a legkomplexebb szegénységkezelési és gazdaságfejlesztési programot Alsómocsoládon próbálnak megvalósítani; bár a futó programok itt is főként támogatásokból valósulnak meg, a támogatásoktól való függés ebben a községben nem kizárólagos. A szóban forgó, helyi pénz kibocsátásával is ösztönözni kívánt „Magunk kenyerén” program kizárólag a település magas iparüzési adóbevétel

teleinek felhasználásával valósulhat meg.⁴ Alsómocsolád mellett Rozsály gazdaságfejlesztési eszköztára mutatja a legösszettebb képet, ahol a célok megvalósítása érdekében piaci kapcsolatokat is mobilizáltak a szociális szövetkezeti hálózatosodás, valamint a helyi, térségi termelők friss és feldolgozott termékeinek értékesítését lehetővé tevő, alapvetően lakossági fogyasztási szükségleteket kiszolgáló kistérségi piac létrehozása érdekében. Az utóbbi eszközrendszerét a helyi szociális bolt létrehozása mellett a Rozsály „vonzáskörzetét” képező településeken fogható helyi tévé által sugárzott termelői hirdetések, illetve a térségen kívüli fogyasztói réteg elérést célzó weblap kialakítása jelenti. A rozsályi és alsómocsoládi programok tehát átmenetet képeznek a kizárólag állami forrásokat igénybe vevő, önkormányzati koordinációban, alapvetően helyben működtetett gazdaságfejlesztési programok, valamint a tágabb forrástérképpel rendelkező, uniós forrásokat és magántőkét is mobilizáló és alapvetően a folyamatos piacbővítés eszközrendszerére építő bikali és kisvejkei szövetkezeti modellek között.

Az intenzív gyümölcsstermesztésre és feldolgozásra szakosodó bikali szociális szövetkezetben, valamint a kisvejkei gazdákat tömörítő szervezetekben helyi magánszereplők váltalatták az induláshoz szükséges gazdasági, tudás- és kapcsolati tőkék mobilizálását, amelyek uniós fejlesztési pályázati források önrészének kiegészítéseként, beruházásokhoz kapcsolódó likviditási gondok áthidalásában is fontos szerepet játszottak. A hazai források közül ezek a szervezetek a pályázati alapon működtetett és sokszínű közreműködői kört támogató OFA-program pénzügyi alapjait vették igénybe (Kisvejke). Ennek megfelelően e szervezetek, az alapítói körükbe tartozó magánszemélyeken kívül együttműködnek megyei szintű államigazgatási szervezetekkel (Kisvejke), helyi önkormányzatokkal (Bikal, Kisvejke), valamint más piaci és szociális alapon működtetett szervezetekkel (szociális szövetkezeti hálózat, kistermelőkből álló hálózat). E hálózatosodás a bikali és kisvejkei gazdaságfejlesztési modell alapvető eszköze, amely meghatározó szerepet játszik a bikali képzésre és foglalkoztatásra épülő, de a kisvejkeihez hasonlóan folyamatos beruházásokat és pályázatot, valamint szervezetfejlesztést is eszközként használó gazdaságfejlesztési modellben.⁵

A programok cél- és eszközrendszere az intézményi keret, illetve a társadalmi-gazdasági környezet változásainak hatására átalakulhat. Kisvejkén a kizárólag gazdasági érdekeket, piaci sikereket szem előtt tartó gazdálkodók eleinte ódzkodtak attól, hogy gazdaságaikban helyi munkanélkülieket alkalmazzanak. A dél-dunántúli régióban és a településen is aktív társadalmi vállalkozó, munkaügyi szakember azonban olyan programot (Sorsfordító) vitt a faluba,⁶ amelynek keretében tartós munkanélkülieket képeztek és foglalkoztattak, és a gazdák „szociális érzékenyítéséhez” hozzájárult a szociális szövetkezet létrehozása is. Másfajta változást, a települési határokon átlépő gazdasági tervezés és fejlesztés szán-

⁴ A nagy összegű iparüzési adót a Bonafarm csoporthoz tartozó Pick Szeged Zrt. alsómocsoládi termelőüzemének köszönheti a község.

⁵ A hálózatosodást együttműködési formaként értelmezzük, amely a résztvevők (szociális szövetkezetek, kis, illetve nagyobb termelők, önkormányzatok) erőforrások (gazdasági, illetve humántőke-javak) mozgósítása érdekében végzett közös, koordinált erőfeszítéseit jelenti. A hálózati együttműködések nem feltétlen szerződéses alapúak, laza, sokszor informális, de rendszeres kapcsolatok jellemzik őket.

⁶ Lásd részletesen a „Társadalmi vállalkozók és tevékenységük” c. alfejezetben.

dékát jelzi az Észak-hegyháti Mikrotérségi Unió, amelyet Alsómocsolád és Bikal mellett a Hegyháti (Sásdi) járás további három települése, Mágocs, Nagyhajmás, valamint Mekényes hozott létre 2014-ben. A Mikrotérségi Unió életre hívását kezdeményező önkormányzatok alapvető célkitűzése a térséget sújtó elvándorlás megállítása, a települések népességvonzó és megtartóképességének növelése. Céljaikat a humán, kapcsolati és gazdasági tőke mobilizálásával, valamint különféle szolgáltatások (térségi szakmunkásképzés, településközi közösségi közlekedés, piacszervezés) biztosításával igyekeznek megvalósítani. Másutt a célok, eszközök bővülése és komplexitása helyett egyszerűsödés tapasztalható, nem függetlenül a központi fejlesztéspolitikai eszközrendszerben bekövetkezett változásoktól. Az általunk vizsgált hátrányos helyzetű településeken (Túristvándi, Rozsály, Alsómocsolád, Bikal, Belecska) a startmunkaprogram kiterjesztése (2011 után) helyi szinten a források és/vagy a foglalkoztatás bővülését eredményezte. A közfoglalkoztatás mindenütt meghatározó jelentőségű, Túristvándiban és mindenekelőtt Belecskán azonban a helyi gazdaságfejlesztési program szinte kizárólagos alapjává és finanszírozási forrásává vált. Túristvándiban a startmunkaprogram kiterjesztése a szociális földprogram keretében végzett intenzív uborkatermesztés résztvevőinek radikális csökkenésével járt. A rászoruló családok a kisebb kockázatú, stabilabb bevételt kínáló közfoglalkoztatást részesítették előnyben, ami a szociális földprogram elsovadását vonta maga után. Belecskán a jelenlegi településvezetés célja a szinten tartás, az előd polgármester által elért értékek megőrzése a szervezetfejlesztéssel és tevékenységek diverzifikációjával szemben.

Szervezeti és intézményi háttér

A helyi gazdaságfejlesztési programok megvalósítása során a tevékenységek növekvő komplexitásának köszönhetően és/vagy finanszírozási megfontolásokból mindenütt szükségesnek bizonyult a program megvalósítását segítő szervezetfejlesztés, a program stabilitását biztosító intézményi és kapcsolati háló kialakítása. Különbség mutatkozik azonban az elsődlegesen piaci alapon szerveződő és az önkormányzatok által koordinált közösségi gazdaságfejlesztési programok között az intézményépítés logikája és iránya, valamint az egyes szereplők (önkormányzat, alapítványok, szövetkezetek stb.) közötti együttműködés mintázata szerint.

A piaci alapon működő kisvejkei gazdaságfejlesztési program történetében a termelés és a tevékenységek bővülése, a szervezeti fejlődés és a pályázati források lehívására való törekvés szorosan összefüggenek. Az amerikai és magyar forrásból megvalósított Gyors Reagálás program időszakában, 1997-ben hozta létre hét gazda a Kisvejke Térségi Gyümölcsértékesítő Szövetkezetet, amely 2015-ben a Danubia-Frucht nevet viseli, és hatvan tagja van, nem csupán kisvejkeiek és környékbeliek, hanem a megye távolabbi részein, sőt néhány baranyai településen élő gazdálkodó is csatlakozott a szervezethez, a tagok kb. ötszáz hektár ültetvényt művelnek. Mivel a szövetkezet nem pályázhatott hűtőkapacitások kiépítésére, 1999-ben megalakították a Kisvejkei Gyümölcsös Gazdák Gépkör Egyesületét, amely elnyerte a támogatást, s megvalósította a beruházást. A szövetkezet 2008-ban csatlakozott a böhönyei központú, regionális BALATON KER-TÉSZ termelő és értékesítő szervezethez, azóta annak fióktelepe. Ez az integráció piacbővülést eredményezett, és

bővítette az elérhető forrásokat. A szervezeti fejlődés következő lépéseként 2010-ben tíz taggal megalakult a Völgység Kincse Gyümölcsfeldolgozó Szociális Szövetkezet; csak ez a szervezet pályázhatott olyan uniós forrásra, amely lehetővé tette a gyümölcsfeldolgozás irányába tett első beruházást, a léüzem megvalósítását.

Az önkormányzati koordinációban megvalósuló helyi gazdaságfejlesztési programokat elindító polgármesterek arra törekedtek, hogy olyan szervezeteket hozzanak létre, amelyek aktívan részt vállalnak a programok koordinálásában, bonyolításában, segítenek a fejlesztési források megszerzésében, a piacra lépésben, más szereplőkkel való együttműködésben. Az önkormányzati kezdeményezésű és bonyolítású programok keretében létrehozott, a következőkben ismertetett szervezetek azonban sehol nem jelentették a településvezetés, elsősorban is a polgármester háttérbe szorulását a stratégiai döntések meghozatalában, a tervezésben, a fejlesztési irányok megfogalmazásában és a programok bonyolításában. Ugyanakkor a tapasztalatok szerint e szervezetek csak akkor tudnak tartósan fennmaradni, ha megfelelő, a községvezetés és a helyi lakosság bizalmát is élvező (szak)embereket találnak működtetésükre, valamint ha a polgármester/önkormányzat és a szervezet között a közös értékek és célok mentén folyó munka során létrejön a feladatok és felelőségek megosztása. Az önkormányzati alapítású, de önálló szervezetek létrehozását a helyi programok keretében végzett tevékenységek bővülése és összetettsége teszi szükségessé, jellemzően e szervezetek végzik a közfoglalkoztatás keretében és/vagy a helyi lakosok által megtermelt alapanyag feldolgozását, és foglalkoznak a piacépítés feladataival is. E programok a szervezeti, intézményi háttér tekintetében is eltérő utat jártak be.

Belecskán a néhai polgármester 2002-ben hozta létre a Belecskai Községüzemeltető Kiemelten Közhasznú Társaságot (2009-től nonprofit kft.), amely a szociális földprogram bonyolításáért felelős volt. A közhasznú társaságot a néhai polgármester azért hozta létre, mert az önkormányzattal szemben a kft. visszaigényelhette az áfát, és a szervezet működése nem jelentette a feladatok, döntési kompetenciák megosztását sem; minden a polgármester kezében összpontosult. A szervezetben 2010-ben három szerződéses kolléga mellett hat közcélú foglalkoztatott és a Sorsfordító program támogatásával tizenegy további munkanélküli dolgozott. A programot 1998-ban kitaláló és irányító polgármester váratlan halálával, 2011-ben a szervezeti keretek is változtak. Az új polgármester megszüntette a közhasznú kft.-t, azóta a közfoglalkoztatásra szűkült programmal kapcsolatos adminisztratív feladatokat az önkormányzati hivatal dolgozói látják el, a korábbi két munkavezető helyett már csak egy dolgozik, ő is közfoglalkoztatottként. A szervezeti struktúra egyszerűsödése mögött elsősorban anyagi megfontolások álltak: a szociális földprogram, majd a közfoglalkoztatás nem tudta kitermelni a szervezet működésének költségeit.

A túristvándi faluvezetés előbb (1999) egy munkaerő-piaci szolgáltatásokat nyújtó, képzések megszervezésében, pályázatok megírásában és koordinálásában közreműködő, 100%-ban önkormányzati tulajdonú nonprofit kft., majd pedig (2008) egy szociális szövetkezet létrehozására tett lépéseket. Az OFA-forrásból, tizenhárom helyi munkanélküli közreműködésével megalakított Szatmári Szociális Szövetkezetet a „háztartásgazdálkodási” szolgáltatások (pl. kertgondozás, kisebb felújítási, javítási munkálatok, takarítás) nyújtására szerveződött. A szövetkezet a működés, a támogatás elszámolása során felmerülő nehézségek, valamint a közfoglalkoztatás kiterjesztése miatt rövidesen tagság nélkül maradt,

jelenleg felszámolás alatt van. Az OFA-pályázat keretében vállalt tíz fő foglalkoztatását megnehezítette az akadozva fizetett munkabér és a közmunkánál nagyobb megterheléssel járó munkatempó, így az alkalmazottak közül többen is „visszamentek a közmunkába”. Új szociális szövetkezet létrehozásáról a túristvándi vezetés nem tett le, de azt már a közfoglalkoztatás talaján tervezik.

Az 1992-ben elindított rozsályi gazdaságfejlesztési program mind a tevékenységek körét, mind a programban résztvevők számát tekintve folyamatosan bővült, s ez a szervezeti háttér bővítését is szükségessé tette. A helyiek bizalmát élvező vezetés irányításával működő, 1993-ban létrehozott Rózsály Községért Jóléti Szolgálat Helyi Alapítvány a helyi fejlesztés kulcsintézménye lett. Az Alapítvány maga is végez mezőgazdasági tevékenységet, a termékek értékesítése céljából online értékesítési felületet és helyi szociális boltot hozott létre, ahol nemcsak az önkormányzati koordinációban megtermelt zöldséget, gyümölcsöt értékesítik, hanem a helyi, térségi kistermelők termékeit is. A szervezettebb termékértékesítés érdekében a rozsályi vezetés a helyi gazdaságfejlesztést hasonló elvek alapján megvalósító panyolai vezetéssel és néhány helyi értelmiségivel 2010-ben közös szociális szövetkezetet hozott létre Szatmári Ízek Háza Szociális Szövetkezet néven. A szövetkezet a szatmári vidék adottságait kihasználva egy 2011-ben elnyert TÁMOP-projekt keretében gyümölcsfeldolgozó manufaktúrát létesített, amely piacképes gyümölcstermékeket (lekvárokat, aszalványokat) állít elő hagyományos módon. A TÁMOP-program keretében nyolc tartós munkanélküli oktatással egybekötött alkalmazását valósították meg közel másfél éven keresztül. A szervezeti paletta 2013-ban új szervezettel, a ROZS-SZÖV Értékesítő, Termelő és Szolgáltató Szociális Szövetkezettel bővült, amely a helyben megtermelt zöldség és gyümölcs feldolgozásához biztosít majd szervezeti háttérrel.

Az Alsómocsoládi Községfejlesztő és Szolgáltató Nonprofit Kft.-t 2009-ben az Országos Foglalkoztatási Alap támogatásával az önkormányzat és hét magánszemély hozta létre szociális szövetkezeti formában. A szövetkezet karbantartási, mosodai és konyhai feladatok elvégzésére jött létre, célcsoportja a térségi önkormányzati intézmények voltak, és húsz munkanélkülit alkalmazott a hároméves támogatási időszak alatt. A támogatás lezárulását követően a szociális szövetkezet léte veszélybe került, mert a fogyasztók (térségi önkormányzatok) inkább a közfoglalkoztatás keretében olcsóbban biztosított szolgáltatásokat vették igénybe.⁷ A szociális szövetkezet tevékenysége 2013-ban átalakult, feladatul a helyi komplex közösségi és gazdaságfejlesztési programcsomag „Magunk kenyerén” nevet viselő, a helyi termelési kedv felkeltését és a termények feldolgozását célzó gazdaságfejlesztési részprogramjának megvalósítását kapta. Ennek keretében a szociális szövetkezet feldolgozóüzemet hozott létre, amelyben kutatásunk idején a faluhoz kötődő, egyedi kézműves élelmiszerek kifejlesztését végezték. A termékfejlesztést az Észak-hegyháti Mikrotérségi Unió piacformáló tevékenységével összhangban, a potenciális felvásárlóval, a bikali Puchner Kastélyszállóval egyeztetve végzi a szövetkezet és az önkormányzat alkalmazásában álló termékfejlesztő szakember. A szükséges alapanyagot részben a startmunkaprogram keretében, részben a helyi lakosok által megtermelt, illetve összegyűjtött

⁷ Például a mágocsi idősoththonban közfoglalkoztatott alkalmazottak végzik a mosodai munkákat.

(dió, kökény, csipkebogyó) terményekből biztosítják. A termékfejlesztési folyamat nyitott, a kísérleti kóstolást a falu lakói közösen végzik a projektet koordináló szakemberrel.

A magánszemélyek által alapított bikali Brezik Szociális Szövetkezet, a helyi LEADER-program támogatásának eredményeként maga hozza létre a feldolgozóüzemét, és piaci pozíciójának megerősítése, valamint a terményei iránt mutatkozó növekvő kereslet kielégítése érdekében megteremtette saját beszállítói hálózatát is. A szövetkezet kezdeményezésére Alsómocsoládon és Tékesen a szövetkezet segítségével telepített ültetvényeken a startmunkaprogram keretében folyik a gazdálkodás, a termést a szövetkezet értékesíti.

Társadalmi vállalkozók és tevékenységük

A kutatásunk során megismert közösségi gazdaságfejlesztési programok cél- és eszközrendszerének komplexitásában, valamint a tevékenységek és intézményi formák diverzifikációjában meghatározó szerepet töltek be a társadalmi vállalkozók. Közös jellemzőjük, hogy az általuk kezdeményezett programok céljainak megvalósításához komplex eszközrendszert és forrástérképet igyekeztek mobilizálni, és ennek érdekében sokszínű együttműködési hálózatokat hoztak létre a piaci, civil és állami szereplők között. Az együttműködések létrehozó vagy kialakításukban és működésükben meghatározó szerepet játszó társadalmi vállalkozók a társadalmi mező különböző részeiből érkeznek; akadnak közöttük polgármesterek (Alsómocsolád, Rozsály), a helyi/térségi civil élet (értelmiség) képviselői (Bikal, Hegyháti Unió, Tolna megyei programok), illetve gazdasági vállalkozók (Kisvejte). További közös jellemzőjük, hogy a helyi társadalomban elfoglalt pozíciójuktól, illetve a közösségi gazdaságfejlesztésben betöltött központi szerepüktől függetlenül, befolyásukat más intézmények képviselőivel megosztva igyekeznek a fejlesztési célok érdekében kama- toztatni, egyfajta fejlesztési koalíciót szervezve maguk köré.

E szempontok alapján a hegyháti községek, Alsómocsolád és Bikal, valamint a Tolna megyei Kisvejte és a szatmári Rozsály azok a települések, ahol egy vagy több társadalmi vállalkozó tevékenysége is azonosítható. Az alsómocsoládi gazdaságfejlesztési programcsomag motorja az önkormányzat, azon belül is a polgármester, aki több mint két évtizedes vezetése alatt színes intézményi hálót épített fel, és számos szakembert hozott a faluba, illetve a térségbe. Az elmúlt huszonöt év fejlesztéseit tudatosan felépítő polgármester a pályázati lehetőségeket kihasználva folyamatosan bővítette együttműködői hálózatát. A fejlesztésekben résztvevők eltérő hátterű szakemberek (tanárok, üzletemberek, gazdák, külföldiek stb.), akiket a polgármesternek sikerült megnyernie az Alsómocsoládon folyó fejlesztési elképzelésekhez. A programok tervezése, a stratégiaalkotás identitásképző tevékenységnek bizonyult, amennyiben a résztvevők az alsómocsoládi faluközösség életének jobbá tételén fáradoztak. A fejlesztések során létrehozott kis léptékű intézmények vezetőiből a polgármester egyfajta fejlesztési koalíciót hozott létre; az ebben résztvevők mandátuma szakmai döntések meghozatalára is kiterjed, annál is inkább, mert jelentős mértékben átfedésben vannak az évtizedek óta a helyi fejlesztést menedzselő stáb tagjaival (Kovács–Rác 2008). Döntéseiket előzetesen egymással és a legtöbb pályázatnál pénzügyi felelősséget vállaló önkormányzat fejével (polgármester) konzultálva hozzák meg. A résztvevők ötleteinek, kreatív problémamegoldásának teret hagyó hatalommegosztó koordinációnak köszönhe-

tően az együttműködések köre kitágult az évek során, az alsómocsoládi fejlesztési koalíció tagjai térségi hálózatok szervezésébe is bekapcsolódtak.

A bikali Brezik Szociális Szövetkezet elnöke, az alsómocsoládi sokszínű fejlesztési koalícióhoz hasonlóan, a társadalmi mező igen eltérő szegleteiből érkező embereket kovácsolt össze a szociális szövetkezet létrehozásával. A szövetkezet alapítói között található munka nélküli szakmunkás, pedagógus, tehetős budapesti üzletember, illetve a 2002-től két cikluson át polgármesterként is tevékenykedő, majd 2010–2014 között a Gyerekesély program munkatársaként dolgozó, 2014-től pedig újra polgármesteri posztot betöltő szövetkezeti elnök. A szövetkezet létrehozását, működését, a szükséges szervezeti fejlesztéseket és beruházásokat magántőke és pályázati források kombinálásával sikerült megvalósítani. A fejlesztési irányok, a stratégia kialakításában döntő szerepet vállal a szociális szövetkezet elnöke, aki a pályázatok elkészítését az alapító társakkal egyeztetve végzi. A fejlesztési konzultációkba bevontak köre az évek során kibővült a térség területére. Az alsómocsoládi és bikali együttműködések fontos szerepet játszottak az Észak-hegyháti Mikrotérségi Unió megszületésében. A program koordinációjáért az 1995-ben térségfejlesztés céljával létrehozott, és 2014-ben újraélesztett Hegyhát Észak Térségi Egyesület kétszemélyes stábjá felel. A hegyháti társadalmi vállalkozók tevékenységének középpontjában a kooperáció, koordináció és kommunikáció áll: a települések, illetve civil és piaci szereplők közötti kooperáció elősegítése, közös fejlesztések koordinációja, valamint a mikrotérségi unión belüli szereplők közötti, illetve a szomszédos térségi szövetségekkel való állandó kommunikáció, információáramlás biztosítása. A fejlesztési célok meghatározásába és végrehajtásába különböző módon kapcsolódhatnak be a mikrotérség lakói, akiknek véleményét a hegyháti társadalmi vállalkozók személyesen, illetve kérdőívek formájában is kikérik. Az egyesület munkáját végző szakemberek a fejlesztéseket – a továbbra is meghatározó szerepet játszó önkormányzatokkal együtt – tematikus munkacsoportokba szervezve koordinálják.

Alsómocsoládhoz hasonlóan a rozsályi közösségi gazdaságfejlesztés középpontjában is településvezetők állnak. 1992-ben az akkori rozsályi polgármester azzal a céllal kereste fel a térségi központ családsegítő szolgálatát, hogy a szociális szakemberekkel együttműködve találjon megoldást a munka nélkül maradó lakosok megélhetési gondjaira. A piac rendszerébe illeszthető szociálpolitikai koncepció megvalósítását ötletekkel, utánajárással, tapasztalatokkal a helyi képviselő-testület is támogatta. Az elképzelések megvalósításához a helyi önkormányzat tulajdonában lévő közel százhektáros földterület adott hátteret. A közösségi gazdaságfejlesztés lendületét a 2006-ban bekövetkezett polgármesterváltás sem törte meg, noha kétségtelenül új irányt adott a helyi fejlesztéspolitikának. A rozsályi gyökerű, pedagógusból lett polgármester, a helyiek bizalmát élvező, hozzáértő stáb közreműködésével, nemcsak az addig zömmel saját fogyasztásra kerülő termékek volumenének, feldolgozottsági szintjének növelésére, hanem a településen kívüli piacok megszerzésére is lépéseket tett. Ennek érdekében a település vezetése a kapcsolatrendszerét is bővítette: a közösségi gazdaságfejlesztés gyakorlatában már tapasztalatokat felhalmozó panyolai vezetéssel lépett koalícióra, valamint üzleti ismeretekkel rendelkező, vállalkozói szemléletű szereplőket vont be a helyi fejlesztésbe, miközben a településen kívüli, túlnyomórészt kisüzemi méretű termelők közül szervezett beszállítói kört. A rozsályi közösségi gazdaságfejlesztési program hálózatainak bővítésére elsősorban a polgármester személyes

döntései mentén került sor az évek során, a fejlesztésekbe ugyanakkor a helyi stáb tagjainak tudása, ötletei is beépültek.

A kisvejkei program indulásában és lebonyolításában, valamint a kisvejkei szövetkezeti gyümölcsfeldolgozás történetének formálásában döntő szerepet vállalt a Tolna Megyei Munkaügyi Központ munkatársa. A társadalmi vállalkozó szerepét betöltő szakembernek több lépcsőben sikerült az eltérő helyzetű érdekcsoportokat együttműködésre bírni. Elsőként 1996-ban az ún. Gyorsreagálás program keretében, amely akkoriban merőben újszerűen, a helyi szereplők összefogására, önszerveződésére és a helyi erőforrások mozgósítására épült, sikerült elindítania a gyümölcsstermesztő programot. A szövetkezés gondolatától kezdetben ódzkodó gazdák a társadalmi vállalkozó által szervezett műhelybeszélgetéseken közösen fogalmazhatták meg, hogy milyen jövőt képzelnek el a falunak. Az akkor megismert döntéshozatali mód a mai napig élő technika a kisvejkei gazdaságfejlesztési program résztvevői között, akik autonómiájuk megtartásával hoznak egymással egyeztetett döntéseket közös célok mentén. A szóban forgó társadalmi vállalkozónak másodsorra az ezredforduló körül a Sorsfordító – Sorsformáló elnevezésű regionális munkaerő-piaci program (Kabai 2011b) kapcsán sikerült heterogén érdekű embereket egy közös cél érdekében együttműködésre bírnia. A program „sorsfordító” eleme egy komplex foglalkoztatási program, amelynek célja az volt, hogy a tartós munkanélkülieket visszavezesse az elsődleges piacra gyakorlatorientált szakmai képzéssel, személyiség- és életvitel-fejlesztő mentorálással. A megvalósítást a vállalkozóknál vagy az önkormányzatoknál végzett munka bérköltségének közel kétéves támogatásával segítették. A program minden érintett körben sikert aratott: az akkori munkanélküliek közül sokan ma is főállásban dolgoznak, a munkát adó vállalkozók pedig a program képzési és támogatott foglalkoztatási elemeit szívesen látnák újra. A koalícióépítés harmadik lépcsőfoka a szociális szövetkezet létrehozása volt, amellyel marginális munkaerő-piaci helyzetben lévő emberek és sikeres vállalkozók közé sikerült hidat építenie a társadalmi vállalkozónak. Bár a profitorientált gazdák a szövetkezés „szociális” gondolatát eleinte idegennek érezték, a társadalmi vállalkozónak sikerült meggyőznie őket az új szervezet hosszú távú anyagi hasznáról. Egy új pályázati forrás bevonásának lehetősége, illetve a gyümölcsfeldolgozás irányába tett első beruházás fontos szempontok voltak a gazdák számára, akik így végül elfogadták a szövetkezet „szociális” elemét is. A társadalmi vállalkozó ezzel nemcsak a számára fontos Sorsfordító – Sorsformáló program eredményeit tudta hosszú távon kamatoztatni, hanem olyan fejlesztési irányt tudott kijelölni, amelyet minden érdekcsoport a magáénak érezhetett. A szociális szövetkezet létrehozásának és a koalícióépítésnek meghatározó momentuma volt, hogy sikerült a helyi véleményformálókat – a legnagyobb gyümölcsstermesztő gazdát, a Danubia-Frucht Szövetkezet elnökét, a szociális szövetkezet elnökét, illetve a polgármestert – csapattá csiszolnia. A szervezeteket alapító tagok, tulajdonosok körében jelentős az átfedés, az érintett gazdák közötti együttműködés, a közös stratégia és fejlesztés a kölcsönös érdekeltségen és a messzemenő, olykor személyes anyagi kockázatvállalással (magánkölcson, kezesség) is járó bizalmon alapul. A koalíción belüli bizalom ápolásában, az egyéni érdekek mederben tartásában és a konfliktusok elsimításában, valamint ötletek, tanácsok biztosításában, piaci kapcsolatok építésében, csakúgy, mint a döntéshozatal decentralizált jellegének fenntartásában a társadalmi vállalkozónak, illetve a köré szerveződő

koalíciós partnerek között kialakult informális bizalmi háromszögnek meghatározó szerepe volt abban, hogy nem „csúsztak el” a kisvjekei ügyek a magánérdekek felé. A kisvjekei fejlesztési koalíció tagjainak együttműködésre való nyitottsága döntő fontosságú a fejlesztési rendszer működése szempontjából. Jól példázza ezt a folyamatot a Danubia-Frucht elnökének, a település legnagyobb gyümölcstermesztő vállalkozójának foglalkoztatási stratégiája. A kizárólag gazdasági érdekeket szem előtt tartó gazda kezdetben nehezen fogadta el a Sorsfordító programban megfogalmazott szociális célok és a szövetkezet ötletét, amelynek összeegyeztetése piacorientált egyéni szempontjaival alkalmanként ma is konfliktussal terhelt. Ám ma már tudatosan törekszik arra, hogy minél több roma fiatalból neveljen megbízható munkást.

A társadalmi vállalkozó köré szerveződő koalícióépítés fontosságát jól illusztrálja a belecskai program, amelynek életében a munkaügyi szakember társadalmi vállalkozó szintén aktív szerepet vállalt. Belecskán a néhai polgármester 1998-ban kezdeményezte önkormányzati szervezésű gazdálkodási modell kialakítását (Jávor–Rácz 2013, Kabai–Németh 2011). A szakember az intézményszervezésben és kapcsolatépítésben segítette a néhai polgármestert, aki egymaga koordinálta a programot, miközben személyre szabott figyelemmel, „pedagógusként” foglalkozott a dolgozókkal. Ők ketten szervezték pályázati céllal a gépkört, az öt évig működő varrodát, a buszokat, amelyek a munkavállalókat vitték pár évig a környező településekre. Mindazonáltal a Sorsfordító – Sorsformáló program kapcsán – amelyet szintén a munkaügyi szakember hozott a faluba – nem épült ki Belecskán a kisvjekeihez vagy az alsómocsoládihoz hasonló fejlesztési koalíció. A felmerülő kockázatok csökkentése, az átláthatóság érdekében a polgármester mindent személyesen tartott kezében, és részben ennek köszönhető, hogy váratlan halálával 2011-ben a szervezeti keretek és munkafeltételek is megváltoztak Belecskán.

Túristvándi közösségi gazdálkodásának alapját a szociális földprogram jelentette 1997-ben, amelyet az akkori karizmatikus polgármester asszony indított útjára. A polgármester asszony számos vállalkozási elemmel gazdagította a programot – differenciált tevékenységi körök és szektorok az eltérő munkaképességű lakosok számára –, és felismerte a „több lábbon állás”, valamint az ezzel összehangolt humán tőke fejlesztésének szükségességét. E differenciált megközelítés ellenére koordinációs gyakorlatát tekintve a polgármester asszony megmaradt a közvetlen, személyes irányítás mellett. A szervezeti differenciálódás elmaradásából, a fejlesztési koalíció és az annak hátterét biztosító intézmények hiányából fakadóan, a településen bekövetkező vezetőváltás a programokban és a szervezetek, intézmények életében is némi megtorpanást hozott.

Összegzés és tanulságok

Tanulmányunkban arra kerestük a választ, hogy a hátrányos helyzetű térségekben elhelyezkedő kistelepüléseket sújtó munkanélküliség, szegénység kezelésére és a település-üzemeltetési, valamint fejlesztési források csökkenésével beszűkülő mozgástér szorításából kibúvót kereső közösségi gazdaságfejlesztési programok miként tudták hosszabb távú működésük feltételeit biztosítani a hazai köz- és fejlesztéspolitikai intézményrendszer át-

alakulása szabta lehetőségek és korlátok között. Elemzésünk hazai és nemzetközi fejlődés-elméleti és gazdaságszociológiai kutatások tapasztalataira építve abból a feltételezésből indult ki, hogy a közösségi gazdaságfejlesztési programok pályáivá, illetve hosszú távú működése a különböző piaci és társadalmi hálózatokhoz való kapcsolódástól függ. Tanulmányunkban a közösségi gazdaságfejlesztés fogalmát olyan programok leírására használjuk, amelyek társadalmi integrációs és gazdasági szempontokat ötvözve, a helyi társadalom különböző szereplőinek részvételével kialakított célok mentén próbáltak választ találni a helyi közösséget sújtó foglalkoztatási, megélhetési gondokra. E programok az állami újraelosztásból származó szociális segélyezés helyett a mezőgazdasághoz kapcsolódó gazdasági tevékenységek különböző formáival igyekeztek megélhetést, jövedelmet biztosítani a programban résztvevők számára.

Elemzésünk a közösségi gazdaságfejlesztési programok pályáivét a cél- és eszközrendszer, valamint az intézményi háttér tengelyén vizsgálta indulásuktól kutatásunk időpontjáig. Eseteink igazolták, hogy a közösségi gazdaságfejlesztési programok annál inkább képesek tágabb piacok felé nyitni, minél komplexebb cél- és eszközrendszert működtetnek, és a sokrétű érdekeltségeken keresztül különböző típusú forrásokat (szociális földprogram, magántőke, EU-pályázatok stb.), tudást és kapcsolati tőkét vesznek igénybe és kombináltak a megvalósítás során. Kutatásunk azt is megerősítette, hogy a heterogén érdekek és eszközök produktív interakciójának intézményi feltétele a különböző típusú szereplők programtervezésben és megvalósításban való részvétele. Az ilyen hatalommegosztó intézményrendszer kiépülését és hosszú távú működését hatékonyan segíthetik a társadalmi vállalkozók közösség- és koalíciószervező munkájukkal.

A hat közösségi gazdaságfejlesztési program közül öt esetében a programok elindításának céljai hangsúlyozottan a helyi megélhetési problémák kezelésére irányultak, majd az évek során különböző mértékben és módon jelentek meg a piacszerzéshez és bővítéshez kapcsolódó gazdasági célok és eszközök.

Eseteink közül egyedülként, Kisvejkén tisztán gazdasági megfontolások indították útjára a gazdaságfejlesztési programot, amelyben a profitorientált szereplők az évek során fokozatosan vállalták fel társadalmi kohéziós célok és tevékenységek megvalósítását. A kisvejkői szervezeti fejlődés jól példázza azt a folyamatot, ahogy a gazdasági érdekek alapján működő szervezetekhez és hálózatokhoz (termelői és értékesítői szövetkezet, gép- és regionális értékesítési szövetkezet) kapcsolódva, azok tevékenységét kiegészítve, létrejött a társadalmi integrációs célokat szolgáló szociális szövetkezet.

A programok célrendszerének mélyebb vizsgálata azt mutatja, hogy a gazdasági és szociális célokat kombináló közösségi gazdaságfejlesztés nem homogén érdekeltségek kiépítésére törekszik. Az egyéni gazdasági érdekek nem feltétlenül gátolják közösségi célok és érdekek kibontakozását, hiszen még a tisztán gazdasági és piacszerzési megfontolások alapján szerveződő programok is képesek a társadalmi kohézió céljai felé elmozdulni és azokat úgy integrálni, hogy erősítsék a programok több lábbon álló, hosszú távú működését (Kisvejke). Az ellentétes oldalról induló, közösségi kohéziós, társadalmi célokat megfogalmazó programok pedig képesek egyéni gazdasági érdekeket, illetve motivációkat életre hívni és a közösségi gazdaság szolgálatába állítani. Bialkon és Alsómocsoládon az egyéni gazdasági érdekeltségek szükséges feltételei a programok hosszú távú működésének.

Az alsómocsoládi és rozsályi program központi célja az öngondoskodási készség elősegítése, kezdettől fogva az egyéni motivációk és érdekeltségek kialakítását tűzte ki célul. Belecskán és Túrístvándiban nem találtunk hasonló, az egyéni érdekeltségeket, motivációkat ösztönző programelemeket, dacára annak, hogy mindkét településen voltak célzott képzések (Belecska) és törekvések kistermelői vállalkozások megerősítésére (Túrístvándi). Ezek a településeken alapvetően a szociális földprogramra és közfoglalkoztatásra épülő kockázatkerülő stratégiák erősödtek meg az évek során.

Kutatási tapasztalataink szerint az egyéni gazdasági érdekek mindaddig nem gátjai a közösségi célok elérésének, amíg az intézményi mechanizmusok képesek mederben tartani ezeket. Másrészt a közösségi célok és egyéni érdekek közti összhangot olyan intézmények képesek megteremteni, amelyek az egyszemélyes vezérlés és irányítás helyett a koordinációra fektetik a hangsúlyt. Utóbbi azért fontos, mert a koordináció egymás mellé rendelt viszonyaiban lehetővé válik különböző szereplők – ideáltipikus esetben önkormányzati, civil, üzleti – egymással rivalizáló fejlesztési céljainak, egyéni gazdasági és a társadalmi integrációt szolgáló közösségi érdekeknek az összehangolása és differenciált források, eszközök kombinációja. Vizsgálatunk ugyanakkor arra is rámutatott, hogy a hierarchia elvén alapuló gazdaságkoordináció rövid távon a széttartó egyéni érdekek hatékony kontrolja lehet.

A feltárt közösségi gazdaságfejlesztési programok felében (Belecska, Túrístvándi, Rózsály) lényegében egyszemélyes, másik felében komplexebb koordinációs mechanizmusokat (Kisvejke, Bikal, Alsómocsolád) azonosítottunk. A személyközpontú programokat polgármesterek kezdeményezték és irányítják a kezdetektől. Eseteink vizsgálata szerint az egyszemélyes koordinációt rendszerint a központosított eszközök (szociális földprogram, közfoglalkoztatás) használatának túlsúlya, ezzel összefüggésben a külső szereplőktől (főként az államtól) való nagyobb mértékű függés, a piaci szereplők mérsékeltbb jelenléte, valamint kevésbé intézményesült megoldások jellemzik, amelyek a vezető kiválásával a program összeomlását okozhatják.

Az önkormányzati kezdeményezésű közösségi gazdaságfejlesztési programok között azonban olyat is találunk, amely – a magánkezdeményezésű bikali és kisvejkei programokhoz hasonlóan – összetett koordinációs mechanizmusok gyakorlatát mutatja. A decentralizált, egymásrautaltsági viszonyokat feltételező és a különböző szereplők közötti dialógust lehetővé tevő koordinációs mechanizmus különbözteti meg Alsómocsoládot a másik három önkormányzati szervezésű közösségi gazdaságtól. A közvetlen irányítású, illetve a hatalmat megosztó koordinációs formák közti különbséget a célrendszer skáláján azonos helyet elfoglaló Rózsályal való összehasonlítás érzékelteti a legjobban. Alsómocsoládhoz hasonlóan Rózsályon is létrejött a szervezeti háttér bővülésével párhuzamosan egy stáb, ami a polgármester fejlesztési tevékenységét hivatott segíteni. A rozsályi szakemberek nélkülözhetetlen szerepet töltenek be a szakmailag indokolt döntések előkészítésében és végrehajtásában, azonban a fejlesztési irányok kijelölésében kisebb a mozgásterük. Részben ebből adódóan a rozsályi eszközrendszer és forrástérkép az alsómocsoládihoz képest kevésbé összetett. Belecskán és Túrístvándiban is hasonló személyfüggő, a polgármester által „felügyelt”, hierarchikus irányítási formák szilárdultak meg; ezeken a településeken

azonban fejlesztési stáb nélkül, a polgármester személye köré szerveződött az így rendkívül törekényé váló közösségi gazdaságfejlesztés.

Eseteink összehasonlító elemzése arra is felhívta a figyelmet, hogy a különböző típusú célokat, érdekeltségeket és eszközöket összehangolni képes hatalommegosztó koordinációs formák kialakításához társadalmi vállalkozó(k) jelenléte és tevékenysége is szükséges, amelyek lehetnek térségi munkaügyi szakemberek, vállalkozók (Kisvejte, Belecska), a helyi értelmiség képviselői (Bikal), de akár polgármesterek (Alsómocsolád, Rozsály) is. Kutatásunk tapasztalatait összegezve a polgármesterek akkor tekinthetők társadalmi vállalkozónak, ha a külső intézményrendszer önkormányzatokra összpontosító forráselosztását, továbbá a központi programok standard intézményi és szervezeti rendjét meghaladva részvételt biztosítanak a körülöttük dolgozó stáb tagjainak a tervezésben és a döntéshozatalban

A kutatásunk azon mechanizmusok feltárására vállalkozott, amelyek biztosíthatják a közösségi gazdaságfejlesztési programok hosszú távú működőképességét. Megállapítottuk, hogy e programok fenntarthatósága alapvetően a különböző típusú hálózatokhoz való kapcsolódástól függ, amelyek a „több lábon állás” biztonságán keresztül nyújthatnak hosszabb távú perspektívákat a közösségi gazdaságfejlesztésnek. Az önkormányzati koordinációban megvalósuló, elsősorban szociális célok alapján szerveződő közösségi gazdaságfejlesztési programok annál könnyebben kapcsolódnak piaci hálózatokhoz, minél összetettebb cél- és eszközzrendszerre támaszkodva határozzák meg tevékenységüket. E programok a decentralizált hatalomgyakorlásból, illetve a hálózatba kapcsolt részvevők heterogenitásából következően nemcsak nagyobb innovációs potenciállal rendelkeznek, de a piaci hálózatokhoz is jó eséllyel kapcsolódnak, ami a forrásbevonó képességet növeli. Ezzel szemben a közvetlen irányítású, személyfüggő programok – noha rövid távon hatékonyan biztosíthatják az egyéni érdekek kontrollját – hosszú távú működőképességét kétségessé teszi az egyoldalú forrásfelhasználás, a korlátozott innovációs potenciál, valamint az esetleges vezetőváltás.

Magánkezdeményezésű gazdaságfejlesztési programok esetében a piaci/gazdasági hálózatokhoz való kapcsolódás igénye magától értetődően adott, a tevékenységek diverzifikációját is piaci igények hívják életre. E programok „közösségivé” válása attól függ, hogy képesek-e az egyéni érdekeltségeket a társadalmi integrációs célokkal és eszközökkel összehangoltan működtetni. Ebben meghatározó szerepet játszanak a társadalmi mező bármely részéből érkező társadalmi vállalkozók és az általuk alkalmazott hatalommegosztó tervezési és döntéshozatali módszerek. Magánkezdeményezésű közösségi gazdaságfejlesztési programoknál a hosszú távú működés fontos tényezője a programok közösségivé válása, amelyek a több lábon állás lehetőségén túl a helyi gazdaságfejlesztés társadalmi beágyazottságát biztosíthatják.

Mindkét közösségi gazdaságfejlesztési modell létre tudja hozni azokat az innovatív intézményi formákat, amelyeken keresztül megvalósulhat a szakirodalom által is hangsúlyozott produktív interakció az állami, piaci és civil szereplők között. Ehhez olyan közpolitikai mechanizmusokra van szükség, amelyek standard módon előírt intézményi formák, kötött felhasználású, normatív alapon felosztott források helyett lehetőséget adnak a helyi szereplőknek intézményi/szervezeti formák létrehozására, fejlesztési igényeik önálló megfogalmazására, illetve amelyek forrásokhoz való hozzáféréssel támogatják a civil szereplők

megerősödését a vidéki terekben és elősegítik a három szektor produktív interakcióját. Az ezek segítségével több lábon álló, piaci és társadalmi hálózatokhoz egyaránt kapcsolódó helyi gazdaságok képesek a társadalmi-gazdasági fejlődés hosszabb távú perspektíváit megvalósítani.

Irodalom⁸

- Barnes, Lucy – Hall, Peter (2013): Neoliberalism and Social Resilience in the Developed Democracies. In Hall, Peter – Lamont, Michéle (eds.): *Social Resilience in the Neoliberal Era*. Cambridge: CUP.
- Bartal Anna Mária – Sziklai István (2006): A szociális földprogramok kedvezményezettjeinek helyzete két kistérségben. *Területi Statisztika*, 9 (5), 509–520.
- Block, Fred – Peter Evans (2005): The State and the Economy. In Smelser, Neil, J. – Swedberg, Richard (eds.): *The Handbook of Economic Sociology*, 2nd ed. Princeton: PUP.
- Bruszt László (2002): Market Making as State Making – Constitutions and Economic Development in Postcommunist Eastern Europe. *Constitutional Political Economy*, 13, 53–72.
- Bruszt László (2007): *Evolving Regional Governance Regimes: Challenges for Institution Building in the CEE countries*. NEWGOV – New Modes of Governance, Project 15. http://www.eu-newgov.org/database/DELIV/D15D01_Evolution_of_Regional_development_Regimes.pdf
- Cardoso, Fernando, H. (2009): New Paths: Globalization in Historical Perspective. *Studies in International Development*, 44 (4), 296–317.
- Crouch, Colin (2005): *Capitalist Diversity and Change: Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs*. Oxford: OUP.
- Csoba Judit (2007): A szociális gazdaság támogató-segítő háttere, európai uniós és hazai hálózatai. In Frey Mária (szerk.): *Szociális gazdaság kézikönyv*. Budapest: OFA, 194–200. http://www.szocialisgazdasag.hu/uploads/pdf/szoc_gazd_kezikonyv.pdf
- Evans, Peter (2004): Development as Institutional Change: The Pitfalls of Monocropping and the Potentials of Deliberation. *Studies in Comparative International Development*, 38 (4), 30–52.
- Fligstein, Neil (2001): Social Skill and the Theory of Fields. *Sociological Theory*, 19, 105–125. <http://sociology.berkeley.edu/sites/default/files/faculty/fligstein/Social%20Skill%20Soc%20Theory.pdf>
- Frey Mária (szerk.) (2007): *Szociális gazdaság kézikönyv*. Budapest: OFA. http://www.szocialisgazdasag.hu/uploads/pdf/szoc_gazd_kezikonyv.pdf
- Friedman, Milton – Friedman, Rose (1980): *Free to Choose: A Personal Statement*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

⁸ A megadott internetes hivatkozások utolsó letöltésének dátuma a kézirat lezárásának időpontja: 2016. 04. 06.

- G. Fekete Éva – Lipták Katalin (2014): Közfoglalkoztatásból szociális szövetkezet? In Lukovics Miklós – Zuti Bence (szerk.): *A területi fejlődés dilemmái*. Szeged: SZTE Gazdaságtudományi Kar, 123–142. <http://www.eco.u-szeged.hu/download.php?docID=40071>
- Grabher, Gernot (2005): Switching Ties, Recombining Teams: Avoiding Lock-In Through Project Organization? In Fuchs, Gerhard – Shapira, Philip (eds.): *Rethinking Regional Innovation and Change: Path Dependency or Regional Breakthrough*. New York: Springer, 63–84.
- Grabher, Gernot – Stark, David (1997): *Restructuring Networks in Post-Socialism*. Oxford: OUP. http://www.resilience-berlin.de/download/adapt_adaptability.pdf
- Hayek, Friedrich (1976 [1944]): *The Road to Serfdom*. Chicago: Chicago University Press.
- Jávor Károly – Rácz Katalin (2013): Jó gyakorlatok a szociális földprogramban: a túristvándi és a belecskai példa. In Kovács Katalin – Váradi Monika Mária (szerk.): *Hátrányban, vidéken*. Argumentum, 156–170. http://www.regscience.hu:8080/jspui/bitstream/11155/292/2/varadim_hatranyban_videken_2013.pdf
- Kabai Gergely – Németh Nándor (2011): Szociális gazdasági törekvések Belecskán. In Németh Nándor (szerk.): *A helyi kezdeményezésű gazdaságfejlesztési programok vizsgálata*. Esettanulmányok. Budapest: MTA KRTK KTI, 17–52. http://www.mtakti.hu/file/download/ktik14/ktik14_book.pdf
- Kabai Gergely (2011a): A szövetkezeti gyümölcsstermesztés sikere a Völgységben. In Németh Nándor (szerk.): *A helyi kezdeményezésű gazdaságfejlesztési programok vizsgálata*, Esettanulmányok. Budapest: MTA KRTK KTI, 55–72. http://www.mtakti.hu/file/download/ktik14/ktik14_book.pdf
- Kabai Gergely (2011b): A munkahelyteremtés új útja a Dél-Dunántúlon a Sorsfordító – sorsformáló munkaerő-piaci program. In Németh Nándor (szerk.): *A helyi kezdeményezésű gazdaságfejlesztési programok vizsgálata*. Esettanulmányok. Budapest: MTA KRTK KTI, 74–88. http://www.mtakti.hu/file/download/ktik14/ktik14_book.pdf
- Keller Judit (2011): Heterarchia és fejlődési pályaváltás. Új megközelítés a kistérségkutatásban. *Tér és Társadalom*, 25 (3), 4–26. <http://tet.rkk.hu/index.php/TeT/article/viewFile/1877/3789>
- Keller Judit – Bódis Lajos (2012): A foglalkoztatás kormányzati célok rendszerében: települési önkormányzatok. In Fazekas Károly – Scharle Ágota (szerk.): *Nyugdíj, segély, közmunka*. A magyar foglalkoztatáspolitikai 20 éve 1990–2010. Budapest: Szakpolitikai Elemző Intézet – MTA KRTK KTI, 63–76. <http://econ.core.hu/file/download/20evfoglpol/kotet.pdf>
- Kiss Márta (2008): Kisfalu nagy tervekkel. In Váradi Monika Mária (szerk.): *Kistelepülések lépéskényszerben*. Budapest: Új Mandátum, 412–446. http://www.rkk.hu/rkk/keti/pdf/kistelepulesek_lepeskenyszerben.pdf
- Kovács Katalin – Rácz Katalin (2008): Mozgásban: az együttműködések változó mintázatai a Sásdi Többcélú Kistérségi Társulásban. In Kovács Katalin – Somlyódy P. Edit (szerk.): *Függőben*. Közszolgáltatás-szervezés a kistelepülések világában. Budapest, Magyar Közigazgatási Intézet, 281–304.

- László Gyula (2015): A foglalkoztatáspolitikai új paradigmáinak működése. *Munkaügyi Szemle*, 3, 19–29. <https://www.scribd.com/doc/278626493/Laszlo-Gyula-A-foglalkoztataspolitika-uj-paradigmainak-m%C5%B1kodese>
- Márkus Péter – Tóth Erzsébet (2010): A szociális földprogramok szerepe a hátrányos helyzetű vidéki népesség megélhetésében. *Kertgazdaság*, 42 (1), 76-85. http://kertgazdasag.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kertesztudomanyi_kar/kertgazdasag/files/2010_01/2010_1_Okonomia_es_videkfejleszt.es.pdf
- Nagyné Varga Ilona (2006): A túristvándi modell. In Nagyné Varga Ilona – Landau Edit (szerk.): *Szociális földprogram-modellek*. Szolnok: Jász-Nagykun-Szolnok Megye Esély Szociális Közalapítványa – Regionális Szellemi Forrásközpont, 23–35.
- Németh Nándor (szerk.) (2011): *A helyi kezdeményezésű gazdaságfejlesztési programok vizsgálata*, Esettanulmányok. Budapest: MTA KRTK KTI. http://www.mtakti.hu/file/download/ktik14/ktik14_book.pdf
- North, Douglass (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: CUP.
- Paraskevopoulos, J. Christos (2001): *Interpreting Convergence in the European Union: Patterns of Collective Action, Social Learning and Europeanization*, Houndmills, Basingstoke: Palgrave.
- Rácz Katalin (2008): Hátrányos helyzetű kistérség rejtett erőforrásokkal. Megélhetési stratégiák a szatmári Tiszaháton. In Váradi Monika Mária (szerk.): *Kistélepülések lépéskényszerben*. Budapest: Új Mandátum, 370-411. http://www.rkk.hu/rkk/keti/pdf/kistelepulesek_lepeskenyszerben.pdf
- Rácz Katalin (2013): Szegénységkezelés aktív eszközökkel? – Egy produktív szociálpolitikai program két évtizedes működésének tapasztalatai. In Kovács Katalin – Váradi Monika Mária (szerk.): *Hátrányban, vidéken*. Argumentum, 135–155. http://www.regscience.hu:8080/jspui/bitstream/11155/292/2/varadim_hatranynban_videken_2013.pdf
- Rodrik, Dani – Subramanian, Arvind – Trebbi, Francesco (2002): *Institutions Rule: The Primacy of Institutions over Geography and Integration in Economic Development*. NBER Working Paper No. W9305. <http://www.nber.org/papers/w9305.pdf>
- Sabel, Charles (1993): *Learning by Monitoring: The Institutions of Economic Development*, Working Paper No.102, MIT (August 24). <http://www2.law.columbia.edu/sabel/papers/Learning%20by%20Monitoring.pdf>
- Sabel, Charles (1994): Flexible Specialization and the Re-emergence of Regional Economies. In Ash, Armin (ed.): *Post-Fordism: A Reader*. Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Stark, David (1999): Heterarchy: Distributing Authority and Organizing Diversity. In Clipping, John Henry (ed.): *The Biology of Business: Decoding the Natural Laws of Enterprise*. San Francisco: Jossey Bass, 153–179. <http://complexsystems.mccormick.northwestern.edu/papers/stark.heterarchy.pdf>
- Trigilia, Carlo (2001): Social Capital and Local Development. *European Journal of Social Theory*, 4 (4), 427–442. http://www.researchgate.net/publication/241441020_Social_Capital_and_Local_Development
- Váradi Monika Mária (2015): Szegénység, projektek, közpolitikák. *Tér és Társadalom*, 29 (1), 69–96. http://epa.oszk.hu/02200/02251/00058/pdf/EPA02251_tet_2015_1_069-096.pdf