

TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSRÓL FORPROFIT VÁLLALKOZÁSOKNAK

CSR MÓDSZERTANI KÉZIKÖNYV

GINOP-5.1.2-15-2016-00001 „PiacTárs – Kiemelt projekt a társadalmi vállalkozások ösztönzésére a fenntartható és versenyképes szociális gazdaság érdekében”



TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSRÓL FORPROFIT VÁLLALKOZÁSOKNAK

CSR MÓDSZERTANI KÉZIKÖNYV

Jelen kézikönyv az OFA Nonprofit Kft. megrendelésére, a GINOP-5.1.2-15-2016-00001 „PiacTárs – Kiemelt projekt a társadalmi vállalkozások ösztönzésére a fenntartható és versenyképes szociális gazdaság érdekében” kiemelt projekthez kapcsolódóan készült.

Felelős kiadó: OFA Nonprofit Kft.

© OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság, 2017.

ISBN 978-615-80260-5-5

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés.....	4
2. Alapfogalmak, szociális gazdaság bemutatása	5
2.1. CSR – Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás.....	5
2.2. Nonprofit szervezet definíciója.....	6
2.3. Nonprofit szervezetek jogi formái Magyarországon.....	7
2.4. Közhasznúság.....	8
2.5. Civil szervezetek vállalkozási tevékenysége.....	9
2.6. A szociális gazdaság.....	9
2.7. Társadalmi vállalkozás / szociális vállalkozás	10
3. A fenntartható fejlődés és a CSR kapcsolata	12
4. A vállalati társadalmi felelősségvállalás előnyei	14
4.1. A vállalati társadalmi felelősségvállalás előnyei összefoglalva.....	16
5. A társadalmi vállalkozások típusai és szervezeti formái	17
5.1. Beágyazott társadalmi vállalkozás.....	17
5.2. Integrált társadalmi vállalkozás.....	18
5.3. Külső társadalmi vállalkozás.....	19
6. A társadalmi vállalkozások célcsoportjai és bevételi forrásai	21
6.1. A társadalmi vállalkozások célcsoportjai.....	21
6.2. Társadalmi vállalkozások számára elérhető pénzügyi források.....	22
6.3. Bevételi formák	23
7. A társadalmi vállalkozások tevékenységi területei	24
8. Vállalati társadalmi felelősségvállalás a hazai vállalkozások gyakorlatában	25
9. Civil – vállalati együttműködés kialakítása	26
9.1. Az együttműködés kialakításának szempontjai.....	26
9.2. Metszéspontok: A vállalati – civil együttműködés kialakításának gyakorlata ..	27
10. Hazai és külföldi példák, jó gyakorlatok	31
11. Szakmai partnerek, támogató szervezetek.....	44
12. Befektetők	48
13. Zárószó.....	50

1. Bevezetés

E módszertani kézikönyvet az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság (röviden: OFA Nonprofit Kft.) a GINOP-5.1.2-15-2016-00001 „*PiacTárs – Kiemelt projekt a társadalmi vállalkozások ösztönzésére a fenntartható és versenyképes szociális gazdaság érdekében*” című kiemelt projekt keretében készítette a forprofit vállalkozások számára az alábbi tartalommal:

- a társadalmi vállalkozások és a szociális gazdaság;
- a társadalmi vállalkozások gazdaságban, valamint a foglalkoztatásban betöltött szerepe;
- a forprofit szektor és a társadalmi vállalkozások együttműködési lehetőségei példákkal illusztrálva;
- a vállalati és társadalmi vállalkozások közötti együttműködések előnyei és társadalmi hatása;
- társadalmi vállalkozások fejlesztésével és finanszírozásával foglalkozó hazai szervezetek.

A gazdaságban ma már egyre inkább elfogadott szemlélet, hogy egy vállalatnak társadalmilag felelősen kell tevékenységét végezni. Ez az igény nem csak a fogyasztók és a külső partnerek felől, hanem a dolgozók részéről is megjelenik. Egy cég elismertségét, „*brand*”-jét jelentősen meghatározza a vállalati felelősségvállalási tevékenysége. Emellett egyre több vállalkozás ismeri fel, hogy a felelős üzleti magatartás nem csak a külső és belső elvárásoknak való megfelelés, hanem a cég jövője, piacainak és versenyképességének megtartása miatt is szükségszerű. Nem valamiféle luxusként, kötelező költségként, hanem a vállalati stratégia részeként kezelendő.

Magyarországon is hasonló trend látszik kibontakozni. Egyre több vállalkozás fordít figyelmet a vállalat társadalmi felelősségvállalási (CSR) tevékenységére. Azonban még nagyon kevesen vannak olyanok, akik hosszú távban gondolkodva, egy adott társadalmi ügy mellett elköteleződve, esetleg a saját üzleti stratégiájuk részeként kívánják e tevékenységüket végezni. E kézikönyv távlati célja, hogy jó példákat, lehetőségeket bemutatva a hazai vállalatokat szorosabb, egy-egy társadalmi ügy mentén történő hosszútávú együttműködések kiépítésére ösztönözze a társadalmi vállalkozásokkal. Ezáltal képes megtámogatni egy-egy társadalmi ügy megoldását, valamint az abban részt vevő társadalmi vállalkozások piaci pozícióinak megszilárdítását, versenyképességének növelését, közös céljuk, a környezeti és gazdasági fenntarthatóság megteremtése érdekében.

2. Alapfogalmak, szociális gazdaság bemutatása

Az alábbiakban rövid áttekintést, hasznos információkat adunk a nonprofit szektorról, a szociális gazdaságról és a társadalmi vállalkozásokról, valamint a hozzájuk kapcsolódó és a későbbiekben felmerülő fogalmakat írjuk le.

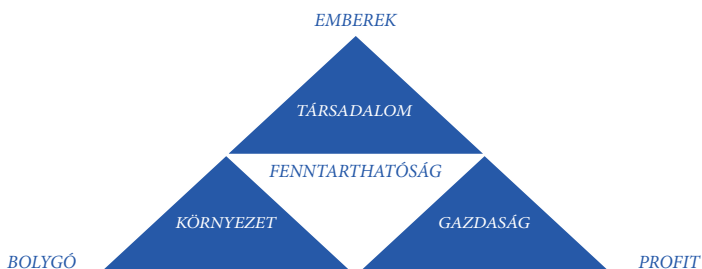
2.1. CSR – Vállalati társadalmi felelősségvállalás

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (*Corporate Social Responsibility – CSR*) mint fogalom az 1950-es években jelent meg. Széles körű szakirodalma van és számtalan definíciója. Ezek abban megegyeznek, hogy a CSR olyan *tevékenységekről, gyakorlatról és a mögöttük meghúzódó szemléletről, elvekről, értékekről szól, amelyek az üzleti szervezet közvetlen anyagi céljain és érdekein túllépve a tágabb közösségi, társadalmi hatásokkal, érdekekkel is számolnak a működésben, vagy az üzleti körön kívül is, természetesen a jogi megfelelés követelményein túlmenően.* Vagyis a CSR végső soron nem más, mint annak felismerése, hogy egy profitorientált vállalat is része a társadalomnak, és mint ilyen felelőssége van a fenntartható működésével kapcsolatos gazdasági, ökológiai és társadalmi ügyekben.

2001-ben az Európai Bizottság „*European framework conditions for corporate social responsibility (CSR)*” (A vállalati társadalmi felelősségvállalás európai keretfeltételei) címen Zöld könyvet adott ki a CSR-ről.¹ A CSR e dokumentumban megfogalmazott meghatározása vált nemzetközileg elfogadottá. E szerint:

„A Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás (CSR) alapvető fogalom, amely segít a vállalatoknak önkéntesen integrálni társadalmi és ökológiai kérdéseket vállalati tevékenységeikbe és az érdekelt felekkel való viszonyukba.”

A CSR ezen definíciója a vállalatok felelősségét három fenntarthatósági pillérre helyezi: (1) Gazdaság / „Profit”, (2) Társadalmi ügyek / „Emberek” és (3) Környezet / „Bolygó” (ez az ún. hármas kiindulási pont). E fogalmi keretben a CSR egy könnyen értelmezhető háromszöggel illusztrálható, amelynek csúcsait az „Emberek/Bolygó/Profit” hármas képezi (1. ábra). Ez a hármas függőség szimbolizálja egy vállalatnak a gazdaságra, társadalmi ügyekre és a környezetre gyakorolt hatását. A CSR-menedzsment úgy integrálja a vállalati célkitűzéseibe a szociális és ökológiai célokat, hogy a gazdasági siker kombinálható legyen a társadalmi és környezeti előnyökkel.



1. ábra: A vállalati felelősségvállalás 3 pillére

Az Európai Bizottság CSR meghatározásának döntő eleme az önkéntesség. Ez az alapelv jól mutatja a CSR alkalmazásának előnyeit és hátrányait is. Egyrészt az önkéntesség alapelve kihangsúlyozza, hogy a CSR-nak felül kell teljesítenie a törvényi előírások betartását. Így a CSR további társadalmi és gazdasági

1 Green paper – Promoting a European framework for corporate social responsibility. COM/2001/0366. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52001DC0366>

előnyt tesz lehetővé. Továbbá előnyös, ha a vállalatok maguk dönthetik el, hogy a törvényi előírások betartásán túl hogyan hozható létre egy jobb társadalmi és gazdasági környezet. Ezáltal a vállalatok szorosan a fő üzleti tevékenységük mentén összpontosíthatnak a CSR-ra, és egyedi stratégiát dolgozhatnak ki. Másrészről azonban a CSR azzal a kritikával illethető, hogy csak üres frázis, célja pusztán a vállalat „*jobb színben való feltüntetése*” a társadalom felé, mivel az önkéntes jelleg miatt nincs törvényi kötelezettség a CSR betartására.

Annak ellenére azonban, hogy a CSR egy önkéntes elköteleződés, a vállalati társadalmi felelősségvállalás egyúttal a jogszabályoknak is meg kell, hogy feleljen, mint minden más olyan önkéntes tevékenység is, amelyet a társaság felvállal annak érdekében, hogy javítsa a munkavállalói életminőségét, a környezetet, amelyben működik, és a társadalom egészének javára váljon. Ez tehát egy olyan fogalom, amelybe minden résztvevő beletartozik, akivel a vállalkozás kapcsolatba kerül.

A vállalati társadalmi felelősségvállalási tevékenységek nem fűzhetők fel egy egységes stratégiára, mivel számos tényezőtől függenek, mint például a gazdasági ágazat, a vállalat mérete vagy földrajzi elhelyezkedése. Ezért a konkrétan megvalósított tevékenységek inkább lehetőségek, helyi igények és a társaság stratégiai céljainak összehangolása eredményeképpen születnek meg.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) főbb jellemzői:

- felelős vállalati gyakorlat,
- elkötelezettség azon önkéntes kezdeményezések iránt, amelyek túllépnek a törvény, valamint a szerződéses kötelezettségek által előírtakon,
- a menedzsment és üzleti stratégiába illeszkedő tevékenység
- a társasághoz kapcsolódó különböző résztvevők számára előnyös tevékenység,
- pénzügyi, társadalmi és környezeti előnyök egyidejű elérése mellett a társaság versenyképességének javítását is szolgálja.

2.2. Nonprofit szervezet definíciója²

Egy szervezetnek a nemzetközileg elfogadott definíció szerint alapvetően öt kritériumnak kell megfelelnie annak érdekében, hogy egyértelműen nonprofitnak lehessen besorolni:

1. intézményesültség (önálló jogi személyiség);
2. a kormányzati szektortól való szervezeti függetlenség;
3. közcélúság;
4. a profitszétosztás tilalma;
5. önkéntesség, öntevékenység.

A fentiek mellett fontos feltétel még a pártjellegű működés kizárása is.

Szervezeti jelleg: A nonprofit szervezeteket jellegük szerint három típusba soroljuk. Klasszikus civil szervezetnek tekintjük az alábbiakat:

1. a magánalapítványokat, egyesületeket;
2. az érdekképviselőket csoportjába tartozó köztestületeket, szakszervezeteket, a szakmai munkáltatói érdekképviselőket és egyesüléseket;
3. az egyéb nonprofit szervezetekhez sorolt közalapítványokat, valamint a közhasznú társaságokat.

² <http://www.ksh.hu/docs/hun/modsz/modsz32.html>

2.3. Nonprofit szervezetek jogi formái Magyarországon ³

Az előző fejezetben ismertettük a nonprofit szervezetek fogalmát, most bemutatjuk a nonprofit szervezetek hazai jogszabályi kereteken belül létező szervezeti formáit.

Egyesület – az egyesület esetében egy közösség tevékenységének szervezése a hangsúlyos.

Működését a 2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról és a 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről (Ptk.) szabályozza. Az egyesület olyan Magyarországon önkéntesen létrehozott, szervezet, amely az alapszabályban meghatározott célra alakul, nyilvántartott tagsággal rendelkezik, és céljának elérésére szervezeti tagjai tevékenységét. Az egyesületek autonómiájának követelményével összhangban a Ptk. az egyesületek szervezeti rendjével, alapszabályával kapcsolatban csak azokat az alapvető követelményeket szabályozza, amelyek elengedhetetlenek a jogi személylé váláshoz. Az egyesület bírósági bejegyzéssel jön létre, melynek feltétele, hogy legalább tíz alapító tag az egyesület megalakítását kimondja, alapszabályát elfogadja, ügyintéző és képviselői szerveit megválassza, valamint Magyarországon székhellyel rendelkezzen. Egyesület elsődlegesen gazdasági-vállalkozási tevékenység végzése céljából nem alapítható.

Lásd még <http://civiljogok.hu/utmutato/civiltorveny-utmutato>

Alapítvány – tartós célt szolgál

A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény paragrafusai rendelkeznek az alapítványokról. Magánszemély, jogi személy és jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaság (a továbbiakban együtt: alapító) hozhat létre alapítványt – tartós célra – az alapító okirat alapján. Az alapítvány javára a célja megvalósításához szükséges vagyont kell rendelni. Célja a társadalom, illetve egyének szélesebb körének érdekét szolgálja. Célját azonban nem az érintett személyek száma alapján szükséges megítélni, így a gyakorlatban tulajdonképpen egyetlen személy vagy egy kisebb közösség érdekét is képviselheti. A törvény kimondja, hogy alapítvány elsődlegesen gazdasági tevékenység folytatása céljából nem alapítható.

Nonprofit gazdasági társaság – nagyobb horderejű feladatok ellátására alkalmas

A Ptk. 3:88.§ - 3:324.§ paragrafusai rendelkeznek a nonprofit gazdasági társaságokról. A nonprofit gazdasági társaság olyan gazdasági társaság, amelyet nem jövedelemszerzésre irányuló közös gazdasági tevékenység folytatására alapítanak. Nonprofit gazdasági társaság bármely társasági formában alapítható és működtethető. Nonprofit jellegét a gazdasági társaság cégnevében a társasági forma megjelölésénél fel kell tüntetni. Nonprofit gazdasági társaság létrejöhet úgy is, hogy a már működő gazdasági társaság legfőbb szerve elhatározza a nonprofit gazdasági társaságként való továbbműködést. Nonprofit gazdasági társaság üzletszerű gazdasági tevékenységet csak kiegészítő jelleggel folytathat, a gazdasági társaság tevékenységéből származó nyereség a tagok (részvényesek) között nem osztható fel, az a gazdasági társaság vagyonát gyarapítja. A közhasznú társaság nem minősült gazdasági társaságnak, míg a nonprofit gazdasági társaság egyértelműen annak számít.

Szociális szövetkezet – célja egy közösség hátrányos helyzetű tagjainak munkához segítése közös erőfeszítés révén

A szociális szövetkezetekre alkalmazandó rendelkezéseket a szövetkezetekről szóló 2006. évi X. törvény, valamint a 2017. január 1-jén hatályba lépett Ptk. módosítás tartalmazza. A szabályozás világossá teszi a szövetkezetek és a gazdasági társaságok közötti alapvető különbséget, mely szerint a szövetkezet nem egy speciális gazdasági társaság. Azon túlmenően, hogy mindkét esetben hasznot hajtó tevékenység folytatásáról van szó, a gazdasági társaság egyetlen célt ismer, a nyereséget, míg a szövetkezet a tagjai gazdasági, kulturális, szociális, oktatási, egészségügyi szükségletei

³ dr. Major Ágnes (2013): Nonprofit szabályok – kitekintés. Készült a Svájci-Magyar Együttműködési Program társfinanszírozásával a SMCA-2012-0071-Z regisztrációs számon nyilvántartott „Fenntartható helyi gazdasági kezdeményezések érdekékviseletének megteremtése és piaci életképességük javítása” című pályázat keretében.

és *igényei kielégítésének egységét* állítja a középpontba. A gazdasági társaságnál a nyereség elosztása a vagyoni hozzájárulás arányában történik, a szövetkezetnél pedig a jövedelem egy része a fel nem osztható közösségi alapba kerül, a másik része a tagoknál csapódik le, részben a szövetkezettel való együttműködésük arányában, részben pedig a vagyoni hozzájárulásuk szerint. A gazdasági társaság általában nem képez közösségi célokat szolgáló pénzügyi forrásokat, a szövetkezetnél ezt a célt a közösségi alap szolgálja, amely a tagok, valamint hozzátartozóik részére biztosítandó juttatások és támogatások, illetve az azokat terhelő adók és járulékok fedezete céljára szolgál. A gazdasági társaság döntéshozatali rendszerében való részvétel általában a vagyoni hozzájárulás mértéke határozza meg, míg a szövetkezetnél az „*egy tag – egy szavazat*” elv érvényesül. A törvény rendelkezései szerint a szövetkezet az alapszabályban meghatározott összegű *tőkével* alapított, a nyitott tagság és a változó tőke elvei szerint működő, jogi személyiséggel rendelkező szervezet, amelynek célja a tagjai *gazdasági*, valamint más *társadalmi* (kulturális, oktatási, szociális, egészségügyi) szükségletei kielégítésének elősegítése. Az új Ptk. rendelkezései szerint a szociális szövetkezetek tagjai között – a természetes személyeken kívül – szerepelnie kell legalább egy helyi önkormányzatnak vagy nemzeti önkormányzatnak, illetve ezek jogi személyiségű társulásának (a továbbiakban együtt: önkormányzat), vagy a jogszabályban meghatározott karitatív tevékenységet ellátó közhasznú jogállású szervezetnek. A szövetkezeti formára vonatkozó jogfejlődés eredménye a *szociális szövetkezet* kialakulása, amely a klasszikus elvek szerint működő szövetkezettől annyiban tér el, hogy tevékenységében meghatározó jellegű a *társadalom leszakadó rétegei szociális helyzetének javítására való törekvés*. A törvény a szociális szövetkezetek körébe sorolja a *hátrányos helyzetben lévő* tagok számára munkafeltételeket teremtő, a tagok szociális helyzetének javítását előtérbe állító szövetkezeteket, valamint a diákok számára munkát szervező *iskolaszövetkezeteket*. A *szociális szövetkezet* az előzőeknek megfelelő olyan szövetkezet, amelynek célja a *hátrányos helyzetben lévő tagjai* számára munkafeltételek teremtése, valamint szociális helyzetük javításának egyéb módon történő elősegítése, továbbá az, amely *iskolaszövetkezetként* működik. Bár a szociális szövetkezetek forprofit szabályok szerint működhetnek, mégis nonprofit szervezetnek és közhasznúnak tekinthetők, hiszen elsődleges céljuk a tagjaik foglalkoztatására, életminőségének javítására, életmód közösség kialakítására irányul, és a nyereségüket ezen alapcéljaiknak megfelelően használják fel.

2.4. Közhasznúság⁴

A nonprofit működés szűkebb köre a közhasznú tevékenység. Közhasznú szervezetek kizárólag a társadalom, vagy a széles közösség hasznára tevékenykednek, a közjót szolgálják, vagy egy kisebb csoport érdekében tevékenykednek, akik azonban hátrányos helyzetűek, vagy speciális támogatásra van szükségük. A közhasznú minősítés megszerzése – sok államban – teszi lehetővé az adománygyűjtést. A közhasznú szervezetek általában szelesebb körben élveznek adómentességet, mint a nonprofit működés. Közhasznú szervezettel minősíthető az a Magyarországon nyilvántartásba vett, közhasznú tevékenységet végző szervezet, amely:

1. olyan szervezeti formában lett nyilvántartásba véve, amely lehetővé teszi a közhasznú státusz megszerzését (például alapítvány, egyesület, nonprofit gazdasági társaság rendelkezhet közhasznú státusszal, azonban a civil társaság nem)
2. a létesítő okiratában megjelölt közfeladat teljesítésére irányuló tevékenységet végez, hozzájárul a társadalom és az egyén közös szükségleteinek kielégítéséhez, azaz a célcsoportja túlmutat a szervezet tagjain, munkavállalóin, önkéntesein, és ez a közhasznúsági mellékletéből látható (nem szükséges közvetlenül ellátni az adott közfeladatot, közhasznú tevékenységnek minősülnek azok a tevékenységek is, melyek közvetve szolgálják az adott közfeladat megvalósulását)

4 2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról (Civil törvény)

3. megfelelő erőforrásokkal rendelkezik, azaz az előző két lezárt üzleti év vonatkozásában a következő feltételek közül legalább egy teljesül:
 - a) az átlagos éves bevétele meghaladja az egymillió forintot, vagy
 - b) a két év egybeszámított adózott eredménye (tárgyévi eredménye) nem negatív, vagy
 - c) a személyi jellegű ráfordításai (kiadásai) – a vezető tisztségviselők juttatásainak figyelebevétele nélkül – elérik az összes ráfordítás (kiadás) egynegyedét
4. megfelelő társadalmi támogatottsága kimutatható, azaz az előző két lezárt üzleti éve vonatkozásában a következő feltételek közül legalább egy teljesül:
 - a) a szervezet által elért 1 százalékos felajánlás eléri az összes bevétel kettő százalékát (az összes bevétel kiszámításánál nem kell figyelembe venni a Civil Tv. 54. paragrafus szerinti bevételeket)
 - b) a közhasznú tevékenység érdekében felmerült költségek, ráfordítások elérik az összes ráfordítás felét a két év átlagában, vagy
 - c) közhasznú tevékenységének ellátását tartósan (két év átlagában) legalább tíz közérdekű önkéntes tevékenységet végző személy segíti a közérdekű önkéntes tevékenységről szóló 2005. évi LXXXVIII. törvénynek megfelelően.

2.5. Civil szervezetek vállalkozási tevékenysége

Mind a Civil törvény, mind pedig a Ptk. kategorikusan megtiltja, hogy civil szervezeteket elsődlegesen gazdasági (vállalkozási) tevékenység folytatására hozzanak létre. Ennek indoklása, hogy a gazdasági, kereskedelmi vagy üzleti célra irányuló vagyronrendelésnek megvannak a maga sajátos szervezeti és jogi formái. Azonban a szervezetek céljaik megvalósítása, a megvalósítás lehetőségeinek bővítése, színvonalának emelése érdekében folytathatnak gazdasági tevékenységet, ideértve akár az üzletszerű gazdasági tevékenységet is. E vonatkozásban a Civil törvény a kategorikus tiltás merev szabálya helyett a rugalmas reguláció lehetőségét választotta azzal, hogy a törvény szerint nem minősül kiegészítő jellegűnek a gazdasági-vállalkozási tevékenység akkor, ha az abból származó bevétel eléri az összes bevétel 60 százalékát.

2.6. A szociális gazdaság⁵

A szociális gazdaságot olyan, formális keretek között működő szervezetek alkotják, amelyek döntéshozatali szabadsággal és önkéntes tagsággal rendelkeznek, és amelyeket tagjaik szükségleteinek – piacon keresztül, áruk előállítás, szolgáltatásnyújtás, illetve biztosítás és finanszírozás nyújtása révén történő – kielégítése érdekében hoztak létre. A szociális gazdaságban tevékenykedő szervezetek különféle jogi keretek között működhetnek, azonban meg kell felelniük az alábbi általánosan elfogadott 7 kritériumnak:⁶

- egyéni és szociális célok előtérbe helyezése a tőkével szemben;
- önkéntes és nyílt tagság;
- a tagság által gyakorolt demokratikus ellenőrzés (ez nem vonatkozik az alapítványokra, mivel ezeknek nincsenek tagjaik);
- a tagok/felhasználók érdekeinek összeegyeztetése a közérdekkel;
- szolidaritás és felelősség elveinek védelme, illetve alkalmazása;
- autonóm irányítás és az állami hatóságoktól való függetlenség;
- nyereség legnagyobb részét a fenntartható fejlődés céljaira, valamint a tagok érdekeit védő, illetve a közérdekű szolgáltatásokra fordítják.

⁵ <http://www.socialeconomy.eu.org/social-economy>

⁶ The Social Economy in the European Union. The Social Economy in the European Union – Report by José Luis Monzón & Rafael Chaves. <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-en-c.pdf>

A szociális gazdaság számokban:

- az EU-n belül több mint 2 millió vállalkozás működik a szociális gazdaságban;
- több mint 11 millió fizetett alkalmazott, az EU munkavállalóinak 6 százaléka dolgozik ebben a szektorban;⁷
- Magyarországon is közel 4000 nonprofit gazdasági társaság működik;⁸
- Magyarországon mintegy 142 ezer embert, a teljes foglalkoztatottak közel 5 százalékát alkalmazzák a nonprofit szektorban.⁹

2.7. Társadalmi vállalkozás / szociális vállalkozás

A két definíció többé-kevésbé ugyanazt jelenti. A továbbiakban mi a társadalmi vállalkozás megnevezést fogjuk használni. A társadalmi vállalkozások olyan szervezetek, amelyek az üzleti alapon működő vállalkozásokhoz hasonlóan pénzügyileg önfenntartóak, azonban elsődleges céljuk nem a profitmaximalizálás, hanem egy általuk fontosnak tartott társadalmi cél megvalósítása. Tevékenységük során a társadalmi igazságosság szempontjait érvényesítik. Működésük alapelve, hogy a gazdasági, a társadalmi és a környezeti szempontok egyformán fontosak.

Olyan gazdasági szereplők, amelyek elsődleges célja a kedvező szociális hatások elérése. Ennek megfelelően a nyereségük legnagyobb részét az elsődleges szociális célkitűzéseik megvalósítására fordítják, nem pedig a tulajdonosok és részvényesek profitjának maximalizálására. Alapvetően, bár nem kizárólag olyan üzleti modellt alkalmaznak, amelyben a nyereségnek csak kisebb részét osztják fel, a többit újra befektetik tevékenységük továbbfejlesztése céljából.

A társadalmi vállalkozások különböző szervezeti formákat ölthetnek, lehetnek például szövetkezetek, egyesületek, alapítványok, nonprofit gazdasági társulások (ezekről írtunk korábban). Fontos szereplői az európai társadalmi és gazdasági kohézióknak, mivel elősegítik a sokréttű és ellenállóképes szociális piacgazdaság létrejöttét. A társadalmi vállalkozások a közérdekű szolgálva munkahelyeket teremtenek, társadalmilag innovatív szolgáltatásokat nyújtanak és termékeiket állítanak elő, megkönyítik a társadalmi befogadást, valamint előmozdítják a fenntarthatóbb és a helyi forrásokra alapuló gazdaságot. A szolidaritás és a szerepvállalás elvére épülnek.

E szervezetek alapvetően abban térnek el a hagyományos civil szervezetektől, hogy gazdálkodási tevékenységet folytatnak az alábbiakban felsorolt kritériumoknak megfelelően.

Az EU definíciója szerint társadalmi vállalkozásnak számít az a vállalkozás, amely:¹⁰

- a) a társasági szerződésének, alapszabályának, illetve bármely egyéb alapító dokumentumának megfelelően elsődleges célként a mérhető és kedvező szociális hatások elérését tűzi ki, nem pedig a nyereségtermelést a tulajdonosai, tagjai és az érintett felek számára, és amely:
 - társadalmi megtérülést létrehozó szolgáltatásokat nyújt vagy árukat hoz létre, és/vagy
 - árutermelési vagy szolgáltatásnyújtási módja a szociális célkitűzését szolgálja;
- b) nyereségét elsősorban és legnagyobbbrészt elsődleges célkitűzésének megvalósítására használja, valamint a nyereség részvényesek és tulajdonosok közötti szétosztására vonatkozó, előzetesen meghatározott olyan eljárásokkal és szabályokkal rendelkezik, amelyek biztosítják, hogy a szétosztás ne veszélyeztesse az elsődleges célkitűzés elérését; és

⁷ http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy_en

⁸ https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qvd010.html

⁹ A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői, 2015. Statisztikai Tükör, 2016. december 23. www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit15.pdf

¹⁰ Az Európai Parlament és a Tanács 1296/2013/EU rendelete (2013. december 11.) az Európai Unió foglalkoztatás és társadalmi innováció programjáról és a foglalkoztatási és társadalmi befogadási célú európai Progress mikrofinanszírozási eszköz létrehozásáról szóló 283/2010/EU európai parlamenti és tanácsi határozat módosításáról. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A32013R1296>

- c) vállalkozásalapú, elszámoltatható és átlátható irányítás alatt áll, különösen a munkavállalók, az ügyfelek és az üzleti tevékenységében érintett felek bevonása révén.

Végül álljon itt a NESsT¹¹ általánosan elfogadott definíciója:

„Olyan tudatosan tervezett és működtetett vállalkozói tevékenység, ami társadalmi problémák innovatív megoldására jött létre. Kettős cél vezérli: a szervezet pénzügyi fenntarthatóságának javításán túl célja jelentős társadalmi hatás kifejtése. Mindezt folyamatosan, felelős módon és magas színvonalon nyújtott termékek és szolgáltatások értékesítésén keresztül éri el.”

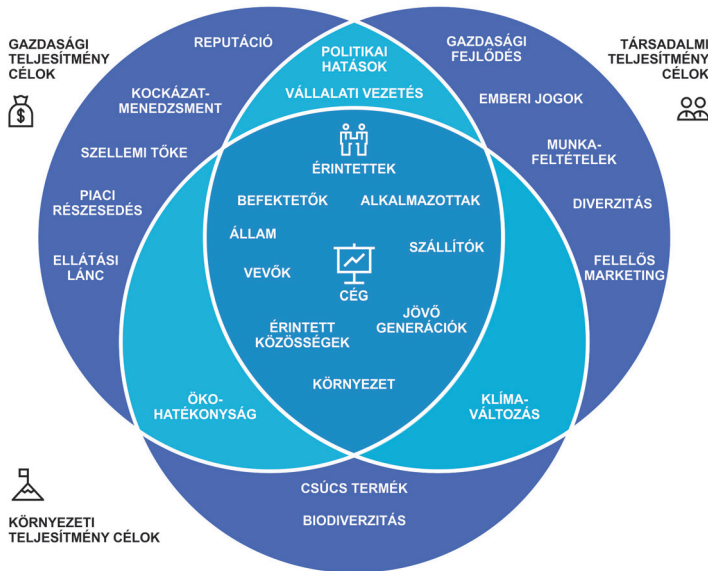
¹¹ A NESsT szervezetet bővebben a legjobb gyakorlatok fejezetben ismertetjük.

3. A fenntartható fejlődés és a CSR kapcsolata

A fenntartható fejlődés fogalmát az 1987-ben, az ENSZ Környezet és Fejlődés Világbizottságának felkérésére készült szociális gazdasági jelentésben, az ún. „Bruntland-jelentésben”¹² használták először. A fenntartható fejlődést úgy határozták meg, mint egy olyan fejlődést, amely „úgy elégíti ki a jelen szükségleteit, hogy nem köt kompromisszumokat a jövő szükségleteit illetően”.

A fenntartható fejlődés célkitűzése, hogy összehangolja az emberi tevékenységek gazdasági, társadalmi és környezetvédelmi aspektusait, amelyeket mind az embereknek, mind a cégeknek és legfőképpen az államnak el kell ismernie.

A vállalatok fenntartható fejlődésének három dimenzióját és azok összetett kölcsönhatásait a 2. ábra mutatja.¹³



2. ábra: Vállalatok fenntartható fejlődésének dimenziói

Fogalmukat tekintve a Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás és a Fenntartható Fejlődés az előző ábrán látható három teljesítémdimenzió köré csoportosul.

Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a vállalati fenntarthatóság gyakorlata e három kritérium szerinti optimalizálás:

- gazdaságilag működőképesnek,
- környezetvédelmileg fenntarthatónak, és
- társadalmilag felelősnek kell lennie.

¹² Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.
<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

¹³ Csutora Mária – Kerekes Sándor (2004): A környezetbarát vállalatiirányítás eszközei. Budapest: KJK Kerszöv

A vállalati fenntarthatóság megvalósításakor a környezeti fenntarthatóságot az ökohatékonysággal, a társadalmi fenntarthatóságot az alapnormáknak megfelelő gyakorlattal (például megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása, munkakörülmények javítása) és pénzbeli jótékonyssággal, a gazdasági fenntarthatóságot pedig a cég hosszú távon versenyképes és nyereséges voltaival azonosítják.

A fenntartható fejlődés bármelyik dimenziójának elhanyagolása veszélyezteti a vállalkozás fennmaradását. Sajnos azonban a napi gondok miatt a vállalatvezetők gyakran megfedkeznek a vállalati célok komplexitásáról. A jéghegyet mindig a csúcsa, a rövid távú érdekek jelzik, de a veszélyeket sokszor a felszín alatt rejtőző problémák jelentik. A fenntartható fejlődés sokszor nem kockázatokat jelent, hanem a lehetőségeket kínálja egy vállalat fenntartható működéséhez.¹⁴

Összefoglalva: A vállalatok esetében a tulajdonosok és a felsővezetők kezében van a döntés lehetősége, hogy egy CSR kezdeményezést (ide tartozhat a környezetvédelem, társadalmi problémák megoldása, rászorultak támogatása, megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása, alapítvány létrehozása, stb.) elindítsanak. Fontos, hogy a vállalatok ne csak divatos PR marketing fogásként tekintsenek a vállalati társadalmi felelősségvállalásra, vagy mint szükséges rosszra, annak érdekében, hogy nagyobb elismerést kapjanak, és így több fogyasztót nyerjenek meg, hanem valóban felelősen kívánjanak tevékenykedni. Lényeges szempont az is, hogy olyan célt szolgáljanak, amely valóban társadalmi és környezeti problémákat old meg. A vállalatoknak racionálisan és másokat tisztelve kell a döntéseiket meghozniuk. Így egészül ki a profit a morállal, a gazdasági racionalitás pedig mások tiszteletben tartásával. Etikai szempontból tehát a haszonelvűség párosul a kötelességetikával.

Az elméleti háttér és a fogalmak ismertetése után következzenek a gyakorlati tudnivalók.

¹⁴ Csutora Mária – Kerekes Sándor (2004): A környezetbarát vállalatirányítás eszközei. Budapest: KJK Kerszöv

4. A vállalati társadalmi felelősségvállalás előnyei

Gyakran nem egyértelmű és nehezen igazolható, hogy egy cégnek miért éri meg a társadalmi felelősségvállalás kérdésével foglalkozni. Bár erre a Harvard Business School „*A fenntarthatóságba való befektetés növeli a vállalat értékét*” c. tanulmánya¹⁵ önmagában is elegendő érv lenne, mivel tudományos megközelítéssel igazolta, hogy a fenntarthatóságba befektető vállalat a jövőben hatékonyabb lesz, és jobban teljesít, mint az, amely ezt nem teszi.

Ebben a fejezetben a vállalati társadalmi felelősségvállalás előnyeit kívánjuk bemutatni a kérdést vizsgáló friss tanulmányok, kutatások eredményeinek bemutatásával. A fejezet a movingworlds összefoglalása,¹⁶ valamint saját kutatások alapján készült.

A fogyasztók igénylik a társadalmi felelősségvállalást

Ma már a fogyasztók tudni akarják, hogy az adott termék vagy szolgáltatás előállítására jár-e valamilyen hatással a világra, vagy sem. Ezért fontos szemponttá vált a vállalat társadalmi felelőssége.

A Nielsen egy 60 országra kiterjedő 2014-es kutatásában¹⁷ kimutatta, hogy az online vásárlók 55 százaléka hajlandó többet fizetni egy cég valamely termékéért vagy szolgáltatásáért, ha az elkötelezett abban, hogy pozitív szerepet vállaljon a szociális vagy környezeti kérdések terén. Egy másik felmérés¹⁸ szerint pedig a vásárlók 90 százaléka olyan márkákat részesít előnyben, amelyek jó ügyeket támogatnak.

Az emberek olyan cégnél szeretnének dolgozni, amelynek pozitív hatása van a társadalomra.

A vállalatvezetők többsége tisztában van azzal, hogy egy vállalat legnagyobb értéke a munkatársaiban rejlik. Jack Welch a GE legendás főnöke mondta: „*Építsd fel a legjobb csapatot és nyerni fogsz.*” A vállalati felelősségvállalás segít a legjobb munkaerő megszerzésében és megtartásában. A Netimpact és a Rutgers University fiatalok körében végzett felmérése¹⁹ szerint a dolgozók 45 százaléka akár 15 százalékkal alacsonyabb fizetést is elfogadna egy olyan munkáért, amelynek pozitív szociális vagy környezeti hatása van. A válaszadók 51 százaléka pedig azt mondta, hogy számára az az ideális munkahely, ahol segítheti a világot jobbra tenni, vagy részt vállalhat a közvetlen környezete közösségének életében.

Ezek a trendek ugyanakkor nem korfüggők. A Center for Talent Innovation felmérése²⁰ alapján az X generáció²¹ nők 91 százaléka és a férfiak 76 százaléka, míg a baby boomer generációból²² a nők 90 százaléka és a férfiak 79 százaléka gondolja úgy, hogy a munkája során fontos számára közvetlen környezete, valamint tágabb értelemben a világ problémáinak megoldásában való részvétel.

Egy másik felmérés szerint, melyet a Forbes készített,²³ a dolgozók 32 százaléka komolyan fontolóra veszi, hogy munkahelyet vált, ha a cége nem, vagy csak keveset áldoz jótékony célokra. Ez az arány 65 százalékra

15 Khan, Mozaffar – Serafeim, George – Yoon, Aaron S (2016): Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. The Accounting Review 91, No. 6, 1697–1724. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2575912

16 Horoszowski, Mark (2015): Research-Backed Reasons Your Business Needs to be Socially Responsible. <http://blog.movingworlds.org/7-research-backed-reasons-your-business-needs-to-be-socially-responsible/>

17 The Nielsen Global Survey on Corporate Social Responsibility (2014) <http://www.nielsen.com/us/en/press-room/2014/global-consumers-are-willing-to-put-their-money-where-their-heart-is.html>

18 Cone Communications/Echo Global CSR Study (2013): <http://www.conecomm.com/news-blog/2013-global-csr-study-release>

19 Talent Report: What Workers Want in 2012. Net Impact. <https://www.netimpact.org/sites/default/files/documents/what-workers-want-2012.pdf>

20 <http://www.talentinnovation.org>

21 X generáció: 1960-1970 között születettek

22 Baby boomer generáció: 1940-1950 között születettek

23 <https://www.forbes.com/sites/csr/2010/12/15/new-study-consumers-demand-companies-implement-csr-program-s/#345e963765c7>

ugrik, amennyiben a munkáltató vállalat a környezetet veszélyezteti. És végül álljon itt még egy érv e témához kapcsolódóan. A *Millennial Impact Report*²⁴ szerint a munkavállalók számára a munkahely kiválasztásánál a munkahelyi kultúra és a vállalat alaptervekenyisége után ma már a harmadik legfontosabb szempont az, hogy milyen ügyeket támogat a munkáltató. Fontosabb, mint a munkakörnyezet és a sokszínűség!

A dolgozók jobban teljesítenek, ha elkötelezettek a társadalmilag felelős ügyekben

Manapság az üzleti szféra egyik legnagyobb kihívása a minőségi vezetők hiánya és az elkötelezettség nélküli dolgozók. A társadalmi jól szolgáló programok, mint például a tudásalapú önkéntesség²⁵, sokkal jobb eszközök a vezetők fejlesztésére, mint a tréningek vagy konferenciák. A Stanfordi Egyetem tanulmánya²⁶ szerint a nemzetközi tudásalapú önkéntesség az új vezetői oktató terep. Ma már számos vállalat folytat ilyen gyakorlatot.

Ez a társadalmi problémákra is érzékenyebb vezető fejlesztés mérhető előnyöket hoz a „társadalombolygó–profit” hagyományos viszonyrendszerében. A Society for Human Resources Management felmérése²⁷ szerint azoknál a vállalatoknál, ahol a vezetők elkötelezettek és tesznek is a fenntarthatóságért:

- 55 százalékkal jobb a munkamorál
- 43 százalékkal jobb róluk a közvélekedés
- 43 százalékkal hatékonyabbak az üzleti folyamatok
- 38 százalékkal jobb a munkavállalói lojalitás.

Új piacokat fejleszt és javítja a működést az együttműködések fejlesztésével és elmélyítésével

A társadalmi ügyekben való különféle módon történő elköteleződés révén egy vállalat új piacokkal, kultúrákkal, termékekkel ismerkedhet meg. Emellett szoros partnerkapcsolatokat is kialakíthat, melyek megerősíthetik a piaci pozícióját. Új ötletek, együttműködések szülehetnek a vállalat eszközeinek, például termékei, szolgáltatásai, tőkéje, kapcsolatrendszere és nem utolsósorban szakértelme felhasználásával.

Az alábbiakban felsorolunk néhány példát arra, hogy egy vállalat hogyan tud a profitját is pozitívan érintően társadalmi hatást kifejteni:

- **Önkéntesek**, akik a helyszínen segítenek szaktudásukkal egyes szervezeteknek. Például a Microsoft MySkills4Afrika program keretében a cég dolgozói helyi startup-okat és oktatási intézményeket támogattak. Ezáltal pozitív hatást érnek el, miközben egyre jobban megértik az ottani piaci szegmenseket.²⁸
- **A beszállítók támogatása** megnövelheti kapacitásaikat, javíthatja teljesítményüket. Például a Starbucks, a Green Mountain Coffee és más nagy kávéforgalmazók a Mercy Corps-szal együttműködve különféle programokat dolgoztak ki a farmerek számára, hogy segítsék őket az ún. „vékony hónapok” átvészelésében.²⁹
- **A felelős vállalati magatartás** segíti a piacfejlesztést és erősíti a beszállítók lojalitását. Erre jó példa a GE, aki az Ashokával társulva támogattott női vállalkozókat a Közél-Keleten.³⁰

A társadalmi jó erősíti az innovációt és az együttműködést

Igazolt tény, hogy a társadalmi ügyekben elkötelezett alkalmazottak innovatívabb és együttműködőbb vezetőkké válnak.³¹ Azok a munkatársak, akik tudásalapú önkéntes programokban vesznek részt, szak-

24 Cause, influence & the next generation workforce – The 2015 Millennial Impact Report. The CASE Foundation. http://fi.fudwaca.com/mi/files/2016/07/2015-MillennialImpactReport_01.pdf

25 A tudásalapú önkéntesség az önkéntesség azon formája, ahol az önkéntes szaktudását felhasználva végez szellemi munkát.

26 MacArthur, Amanda – Ness Bonner, Alicia (2013): Skills-Based Volunteering: The New Executive Training Ground. Stanford Social Innovation Review, Jan. 4. 2013 https://ssir.org/articles/entry/skills_based_volunteering_the_new_executive_training_ground

27 https://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/11-0066_AdvSustainHR_FNL_FULL.pdf

28 <https://www.microsoft.com/africa/4afrika/academy/myskills4afrika.aspx>

29 <https://www.mercycorps.org/tags/coffeelands>

30 <http://www.gesustainability.com/>,

31 <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

tudásuk mellett készségeiket is fejleszteni tudják. Arról számolnak be, hogy többek között vezetői képességeikben, innovatív, kreatív gondolkodásban, kommunikációban, együttműködési képességeikben fejlődtek a legtöbbit. Mindezekben felül a munkatársak a vállalat közegéből kikerülve, másképpen nem megszerezhető tapasztalatokat szereznek az őket körülvevő környezetről. Azon túl, hogy ezek a programok előnyösek a vállalatok számára, katalizátor hatást gyakorolnak a támogatott szervezetek működésére, amelyeknek állandó küzdelmet jelent az erőforrások és a szaktudás hiánya.

Morális kötelezettség

A vállalatoknál senki sincs jobb helyzetben, ahhoz, hogy hosszú távú, fenntartható pozitív változást idézzenek elő. A Harvard Business Review-ben megjelent tanulmány³² szerint:

„Amikor egy jól menedzselte vállalkozás a számára elérhető óriási mennyiségű erőforrást, szakértelmet és menedzsment készséget olyan problémák megoldására fordítja, amelyekhez jól ért, és amelyekben érdekelt, sokkal nagyobb pozitív társadalmi hatást tud elérni, mint bármely más intézmény, vagy filantróp szervezet.”

A 2015. áprilisi katasztrófális nepáli földrengés kiváló példája annak, hogy a vállalatok mennyire hatékonyan tudnak pénzügyi, de akár termék- vagy szolgáltatásbeli támogatást nyújtani, még akkor is, ha a jótékonyági akcióból nem származik közvetlen előnyük. A Google és a Facebook például online eszközöket tettek elérhetővé, amelyekkel az eltűnt hozzátartozókat, ismerősöket lehetett keresni. Az Airbnb szállást nyújtott a rászorulóknak, sok más vállalat – köztük az Apple, Amazon és az Uber – pedig a weboldalán indított adománygyűjtő akciókat. Az AT&T és a T-Mobile mobilhálózatok ingyenes hívásokkal és SMS-ekkel, a Western Union ingyenes pénzküldéssel, az Abbott egészségügyi termékekkel, a FedEx pedig ivóvízzel segítette a rászorulókat. A vállalatok anyagi támogatás terén is az élen jártak: 16.1 millió dollárt adományoztak összesen, míg az ENSZ 15, az Egyesült Államok pedig 10 millió dollárral segítette Nepált. Méretüknek és infrastruktúrájuknak köszönhetően ezek a cégek nagyon gyorsan voltak képesek információt és erőforrásokat eljuttatni a rászorulókhhoz. A világ számos nagyvállalatának vezetője felismeri és támogatja cége társadalmi szerepvállalását. Howard Schultz, a Starbucks vezérigazgatója szerint:

„Manapság már nem elég csak az ügyfeleket, munkatársakat és részvényeseket kiszolgálni. A világ „vállalati polgáraié” a felelősségünk az is, hogy szolgáljuk azon területek közösségeit, ahol üzleti tevékenységet végzünk, például az oktatás, egészségügyi ellátás, biztonság vagy a mindennapi élet és a jövőbeli kilátások javításával.”³³

4.1. A vállalati társadalmi felelősségvállalás előnyei összefoglalva

Külső előnyök:

- a lehetséges befektetők bizalmát erősíti
- bevonja és megtartja a tehetséges embereket
- pozicionálja és megkülönbözteti a márkát
- vonzza az új ügyfeleket
- vásárlói hűséget alakít ki
- javítja a társaságról kialakult képet
- javítja a környezettel kialakult kapcsolatot

Belső előnyök:

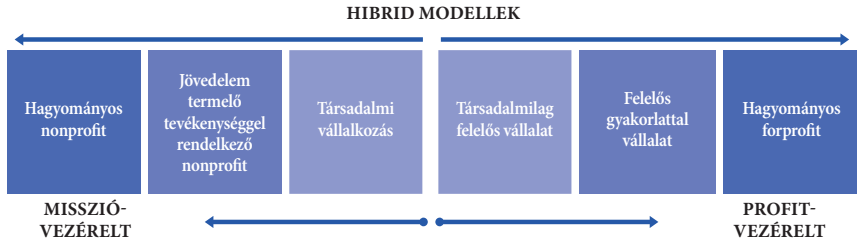
- motiválja a munkavállalókat
- javítja a munkahelyi klímát, amelyből következik a termelékenység és a nyújtott szolgáltatás minőségének javulása
- javul a belső kommunikáció
- lojálisabb tesz és elkötelezi a dolgozókat
- a társaságban meglévő közös értékek előtérbe helyezése által alakít ki egy kultúrát a szervezetben

32 Porter, E. Michael – Kramer, R. Mark (2006): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, december 2006 issue.

33 <https://hbr.org/2011/10/ceos-should-invest-in-communit>

5. A társadalmi vállalkozások típusai és szervezeti formái

A 3. ábra azt mutatja, hogy a hagyományos nonprofit és forprofit szervezetek közötti spektrumon hol helyezkednek el a társadalmi vállalkozások, illetve milyen működési modellel tekintünk társadalmi vállalkozásnak.³⁴



3. ábra: A társadalmi vállalkozások tipológiája

A társadalmi vállalkozásokat küldetés orientáltságuk, illetve az üzleti és társadalmi tevékenységük integráltsága szerint osztályozzák.

A küldetésorientált társadalmi vállalkozások tevékenységének központjában a társadalmi küldetés áll. Például ilyenek a megváltozott munkaképességűeket foglalkoztató, vagy mikrofinanszírozással foglalkozó szervezetek.

Léteznek olyan társadalmi vállalkozások, ahol a non- és forprofit szervezet teljesen egybeesik, vannak olyanok, ahol a kettő átfedésben van, vagy létezhetnek egymástól függetlenül. Ez utóbbit több szakirodalom nem tartja társadalmi vállalkozásnak, hanem inkább már a felelős vállalatokhoz sorolja. Ideális esetben a társadalmi vállalkozás és a valóban felelős vállalat közötti határvonal nehezen azonosítható.

5.1. Beágyazott társadalmi vállalkozás



4. ábra: Beágyazott társadalmi vállalkozás

A társadalmi küldetés egyezik az üzleti tevékenységgel.

E forma jellemzői:

- a társadalmi és a gazdasági aktivitás megegyezik,
- a társadalmi misszió megegyezik az üzleti érdekekkel,
- a célközönség (ügyfelek) mint közvetlen kedvezményezettjei a társadalmi szolgáltatásoknak, szerves részei az üzleti modelleknek (ők lehetnek a nagyközönség tagjai, vagy alkalmazottak, vagy a társadalmi vállalkozás tulajdonosai).

³⁴ <http://www.4lenses.org/>, <http://www.virtueventures.com/resources/setypology>

PÉLDA:

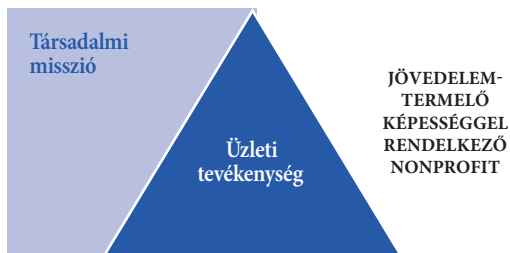
Ilyen szervezet például a **Fruit of Care**, akik megváltozott munkaképességűeket képeznek, készítenek fel és foglalkoztatnak, az általuk (természetes alapanyagokból) készített terméket pedig a piacon eladják. (Ezt a későbbiekben a Fruit of Care Kft. fejlődési útja alapján részletesen kifejtem.)

Az **Equal Exchange (USA)** egy fair trade kávékereskedő szövetkezet, mely a dolgozók tulajdonát képezi. Az Equal Exchange közvetlenül a fejlődő országokban demokratikusan működő kasszövetkezetektől vásárolja a kávé fair trade áron. Ez azt jelenti, hogy a kávé aktuális piaci értékétől függetlenül garantált minimum ár felett vásárolja meg az árut a termelőktől.

Az Equal Exchange egy beágyazott, küldetésorientált társadalmi vállalkozás. Üzleti modelljében és tevékenységében küldetésének teljesítése áll. Ennek lényege a hosszú távú együttműködések kialakítása, amelyek gazdasági és környezeti szempontból stabilak, továbbá a termelők és a fogyasztók közötti kölcsönös előnyökön alapulnak.

Leginkább ezt a csoportot tekinthetjük az „igazi” társadalmi vállalkozásnak.

5.2. Integrált társadalmi vállalkozás



5. ábra: Integrált társadalmi vállalkozás

A társadalmi küldetés részben egyezik az üzleti tevékenységgel.

Ebben a struktúrában a felek gyakran megosztják a költségeiket és az infrastruktúrájukat.

A legtöbb esetben az integrált társadalmi vállalkozások kibővítik, vagy fejlesztik a szervezet misszióját, hogy így érjenek el nagyobb társadalmi hatást. A küldetés kibővítését például a szervezet szociális szolgáltatásainak piaci értékesítésével érik el. Így új, fizető piacokon tudnak megjelenni. Egy másik megoldás az, hogy új szolgáltatásokkal jelennek meg meglévő ügyfeleik számára.

Az integrált szociális vállalkozások az üzleti tevékenységükhöz hasznosítani tudják mindazon eszközöket (például szaktudásuk, módszertanaik, kapcsolataik és infrastruktúrájuk), amelyekre a társadalmi missziójuk során szert tettek.

A kapcsolat a piaci és a nonprofit tevékenység között szinergikus, pénzügyi és szociális szempontból is hozzáadott értéket adnak egymásnak.

Az integrált társadalmi vállalkozások jellemzői:

- a társadalmi és a gazdasági tevékenység átfedésben van,
- a gazdasági és a társadalmi aktivitás között szinergiák vannak, pl. költségmegosztás, eszközök közös használata,
- a célközönség (ügyfelek) közvetlen kedvezményezettjei a megtermelt jövedelemmel támogatott szociális programoknak, de nem kapcsolódnak a szervezethez, sem mint alkalmazottak, sem mint vásárlók.

PÉLDA:

A **Scojo Foundation** egy egészségügyi szolgáltatást nyújtó integrált társadalmi vállalkozás, amely személetesi panaszok kezelésére specializálódott. Munkájuk központjában a távollátás kezelése áll, amely globálisan a 35 év feletti 80 százalékát érinti. A fejlődő országokban a szemészet a gazdagok és a középosztály kiváltsága, az alacsonyabb jövedelműek nem engedhetik meg maguknak.

A Scojo kezdetben a hagyományos nonprofit megközelítéssel indult, India vidéki területein ingyen osztott a célközönségnek előregyártott olvasószemüvegeket. Hamar kiderült azonban, hogy ez a megoldás nem fenntartható. Az Alapítvány ezért létrehozott egy vállalatot, a Scojo India-t, amely egy integrált társadalmi vállalkozás erős misszió orientáltsággal. A Scojo India elindította piaci alapú szemüveg értékesítését a fejlettebb városi régiókban, és az alsó középosztályt célozta meg termékeivel. Jó árának és meglévő disztribúciós hálózatának köszönhetően a piaci vállalkozás nyereséssé vált. Ennek eredményét pedig a Scojo visszaforgatja a társadalmi küldetés finanszírozásába.

5.3. Külső társadalmi vállalkozás



6. ábra: Külső társadalmi vállalkozás

A társadalmi küldetés különválik a vállalat működésétől.

E struktúrában a nonprofit szervezetek külső társadalmi vállalkozást hoznak létre, hogy így finanszírozzák a társadalmi céljaik költségét. A piaci aktivitás elválik a szervezet működésétől, de finanszírozza a társadalmi programokat. A külső társadalmi vállalkozás piaci és nonprofit részei között általában nincs szinergia, ezért nyereségesnek kell lennie. Megjelenési formája változó, vagy külön jogi entitásként, vagy a szervezeten belül önálló profitcentrumként működik.

A piaci tevékenység gyakran független a küldetéstől is, mindössze bevételtermelő szerepe van a társadalmi cél elérésében, azaz üzleti hasznot termel a társadalmi haszon elérésének biztosítására.

A külső társadalmi vállalkozási modell jellemzői:

- a gazdasági és társadalmi aktivitás a tulajdonosokon vagy alapítókön keresztül kapcsolódik össze,
- a gazdasági tevékenység motivációja a társadalmi tevékenység támogatása,
- a célközönség (ügyfelek) közvetlen kedvezményezettjei a megtermelt jövedelemmel támogatott szociális programoknak, de ritkán kapcsolódnak a piaci tevékenységhez.

PÉLDA:

Council of Community Clinics (CCC) egy San Diegóban működő egészségügyi ellátó, amely a főleg mexikói és közép-amerikai alacsony jövedelmű lakosság ellátását tűzte ki célul. Három egységből álló szervezetük közül kettő nonprofit, egy pedig piaci alapon működik.

A CCC elsősorban tanácsadást nyújt az egészségügyi ellátással nem rendelkezők számára. A CCC-n belül működik egy közösségi klinikákat technikai támogatással, kapacitásfejlesztési tanácsadással segítő másik nonprofit szervezet. A harmadik egység az üzleti alapon működő cég, a Council Connection (CC).

A CC nagy tételben vásárol gyógyszereket, járóbeteg-ellátáshoz szükséges anyagokat, irodaszereket és a piaci ár alatt, de profittal értékesíti ezeket a közösségi klinikáknak. A befolyó összegből pedig finanszírozza nonprofit tevékenységét. A CC-től történő beszerzéssel a klinikák jelentős összegeket takarítanak meg. Ez segíti működésük fenntarthatóságát, egyúttal segítik a társadalmi célok elérését.

6. A társadalmi vállalkozások célcsoportjai és bevételi forrásai³⁵

Az előző fejezetben ismertettük a társadalmi vállalkozások típusait és szervezeti formáit, most pedig a szervezetek célcsoportjait, valamint a bevételi forrásait tekintjük át. A társadalmi vállalkozás, hasonlóan a piaci alapon működő társaihoz, bevételt kell, hogy termeljen a fenntartható működés elérése érdekében.

6.1. A társadalmi vállalkozások célcsoportjai

Az alábbi táblázat példákkal illusztrálva foglalja össze a társadalmi vállalkozások potenciális vásárlóit:

CÉLCSOPORT	LEÍRÁS	PÉLDA
Támogatott társadalmi csoportok (ügyfelek)	A társadalmi vállalkozás „ <i>ügyfelei</i> ” ugyanazok, mint a termékeinek vagy szolgáltatásainak vásárlói.	Egy mikrofinanszírozással foglalkozó szervezet ügyfelei pénzügyi szolgáltatást vásárolnak tőle. Kistermelők, akik szintén ügyfelei, marketing és termékfejlesztési szolgáltatást vásárolnak egy üzletfejlesztéssel foglalkozó szervezettől.
Támogatók / donorok	A termékek / szolgáltatások megvásárlói nem ugyanazok, mint az ügyfelek, azaz az igénybe vevők. A társadalmi vállalkozás fizetésű ügyfelei a donorok (pl. voucher program), biztosítók, vagy állami szereplők.	Az állami szociális ellátó rendszer egy társadalmi vállalkozást bíz meg bizonyos feladatok ellátásával. Egy donor szervezet alacsony jövedelmű családoknak biztosít gyermekellátási szolgáltatást egy nonprofit gyermekellátó szervezeten keresztül.
Nagyközönség	Vásárlók, akik megveszik egy társadalmi vállalkozás termékeit vagy szolgáltatásait. Vásárlásuk motivációja gyakran a társadalmi elkötelezettség.	A nagyközönség belépő díjat fizet egy művészeti szervezet kiállításának megtekintéséért. A vásárlók használt ruhákat vesznek egy „ <i>turkálóban</i> ”, melyet megváltozott munkaképességűek üzemeltetnek.
Üzleti szféra és a nonprofitok	„ <i>Business-to-business</i> ” a nonprofit vagy az üzleti szféra termékeket vagy szolgáltatásokat vásárol egy társadalmi vállalkozástól.	Egy jégkrém gyártó brownie-kat vásárol egy drogfüggőket alkalmazó pékségtől. Egy társadalmilag tudatos vállalat megújuló energiát vásárol egy környezetvédelmi szervezettől.
Kormányzat	Állami szervezet vásárol szolgáltatást vagy terméket a társadalmi vállalkozástól.	Egy megyei bíróság a munkájához szükséges adatbázisokat vásárol egy civil szervezettől. Egy önkormányzat gondnoki, karbantartói szolgáltatásokat vásárol egy megváltozott munkaképességűeket alkalmazó szervezettől.

³⁵ www.fourlenses.org

6.2. Társadalmi vállalkozások számára elérhető pénzügyi források

PÉNZÜGYI FORRÁS	SZERVEZET TÍPUSA			
	HAGYOMÁNYOS NONPROFIT	TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS	TÁRSADALMI-LAG FELELŐS VÁLLALAT	FORPROFIT
Tőke	<ul style="list-style-type: none"> • pályázati források és támogatások 	<ul style="list-style-type: none"> • támogatások és kedvező hozzáférési hitelek kombinációja, zéró vagy nagyon alacsony kamattal 	<ul style="list-style-type: none"> • piaci tőke, beleértve a szociálisan felelős befektetéseket 	<ul style="list-style-type: none"> • piaci tőke
Piaci tőke és befektetők	<ul style="list-style-type: none"> • alapítványok és állami támogatások • piaci hitelezők • piaci hitelezők <ul style="list-style-type: none"> • egyének 	<ul style="list-style-type: none"> • alapítványok <ul style="list-style-type: none"> • helyi önkormányzat • projektekhez kapcsolódó befektetések • piaci hitelezők <ul style="list-style-type: none"> • nonprofit társadalmi befektetők • piaci hitelezők <ul style="list-style-type: none"> • nonprofit társadalmi befektetők • magánszemélyek 	<ul style="list-style-type: none"> • társadalmilag felelős befektetési alapok • részvényesek • társadalmilag felelős és hagyományos kockázati tőke • befektetési bankok <ul style="list-style-type: none"> • egyéni befektetők 	<ul style="list-style-type: none"> • hagyományos kockázati tőke • befektetési bankok <ul style="list-style-type: none"> • egyéb befektetési eszközök • egyéni befektetők • tőzsde
Befektetési cél	magas társadalmi hatás, nincs elvárt pénzügyi megtérülés	magas társadalmi hatás, piacinál alacsonyabb, vagy zéró elvárt pénzügyi megtérülés	piaci megtérülés és némi társadalmi hatás	piaci megtérülés és nincs társadalmi hatás

6.3. Bevételi formák

A társadalmi vállalkozások különféle módon juthatnak működésüket fenntartó piaci bevételhez. Az alábbi táblázat foglalja össze a legtipikusabb bevételi formákat:

MÓDSZER	LEÍRÁS	PÉLDÁK
Szolgáltatási díj	Költségtérítés adományozók, vagy az ügyfelek által.	Múzeumi belépő, mikrofinanszírozással foglalkozó szervezet szolgáltatási díja.
Termékek	Terméktérítésből származó bevétel, mely lehet saját termelés, továbbértékesítés.	Kertgazdasággal foglalkozó szövetkezet virág nagykereskedést üzemeltet, helyi kézműveséget támogató vállalat kézműves termékeket áruló katalógust készít és termékeket értékesít jutalék ellenében; megváltozott munkaképességeket alkalmazó szervezet kávéházat üzemeltet és saját termékeket árusít.
Szolgáltatások	Piac igényeinek megfelelő szaktudás és ismeretek értékesítése.	Éhezés ellen küzdő szervezet díjazás ellenében catering szolgáltatást kínál iskoláknak, gyermekvédelmi szervezeteknek. Mentális betegeket gondozó szervezet pszichoterapeuta tanácsadást nyújt piaci áron.
Tagsági díj	Szolgáltatásokért, mint például hírlevél, kedvezményes belépők, rendezvények, biztosítás, stb. fejében fizetett rendszeres díj.	Biztosító egyesületek, szakmai közösségek tagjainak nyújtott szolgáltatások.
Tárgyi eszközök hasznosítása	Tárgyi eszközök (pl. iroda, gépek, termőföld, stb.) bérbé, vagy lízingbe adásával szerzett bevétel.	Szabad irodaterületek hasznosítása, szövetkezetek használaton kívüli gépeinek bérbé adása.
Immateriális javak hasznosítása	Szellemi tulajdon, pl. módszertanok licenzálása, márkanév, logó hasznosítása.	Egy szervezet jogdíj fejében eladja logója és neve feltüntetésének jogát egy ruhagyártónak; egy szervezetfejlesztéssel foglalkozó szervezet jogdíjat kér módszertana használatáért; kiadványok készítése és értékesítése.
Osztalék	Passzív, befektetésekből származó bevétel.	Kamat, osztalék, részvény, kötvény hozamok.
Egyéb független üzleti tevékenység	A bevétel független a szervezet küldetésétől, de annak támogatására jött létre.	Környezetvédelmi szervezet létrehoz egy boltot, ahol termékeket értékesít; önkéntesek pénz gyűjtenek a szervezet támogatására.

7. A társadalmi vállalkozások tevékenységi területei

Egy vállalat életében a társadalmi szerepvállalás számos területen megvalósulhat. Ezek lehetnek külső, azaz a társadalom számára közvetlenül látható programok, vagy belső, a vállalat dolgozóit, partnereit célzó tevékenységek. Tipikus programterületek az alábbi globális kihívások, melyeket a legtöbb vállalat könnyen össze tud kapcsolni saját értékeivel:

- Oktatás
- Energiaellátás
- Környezet
- Élmezés
- Egészségügy
- Szegénység
- Biztonság
- Víz

A gyakorlatban azonban a vállalatok helyi szinten azonosítanak és karolnak fel konkrét ügyeket és azokhoz keresnek partnereket a nonprofit szférából. A hatásterületek meghatározásánál a vállalati értékek és a helyi igények szempontjai mellett érdemes figyelembe venni az állam prioritásait. Magyarországon erről kormányhatározat is született, melyet az alábbi fejezetben ismertetünk.

A Magyar Kormány Cselekvési Terve

2015-ben Magyarország Kormánya a vállalati társadalmi felelősségvállalás elősegítéséről szóló határozatot fogadott el.³⁶ Ebben kijelölte azokat a prioritási területeket, amelyek vonatkozásában konkrét intézkedésekkel is elő kívánja segíteni, hogy a vállalkozások nagyobb felelősséget vállaljanak Magyarország gazdasági, társadalmi, környezeti fejlődésében.

A Cselekvési Terv egyrészt a kormányzati intézkedések összpontosítását szolgálja, másrészt – a vállalkozások döntési szabadságának tiszteletben tartása mellett – lehetőséget kínál számukra, hogy saját társadalmi felelősségvállalási tevékenységüket a kormányzati prioritásokkal összehangolják.

A Cselekvési Terv prioritási területei:

1. Vertikális prioritási területek:

- gazdaságfejlesztés;
- munkaügy- és esélyegyenlőség;
- környezetvédelem.

2. Horizontális prioritási területek:

- a fiatalok foglalkoztatásának elősegítése;
- a mikro-, kis- és közepes vállalkozások aktívabb szerepvállalásának erősítése;
- a diszkriminációmentes foglalkoztatás biztosítása;
- a munkavállaló- és családbarát munkahelyek kialakításának ösztönzése.

A következő fejezetben röviden ismertetjük a hazai vállalkozások CSR gyakorlatát.

³⁶ <http://www.kormany.hu/download/8/ed/40000/Hat%C3%A1rozat%20%C3%A9s%20Cselekv%C3%A9si%20Terv.pdf>

8. Vállalati társadalmi felelősségvállalás a hazai vállalkozások gyakorlatában

A hazai vállalatok jellemzően eseti döntések alapján támogatnak társadalmi projekteket, ritkábban az adományozási stratégiájuk szerint működnek együtt civil szervezetekkel. Ezek az együttműködések többnyire egyszeri támogatások, korlátozott hatással.³⁷

Egy 2016-ban a vállalati CSR aktivitásról készült nem reprezentatív felmérés³⁸ az alábbi képet mutatta a hazai helyzetről:

- a CSR fogalmáról, tartalmáról még mindig kevés cégnek van mélyebb ismerete,
- elsősorban a belső vállalati érdekek dominálnak, és nagyon kis arányban, vagy egyáltalán nem jelennek meg a külső érdekek,
- a nonprofit partneri együttműködések ritkák és esetlegesek és nincsenek a vállalati stratégiába integrálva,
- a cégek nem, vagy csak kis arányban rendelkeznek elkülönített CSR büdzsével, és dedikált munkatársuk sincs erre a tevékenységre,
- a megkérdozettek számára a belső programok (például a munkaidő-szervezés, munkavállalói/vállalati önkéntesség, családbarát munkahelyek kialakítása) voltak a legfontosabbak.

Összességében megállapítható, hogy a hazai vállalatok elsősorban környezeti, és kisebb arányban társadalmi célú tevékenységeket támogatnak, például környezetvédelmi szempontok, hulladékhasznosítás, egészségmegőrzés, belső képzések, tehetséggondozás, stb.

A vállalaton belüli célok erősebbek, mint a külső társadalmi programok. A dolgozók vannak fókuszban, ezért népszerű például a rugalmas munkahelyek kialakítása és gyakorlati megvalósítása, a közérzetjavító megoldások a hosszú távú eredményesség, teljesítőképesség növelése érdekében.

Fontos megjegyezni, hogy a nemzetközi nagyvállalatok egészen más képet mutatnak, legtöbbszörnél tudatos CSR politika figyelhető meg.

³⁷ <http://www.tarsadalmiinnovacio.hu/>

³⁸ Tanulmány a társadalmi vállalkozások és a forprofit szektor közötti együttműködési lehetőségekről a CSR keretében. <http://www.piactars.hu/uploads/files/documents/tanulmany-a-tarsadalmi-vallalkozasok-es-a-forprofit-szektor-kozotti-egyuttmukodesi-lehetosegekről-a-csr-kereteben-2016.pdf>

9. Civil – vállalati együttműködés kialakítása

9.1. Az együttműködés kialakításának szempontjai

Mit tehet egy vállalat, ha CSR tevékenységét üzleti stratégiájába illesztve, egy-egy társadalmi ügy mellett elköteleződve kívánja végezni?

Elsőként a vállalati társadalmi felelősségvállalás irányát és célját kell a vállalati stratégiába és a *vállalati kultúrába integrálni*. Ez a fajta tudatos tervezés Magyarországon jelenleg főként nemzetközi nagyvállalatoknál jellemző, de elengedhetetlen, hogy a kkv szektor is hasonló módon építse fel CSR stratégiáját a társadalmi felelősségvállalás terén. A CSR stratégiát be kell építeni, és szükséges folyamatosan figyelemmel kísérni annak megvalósulását.

A társadalmi szerepvállalás kialakítása során elengedhetetlen a *munkavállalók* bevonása, érzelmi elköteleződésének erősítése, illetve a közösségépítés a vállalaton belül. A munkavállalók részt vehetnek például támogatási programok kialakításában, a támogatottak kiválasztásában. Végezhetnek csoportos önkéntes munkát munkaidőben, vagy egyéni lehetőséget kaphatnak a vállalat által támogatott önkéntes feladatokban való közreműködésben. Gyűjthetnek pénzt, vagy tárgyi adományokat egy adott célra. Emellett szaktudásukat hasznosítva ún. pro bono tanácsadásokat is nyújthatnak, amelyekkel segítik a civil szervezetek professzionális működésének megvalósulását. A 7. ábra a munkavállalói önkéntesség különböző formáit foglalja össze. Az önkéntes programok segítik az alkalmazottakat társadalmi ügyek iránt „érzékeny”, elkötelezetté tenni.

Nonprofit igények	Pénzadomány	„Kisegítő” Szolgáltatások / Programok	Szakmai és menedzsment szolgáltatások		
Vállalati támogatás típusai	Pénzügyi támogatás	Kétkezi önkéntesség	Tudásalapú önkéntesség		
			általános készségek	pro bono szolgáltatások	menedzsment szolgáltatások
Tevékenység példák	<ul style="list-style-type: none"> készpénz támogatás payroll adomány ajándékok 	<ul style="list-style-type: none"> játszóter takarítás kerítésfestés ételosztások kerti munkák 	<ul style="list-style-type: none"> oktatás tréning rendezvény-szervezés 	<ul style="list-style-type: none"> IT fejlesztés jogi tanácsadás HR tanácsadás marketing 	<ul style="list-style-type: none"> menedzsment tréning interim menedzser

7. ábra: Munkavállalói önkéntesség formái³⁹

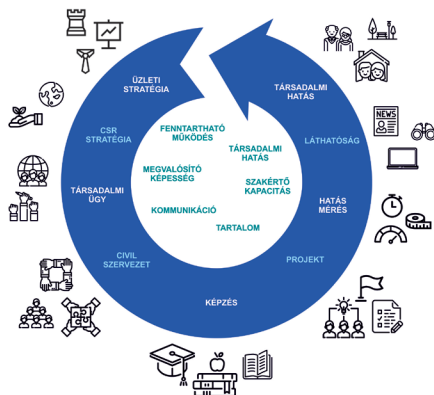
A vállalatok számára szükséges a partnerség kiépítése a civil szféra képviselőivel, az állami/önkormányzati szervezetekkel. A jó együttműködések hozhatnak létre társadalmi változásokat, fejthetnek ki valós társadalmi hatást, melyben minden szereplő megtalálja a saját motivációját és hasznát. Az eredményes partnerség kialakításának lépéseit a következő fejezetben ismertetjük.

Az együttműködés kialakítása során fontos tisztázni, hogy ki felel a vállalaton belül az CSR programok szervezéséért. Adott esetben ez lehet a HR vagy a kommunikációs osztály, esetleg egy adott szakértő feladata, de végezheti ezt a tevékenységet a munkatársakból álló csapat önkéntes munkában is.

A vállalati társadalmi felelősségvállalási stratégia kialakításának és végrehajtásának lépéseit az alábbi ábra mutatja:⁴⁰

39 Taproot Foundation

40 www.tarsadalmiinnovacio.hu



8.ábra: Bejegyzott társadalmi vállalkozás

Fontos figyelmet fordítani a vállalatoknak az *eredmények mérésére*, számszerűsíthetővé kell tenniük az elért eredményeket, melyeket *kommunikálni* is szükséges. Konkrét eredmény indikátorok lehetnek például a következők: munkatársak létszáma, programok száma, média megjelenések, az önkéntességhez biztosított munkaidő, stb.

A *hosszabb távú hatás mérése* is rendkívül fontos, mert ez által ismerhető meg a vállalatnál bekövetkezett változás. A hatásmérés számtalan területre irányulhat, például munkahelyi elégedettség, a munkavállalók bevonódása, a vállalat ismertségének növekedése, vezetői készségek fejlődése, munkavállalók önbizalmának növekedése.

9.2. Metszéspontok: a vállalati – civil együttműködés kialakításának gyakorlata⁴¹

Egy együttműködés, partnerség akkor sikeres, ha a résztvevők mindannyian elérik céljait azáltal, hogy mindazon erőforrások, tevékenységek, morális, kulturális és szakmai tartalmak, amelyeket ők a partnerségben összekapcsolnak, együttesen nagyobb hatást érnek el, mint külön-külön.

A legtöbb esetben mindig vannak olyan helyi, közvetlenül érintett szereplők, akikkel együttműködésben egy adott társadalmi probléma javítható, egy konkrét ügy megoldható, vagy legalább a helyzet tovább romlása megakadályozható. Mindig lehet találni olyan befolyásos, együttműködésre hajlandó érintetteket, akik sokszor nem is tudták, hogy egy adott probléma mennyire kihat az ő munkájukra, tevékenységükre, életükre.

Sokan még ma sem hiszik el, hogy helyi szinten jó együttműködés alakítható ki nonprofit, üzleti és politikai szereplők között. Sok esetben a félelem, előítélet, mítosz gátolja a közös munkát. Civil oldalról gyakran az érzéketlen, pénzhajhász üzleti szereplő képét képzelik maguk elé, ha lehetséges céges partnerekről gondolkodnak.

Az alábbiakban ismertetett modellben elengedhetetlen, hogy a kezdeményező fél, legyen az civil szervezet, közintézmény, vállalkozás, önkormányzat, vagy akár egy magánszemély, nagy türelemmel vágjon bele a partnerkapcsolatok kiépítésébe, a másik fél szerepébe is beleképzelve magát. Ez a módszertan inkább könnyen használható szervezetőnek, mintsem szofisztikált projekttervező segédletnek készült. Azokat a szempontokat foglalja össze, amelyekről azt gondoljuk, mindenkinek érdemes végiggondolnia annak érdekében, hogy tényleges metszéspontokat találjon érdekek, célok és eredmények között.

41 A „Metszéspont” c. módszertan a Közös erőforrások c. program keretében, a Civil Centrum Alapítvány megbízásából készült

Előfeltételek

1. A valós lehetőségekből kell kiindulnunk

Éz talán nyilvánvalónak hangzik, ám a gyakorlatban a szereplők sokszor a másik szektort övező mítoszok alapján képzelik el az együttműködést. Ilyen mítosz például:

- A civil szervezetekre vonatkozóan a „*társadalmi támogatottság*”. Noha az önkormányzat vagy a vállalkozás egyfajta társadalmi legitimitációt vár az együttműködéstől a választók, vagy a fogyasztók meggyőzésére, sok esetben a civil szervezet nem több, mint egy vagy néhány karizmatikus és ambiciózus ember projektje. (Ettől még lehet társadalmilag szükséges és fontos is.)
- A vállalatokkal kapcsolatos legnagyobb mítosz a „*források*” rendelkezésre állása. Még ha nyereséges is egy vállalat, a menedzsmentjén nagy a nyomás a tulajdonosok részéről arra nézve, hogy milyen profitot kell termelnie és hogyan kell azt felhasználnia (például befektetésre, fejlesztésre).

Az együttműködés sikerének előfeltételeként tisztában kell lenni azzal, hogy az adott partnernek milyenek a tényleges lehetőségei és kondíciói, hogy ne eleve irreális elvárásokkal menjünk bele egy partnerségbe.

2. Az együttműködés nem csak a forrásteremtésről szól

A civil szervezetek, de olykor a vállalkozások is (például pályázatok esetében) a pénzhez jutás lehetőségét látják a „*partnerségben*”. Azonban kizárólag a forrás-szükséglet nem teremt megbízható alapot a hosszú távú, érdemi együttműködéshez. Ha a civil szervezet csak a „*forrást*” látja az vállalkozásokban, akkor inkább adományszervezési stratégiát dolgozzon ki, és forrásszerzőként lépjen fel. Ha a cég elsősorban egy adott pályázat előírásai miatt kíván valamely civil szervezettel együttműködni, akkor ezt jobb előre tisztázni, mintsem felesleges elvárásokat kelteni a felekben.

3. A civil szervezetnek szüksége van a függetlenségre

Sikeres partnerséghez a civil szervezetnek szüksége van a tényleges politikai és anyagi függetlenségre. A kulcs az, hogy hosszú távon tudjunk gondolkodni és ennek megfelelően alakítsuk a kapcsolatainkat.

A vállalat szempontjából a valódi partnerséghez fontos, hogy a civil szervezet ne tőle függjön anyagilag, és ne ő legyen az egyetlen, akinek szüksége van arra a szakmai tevékenységre, amit a szervezet képvisel. Ellenkező esetben a civil szervezetre nem partnerként, hanem „*támogatottként*” fog tekinteni.

Az igazi garancia az, ha az a közösség, ahol a szervezet működik, fontosnak tartja, egyfajta „*intézménynek*” tekinti, büszke rá, hiszen akkor a közösség tagjaiból kikerülő képviselők, vállalatok is büszkéek lehetnek az együttműködésre, és örülnek, ha segíthetik.

4. A vállalatok üzleti stratégiájának része kell, hogy legyen az együttműködés

A civil szervezeteknek sokszor nehéz tudomásul venni, hogy egy vállalat esetében az üzleti stratégiától függ, hogy milyen lehetőségei vannak a partnerségre. Még a leginkább társadalmilag tudatos vállalatnál is célként jelenik meg, hogy hosszú távon nyereségnövelő vagy piaci pozíciót erősítő legyen az együttműködés. A kulcskérdés, hogy a partnerségnek legyen hozadéka az aktuális stratégia szempontjából. Ez a stratégia sokszor nincs leírva, mégis egyértelmű a tulajdonosok és a menedzsment számára. A civil szervezetnek fel kell derítenie, hogy mi ez a stratégia, és hogyan illeszkedhet bele az együttműködés. Ez rendszerint a vállalat és a civil szervezet hosszú távú közös érdekei mentén fogalmazódik meg (például a település turisztikai vonzerójének a növelése, vagy a rugalmas foglalkoztatás bevezetése). A közös érdek felderítése nem kizárólag a civilek feladata, közös erővel is megtörténhet, ha megvan erre a nyitottság a vállalatok felől.

5. Bizalom, nyitottság, kreativitás szükséges a felek részéről

A „*partnerség*” kifejezés kiürülésének fő oka, hogy az együttműködési szándékot rengeteg esetben PR okokból nyilvánítják ki, úgy, hogy nincs mögötte valódi szándék. A felek csak a saját érdekeiket nézve, a saját rendszerükben gondolkodva képzelik el a partnerséget, elvárva, hogy a másik alkalmazkodjon, és

alapvetően hierarchiában gondolkodnak. (Mindkét oldalról: a civil szervezetek is sokszor úgy mennek bele a partnerségbe, hogy az önkormányzatot továbbra is „felettünk állónak” definiálják.)

Ahhoz, hogy a partnerség jól működjön, három attitűdbeli előfeltétel szükséges minden fél részéről:

- **Bizalom** a másik iránt, annak elfogadása, hogy attól, mert a másik szektor másképp működik, még tud számunkra értékes lenni.
- **Nyitottság** és bátorság ahhoz, hogy elfogadjuk, az együttműködés nem fog mindenben megfelelni a saját rendszerünknek.
- **Kreativitás** a módszerekben („out of the box” gondolkodás) – ha megvan a szándék és a cél, némi kreativitással meg lehet találni a módszert, ami mindenkinek megfelel.

Metszéspontok megtalálása: Az együttműködés céljainak tisztázása

1. Van-e közös bennünk?

Nem kell túl nagy képzelőerő ahhoz, hogy belássuk, helyi, közösségi szinten lehetséges olyan célokat kitűzni, amelyek – ha nem is rövid távon, de közép- és hosszú távon – a partnerek érdekeit szolgálják.

Ha a fent említett bizalmi légkör már kialakult, könnyebb arról beszélni, hogy milyen közös célokat fogalmaznak meg az együttműködő felek. Alapvetően nem baj, sőt erősebbé teszi a partnerséget, ha láthatóvá válik, mit nyerne a felek. Az üzleti szereplő számára is előnyös lehet, ha megtalálja a piaci számítását egy olyan közös projektben, amely várhatóan sok figyelmet kap.

A lényeg, hogy a speciális esetektől eltekintve nem ez a közös cél. A civil szervezet szempontjából fontos tudni, hogy ezek inkább „mellékhatásai” egy-egy projektnek, de nem ez a fő oka a partnerségnek.

Ha például egy településről folyamatosan elvándorolnak a fiatalok, hasznos lehet feltárni ennek az okait, hiszen ez mindez hátrányosan érinti a helyi üzleti lehetőségeket, növekszik a helyi önkormányzattal, illetve annak intézményeivel való elégedetlenség, s ezzel együtt csökken a támogatottságuk, az adott területen működő civil szervezetek számára pedig szintén sok nehézséget okoz kezdve azzal, hogy kevesebb a potenciális önkéntes, addig bezárólag, hogy kevesebb a potenciális támogató. Máris van egy közös cél, amire projekt építhető.

2. Konkrét célok kijelölése

Mielőtt a projekt tervezésébe belekezdenek a felek, fontos, hogy minden egyes célkitűzésüket végigbeszéljék. Mindig egy tárgyalási folyamat eredménye, hogy mely célokat fogadják el közös célnak, és melyeket nem. Az is fontos lehet a hosszú távú együttműködés reményében, hogy azokat a törekvéseket is tisztázzák, amelyek az adott projekt során nem valósulnak meg. Ha ezekről tudnak, egy későbbi projekt során lehetőség adódhat ezek megvalósítására.

Taktikai szempontból a civil szervezet számára hasznos lehet, ha ezeket a célokat először külön-külön beszéli végig a felekkel, hiszen könnyebb egy harmadik felet akkor beleillesíteni, ha a célok már nem kódosok, kuszák. Kétoldalú, felkészülő, tisztázó beszélgetések után elengedhetetlen, hogy a majdani együttműködők közösen is egy asztalhoz üljenek, terveiket együtt megbeszéljék. Ilyenkor kiderülhetnek azok az akadályok, amelyek veszélyeztetnék a munka sikerét.

3. Felhatalmazások

Annak tisztázása különösen fontos, hogy az együttműködésben, egyeztetésben résztvevők közül kinek mire szól a mandátuma. Jogosult-e a közreműködő fél döntések meghozatalára, ha nem, akkor elengedhetetlen a döntéshozatal módjának kiderítése, megismerése. Tudni kell, hogy szükség van-e vezetői / tulajdonosi döntésre, intézmény esetén fenntartói hozzájárulásra, stb., hiszen ezeket be kell építeni a projekttervekbe.

Metszéspontok kialakítása: A partnerségi projekt

1. A projekt megtervezése

Ha már tisztázott az együttműködés célja, fontos, hogy az együttműködők formalizált, leírt tervet készítsenek arról, hogy mire szövetkeznek. Ez a dokumentum egy munkaterv lesz, mely tartalmazza, hogy ki mit csinál, milyen ütemezésben, milyen sorrendiségben, milyen elvárásokkal. Nem az a lényeg, hogy bonyolult projektterv készüljön, sokszor elég egy-két oldalban összefoglalni a lényeget, azonban, ha már megállapodások születtek, azokat érdemes leírni, hogy számon is lehessen kérni azokat egymáson.

Egy jó projektterv rögzíti a vészforgatókönyveket is, mi van akkor, ha kültéri programot szerveznek, de esik az eső, vagy ha a sajtóban megtámadják a projekt kapcsán az egyik felet, mit mondjon a másik, stb.

2. Milyen projekttervezési modellt alkalmazunk?

A sikeresség nem azon múlik elsősorban, hogy melyik projekttervezési modellt használják a felek, jóval inkább azon, megfelel-e a céloknak.

További szempont, hogy minden fél értse, átlássa a megszületett dokumentumot. Azt is fontos megjegyezni, hogy abban az esetben, ha pályázati forrásból valósítják meg a projektet, a bevont felek tisztában legyenek annak feltételeivel, beleértve az elnyert összegeket. Ha az egyik vagy másik fél aránytalanul érzi valamely költséget, legyen mód arra, hogy ennek okát megbeszéljék, vagy ami talán gyakoribb, ha aránytalanul kevés pénz áll rendelkezésre, azt kipótolják, ha tehetik.

Mindenképpen határozzuk meg előre, hogy:

- mettől meddig tart a projekt
- kik vesznek részt benne
- ki miért felel
- melyek az egyes projekthez tartozó tevékenységek
- melyek az elvárt eredmények

3. Döntéshozatali kompetenciák

A jó együttműködésben az előkészületek során a döntéshozatal közös. Egy projekt megvalósítása során azonban adódhatnak olyan helyzetek, amikor ott helyben dönteni kell. Ezekre felkészülve érdemes meghatározni, ki lesz az, aki az előre nem látható nehézségekről dönt (változáskezelési eljárás).

4. Kommunikáció

A legtöbb esetben kiemelt fontossága van a kommunikációnak. Ki ne szeretné, hogy a külvilág tudjon arról, ha valaki jót tesz. Éppen ezért egy közös kommunikációs terv elkészítéséről sem szabad elfeledkezni, olyan jól érthető üzenetek megfogalmazásával, amelyek a célközönség számára egyértelműek, befogadhatóak. Gyakori probléma, hogy a civil szervezetek túlzott elvárásokat támasztanak azzal kapcsolatban, hogy mit érdemes kommunikálni a missziójukból, tevékenységükből. Javasolt minél egyszerűbben, az átlagemberek nyelvén megfogalmazni mondanókat, nem baj, ha nem sikerül egyszerre mindent elmondani. Mindig csak a legfontosabbra, a projekttel ténylegesen összefüggő információ átadására koncentráljunk.

Metszéspontok értékelése: Az eredmények mérése

Fontos előre, már a projekt tervezése során meghatározni, hogy mit várnak a résztvevők a közös munkától. Ennek nyomon követése a folyamat alatt, valamint annak lezárása után elengedhetetlen, ha az együttműködést hosszú távra tervezik a felek.

Ha valami nem sikerült, érdemes közösen feltárni, megbeszélni az okokat, ha a megoldásra születnek közös ötletek, máris elkelemeződtek a felek a folytatáshoz.

10. Hazai és külföldi példák, jó gyakorlatok

Ebben a fejezetben néhány megvalósult projektet mutatunk be esettanulmányok formájában.

CSERITI SZOCIÁLIS SZOLGÁLTATÓ SZÖVETKEZET

Cím: 1034 Budapest, Bécsi út 120.
Telefon/Fax: +36302850030
Kapcsolattartó: Sáhly Gábor
E-mail: info@adomanyhalo.hu
Web: <http://cseriti.hu/>

1. Szervezet bemutatása

A CSERITI az első olyan hazai társadalmi márka, ami a szociális gazdaság területén, szociális szövetkezeti keretek között lett kifejlesztve. A CSERITI a hátrányos helyzetűek fenntartható foglalkoztatását elősegítő szervezeti forma - szociális szövetkezet.

A CSERITI ernyőmárkaként funkcionál, mely alatt a szövetkezet projekteket generál, üzletágakat alakít ki. A CSERITI-Adományháló tisztán saját forrásokból építette ki Magyarország első adománybolt-hálózatát. A Budapesten hat üzletet működtető hálózat mára önfenntartó módon üzemel.

Misszióink a hétköznapi jótékonyosság, és az adománybolt kultúra megismertetése a magyar társadalommal. A társadalmi tudatosítás eszköze maga az adománybolt-hálózat, mely működésébe integrálva: szociális vásárlási lehetőséget biztosít az arra rászorulóknak; hátrányos helyzetű munkanélkülieket, illetve megváltozott munkaképességűeket foglalkoztat; a hosszú távú fenntarthatóság jegyében funkcionális újrahasznosítást (reuse) és recycling tevékenységet végez.

A **Cseriti** a boltok, raktárak üzemeltetésével, a háttér szerviz elindításával, az adományok logisztikájának működtetésével munkahelyeket teremt, hátrányos helyzetű személyeket re-integrál a munka világába.

Célja, a használt tárgyak mind többek által történő újrafelhasználásával (reuse) a szektoron belül keletkezett hulladék mennyiségének, ezáltal a környezet terhelésének fokozatos csökkentése. Így megvalósulhat a környezetkímélő hulladékgazdálkodás és újrahasznosulás szociális jótékonyossággal történő összekapcsolása.

Első lépésben Budapesten épített ki adományhálót, céljuk egész Magyarországot lefedő Adománybolt-hálózat felállításának elősegítése és szervezeti koordinációja. Az adománybolt lehetőséget adhat a saját céljait támogatni kívánó civil szervezetek, és a szociális ellátó rendszer javításán munkálkodó helyi önkormányzatok számára adománybolt nyitáshoz, működtetéséhez, partnerség kialakításához.

A Cseriti Budapesten 7 helyen működtet adományboltot, Józsefvárosban, Angyalföldön, Óbudán, Csepelen, Pestszentlőrincen, Havannán és Ferencvárosban.

Cseriti Portfólió

Az Adományháló egy többcélú támogatáshoz felépített rendszer, ám ebben a fejlődési fázisában – az adományboltok életképessé tételén keresztül – még önmaga is további külső megerősítésre szorul. Az adományboltok folyamatos társadalmi befogadása a jövőben már üzleti eredményességgel is társulhat, ami a klasszikus charity shop modell elvárásainak is megfelelően lehetővé teheti az adományboltok kijelölt célterületeinek intenzív támogatását.

A Szövetkezet célja a munkahelyteremtés, hátrányos helyzetű emberek foglalkoztatása. Szociális célja, a szociális vásárlás elterjesztése, az arra rászoruló emberek támogatása. Szemléletformáló tevékenységükkel az adományozási kultúra elterjedését fejlesztik.

2. A megoldás rövid megnevezése

Foglalkoztatás és adományozás a rászorulókért

3. A szükségletek, piaci igények bemutatása

A társadalmi életből való kizárás messze túlmegy azonban a fogyasztói társadalomban való részvételen. Magába foglalja a társadalmi, gazdasági, politikai és kulturális életben való részvétel nem megfelelő szintjét, egyenlőtlenségeit vagy teljes hiányát. Az exklúzió a társadalmi elszigetelődéstől a társadalomból való teljes kitaszítottaságig terjedhet. A célcsoport életében felmerülő foglalkoztatási és szociális problémák megoldására nyújt hatékony segítséget a Cseriti bolthálózat.

4. A megoldás tartalma, összefoglaló leírása

Az adományboltok tárgy-adományokat társadalmi célok érdekében, nonprofit modellben áruba bocsátó üzletek, a többszintű segítség specialistái.

A CseritiPont adományboltjai a munkaerőpiacról kirekesztett emberek számára teremtenek munkalehetőséget, csökkentik a környezetükben felhalmozódó, használatból kivont tárgyak, így a hulladék mennyiségét (reuse), szociális vásárlási lehetőséget biztosítanak a hátrányos helyzetűek számára. Nemcsak a rászorulókon segítenek, hanem a társadalmi felelősségvállalás jegyében hozzájárulnak a környezeti fenntarthatóság, a tudatosabb fogyasztás szem-pontjainak elterjedéséhez is. Az adományozó nem halmoz fel feleslegessé vált tárgyakat, a vevő pedig olcsón jut-hat jó minőségű használati eszközökhöz.

Eredmények

A Cseriti Magyarország legrégebb és egyben legnagyobb, hat üzletből álló adománybolt-hálózata 2011 óta. Az elmúlt közel 5 évben 800 tonna, nélkülük lomtalanításra ítélt használati tárgy és bútor került több mint 100 ezer új, szociálisan rászoruló gazdjához, mintegy 150 millió forintot takarítva meg ezzel a számukra. A szövetkezet ugyanakkor nem csak vásárlói, de dolgozói számára is hiánypótló: a bolthálózat működtetéséről ugyanis 11, munkaerő-piaci szempontból hátrányos helyzetű munkatárs gondoskodik.

5. A megoldás mások általi hasznosítási lehetőségei

A társadalmi vállalkozás tevékenysége többirányú: hátrányos helyzetű emberek foglalkoztatása, vállalatok társadalmi felelősségvállalása, szemléletváltás – oktatás, szociális gondoskodás. Tevékenységébe számos szervezet bekapcsolódása lehetséges, melyeknek célja és feladata a helyi társadalmi problémák megoldása, a foglalkoztatás növelése, a szociális ellátó rendszer javítása.

6. Egyéb megjegyzés, javaslat

Az ügyvezető elmondása szerint Magyarországon az emberek 10 %-a tud az adományboltokról, 5 évvel ezelőtt még csak 5%-a tudott róla. Böven van még teendő ezen a területen a jövőben.

SZÉP JELEN ALAPÍTVÁNY - FECSKEPALOTA

Cím: 8082 Gánt-Bányatelep, Fecskepalota
Telefon/Fax: +36307324950, +3622582027
Kapcsolattartó: Orbán Péter, ügyvezető
E-mail: fecskepalota@fecskepalota.hu
Web: <http://www.fecskepalota.hu>

1. Szervezet bemutatása

A Fecskepalota közösségi üdülő, ami nonprofit elven működik az egészségfejlesztés jegyében, a Szép Jelen Alapítvány tulajdonában. Civil összefogás keretében épült fel adományokból 1992–1994 között. Mára a Fecskepalota erőssége a speciális szükségletű üdülővendégek minőségi kiszolgálása.

Portfólió

A Fecskepalota sérült, fogyatékossgal élő, vagy valamely szempontból hátrányos helyzetű csoportok rekreációs célú üdültetése céljából épült. Az egyetlen alapítványi üdülő Magyarországon.

A Fecskepalota ötlet célja, hogy az elkülönített, marginalizált sérült embereket visszavezesse a társadalomba, bátorítva őket a nem sérült emberekkel való kapcsolat megteremtésére.

Az üdülőközpont felépítése, jórészt önkéntes munkával, adományokból valósult meg, számos non-profit szervezet, magánszemély és vállalkozás támogatásával. Mára egy jövedelmező fejlődő társadalmi vállalkozássá érett, amely nagyban hozzájárul a Vértes turisztikai fejlődéséhez, értéket teremtve a helyi közösség számára.

A Fecskepalota számokban:

Éves átlagban kb. 70 turnus üdül a panzióban, megközelítőleg 1400-1600 vendéggel, akik 4500 vendégéjszakát töltenek el. Ebből Erzsébet program keretein belül 637 fő üdül. A vendégek 72%-a sérült, fogyatékossgal élő, vagy szociálisan rászoruló ember.

2. A megoldás rövid megnevezése

Sérült, fogyatékossgal élő, vagy valamely szempontból hátrányos helyzetű csoportok rekreációs célú üdültetése.

3. A szükségletek, piaci igények bemutatása

A Fecskepalota több mint 25 partnerrel dolgozik a mai napig együtt. Már a kezdetekkor, az üdülőhely létrejöttékor több támogató állt az ügyük mellé, megyei aztán pedig országos szervezetek, akik az érintett célcsoporttal foglalkoznak. Nagy lehetőséget láttak az akadálymentes üdülőközpont létrehozásában. Az évek során a folyamatos fejlődésnek köszönhetően kialakult a rehabilitációs üdültetés megfizethető áron.

Az igény igénybevevők köre egyre bővül, hiszen nehéz egy sérült embernek olyan üdülőt találni ahol a speciális igényeknek megfelelően van kialakítva az infrastruktúra, a programturizmus és a személyzet is ennek megfelelően képzett. Országosan több száz civil szervezettel vannak kapcsolatban, akiknek például egy egyesületet tekintve tagsága és annak családjaik is a Fecskepalota szolgáltatásait igénybe tudják venni.

4. A megoldás tartalma, összefoglaló leírása

Célok: A társadalmi integráció segítése, fenntartható fejlődési modell népszerűsítése. A gazdasági szektor számára is jól értelmezhető és támogatható társadalmi felelősségvállalási program formájában is megjelenjen saját szociális vállalkozásuk. Cél még olyan mintaprogram kialakítása, amelyet tapasztalatcsere után más induló társadalmi vállalkozások is adaptálhatnak.

Tevékenységek

- sérült, fogyatékossgal élő emberek vagy szociálisan rászoruló főként kisgyerekek üdültetése.

Eredmények

- Az üdülő valamint az ehhez kapcsolódó szolgáltatások megteremtése, a társadalmi vállalkozás létrehozása.
- ASHOKA és PRO BONO díjjal kitüntetett példaértékű szociális vállalkozás.

Társadalmi integráció a térségben kiemelten Gánt valamint Gánt-bányatelep lakossága, helyi közösségének érzékenyítése valósult meg. Kiemelt eredmény még a környezeti nevelés elterjesztése, erdei iskola létrehozása.

- **Okos étlap - figyelmes étterem**

Cél, hogy megtanítsák a fogyatékossgal élő, és különleges táplálkozási igényű vendégeik még figyelmebb fogadására és kiszolgálására az érintett vendéglátókat.

- **Fülemüle program**

Speciális Erdei Iskola koncepciójának és stratégiájának alapelvei SNI tanulókat és más fogyatékossgal élő diákok csoportjait nevelő-oktató óvodák, iskolák részére.

- **Vértes Éden partnerség**

A Fecskepalota tagja lett a Vértes Éden partneri összefogás a helyi turisztikai központokkal együttműködve Magyar Turizmus Zrt támogatásával. (Csákvár, Várgesztes, Majk, Mór, Gánt és Gánt-bányatelep)

5. A megoldás mások általi hasznosítási lehetőségei

A fogyatékos embereket segítő társadalmi vállalkozások egyik piacteremtési lehetősége a vendéglátó szervezetek, vállalkozások fejlesztése. Az Okos étlap figyelmes étterem képzéseit, mint jó gyakorlat alkalmazhatja más szolgáltatásban működő vállalkozás is.

HATPÖTTYÖS NONPROFIT KÖZHASZNÚ KFT.

Cím: 8000 Székesfehérvár, Szent István tér 9.

Telefon/Fax: +36205590575

Kapcsolattartó: Dr. Hermanné Nagy Veronika, ügyvezető igazgató

E-mail: hatpottyos@gmail.com

Web: <http://www.hatpottyos.hu>

1. Szervezet bemutatása

A Hatpötyös Nonprofit Közhasznú Kft. egy 2009-ben alakult társadalmi vállalkozás, amelyet állami, uniós és magántőkéből alapítottak. A társadalmi vállalkozás célja, többségében megváltozott munkaképességű munkavállalókkal, egy jól szervezett, jól működő étterem működtetése.

A cég így kettős társadalmi célt szolgál. Egyrészt a munka jellegénél fogva képes hidat képezni az egészséges társadalom és a fogyatékossgal élő emberek között. Másrészt lehetőséget adnak segélyből, járu-lékból vagy rokkantnyugdíjból élő embereknek, hogy adófizető polgárrá váljanak. Így az étterem jellegéből adódóan erősíti a társadalmi kohéziót az egészséges és a sérült emberek között.

Hatpötytös Portfólió

A Hatpötytös Nonprofit Közhasznú Kft. 19 főnek ad munkát, akik közül 15 fő megváltozott munkaképességű munkavállaló. Ezek a többségükben értelmi és/vagy mozgásszervi fogyatékossgal élő személyek, egészségügyi állapotuktól függően napi 4, 6 vagy 8 órában dolgoznak.

2. A megoldás rövid megnevezése

Megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatása. Éttermi szolgáltatás, csak helyi termékek felhasználásával.

3. A szükségletek, piaci igények bemutatása

A társadalmi vállalkozás olyan munkatársakkal dolgozik, akik védett munkahelyen, megfelelő körülmények között, megfelelő segítséggel kiváló munkát végeznek. Egy létező piaci rést céloztak meg, hiszen egyre nagyobb az igény az egészséges ételek, és a fenntarthatóság iránt, ugyanakkor társadalmi felelősségvállalásukat a profit elé helyezik.

4. A megoldás tartalma, összefoglaló leírása

Célok

A Hatpötytös Kft. lehetőséget ad a segélyből és a járadékból élő embereknek, a fogyatékkal élőknek, a megváltozott munkaképességű embereknek, hogy javítsák életkörülményeiket. A Kft. hídként működik az egészséges társadalom és a sérült emberek között. A megváltozott munkaképességű munkavállalók esetében nagyon fontos a rugalmasság és az egyénhez alkalmazkodás lehetősége.

Eredmények

- 18 megváltozott munkaképességű dolgozót foglalkoztat
- Egy helyi vendéglátó ipari szakiskolából középsúlyos értelmi sérült tanulók heti egyszer gyakorlati oktatást kapnak az étterem dolgozóitól.
- Kollégáiknak lehetőségük van dolgozni, munkanélkülüből a társadalom megbecsült tagjaivá tudnak válni.

5. A megoldás mások általi hasznosítási lehetőségei

Jó gyakorlat: A védett munkahelyek létrehozása, befogadó szervezeti kultúra kialakítása.

6. Egyéb megjegyzés, javaslat

Komoly kockázatot jelent, hogy nonprofit közhasznú kft-ként ugyanolyan adóterhekkel kell szembenéznük, mint egy forprofit vállalkozásnak. Ez gátja egy olyan anyagi megerősödésnek, amit bértámogatás segítségével 5-8 év alatt el tudnának érni. Tapasztalataik szerint a gazdasági vállalatok között civilnek, a civilek között profitorientált cégnek számítanak, és mindkét oldal kötelezettségeit teljesíteniük kell.

KÉK MADÁR ALAPÍTVÁNY

Cím: 7100 Szekszárd, Bartina u. 12/a
Telefon/Fax: +3674512048, +36709483856
E-mail: etterem@kek-madar.hu
Web: <http://www.izleloetterem.hu>

1. Szervezet bemutatása

A szekszárdi Kék Madár Alapítványt 1997-ben hozta létre egy idős pedagógus, aki lehetőséget kívánt teremteni, külföldi jóléti szolgáltatások terén szerzett tapasztalataink magyarországi megvalósításához. Ezek elérésében speciális munkaerő-piaci szolgáltatásokkal segíti a fogyatékkal élőket Tolna megyében. 2001 óta kiemelkedően, jelenleg közhasznú szervezetként végzik munkájukat.

A Kék Madár Alapítvány egy befogadó, biztonságot adó társadalom eléréséért munkálkodik, amelyben mindenki számára biztosított az önmegvalósítás lehetősége és a választás szabadsága.

Cél egy valódi helyi szükségleteken alapuló szolgáltatások nyújtása, melyet más – főként állami vagy önkormányzati – intézmény nem tud, vagy nem feladata felvállalni.

A szervezet további céljai:

- Preventív, korrektív szolgáltatások nyújtása gyermekeknek és családjaiknak.
- Munkaerőpiacon hátrányos helyzetű rétegek segítése.

Küldetésük a munkaerőpiacról kiszorultak életminőségének javítása szükségleteikre építő szolgáltatásokkal, és a családok tehermentesítése gyermekeik napközbeni ellátásával.

Ezen célok elérése érdekében működteti társadalmi vállalkozását, az **Ízlelő családbarát éttermet** Szekszárdon.

2. A megoldás rövid megnevezése:

Ízlelő Családbarát Étterem

3. A szükségletek, piaci igények bemutatása

2007-ben nyitott az Ízlelő Családbarát Étterem, vendégkörét a kisgyermekes családok, speciális szükségletű vendégek (diabétesz, érrendszeri problémák), egészségtudatos életmódot fontosnak tartók alkotják. 10 fő fogyatékossgal élő, 1 fő étteremvezető, 1 fő mesterszakács, 1 fő dietetikus dolgozik az étteremben.

Az étterem létrehozásának szükségességei:

- Az Alapítvány nagyfokú pénzügyi kiszolgáltatottságának csökkentése
- Szélesíteni az ügyfelek számára nyújtott szolgáltatások körét
- Bemutatni az akadályozott emberek sokoldalúságát.

4. A megoldás tartalma, összefoglaló leírása

Célok

- Az alapítvány bevételeinek 18-20%-a vállalkozási tevékenységből származzon.
- Az első évben átlagosan naponta 65 adag étel értékesítése, és havonta átlagosan 1 300 ezer Ft bevétel.
- 2011-re – támogatás nélkül is – elérjék a null-szaldó pontot, mely 92 adag ételt jelent naponta.
- Legalább 6 fő akadályozott munkatárs tartós foglalkoztatása, folyamatos szakmai fejlődésének biztosítása.

Tevékenységek

Hiánypótló szolgáltatásokat nyújt kisgyermekes családok és akadályozott ügyfelek számára. Az étteremben megtalálható szolgáltatások közé tartozik a játszósarok, gyerekétlap, gyermekmenü, születésnapok szervezése, főzőklub, tanácsadás édesanyáknak.

Gyermekek életkori szükségleteihez alkalmazkodva készítik az ételeket.

Tranzit munkahelyként képzést szerveznek a mozgásukban, hallásukban és tanulásban akadályozott emberek számára, nyílt munkaerő-piaci elhelyezkedésre még nem felkészült ügyfeleknek munkapróbát biztosítanak.

Rehabilitációs foglalkoztatóként akadályozott emberek tartós foglalkoztatását és folyamatos fejlődést biztosítják.

Eredmények

- 2011-ben a bevételek 34%-a vállalkozási tevékenységből származott
- 2008 szeptemberében átlagosan napi 84 adagot értékesítettek
- 2013-ban átlagosan napi 110 adagot értékesítettek
- 14 főt foglalkoztatnak az étteremben
- 2014-ben az éttermet a kezdeti 24-ről 80 főre bővítették

5. A megoldás mások általi hasznosítási lehetőségei

Az étterem egy olyan hiányterületet fedett le, melyre az eredményekből látszódnak nagy szükség van. Példaértékű kezdeményezés a Családbarát étterem létrehozása, különösen annak köszönhetően, hogy náluk minden ember egyenlő.

6. Egyéb megjegyzés, javaslat

Tervezett fejlesztések

A Kék Madár Alapítvány hozzájárulna, hogy a társadalom mind szélesebb körében tudják bemutatni a fogyatékkal élők sokrétű munkavégző képességét.

Tervezik egy franchise hálózat kialakítását. Hosszú távú cél az alapítvány teljes pénzügyi függetlenségének megteremtése.

IGAZGYÖNGY ALAPÍTVÁNY

Cím: 4100 Berettyóújfalu, József Attila u. 11.

Telefon/Fax: +3654400131

Kapcsolattartó: Feldmár Nóra

E-mail: feldmar.nora@igazgyongy-alapitvany.hu

Web: <http://igazgyongy-alapitvany.hu/>

1. Szervezet bemutatása

Az alapítvány Magyarország 33 leghátrányosabb helyzetű kistérségének egyikében, a berettyóújfalu kistérségben működik 1999 óta. Fő tevékenysége a tehetséggondozás, személyiségfejlesztés, különös tekintettel a hátrányos helyzetű, roma gyerekekre. Az alapítvány által fenntartott Igazgyöngy Alapfokú Művészetoktatási Intézmény sajátossága, hogy a kistérség 6 településén, összesen 23 faluból, 670 gyerek művészeti nevelését végzi, közülük csaknem 70%-ban hátrányos helyzetű, köztük 250 mélyszegénységben élő gyermekét.

Emellett, alapítványi feladatként esélyegyenlőségi munkát is végeznek. Ennek oka az a felismerés, hogy a hátrányos helyzetű gyerekek fejlesztését nem elegendő az iskola falain belül végezni. Komplex programjaikban a hálózatépítéstől az egyenlő bánásmód törvényének érvényesítéséig, a demokratikus készségek fejlesztéséig, krízis helyzetek elhárításától a táboroztatásig széles a skála.

A családgondozás terén végzett munkájuk eredményeképp érzékelhető pozitív változások indultak el a kapcsolatrendszerünkben élő családok életében.

Kezdetektől fogva végeznek esélyteremtő munkát, 4 évvel ezelőtt azonban rendszerbe állítva modell-fejlesztésbe kezdtek. Ennek egyes elemeit a kistérség több településén alkalmazzák, teljes körű fejlesztésre Told települést választották ki. Itt folyamatos közösségfejlesztő munkát végeznek és számos programot indítottak.

Erre példa a második éve futó (kis)kert-, az ösztöndíj- és a villanyóra visszakötési-program. Ezen kívül szeretnék elősegíteni helyi munkalehetőségek létrejöttét. Nagy sikerrel indult idén az a webshop, ahol helyi asszonyok, gyerekrajzokból adaptált, hímzett kézműves alkotásait értékesítik.

Tavaly nyáron kísérleti jelleggel kis-léptékű, „low-tech” biobrikett program indítására került sor, melyet szeretnének továbbfejlesztteni, hogy az egy részről értelmes munkát biztosítson a helyieknek és másrésztől jó minőségű, elérhető és környezetbarát alternatívát nyújtson a nehezen beszerezhető téli tűzifa helyett.

2. A megoldás rövid megnevezése

Fűtési problémák enyhítése – Helyi forrásokon alapuló technológiák egy kelet-magyarországi zsákfaluban

3. A szükségletek, piaci igények bemutatása

A projekt helyszíne, Told, és célcsoportja a mai magyar társadalom rengeteg problémáját ötvözi. A 360 helyi lakos közül összesen hét embernek van munkahelye, a többiek szociális juttatásokból és idénymunkából élnek. A földrajzi elszigeteltség, a helyi gazdaság állapota és az alacsony iskolázottság szinte semmi esélyt nem kínál a helyiek foglalkoztatására. A legtöbb ház lesújtó állapotban van, a víz nincs bevezetve a házakba, a faluban nincs kiépítve szennyvízrendszer és a gázvezeték is csak néhány utcába ér el.

Az itt leírt projekttel elsősorban az egyik legkézzelfoghatóbb problémára, téli tüzelő beszerzésének, a házak fűtésének nehézségeire kerestek megoldást. Ugyan is gondot okoz a minden évben az emelkedő tűzifa árak, a falopásért kiszabott súlyosbodó büntetések, és a lakóépületek romló állaga miatt egyre nehezebb melegen tartani a szobákat.

Ezek a problémák és a kilátástalanság óriási hátrányt jelentenek a felnövő gyermekeknek abban, hogy megtalálják helyüket a társadalomban és egy élhető jövőképet alakítsanak ki.

4. A megoldás tartalma, összefoglaló leírása

Az alapítvány célkitűzése, hogy konstruktív programokkal ösztönözzék a kapcsolatrendszerükben lévő családokat az öfenntartásra, önrendelkezésre és megpróbálják a helyi forrásoknak és igényeknek megfelelő munkahelyeket is teremteni (esetleg a közmunka programot értelmes, hasznos tevékenységgel kitölteni). A mély-szegénységben élőkkel szembeni sztereotípiákat szeretnék megtörni, és bebizonyítani, hogy ezek az emberek, amennyiben lehetőségük nyílik rá, képesek azt megragadni és saját helyzetükön javítani.

Biobrikett program

A biobrikett száraz mezőgazdasági és faipari hulladékokból, azaz növényi rostokból, előállított környezetbarát tüzelőanyag. A nagyipari gyártással ellentétben, egy kézi-prés segítségével, jóval alacsonyabb költségekkel, közösségi vagy családi szinten előállítható.

E technológiát egy amerikai szervezet, a Legacy Foundation, fejlesztette ki, és több mint 45 fejlődő ország közösségeiben segített megalapozni a biobrikett-gyártást. Ennek a rendszernek az előnye, hogy kis befektetéssel, helyi anyagok hasznosításával és egyszerű, kézi hajtású gépekkel egy közösség saját magának előállíthatja a tüzelőjét, így munkahelyeket teremt, csökkenti a helyiek tüzelőlköltségét és megkíméli az erdőket.

A felhasználható anyagok palettája nagyon széles, és minden közösség a helyben megtalálható forrásoknak megfelelően alakítja ki saját „receptjét”.

A biobrikett-projekt eredményei

2012. július és október között a Toldi közösség sikeresen előállított kb. 30 ezer (7 tonna) biobrikettet, melyek a téli hónapok alatt kerülnek kiosztásra. Ez csupán kisebbik részét fedezi a családok téli tüzelőigényének, de ez a pilot bebizonyította, hogy amennyiben a jövő év tavaszában megindul a gyártás, a tüzelő túlnyomó részét ki lehet váltani biobriketttel.

Igaz a projekt elsődleges célja a tüzelő előállítása volt, mégis a leglátványosabb eredmény a közösség-fejlesztés terén történt. A hasznos és kreatív munka érezhetően javította a résztvevők közérzetét, és folyamatos jó hangulatban igazi csapatot kovácsoltak. A munkások túlnyomó részét romák, kisebb részét nem romák voltak. A projekt sikerét az is bizonyította, hogy többen visszatértek a ledolgozott 30 nap után is. Mióta az üzem leállt, gyakran érdeklődnek a folytatásról és jelzik, hogy jövőre is szeretnének részt venni.

Egyelőre a projekt a helyi családok költségsökkentéséhez járul hozzá, de a továbbiakban szeretnének egy gazdaságilag fenntartható modellt felállítani, melyben lehetőleg pár munkahelyet teremthet a brikett-üzem. Az olcsó, jó minőségű tüzelő helyi értékesítéséből remélhetőleg fedezni lehet a munkaköltséget és az üzemeltetést.

5. A megoldás mások általi hasznosítási lehetőségei

Az ideai kísérleti brikettgyártás számos civil szervezet és magánszemély érdeklődését is felkeltette (Bátonyterenyén az Igazgyöngy alapítvány tapasztalataira és segítségére alapozva szintén megalapult egy kis üzem), így várhatóan a projekt hatásai megsokszorozódnának, ha a projekt más hasonló problémákkal küzdő településeken bevezetésre kerülne. Az alapítvány szeretné ezt a tudást átadni másoknak, mint ahogy ezt a Toldi modellfejlesztés többi elemével is ezt teszik.

RETEXTIL ALAPÍTVÁNY

Cím: 7621 Pécs, Szent István tér 4.
 Telefon/Fax: +3672233459, +36703403326
 Kapcsolattartó: Thiesz Angéla
 E-mail: retextil@gmail.com
 Web: <http://www.retextil.hu/>

1. Szervezet bemutatása

A **Retextil Alapítvány** 2004-ben alakult Pécssett annak érdekében, hogy terjessze és átadja a retextil know-how-t, azaz a háztartási és ipari textilhulladék újrahasznosításának egy speciális és eredeti módszerét.

Ez egyben a közös emberi alkotóképességet is építi. A hagyományos textiltechnikából kiindulva csökken a környezetünkben felhalmozódó háztartási textilhulladék mennyisége. A Retextil tárgy/termék készí-

tése az emberi erőforráson kívül mást nem igényel. A módszer alkalmazása különösen jó hatással van csoportok, emberek együttműködésére.

Az Alapítvány nappali – államilag akkreditált – rehabilitációs foglalkoztatójában jelenleg 24 fő megváltozott munkaképességű, fogyatékos, hátrányos helyzetű embert foglalkoztatnak az általuk kifejlesztett közösségi alapú rehabilitáció módszerével.

A Retextil egy technika, egy technológia, mely a háztartási textilhulladékból, lakberendezési tárgyakat készít.

Az alapítvány tartós közérdekű célja: a Retextil humán és ökológiai recycling programot ismertté és elérhetővé tenni az adott célcsoportok, illetve ezek hazai és nemzetközi szervezetei, intézményei számára.

Anyagi feltételek biztosítása a RETEXTIL módszeren alapuló fejlesztő tevékenységek folytatásához, a módszer oktatásához és a „Szövet-Kezek” non-profit vállalkozások, közösségi műhelyek beindításához: különös tekintettel a szükséges eszközök és felszerelések megvásárlásának támogatására és a képzések finanszírozására.

Pályázató és adományozó szervezetként az Alapítvány célja a forrásteremtés és a források rendelkezésre bocsátása a célcsoportok/ szervezetek számára, Small Grants és alapítványi támogatások formájában.

A Retextil know-how-ra irányuló kutatás-fejlesztés magas színvonalú megvalósítása és a RETEXTIL program széleskörű társadalmi és szakmai elismertetése.

A RETEXTIL termékek és iparművészeti alkotások létrehozása, számukra védett piac és saját értékesítési hálózat kialakítása.

2. A megoldás rövid megnevezése

Retextil ökológiai és humán recycling program

3. A szükségletek, piaci igények bemutatása

Pénzbeli erőforrások

Jelenleg 38 fővel, havi 4 millió forintból gazdálkodnak

Emberi erőforrás igény

12 fő célcsoporttag foglalkoztatása: 1 műhelyvezető, egy fő adminisztrációt igényel, de jelenleg 7 fős management dolgozik 25 fő célcsoportbeli foglalkoztatottal

Gép/berendezés igény

Kézi szerszámok, egyénekre vetítve 10000 Ft/fő

management részére irodai, számítástechnikai és kommunikációs berendezések

Technológia

Saját technológiával dolgoznak, pécsi találmány, manuális tevékenység

Egyéb

Független alkotók bevonása a termékfejlesztésbe

4. A megoldás tartalma, összefoglaló leírása

Célok

Magas minőségű ökodesign termékek előállítás, rehabilitációs célú terápiás közösségben. A technológia maga energia-igénymentes, kémiai beavatkozás nélkül történik, a termék minden darabja egyedi, minden ízében újrahasznosított, és nem termel további hulladékok.

Megváltozott munkaképességű és fogyatékkal élő munkavállalókkal dolgoznak, nagyon jó terápiás eredménnyel, a termékek pedig megbecsült iparművészeti darabok.

Eredmények

- Az eddigi idők során 70 fő számára sikerült munkát teremteni
- 30 önkéntest sikerült munkánkba bevonni
- Alkotócsoport létrehozása, működtetése
- Gyakran látogatott Nyitott Műhely
- Nemzetközi Vásárokon való részvétel

5. A megoldás mások általi hasznosítási lehetőségei

A szervezet tevékenysége jó példát mutat arra, hogy a keletkezett textil hulladékokat nem kell szükségszerűen eldobni, hanem kis ráfordítással szinte bárki készíthet belőlük magának használati és dísz tárgyakat, csak kellő kreativitás szükséges hozzá.

A szervezet működésében példaértékű az is, hogy a foglalkoztatottak hátrányos helyzetű emberek, akik máshol nem, vagy csak nehezen tudnának maguknak munkát találni.

RICOH - SOCIUS EGYESÜLET (AUSZTRIA)

Cím: Österreich, Bündnis gegen Armut
A-1210 Bécs, Koloniestraße 35

Kapcsolattartó: Harald Dittrich

E-mail: harald.dittrich@socius.at

Web: <http://www.socius.at>

RICOH nyomtatók felújítása

A Ricoh egy irodai kommunikációra, gyártási célú nyomtatásra, dokumentumkezelésre és informatikai szolgáltatásokra szakosodott globális technológiai vállalkozás. A társadalmi felelősségvállalás (CSR) a vállalat értékeinek szerves részét képezi.

- A Ricoh elkötelezte magát amellett, hogy (2000-hez képest) a 2050. évig 88%-kal csökkenti a széndioxid-kibocsátását
- A Ricoh gépek valamennyi alkatrészét úgy tervezték és gyártották, hogy azok később újra felhasználhatók, illetve újrahasznosíthatók legyenek
- A Ricoh immáron 9. alkalommal került be a „Globális 100” – vagyis a világ leginkább fenntartható száz vállalata – közé.

A Ricoh – fenntarthatósági alapelveinek jegyében – 2012-ben együttműködést indított az osztrák SOCIUS Egyesülettel. A kezdeményezés célja, hogy – a RICOH magas minőségi elvárásainak megfelelően – a „Greenline” termékekhez kapcsolódó szolgáltatásokat (eszközök tisztítása, szétszerelése, felújítása) kínáljanak társadalmi vállalkozások számára. Ez a kezdeményezés elsőként egy kísérleti projekt keretében került kidolgozásra. Az együttműködés és a munkafolyamat-kezelés megfelelő modelljének kidolgozását követően a Socius Egyesület vállalkozott szinte valamennyi „Greenline” nyomtató tisztítására és műszaki felújítására.

A társadalmi vállalkozások közötti munkakapcsolat alatt a RICOH CSR kartája szerint az „Emberek tisztelete és megbecsülése” elven alapuló kooperációt kívántak létrehozni. A RICOH-nál – a nyitott, munkaorientált együttműködésen túl – a társadalmi vállalkozásoknál dolgozó férfi és női munkavállalói szakképzés is helyett kapott. A „*megbecsülésen*” és „*megértésen*” alapuló cselekvés különleges kihívást jelent. A szereplők – személyeknek és a szervezetek – folyamatosan fejlesztik a partnerség során alkalmazott gyakorlatokat.

A RICOH nyomtatók teljes felújítást követően kerülnek újra forgalomba „*Greenline*” megjelöléssel. Ezt megelőzően egy tisztításon és egy egyszerű technikai újrafeldolgozáson kell átesniük. Vannak olyan hónapok, amikor többszáz eszköz is összegyűlik a RICOH-nál, melyek közül sokat a Socius újít fel. A Ricoh Austria speciális műszaki know-howt nyújt a SOCIUS számára, és egy kezdő workshopot kínál az oktatóknak.

A tisztítási munkát – a tárolást és a szállításra való előkészítést tartalmazóan – teljes mértékben a SOCIUS végzi. A jelentős megrendelés lehetővé teszi, hogy több személyt foglalkoztassanak e feladat elvégzésére. A SOCIUS egy nagyméretű, speciális „*tisztító állomást*” is kialakított telephelyén.

„2nd Life” számítógépek

A nyomtatók felújítása mellett a RICOH-al való együttműködés keretében használt számítógépeket is felújítanak, vagy szerelnek szét. A felújított gépeket rászorultaknak értékesítik jelképes összegért.

BENE AG – GOODWORKS (AUSZTRIA)

Cím: BENE AG, A-3340 Waidhofen/Ybbs Schwarzwiesenstraße 3

E-mail: thomas.riegler@bene.com

Web: <http://bene.com>

Cím: goodworks Innovation Agency EWIV, A-3153 Eschenau, Hauptstraße 4/9

E-mail: service@goodworks.social

Web: www.goodworks.social

Ipari hulladék hasznosítása társadalmi vállalkozás bevonásával

Megbízott: goodworks Innovációs Ügynökség (AT)

A BENE minőségi irodabútorokat gyárt. Az együttműködés első gondolata a gyártás során keletkező ipari hulladék egy részének felhasználásáról szólt. A BENE elvárása az volt, hogy a hulladékból is jó minőségű termékek kerüljenek előállításra. A kérdés az volt, hogy alkalmasak-e a társadalmi vállalkozások arra, hogy eleget tegyenek a minőségi elvárásoknak. A válasz IGEN, méghozzá a goodworks kifejezetten e használathoz kialakított, mobil CNC egységeinek segítségével. A rétegelt lemezek hulladékaiból új „*dizájn fák*” készülnek.

A BENE és a goodworks egyeztetései során az alábbi konkrét szempontok merültek fel. A BENE Waidhofen an der Ybbs-ben lévő üzemében főként falemezekből halmozódik fel nagy mennyiségű hulladék. Ez a gyártási hulladék nagyon jó minőségű anyag, másodsorban pedig azért, mert e maradékanag ártalmatlanításáért fizetnie kell a BENE vállalatcsoporthoz.

A bútorszövetek maradékanyagából ugyancsak minőségi hulladéktermék keletkezik. A maradékanyag alatt főként kisebb darabok, részben pedig egész szövettekercsek értendők. A harmadik kérdés –

csak úgy, mint más tanácskozások alkalmával – a használaton kívüli számítógépek e-hulladékként való ártalmatlanításának összetett matematikájával foglalkozott.

Új fák „nőnek” a hulladék lemezekből

A JÖVŐ FÁJA a BENE szimbólumaként szolgál, és a BENE csoport növekedési és jövőbeni potenciálját jelképezi. Ez a fa a Waidhofen an der Ybbs városában lévő székhely központi részén, továbbá a BENE vállalatcsoport valamennyi irodájában megtalálható. Néhány társadalmi vállalkozás ennek a fának a miniatűr másolatait gyártja le a BENE hulladék lemezeiből.

A gyártás céljára külön CNC gépet szereztek be és teszteltek. A társadalmi vállalkozások immáron számos más termék – így zsámolyok, karácsonyfa-állványok, illetve funkcionális bemutató asztalok vagy árutartók – legyártására is készen állnak. E célból számos 100 m²-es „kompakt lemez” került elszállításra.

A BENE egy másik társadalmi vállalkozást azzal bízott meg, hogy több, mint 30 000 színmintát gyártson le a BENE vállalatcsoport számára.

A gyártási hulladék további feldolgozása:

Számos társadalmi vállalkozás foglalkozik funkcionális textilek gyártásával, amihez olyan jó minőségű anyag szükséges, amelynek megvásárlása meglehetősen költséges. A „BENE office solutions” mindig a legjobb minőségű textilanyagokkal dolgozik. Valamennyi textilmaradék a goodworks raktárába kerül. A társadalmi vállalkozásoknak e készletből igényelhetnek saját gyártásukhoz alapanyagokat. Ezáltal hozzájuthatnak a megfelelő anyagokhoz, amelyekből különféle termékeket (táskákat, rongyállatokat, könyvharuhákat, tolltartókat, stb.) készítenek. Ennek során vizsgálják meg, mely termékhez a legcélszerűbb felhasználni az adott rongyot.

„2nd Life” bútorok

Egy 2015 januárjában indított kísérleti projekt keretében a goodworks ügynökség és társadalmi partnerei használt irodai bútorokat újít fel. A felújított bútorokat társadalmi intézmények, illetve hátrányos helyzetű személyek között osztják szét. Így az értékek megóvása mellett jobb ergonomiai tulajdonságokkal rendelkező, jobban felszerelt íróasztalal ellátott munkahelyeket biztosítanak a rászorulóknak.

11. Szakmai partnerek, támogató szervezetek

A szociális gazdaság ökoszisztémájának fontos részei azok a fejlesztő, tanácsadó szervezetek, amelyek szakmai támogatást tudnak nyújtani a civil–vállalati együttműködések kialakításában és végrehajtásában. Ugyanilyen fontosak a befektetők, akik forrásokat tudnak biztosítani a szervezetek fejlesztési projektjei számára. Az alábbiakban a teljesség igénye nélkül mutatunk be közülük néhányat.

Ashoka

<http://ashoka-cee.org/hungary/rolunk/>

Az Ashoka eddig világszerte mintegy 3000 társadalmi innovációt támogatott, ebből 170 vállalkozást Közép-Európában. Régións csapatunk Ausztriában, Lengyelországban, Magyarországon, Szlovákiában és Csehországban támogatja az Ashoka Tagok munkáját. Állandó kapcsolatban állunk az Ashoka munkatársaival mindenhol a világban, és a vezető társadalmi innovátorok támogatásával megosztjuk a tapasztalatokat és a fejlődésükhöz szükséges feltételeket. Ez teremti meg a társadalmilag hasznos változások elindításához szükséges környezetet: biztosítja a megfelelő jogi háttérrel, láthatóvá teszi munkájukat, valamint szakértelemmel, stratégiai partnerségeken keresztül, finanszírozással, ötletekkel és részvétellel támogatja a társadalmi változásokat.

The Badur Foundation Hungary

<http://www.badurfoundation.org/projects/hungary>

Az Alapítvány stratégiai partnerségeket alakít ki lokálisan beágyazott szervezetekkel, hogy biztosítsa a hosszú táv fenntarthatóságot, segítse ezeket a kezdeményezéseket. Olyan projekteket támogat, melyeknek célja az oktatási hátrányok orvoslása, munkalehetőségek megteremtése a szociális vállalkozásokban, valamint az energiaszegénység enyhítése.

BFH Európa

<http://www.bfh.hu/>

„Küldetésünknek elsősorban önkormányzatok, közösségek, vállalkozások fejlesztését, ötleteik megfogalmazását, megvalósítását tekintjük. Célunk egy fejlett gazdaság által finanszírozhatóvá tett és magas minőségű szolgáltatásokat nyújtó, megújulásra kész társadalom kialakítása, mely természeti környezetével harmóniában, annak korlátait figyelembe véve, de az általa nyújtott lehetőségeket kihasználva, hagyományaira építkezve, nyitottan működik. Szolgáltatásaink nyújtásával elsősorban a természeti erőforrások fenntartható hasznosításában, a környezet védelmét szolgáló technológiák fejlesztésében, a társadalom foglalkoztatási, oktatási, képzési, szociális céljainak megfogalmazásában és megvalósításában működünk közre.”

CivilSegéd Alapítvány

<http://www.civilseged.hu/>

A CivilSegéd Alapítvány a helyi civil szervezetek – kisközösségek – megerősítése, hatékony működésük előmozdítása érdekében, szakmai támogatást nyújt egy dinamikus és önfenntartó nonprofit szektor kialakulásához. Céljuk, hogy az erős kisközösségek növekvő szerepvállalással biztos támaszai legyenek a helyi közösségek tagjainak és a demokráciának.

Civil Centrum Közhasznú Alapítvány

<http://civilcentrum.hu/>

A Civil Centrum Alapítvány különböző szektorokban és ágazatokban tevékenykedő szervezeteket fejleszt, melyek elkötelezettek a minőségi és átlátható működés iránt és nyitottak a partnerségre. Együttmű-

ködésen alapuló projekteket generál, szakmai hálózatokat épít, munkaerő-piaci szolgáltatásokat nyújt, melyek célja a sokszínűséget előnyként kezelő társadalom megeremtetése.

Civil Impact Nonprofit Kft.

<http://www.civilimpact.hu/>

A Civil Impact partnerségeket hoz létre a non-profit és a forprofit szervezetek között. Munkájuk középpontjában az áll, hogyan lehetne a civil célokat vállalati célokká alakítani, mely mindkét fél számára előnyös helyzetet teremt és ezzel jelentős társadalmi hatás érhető el. A partnerségek segítik Magyarországon fenntarthatósági törekvéseit.

Civil Support Közhasznú Nonprofit Kft.

<http://civilsupport.hu/>

A Civil Support Közhasznú Nonprofit Kft. a társadalmi szervezetek fejlesztésén, a civil és a vállalati szektor összekötésén, szektorközi együttműködések kialakításán keresztül a társadalmi szervezetek hatásnöveléséért dolgozik. *„Olyan világért dolgozunk, amelyben a társadalmi szervezetek tevékenysége hozzájárul ahhoz, hogy az állampolgárok aktív formái legyenek saját közösségeiknek.”* A Civil Support elsődleges célja a magyar társadalmi célú szervezetek hatásnövelése, ezért nyújtunk és szervezünk működési, stratégiai és match-making szolgáltatásokat.

HAT Alapítvány

<http://hatalapitvany.wixsite.com/ezhat>

A HAT Alapítvány segíti a stratégiai partnerségek kialakulását a civil szervezetek és a gazdasági szervezetek között. A szervezet partnereivel közösen programokat és termékeket fejleszt, melyek alkalmasak arra, hogy a gazdasági élet szereplői úgy profitáljanak belőlük, hogy azzal az együttműködő szervezet és a környezetük társadalmi, fenntarthatósági céljait is előre viszik.

KÖVET Egyesület

<http://www.kovet.hu>

A KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért 1995 októberében alakult. A KÖVET nem nyereségorientált, a kormányzattól és érdekcsoportoktól függetlenül működő közhasznú szervezet. Szolgáltatásokat nyújt és gyakorlati programokat szervez a felelős vállalatirányítás területén, kiemelten a környezetre kisebb terheket róvó vállalati működés elterjesztése érdekében.

Kreater Társadalmi Innovációs Ügynökség

<http://www.kreater.co/>

A Junior Templeton Fellow Network egy támogató, kreatív közösség, amely azért jött létre és bővül nap, mint nap, hogy a közösség magját képező 315 Junior Templeton Fellow-t kapcsolataival, tapasztalataival és tudásával támogassa. Tagjai a program mellett álló kiválóságok, a Templeton mentorok: a Magyar Tudományos Akadémia tagjai, kutatók, tudósok, egyetemi professzorok, az üzleti élet meghatározó képviselői, a Nemzetközi Tanácsadó Testület, valamint a szakmai együttműködő partnereink, a támogatóink, a csoporthatalmalkozók és a munkatársaink.

IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.

<http://ifka.hu>

Az IFKA társadalmi célú vállalkozások dinamizálását és stabilizálását segíti elő, piacképes termékek és szolgáltatások előállításának ösztönzése révén, fenntartható üzleti modell alapján, a tartós foglalkoztatási lehetőségek létrehozása érdekében.

IFUA Nonprofit Partner

<https://www.horvath-partners.com/hu/rolunk/performance-alliance/ifua-nonprofit-partner/>

Az IFUA Nonprofit Partner célja a magyar társadalom fenntartható fejlődésének elősegítése, a társadalmi problémák orvoslása nonprofit szervezetek eredményesebbé, hatékonyabbá tételén keresztül. Közhasznú nonprofit szervezetként ingyenesen vagy a piaci tanácsadási árak töredékéért biztosítja a segítséget, jelenleg évi 700 nap keretében.

Az IFUA Nonprofit Partner Közhasznú Nonprofit Kft.-t az IFUA Horváth & Partners Kft. magyar tulajdonosai magánszemélyként hozták létre 2009-ben, megfelelő szervezeti keretet teremtve az IFUA számára fontos társadalmi felelősségvállalásnak. Az egyedi kezdeményezéshez az elmúlt években számos hazai és külföldi szakmai partner és támogató csatlakozott, széleskörű összefogást teremtve ezzel. Kiemelt partnerek (ABC sorrendben): Action Planning (UK), Bécsi Egyetem (A), E.ON, Erste Stiftung (A), Open Society Foundations, Vodafone Magyarország Alapítvány.

Inspi-Ráció Egyesület

<http://inspi-racio.hu/>

Az Inspi-Ráció a fenntartható fejlődés társadalmi feltételeinek megteremtéséért dolgozik. Célja, a helyi, alulról szerveződő közösségek és ezek hálózatainak segítése és fejlesztése annak érdekében, hogy egy önszerveződő, tudatos, érdekeit érvényesíteni tudó, együttműködő, sokszínű társadalom alakuljon ki. Fejlesztési folyamatokat segít, melyek a helyi igényekre és szükségletekre reagálnak.

Impact Hub

<http://budapest.impacthub.net/about-us/?lang=hu>

Az Impact Hub egy nemzetközi hálózat, amelynek a világ közel 80 nagyvárosában található irodái katalizátorok, ernyőszervezetek azoknak, akiket foglalkoztatnak a társadalmi, környezeti problémákra adható megoldások – üzleti, vagy egyéni szinten. Olyan kezdeményezésekkel és vállalkozásokkal foglalkoznak, amik a profit mellett egyéb maradandó értékeket is teremtenek, és elősegítik a társadalom fejlődését.

NESsT Hungary

<http://www.nesst.org/magyarorszag/>

A NESsT-et 1997-ben alapította Lee Davis és Nicole Etchart társadalmi vállalkozók Budapesten. Imár 14 éve dolgozik a fejlődő országok égető társadalmi problémáinak megoldásán társadalmi vállalkozások támogatása és fejlesztése révén. A NESsT a feltörekvő piacgazdaságok legégetőbb társadalmi problémáira nyújt megoldást fenntartható társadalmi vállalkozások támogatása és fejlesztése révén.

A NESsT már több mint 2600 társadalmi vállalkozásnak nyújtott anyagi támogatást és üzletvezetési tanácsadást, ezáltal javítva emberek ezreinek életminőségét és bizonyítva, hogy léteznek piaci alapú és fenntartható megoldások a kritikus társadalmi kihívásokra.

A NESsT Vállalkozási Alap Magyarországon

A NESsT 2001 óta támogat társadalmi vállalkozásokat Magyarországon. A NESsT módszertani képzései elsősorban társadalmi vállalkozási lehetőségek feltérképezésére és kialakítására fókuszálnak, és céljuk, hogy a szervezetek megalapozottan kialakított vállalkozási tevékenységük révén növelni tudják mind pénzügyi fenntarthatóságukat, mind társadalmi hatásukat. Jelenleg Magyarországon 6 szervezet tartozik a NESsT portfólióba, és részesül pénzügyi és készségfejlesztési támogatásban.

Magyar Adományozói Fórum (MAF)

<http://www.donorsforum.hu>

A MAF egyesületi formában működő szakmai ernyőszervezet, mely Magyarországon segíti a különböző szektorban működő szervezeteket (vállalatok, alapítványok, magánszemélyek). Célja, hogy megismeresse és meghonosítsa a felelős és hatékony társadalmi befektetések módszereit és eszközeit.

NIOK Alapítvány

<http://www.niok.hu/>

A NIOK Alapítvány szakmai munkájával több évtizede szolgálja az alulról építkező civil társadalmat annak érdekében, hogy megerősödjének az értékeremtésben. Segítséget nyújtanak, hogy a civil szervezetek hatékonyan, fenntartható és átlátható módon működhessenek.

OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság

<http://ofa.hu>

Az OFA az NGM felügyelet alatt működő szervezet, amely jelentős szerepet tölt be a szociális gazdaság fejlesztésében. Feladatai az alábbiak:

- foglalkoztatás bővítését, munkahelymegtartást eredményező programokat indít és gondoz, a foglalkoztatás elősegítéséhez innovatív eszközrendszert szolgáltat, valamint erőforrásokat fejleszt és közvetít,
- innovatív eszközökkel elősegíti a foglalkoztatást, a versenyszférában, és a társadalmi vállalkozások szervezeteinél,
- részt vesz a Nemzeti Foglalkoztatási Alap, az Európai Szociális Alap és az Európai Regionális Fejlesztési Alap által társfinanszírozott programok végrehajtásában. E tevékenységével közreműködik foglalkoztatási, foglalkoztatást elősegítő oktatási és képzési, munkaerőpiaci-integrációs, továbbá a vállalkozások foglalkoztatási lehetőségeinek bővítését, a szociális gazdaság megerősítését, valamint a foglalkoztatási célú civil/nonprofit szféra fejlesztését szolgáló támogatási, intézményfejlesztési és esélyegyenlőségi programok és projektek végrehajtásában,
- hazai és európai uniós források elosztásában támogatásközvetítési szerepet vállal,
- elősegíti a vállalkozások társadalmi felelősségvállalásának érvényesülését,
- részt vesz az Alapító által meghatározott kiemelt munkaerő-piaci programok megvalósításában.

Önkéntes Központ Alapítvány

<http://oka.hu/>

Az Önkéntes Központ Alapítvány az önkéntesség kultúráját terjeszti Magyarországon. Az önkénteseknek és az őket foglalkoztató szervezeteknek nyújt segítséget a társadalmi szervezetekkel, intézményekkel és vállalkozásokkal végzett konkrét tevékenységeken keresztül.

Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület

<http://kivalosag.com/hu/>

Az Egyesület tevékenységével hozzájárul a hazai szervezetek kiválóságához, tevékenységével támogatja eredményességüket, versenyképességüket és fenntarthatóságukat. Az EFQM szervezetén keresztül segíti a magyar szervezetek bekapcsolódását a nemzetközi hálózati együttműködésbe, a legjobb gyakorlatok megismertetésével, adaptálásával.

12. Befektetők

ERSTE BANK – SEEDS

<https://www.erstebank.hu/extras/ersteseeds/>

A bank 1,5 éves inkubációs programja (Social Enterprise Establishment and Development Support, SEEDS) azoknak a társadalmi vállalkozásoknak a fejlődését szolgálja, amelyek működésükkel az esélyegyenlőséget csökkentik, és a rászorulóknak életminőségének javítását segítik elő.

A programban részt vevő társadalmi vállalkozások testreszabott, többlépcsős fejlesztést, szakmai segítséget kapnak. Emellett a legígéretesebb vállalkozások vissza nem térítendő támogatáshoz juthatnak, befektetői kapcsolatokat építhetnek, és felkészítést kaphatnak banki hitelből történő finanszírozásra, valamint a program folytatásában – újabb 1,5 év – is részt vehetnek.

Impact Accelerator

www.impactaccelerator.hu

„Az Impact Accelerator a Civil Support Közhasznú Nonprofit Kft. keretein belül működik. A Civil Support a társadalmi szervezetek fejlesztésén, a civil és a vállalati szektor összekötésén, szektorközi együttműködések kialakításán keresztül a társadalmi szervezetek hatásmenéséért dolgozik.”

Az Impact Accelerator egy 6-9 hónapos fejlesztési program társadalmi vállalkozások számára. A program során szakemberekkel és befektetőkkel dolgozik együtt a szervezet annak érdekében, hogy befektető bevonásával új szintre emelhessék a vállalkozásuk társadalmi hatását és anyagi lehetőségeit.

Az Impact Accelerator elsősorban az alábbi feltételeknek megfelelő szervezeteket keresi a programjába:

- A szervezet/cég célja valamilyen társadalmi probléma megoldása;
- A szervezet képes az elkövetkező fél évben legalább 5 millió Ft árbevétel elérni;
- A szervezet/cég szeretne – tevékenységét nyereségesen végző társadalmi vállalkozást – felépíteni;
- Hatékonyan tudna (képes) legalább több 10 millió Ft nagyságrendű befektetést felhasználni.

KPMG

<https://home.kpmg.com/hu/hu/home/rolunk/vallalati-felelossegvallalas/kozossegek/felelos-tarsadalomert-program.html>

A KPMG magyarországi irodája 2009-ben azzal a céllal indította el a „Felelős Társadalomért Program” címet viselő társadalmi befektetési programját, hogy segítse az oktatás és egészségügy területén működő, közhasznú szervezeteket működésük fenntarthatóságában, átláthatóságának és hatékonyságának fejlesztésében. A vállalat a program keretében non-profit szervezeteknek és társadalmi vállalkozásoknak kínál pro bono szakmai támogatást, működési költségek fedezésére fordítható pénzügyi támogatást, valamint a cég által már nem használt számítógépeket jogtiszta szoftverekkel.

MagNet Bank

www.magnetbank.hu

A MagNet Közösségi Bank hozta létre az első hazai közösségi pénzügyintézetet. Működésének elve, hogy az ügyfelek közreműködésével kíván forrásokat biztosítani olyan kezdeményezések számára, amelyeknek pozitív hatással vannak a környezetre, a társadalomra. Ezeket az elveket felelősséggel és tudatossággal lehet megvalósítani, a fenntarthatóság elveire, az azt követő értékekre és a valós társadalmi igényekre építve.

A MagNet Magyar Közösségi Bankban az ügyfelek befolyással lehetnek arra, hogy a közösségi betétekben elhelyezett pénzüket a bank milyen célra használja fel. Emellett döntéseikkel aktívan segíthetnek a helyi közösségeknek, meghatározhatják, hogy a bank milyen hitelezési célokat részesítsen előnyben.

A bank nyereségének jelentős részét az ügyfelek döntései alapján és a számukra kiemelten fontos közhasznú célok támogatására fordítja 2 programon keresztül:

- Közösségi Adományozási Program
- Civil Kapcsolat Program

PBG FMC

<http://pbgfmc.hu/rolunk/>

A PBG FMC Zrt. 2011 óta működő kockázati tőkealap-kezelő. Elsődleges célja, hogy befektetői javára eredményesen gyarapítsa a rábízott tőkét, Magyarország számára pedig jelentős anyagi és reputációs eredményt érjen el.

A PBG FMC Zrt. diverzifikált portfóliót alakít ki. A kiválasztott céltársaságok közös jellemzője, hogy termékeikkel és szolgáltatásaikkal jól definiálható, jelentős méretű célcsoportot érintő underserved need-re adnak választ. Az alapkezelő kiemelt célja, hogy az általa befektetett összeg olyan tevékenységeket erősítsen, amely export-jellegű bevételeket biztosít a céltársaság és Magyarország számára, azaz a hazai erőforrásokkal létrehozott szellemi vagy fizikai termékeket a projektársaság elsődlegesen külföldi piacon értékesíti. Munkatársaink szakmai szempontból, több évtizedes tapasztalat, tudás és piacismeret birtokában minősítik az IT, biotech, medtech vagy kommunikációhoz kapcsolódó projekteket. Az alapkezelő nem határozott meg elsődleges iparági szegmenseket, így stabil szakértői hálózata segítségével minden projektötletet és céltársaságot megvizsgál és értékkel.

Társadalmi Hasznosságú Befektetők Egyesülete (THBE)

<https://sites.google.com/a/thbe.hu/thbe-hu/>

Az egyesület célja, hogy a magyarországi régióbeli pénzügyi és szakmai befektetőket felhívja a társadalmi, környezeti haszon, hasznosság megvalósítására befektetéseik során — a pénzügyi profit elérése mellett. Elmondta, hogy a társadalmi hasznosságú befektetők célja nem a profitmaximum elérése, hanem olyan vállalkozások létrehozása, valamint megerősítése, melyek önfenntartó módon működő társaságokként társadalmi vagy környezeti problémákat oldanak meg. A Social Impact Fund, vagyis társadalmi hasznosságú befektetési alapok, alkalmas eszközként működnek világszerte, melyek segítségével a tőke birtokosai strukturáltan, kontroll mellett, célorientáltan, üzleti alapon fektethetnek be társadalmi, vagy környezeti problémákat megoldó vállalkozásokba.

13. Zárszó

A szociális gazdaság Magyarországon ma még nem ágyazódott be kellően a gazdaságba. Egyrészt hiányoznak azok a szabályozók, amelyek a piacra lépésüket, vagy bennmaradásukat segíthetnék, másrészt pedig folyamatosan összemósódnak a szociális gazdaság szereplői a nonprofit szektorban működő olyan szolgáltatókkal, illetve termelő tevékenységet végző szervezetekkel, amelyek nem a piacon jelennek meg, vagy nem piaci eszközökkel dolgoznak, támogatásuk zömében állami forrásokból származik, közfeladatokat vállalnak át. Ilyenek például a szociális szolgáltatásokat átvállaló nonprofit szervezetek, a másodlagos munkaerőpiacon megjelenő közfoglalkoztatók.

Gyakran keveredik a társadalmi vállalkozás, társadalmilag felelős vállalkozás és a szociális gazdaság fogalom is. Ez a fogalmi tisztázatlanság sem segíti a szociális gazdaság magyarországi megalapozását, fejlődését. Ezt bizonyítja az a tény is, hogy hazánkban a szociális gazdaság fejlesztésére csupán egy-két program elérhető a humán programok között, és kizáródnak e gazdasági szereplők a gazdasági programokból.

Ennek pedig következménye, hogy a szociális gazdaságot tőkeszegény, infrastruktúrával nem rendelkező, hitelfelvételre képtelen, likviditási gondokkal küzdő vállalkozás alkotják, amelyek mögé nem szerveződtek sem banki, sem biztosítási szereplők, ezért pénzügyi szempontból kiszolgáltatottak maradnak, függenek az állami támogatásoktól, a pályázatoktól.

A gazdaság szereplői sem tekintik partnernek őket, együttműködésük még várat magára. Jóllehet ez a szektor lenne képes felszívni a munkapiacról kirekesztődött embereket, hiszen küldetésében erősen dominál a társadalmi felelősség tudat, a szolidaritás. Emellett pedig alkalmasak arra is, hogy azokban a tevékenységekben, ahol nem rentábilis egy nagyobb forprofit vállalkozásnak megjelenni, a szociális gazdaság szerepet kapjon, továbbá kiegészítő tevékenységeket végezzen, vagy például a vállalkozások által termelt hulladékot feldolgozza, termékké formálja.

Bízunk benne, hogy e kiadvány segíteni tud a közös ügyekért tenni akaró társadalmi vállalkozásoknak és a forprofit vállalkozásoknak abban, hogy sikeres együttműködések alakítsanak ki egymással.



OFA Nonprofit Kft.



Piactárs
GINOP-5.1.2-15

W | WWW.PIACTARS.HU
E | PIACTARS@OFA.HU
C | 1036 BUDAPEST, LAJOS UTCA 80.



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKETÉS A JÖVŐBE