

I. Általános ismeretek – Amit a szociális szövetkezetekről tudni érdemes

I.1. Szociális szövetkezeti forma Európában és itthon

I.1.1 A szövetkezeti forma Európában és itthon

A szociális gazdaságot, illetve az ehhez hasonló, az egyes országok által leginkább elfogadott koncepciót alkotó intézményi formákat illetően azt lehet megállapítani, hogy ezek országonként igen eltérőek. Mindegyiknek a magja az országra jellemző formákból áll: szövetkezetekből, önszervező társaságokból, szövetségekből (egyesületekből) és az alapítványokból.

A szociális gazdaság felosztható

- piaci és
- nem piaci szektorra.

A szociális gazdaság piaci, illetve üzleti szektora lényegében

- szövetkezetekből és
- önszervező társaságokból,
- szövetkezetek, önszervező társaságok és
- egyéb szociális gazdasági szervezetek által ellenőrzött üzleti csoportokból áll.

A szociális szövetkezetek a szociális – közösségi – gazdaság egyik megjelenési formája.

I.1.1.1 Európai helyzetkép

Az Európai Unióban a szociális szövetkezetek több évtizedes múltra tekintenek vissza, a tapasztalatok azt bizonyítják, hogy a szövetkezetek – szociális szövetkezetek – a foglalkoztatáspolitikai, a regionális, a vidékfejlesztési, az agrár-, a környezetvédelmi politikai keretek között felmerülő problémák megoldásának, illetve a kiegyensúlyozásának egyik eszközét jelenthetik.

Az Európai Unió több tagállamában a szövetkezetek – így a szociális szövetkezetek – a „szociális gazdaság” azaz a magántőkések és a közvállalatok szektorai mellett a harmadik szektor aktív szereplői. A szociális gazdaság olyan vegyes motiváltságú igényeknek is teret ad, olyan szükségletek kielégítését valósítja meg, melynek a másik két szektorban nincs létjogosultsága, vagy érvényesülésük erősen korlátozott.¹

1 2006. évi X. törvény magyarázata

A CIRIEC által az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság részére készített jelentés összefoglalása által a szociális gazdaság definiálására – mely magába foglalja a szövetkezeti formát is – javasolt munkadefiníció:

Azon magánjellegű, formális keretek között szervezett vállalkozások csoportja, melyek döntéshozatali szabadsággal és önkéntes tagsággal rendelkeznek. Tagjaik szükségleteinek piacon keresztül, áruk előállítása, szolgáltatásnyújtás, illetve biztosítás és finanszírozás nyújtása révén történő kielégítése érdekében hoztak létre, továbbá amelyek esetében a döntéshozatal, valamint bárminemű nyereség és többlet tagok közötti elosztása nem kapcsolódik közvetlenül a tagok által befektetett tőkéhez, illetve befizetett díjhoz, és amelyek esetében minden tag egy szavazattal rendelkezik. A szociális gazdaság továbbá magában foglal olyan magánjellegű, formális keretek között szervezett, döntéshozatali szabadsággal és önkéntes tagsággal rendelkező szervezeteket, amelyek nem piaci jellegű szolgáltatásokat nyújtanak háztartások részére, és amelyeknek esetleges nyereségtöbbletét nem sajátíthatják ki az őket létrehozó, ellenőrző vagy finanszírozó pénzügyi szereplők.

A meghatározás értelmében a szociális gazdaság szektorainak közös jellemzői a következők:

1. Magánszektorokról van szó, azaz nem részei a közsférának, és nem tartoznak ez utóbbi ellenőrzése alá;
2. Formális szervezeti keretek között működnek, azaz általában jogi személyeknek tekinthetők;
3. Döntéshozatali autonómiával rendelkeznek, ami azt jelenti, hogy szabadon választhatják, illetve meneszthetik irányítótületeiket, valamint ellenőrizhetik, illetve szervezhetik meg tevékenységeiket;
4. Tagságuk önkéntes, azaz nem kötelező csatlakozni hozzájuk;
5. Bármilyen – esetleges – nyereség vagy nyereségtöbblet elosztása tagjaik között nem a tagok által befektetett tőkével vagy befizetett díjjal arányos, hanem a szervezet javára kifejtett tevékenységeik vagy a szervezettel történő együttműködésük mértékével.
6. Olyan jellegű gazdasági tevékenységet is folytatnak, amely egyének, háztartások és családok szükségleteit elégíti ki. Ezért a szociális szövetkezetre úgy tekintenek, mint az emberek javát és nem a tőkét szolgáló szervezetekre. Bár tőkét és egyéb nem pénzügyi jellegű forrásokat vesznek igénybe működésükhöz, nem a tőke érdekeit szolgálják.
7. Demokratikus szervezetek. Néhány önkéntes szervezet kivételével, melyek nem piaci jellegű szolgáltatásokat nyújtanak háztartások részére, a szociális szövetkezet elsődleges szervezetei az „egy tag – egy szavazat” elvét alkalmazzák döntéshozatali folyamataikban, függetlenül a tagok által befektetett tőkétől, illetve megfizetett díjtól. Az egyéb szinteken működő szervezetek is demokratikusan szerveződnek. A tagok a döntéshozatali hatáskör többségi vagy kizárólagos ellenőrzése felett rendelkeznek a szervezeten belül.

Az EU 25 tagállamában 2005-ben több mint 240 000 szövetkezet folytatott gazdasági tevékenységet. Ezek a szövetkezetek a gazdasági tevékenységek összes területén megalapozott pozíciókkal rendelkeznek, különösen azonban a mezőgazdaság, a pénzügyi

közvetítés, kiskereskedelem és lakhatás terén, valamint az ipari, építőipari és szolgáltatási ágazatokban, társult munkán alapuló szövetkezetek formájában. Ezek a szövetkezetek 3,7 millió embert foglalkoztatnak közvetlenül, és 143 millió taggal rendelkeznek.

I.1.1.2 Portugáliai tanulmányút tapasztalatai – a portugál gyakorlat

Ahhoz, hogy ez a szervezeti forma hazai társadalmi-gazdasági viszonyok között elterjedjen és eredményesen működjön, szükségessé vált megismerni és adaptálhatóságát megvizsgálni olyan külföldön bevált eredményesen működő rendszereknek, amelyek lényegesen lerövidítik azt az utat, ami a hazai elterjesztést a hosszú távú fenntarthatóság szempontjából segíti.

A portugál példa választását egyrésztől Portugália és Magyarország hasonló gazdasági és területi adottságai, társadalmi, gazdasági nehézségei másrésztől a széles ágazati spektrumban működő és több mint 150 éves múltra visszatekintő szövetkezeti mozgalom indokolta.

A tapasztalatok összefoglalása:

Portugáliában más jogszabályi rendszerre épülő, komoly múltra visszatekintő szövetkezeti mozgalommal találkozhattunk.

Alapjaiban azonosan értelmezzük a szövetkezet fogalmát (1) és az általuk képviselt, közvetített értékeket (2):

1. A szövetkezet egymással önkéntesen egyesülő emberek autonóm társulása, hogy közös gazdasági, társadalmi és kulturális szükségleteiket és törekvéseiket kielégítsék, egy közös tulajdonban lévő és demokratikusan irányított vállalkozás formájában.
2. A szövetkezetek alapértékei az önségítés és felelősségvállalás, a demokratikusság, az egyenlőség, méltányosság és szolidaritás. Az alapítók hagyományát követve, a szövetkezeti tagok hisznek az olyan etikai értékekben, mint az őszinteség, nyíltság, társadalmi felelősség és mások iránti érzékenység.

Ahogy a szövetkezeteknek szerteágazó tevékenységi köre és hagyománya van a világon, így Portugáliában is a gazdaság szinte minden egyes ágazatában elterjedt vált.

- | | |
|------------------------|--|
| 1. fogyasztás | 7. kézműipar |
| 2. kereskedelem | 8. halászat |
| 3. mezőgazdaság | 9. kultúra |
| 4. hitel | 10. szolgáltatások |
| 5. lakás- és építőipar | 11. oktatás |
| 6. foglalkoztatás | 12. társadalmi/szociális szolidaritás (1999-ben emelték be, majd 2000-ben a pénzügyi vonatkozásait.) |

Megengedett továbbá multiszektorális szövetkezetek alapítása, melyek jellemzője, hogy a szövetkezeti szektor különböző ágai közül többnek a tevékenységét is felöleli, ez esetben az alapító okiratban meg kell jelölnie, melyiket tekinti referencia-elemnek, ami alapján a szövetkezetek egy nagyobb csoportjába besorolható. (Forrás: PORTUGÁL Szövetkezeti Törvénykönyv – Código Cooperativo -51/96. tv.)

A portugál szövetkezeti törvény ennek értelmében rugalmas, egyrészt alkot egy egységes egészet, másrészt a felsorolt 12 ágazat specifikációját figyelembe véve, ágazatonként, célirányosan 5-10 oldalból álló cikkelyekben részletesen szabályozza az érintett területet. Így értelemszerűen a szociális szövetkezet egy külön ágazat, 1999-ben emelték be a jogszabályba társadalmi/szociális szolidaritás néven.

Ezzel a jól elkülöníthető rendszerrel az azonos tevékenységet végzők meghatározó gazdasági erőt képviselnek, piacszerzés, értékesítés, képzés, érdekképviselés és lobbitevékenység területén.

A szövetkezetek gazdasági, társadalmi erejét megalapozza az a minősítési rendszer, amely nélkülözhetetlen a piaci működésükhöz. A szociális szövetkezetek minősítési szempontjai többek között, hogy milyen létszámmal működik, megfelel-e a non-profit szervezet fogalmának, hiszen Portugáliában a szociális szövetkezetek nem for-profit alapon működnek.

Portugáliában nem egységes a szövetkezetek megítélése, pejoratív értelemben az agrár-földfoglalásokkal is összehangba hozzák. A liberális kormányok nem igazán támogatják, szerintük a kereskedelmi bevételekből kell fenntartani magukat, nem pedig állami támogatással, illetve véleményük szerint a nagy létszámú tagság által politikai véleményformáló erejük is van.

Ezeknél a szövetkezeteknél is előfordul, hogy a gazdasági érdekek előtérbe helyezése, háttérbe szorítja a szociális / szolidaritáson alapuló célokat.

A szociális tevékenységet végző szövetkezetek (jelen példában ezek a szociális szövetkezetek) jogosultak az állami normatíva igénylésére, ugyanúgy, mint egy egyesület vagy alapítvány. A szociális szövetkezetben rejlő kettősség közösségfejlesztő – vállalkozási funkció kiterjedésnek Portugáliában nincs akadálya.

A szociális szövetkezetek elsősorban, társadalmi szolidaritás elvén a társadalmi szükségletek ellátására alakulnak, és melléktevékenységként végezhetnek termelő tevékenységet, de ennek bevételét vissza kell forgatniuk a főtevékenységbe. A szociális szövetkezetek az önkormányzatok mellett elsősorban a Társadalombiztosításon keresztül részesülnek támogatásban, de nem a szövetkezet után kapják a támogatást, hanem annak tevékenysége után.

A szociális szövetkezetek mind non-profit gazdálkodó szervezetek. A tevékenység határozza meg, hogy szociális szövetkezet vagy szövetkezeti formát választ az alapító. Az állam és az önkormányzatok nagyon kevés ilyen jellegű intézményt működtetnek és az állam szeretné is átadni ezt a feladatot a szociális szövetkezeteknek, alapítványoknak, egyesületeknek. Indoklásuk szerint a társadalmi szolidaritás elvén működő intézményt kevesebbe kerül támogatni, mint fenntartani egy állami intézményt.

A portugál szociális szövetkezetek igazolták, hogy

- a nem állami szolgáltatásokkal is sikeresen lehet szolgálni a társadalmi kohézió megvalósulását, és ennek érdekében közvetlenül be lehet vonni emberi és anyagi erőforrásokat;
- a szociális szövetkezetek működése abban mutatott példát, hogy a szolgáltatásokkal sokkal jobban ki lehet elégíteni bizonyos speciális szükségleteket;

- a szociális szövetkezet rendszere mindig számol az újító képességgel, amely nagy részben prioritizált helyzetükből ered; az új, mások által is átvett élenjáró szolgáltatások egy része a szociális szövetkezetek innovatív tevékenységében gyökerezik.
- A szövetkezetek eredendően társadalmilag felelősen cselekvő és működő szervezetek: a személyes hasznosság és megvalósítás zászlóvivői, a fejlődés, a kohézió és a társadalmi jólét elősegítésén fáradoznak.

A portugál tapasztalatok, a hazai szociálpolitikai, foglalkoztatáspolitikai tendenciák arra engednek következtetni, hogy a szociális szövetkezetek szerepe tovább erősödik, mivel többek között hozzájárulhatnak:

- a foglalkoztatás bővítéséhez,
- a munkaerő szélesebb társadalmi integrációjához, új státusok születéséhez,
- a szociális gazdaság fejlődéséhez.

I.1.1.3 Szociális szövetkezetek itthon

A szociális szövetkezet tevékenységének meghatározó eleme a marginalizálódó társadalmi csoportok szociális helyzetének javítására való törekvés. A szociális szövetkezet a nyitott tagság és a változó tőke elvei szerint működő, jogi személyiséggel rendelkező szervezet. Általános céljai között szerepel, tagjai gazdasági, valamint más társadalmi (kulturális, oktatási, szociális, egészségügyi) szükségletei kielégítésének elősegítése, valamint

- a munkanélküli, illetőleg szociálisan hátrányos helyzetben lévő tagjai számára munkafeltételeket teremt és közösségi alapjából elősegíti tagjai szociális helyzetének javítását, vagy
- iskolaszövetkezetként működik

A munkanélküliség kezelésében, a foglalkoztatás elősegítésében – különösen a hátrányokkal rendelkező társadalmi csoportok esetében, valamint a fekete gazdaság visszaszorításában – a szövetkezés, a szövetkezeti formában való jövedelemtermelés megoldást jelenthet.

Az európai vállalatok 10%-a működik a szociális gazdaság elvei szerint, ez 2 millió céget jelent, melyek a teljes foglalkoztatás 6%-t adják. Hazánkban a 2006-ban elfogadott X. törvény, valamint a 141/2006. (VI.29.) Korm. rendelettel megnyílt a lehetőség szociális szövetkezet alapítására, amelynek célja a társadalom tagjainak ösztönzése arra, hogy váljanak a szociális gazdaság aktív szereplőivé.

A jogszabály megjelenését követően nem generált önszerveződésen alapuló szövetkezést, ezért az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány (OFA) olyan támogatási programot hirdetett meg, amely elősegítette ezt a folyamatot, és aminek eredményeként 2-3 éve működnek szociális szövetkezetek.

A szociális szövetkezetek, mint a szociális gazdaság szerves részei számos európai országban kialakultak és a hátrányos helyzetű munkanélküliek és inaktív munkalehetőséghez jutásának fontos eszközévé váltak, jelentős szerepet betöltve a munkahelyteremtésben. Magyarországon is választ adhatnak az európai államokéhoz hasonló gazdasági, társadalmi kihívásokra ezen szerveződések, azonban ahhoz, hogy igazán hatékonyak tekinthessük működésüket a hátrányos helyzetűek társadalmi és munkaerő-piaci

reintegrációjában, még számos problémát szükséges kezelni a döntéshozóknak velük kapcsolatban.

Magyarországon működő szociális szövetkezetek tevékenységei eltérőek, ide sorolhatók a szociális, termék előállító, szolgáltatást nyújtó stb. szövetkezetek. Ez az egységesítés több szempontból is hátráltatja a szövetkezetek magyarországi elterjedését.

A jelenleg már működő hazai szociális szövetkezetek gondjai az alábbiakban foglalhatóak össze:²

A működtetés folyamán leginkább anyagi természetű nehézségeik keletkeztek, – mint a termelés, értékesítés problémái, a tőkehiány, a megfelelő eszközök, infrastruktúra hiánya. A szövetkezetet működtetők, vezetők tapasztalatai szerint a szociális szövetkezet, mint új szervezeti forma a gazdasági élet, a lakosság, az állami intézmények számára nagyrészt ismeretlen, ami számos területen nehézséget jelent a számukra pl.: bizalmatlanok a partnerek, az üzlettársak és a bankok velük szemben, amely finanszírozási problémákat idézhet elő a működtetésükben. A problémák másik nagy területét a szövetkezeteken belüli konfliktusok, a tagok, motiválatlansága, aktivitásának, felelősségének hiánya alkotja. A szövetkezetek döntő többségében nem volt konfliktusmentes a munkánélküli tagok beilleszkedése. A helyzetelemzés megállapítja, hogy a szövetkezetek lokális beágyazottsága, a helyi partneri kapcsolataik sem érik el – csupán esetenként – a kívánatos szintet, és kevésbé alkalmasak arra, hogy piaci pozícióikat és know-howjukat erősítve, egymással jól működő hálózatot alkossanak. A felmérés tapasztalatai szerint a szociális szövetkezetek a piacszerzés, a marketing, a közösségépítés és a vállalkozásfinanszírozás területén igényelnek leginkább szakmai támogatást.

További komoly problémát jelent a fogalomzavar: Mire utal a szociális kifejezés? Csak szociális tevékenységet végezhetnek? Piaci alapon kell működni vagy szociális jelleggel kínálják szolgáltatásaikat, termékeiket? Ez a probléma nem mai keletű, már a szociális gazdaság koncepciójának megjelenése után érzékelhető volt, de érdemi változás, változtatás nem történt a terület definiálására vonatkozóan.

A magyar szakirodalomban a szociális gazdaság koncepciója a kilencvenes évek elején – közepén jelent meg, ám máig sok nehézséget okoz a fogalom értelmezése, a „szociális gazdaság”-nak világszerte rengeteg definíciója létezik. A hazai probléma azonban elsősorban etimológiai jellegű, hiszen az „économie sociale”, „social economy” tükörfordításaként létrehozott „szociális gazdaság” nem adja vissza pontosan, leszűkíti az eredeti kifejezés értelmét. A latin „socius” főnév társat, szövetségest jelent, a „socialis” melléknév pedig emberek közötti kapcsolatra utal. A legtöbb európai nyelvben a social, sociale, szocial, stb. szónak főként a társadalommal, közösségekkel kapcsolatos értelmezését használják, a szó kevésbé utal anyagi helyzetre, jóléti állapotra. Magyarországon a hivatalos-, és köznyelvben a „szociális”-t az utóbbi értelemben használjuk. Az értelmezési nehézség gyakran a „szociális” és a „gazdasági” vélt összeegyeztethetetlenségéből adódik, hiszen ami szociális, tehát közérdekű, segítő, az nem lehet gazdasági, azaz „önérdek vezette, profitorientált” – a problémát a „gazdasági” és az „üzleti” fogalmának keverése, ill. félreértelmezése okozza.³

2 Dr. Nagyné Varga Ilona, Dr. Jász Krisztina (2010): Helyzetelemzés az OFA Szövetkezz/2007 pályázati kiírás által támogatott szociális szövetkezetek körébe – megállapítási alapján

3 MTA RKK ÉMO (2006) A szociális gazdaság regionális feltételrendszere Magyarországon” c. kutatás alapján

A szociális szövetkezetek által képviselt értékek, mint szociális felelősség, elkötelezettség, bizalom, szolidaritás, szociális kohézió, részvétel és demokrácia, együttműködés stb. Magyarországon idegen a vállalkozói formától. Jelenleg az első lépéseknél tartunk, a szükséges törvényi keretek már léteznek, hazai és uniós forrásból megalakultak és működnek szociális szövetkezetek, de az emberek még mindig idegenkednek ettől a társasági formától, ami pedig egyre korszerűbbnek számít, és rugalmasan tud reagálni a globalizációs kihívásokra.

A szociális szövetkezetek jobb megértését nagyban segíti a társadalmi vállalkozások koncepciójának ismerete.

I.1.2 Társadalmi vállalkozások Magyarországon

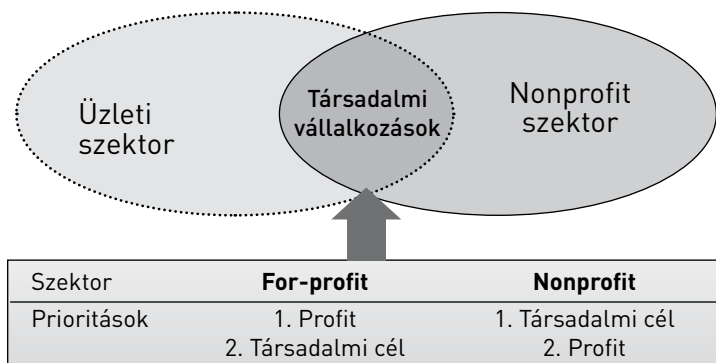
Jelen fejezet közérthetően mutatja be a társadalmi vállalkozás modelljét, illetve röviden a társadalmi vállalkozások magyarországi helyzetét. A fogalom tisztázását követően a hazai környezet jellemzői, majd néhány sikeres magyar társadalmi vállalkozás kerül bemutatásra. A szociális szövetkezetek társasági formájukból adódóan a társadalmi vállalkozás modelljében magukra ismerhetnek, hiszen egyaránt kitűznek maguk elé társadalmi és gazdasági célokat.

I.1.2.1 Mit takar a társadalmi vállalkozás fogalma?

A NESsT⁴ meghatározása szerint a társadalmi vállalkozás olyan tudatosan tervezett vállalkozói tevékenység, mely társadalmi problémák innovatív megoldására jött létre. Vannak olyan nonprofit szervezetek, melyek üzleti modelleket alkalmaznak alapvető küldetésük eléréséhez, és lehetnek üzleti vállalkozások, melyek üzlet céljuk mellett jelentős társadalmi hatás elérésére töreksenek. Alapelvük az a kettős optimalizálás, mely gazdasági és társadalmi célok összehangolását, egyensúlyban tartását jelenti.

A társadalmi vállalkozások alapvető ismérve a valódi értékteremtés: a fenntarthatóság érdekében fontos, hogy a társadalmi cél (például megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása) mellett valós piaci igények kiszolgálására jöjjenek létre, és minőségi, versenyképes termékeket és szolgáltatásokat kínáljanak.

4 A NESsT egy nemzetközi nonprofit szervezet, mely 14 éve nyújt pénzügyi és készségfejlesztési támogatást társadalmi vállalkozásoknak Közép- és Kelet-Európa és Dél-Amerika 10 országában. Bővebben: www.nesst.org

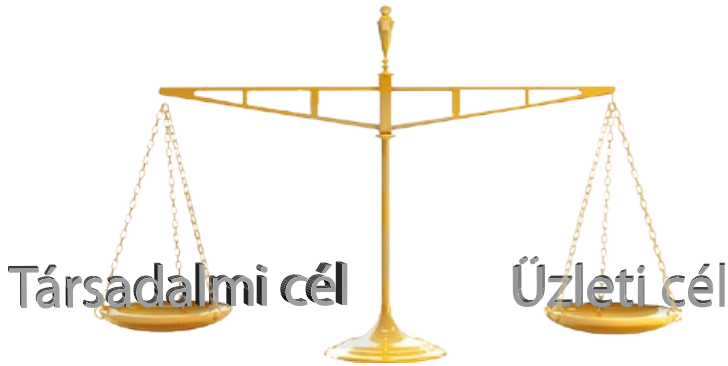


1. ábra: A társadalmi vállalkozások az üzleti és a nonprofit szektor metszetében helyezhetők el

A társadalmi vállalkozás modellje Nyugat-Európában, illetve az angolszász területeken egy ismert és elismert eszköze a társadalmi problémák megoldásának, hazánkban ez a fogalom még sokak számára idegenül hangzik. Az ismeretlenség egyik oka, hogy egyelőre jellemző a nonprofit és az üzleti szektor egymástól való merev elkülönítése: hagyományosan az az uralkodó elképzelés, hogy az előbbi foglalkozzék a társadalmi problémák enyhítésével, az utóbbi pedig értékkeremtése révén szolgálja ki a piaci igényeket és termeljen profitot. Ezen szektorális elkülönítés azonban kiaknázatlanul hagyja a szorosabb együttműködésben, és a két szektor határmezsgyéjén fellelhető, társadalmi és gazdasági célokat összhangba hozó „hibrid” formákban rejlő lehetőségeket.

A társadalmi vállalkozások tehát működésük során **a társadalmi és a pénzügyi cél együttes megvalósulására**, és ezzel egyidejűleg azok **egyensúlyban tartására** törekcsenek.

Abban az esetben, ha nonprofit szervezet (például egy értelmi fogyatékosokat segítő szervezet) kezd vállalkozói tevékenységbe, akkor a társadalmi cél elsődlegessége általában adott, hiszen legtöbbször maga a társadalmi cél motiválja a szervezet létrejöttét. Idővel azonban sok nonprofit szervezet felismeri, hogy saját fenntarthatósága érdekében szükséges forrásait diverszifikálnia. Ekkor dönthet úgy, hogy vállalkozási tevékenységbe fog, mely sikeressége esetén szabadon felhasználható bevételhez juttatja a szervezetet. A sikerhez azonban elengedhetetlen, hogy a társadalmi cél mellett a pénzügyi célok, vagyis az üzleti szempontok is kellő figyelmet kapjanak. A nonprofit világban a profit alatt olykor valami helytelen vagy éppen elérhetetlen dolgot értenek, sokan úgy vélik, hogy az üzleti tevékenységek csak figyelmet és erőforrásokat vonnak el a nonprofit szervezettől, melyet egyébként a küldetés megvalósítására fordítanának. Azonban számos példa igazolja, hogy a társadalmi vállalkozás keretei között a nonprofit szervezet sok esetben közelebb kerülhet küldetésének megvalósításához, azáltal hogy növelni tudja hosszú távú életképességét, hatékonyságát és függetlenségét. A társadalmi hatás növelhető, ha a szervezet olyan vállalkozói tevékenységbe kezd, amely közvetlenül is szolgálja eredeti küldetését (például hátrányos helyzetű kedvezményezettjeinek foglalkoztatása révén).



2. ábra Társadalmi vállalkozások társadalmi és pénzügyi céljuk egyensúlyozására törekszenek

Ma még ez a megközelítés nem elterjedt, de az üzleti szektorban is egyre inkább fellelhetők olyan vállalkozások, melyek bár üzleti alapon szerveződtek, társadalmi cél is vezérli őket. Számos vállalkozás/vállalat rendelkezik társadalmi célokkal is, illetve működik felelősen, ám a társadalmi vállalkozásokat az különbözteti meg tőlük, hogy működésük során a társadalmi vagy környezeti cél beépül magába az üzleti koncepcióba, és ugyanolyan elemévé, alapvetővé válik, mint a profitcél. A szociális szövetkezetre is jellemző ez a kettség: szolgáltatót, értékesítőt a helyi igényekre támaszkodva, de emellett helyi közösségi vagy társadalmi célokért is dolgozik.

A vállalkozások életében a társadalmi és pénzügyi célok olykor konfliktusba kerülnek. Egy nonprofit szervezet által működtetett társadalmi vállalkozás esetében ilyenkor jellemzően a társadalmi cél kap prioritást és a pénzügyi cél szorult háttérbe, míg egy üzleti szervezetnél gyakoribb, hogy a profitcél élvez elsőbbséget. Azonban egy valódi társadalmi vállalkozásban eltérő eseti prioritások esetében is folytonos a célok egyensúlyára való törekvés, és végső soron minden esetben a vállalkozás révén elért társadalmi hatás a mérce.

I.1.2.2 Társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon

A NESsT 2010-ben kvalitatív kutatást végzett a társadalmi vállalkozások magyarországi helyzetéről⁵, mely során különböző szereplők – adományozók, támogatók, akadémikusok, civil fejlesztők, társadalmi vállalkozások – nézőpontjait igyekezett megismerni,

5 A kutatásról, az alkalmazott módszertanról bővebben 2011. júniusától, a NESsT honlapján hozzáférhető kiadványban tájékozódhatnak az érdeklődők. Összességében a kutatás fókuszba a nonprofit szektorban működő társadalmi vállalkozásokra irányult, a megkérdezett társadalmi vállalkozások között azonban szerepelt egy szociális szövetkezet is.

kiegészítve azt a NESsT több mint egy évtizedes hazai tapasztalatával. Az alábbiakban a kutatás néhány releváns megállapítását ismertetjük.

Magyarországon a társadalmi vállalkozások száma egyelőre elenyésző. A nonprofit szervezetek körében az önfinanszírozás, a gazdálkodási tevékenység egyáltalán nem ismeretlen: a KSH adatai alapján 2009-ben a magyar alapítványok, egyesületek közel fele végzett gazdasági tevékenységet, és összbevételeik körülbelül 15%-a származott ebből a forrásból. Ez azonban közel sem jelenti azt, hogy minden második nonprofit szervezet társadalmi vállalkozás lenne, hiszen nem mindegy, hogy mennyire folyamatosan, mennyire tudatosan, mennyire a valós piaci igényekre építkezve végzi gazdálkodási tevékenységét, és mekkora súlya van ennek a szervezet életében. Mindenesetre a nonprofit szervezetek körében korábban uralkodó hozzáállás, az üzleti szektorral szembeni távolságtartás az elmúlt 10 évben oldódni, a profit-orientált tevékenységekkel kapcsolatos ellenállás enyhülni látszik.

Magyarországon két közelítő adat áll rendelkezésre a társadalmi vállalkozások számát illetően. Petheő Attila szociális vállalkozásokról készült disszertációjában kevesebb, mint 600 magyar vállalkozással számol.⁶ Bár az Európai Bizottság megbízásából készülő SELUSI⁷ kutatásnak nem volt célja, hogy megbecsülje a magyar társadalmi vállalkozások számát, jelzésértékű, hogy a kutatás első fordulójában összesen 104 magyar társadalmi vállalkozás vett részt. Ezek a kutatások a fent ismertetettektől némileg eltérő megközelítést takarnak, ám a számok jól jelzik, hogy Magyarországon még nem számolhatunk be a társadalmi vállalkozások tömeges jelenlétéről.

Ennek egyik oka a társadalmi vállalkozások létrejöttét és működését támogató infrastruktúra hiánya. A társadalmi vállalkozások hazánkban sem az állami döntéshozók, sem egyéb nonprofit szervezeteket támogató adományozók részéről nem kapnak kellő figyelmet. Ma még a NESsT társadalmi vállalkozásfejlesztő programjain kívül nincsen a társadalmi vállalkozások létrejöttét ösztönző, speciális igényeikhez igazodó támogatási mechanizmus Magyarországon.

Az Európai Unió csatlakozásunkat követően elindult néhány kezdeményezés a társadalmi vállalkozásokhoz szorosan kapcsolódó szociális gazdaság⁸ területén, ám 2007 óta a területnek a magyar állami apparátusban nincs gazdája, a szociális szövetkezeteket életre hívó pályázatokon kívül más nevesítetten e területet célzó támogatási program nem valósult meg az elmúlt években. Sajnálatos módon a támogatási programokban megjelent néhány ellenőrzőtő is. A nonprofit szektor számára rendelkezésre álló uniós és állami pályázatok támogatási logikája rövid távú gondolkodásra serkenti a szervezeteket a hosszú távon fenntartható megoldások kidolgozása helyett. A társadalmi vállalkozási modellek gyakran kapcsolódnak hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatásához, azonban

6 Az disszertációban használt definícióban is megjelenik a kettős cél, de a szerző a formát nonprofitra szűkíti. Lásd: www.vallalkozastan.hu/data/pagecontent/0/dokumentumok/petheo_a_szocialis_vallalkozas_phd_ertekezes.pdf, 10. oldal.

7 A London school of Economics által vezetett SELUSI kutatás célja annak vizsgálata, hogy a társadalmi problémákat leginkább ismerő társadalmi vállalkozások milyen innovatív megoldásokat találnak a hátrányos helyzetű társadalmi csoportok problémáinak megoldására, illetve a környezet fenntarthatóságának növelésére. Európa-szerte mintegy 600 társadalmi vállalkozás vesz részt a felmérésben 2010-11-ben. Bővebb információ: www.selusi.eu

8 További információ a szociális gazdaság magyarországi helyzetelemzéséről 2007-ből: www.szocialisgazdasag.hu/kiadvany_szocialisgazdasagkezikonyv

a bevételekkel kapcsolatos jelenleg érvényes szabályozás a támogatás hatására kialakuló vállalkozásokat nem ösztönzi arra, hogy az nyereségesse váljon és ezáltal a támogatási időszak után is fenntarthatóvá váljon.

A társadalmi vállalkozások elterjedését akadályozó másik tényező Magyarországon az adományozó, támogató és a megvalósító szervezetek részéről tapasztalható kockázatterülő hozzáállás. A társadalmi vállalkozások, mint bármely más vállalkozás, kockázattal járnak, melyet a támogatónak és/vagy a vállalkozónak – azok értékelése és minimalizálása mellett – figyelembe kell vennie a siker lehetősége érdekében.

A kutatás során megkérdezett nonprofit szakértők és adományozó szervezetek képviselői szinte kivétel nélkül egyetértettek abban, hogy a nonprofit szektor finanszírozása – az állami és az uniós forrásoktól való túlzott függőség és a több lábon állás hiánya miatt – jelenlegi formájában nem fenntartható. Ám többen közülük úgy vélték, hogy a magyar nonprofit szektor egyelőre még nem vállalkozás képes. Ennek az oka egyrészt, hogy még civil identitásában sem erősödött meg eléggé ahhoz, hogy társadalmi és üzleti célok összehangolására képes lehessen, másrészt pedig a szektorban tapasztalható pénzügyi nehézségek miatt. Erre a véleményre azonban rácsafolnak a már működő társadalmi vállalkozások sikerei, másrészt az a tendencia, hogy pont a pénzügyi helyzetük kilátástalansága miatt egyre több nonprofit szervezetet ismeri fel az önfinanszírozás, a több lábon állás jelentőségét, és látja a társadalmi vállalkozást a fenntarthatóság elérését segítő egyik eszköznek.

További kihívást jelent, hogy az induló társadalmi vállalkozásokban gyakran nem állnak rendelkezésre a vállalkozás megtervezéséhez, elindításához, illetve annak menedzseléséhez szükséges üzleti kompetenciák. A szükségletekre épülő készségfejlesztés révén ez a hiány orvosolható. Az induló és a már működő társadalmi vállalkozások számára további nehézséget jelent az elérhető finanszírozási eszközök korlátozottsága.

I.1.2.3 Sikeres magyar társadalmi vállalkozások

A társadalmi vállalkozások alacsony száma ellenére létezik néhány úttörő és kiemelkedően sikeres hazai példa.

Ízlelő étterem

A székszárdi Kék Madár Alapítvány – munkaerőpiacon hátrányos helyzetűeket tanácsadással és képzési programokkal segít – 2007-ben két fő céllal indította el társadalmi vállalkozását, az Ízlelő Családbarát Éttermet. A céljuk egyrészt fogyatékossgal élők tartós foglalkoztatásának biztosítása, olyan munkakörökben, melyek képességeiknek, igényeiknek megfelelnek. Másrészt az alapítvány a pénzügyi kiszolgáltatottságát szerette volna mérsékelni a vállalkozásból származó, szabadon felhasználható bevételek révén.

Az ötletet egy hollandiai étterem példája adta, ahol szinte kizárólag fogyatékosok dolgoztak. A nyitást alapos üzleti tervezés előzte meg. Kezdetből fogva cél volt, hogy családbarát környezetben, magas minőségű alapanyagokból, körültekintő eljárással készült egészséges ételeket kínáljanak. Az elvégzett piackutatás arra engedett következtetni, hogy a város lakói között jelentős fizetőképes kereslet van ilyen jellegű szolgáltatásra. Az elsődleges célcsoport Szekszárd kisgyermekes családjai és egészségtudatos lakói



voltak. Az ebédmenü mellett néhány a la carte étel is szerepelt a választékban. Kezdeti cél hat fogyatékos tartós alkalmazása és átlagosan napi 92 adag értékesítése volt, továbbá, hogy az alapítvány összbevételeiben a társadalmi vállalkozásból származó bevétel elérje a 18-20%-ot. A siker szempontjából hatalmas eredmény volt, hogy Both Sándor mester-szakács az ügy mellé állt és elvállalta az Ízlelő főszakácsi állását. A vendéglátói alapo-zó képzést 15 fogyatékos végezte el és közülük nyolc főt az Ízlelő azóta is foglalkoztat.

Egy regionális uniós infrastruktúra-fejlesztési pályázatnak köszönhetően 2008-ban sikerült a konyhai kapacitást bővíteni, és alkalmassá tenni napi 150 adag étel elkészítésére.

A kezdeti időszak tapasztalati megerősítették, hogy valós piaci igényre épül a vállalkozás. A tervezettnél kisebb igény volt a gyermekmenüre, és a vendégek szinte egyáltalán nem igényelték az a la carte ételeket, illetve a hétvégi nyitva tartást. Többen jöttek a környező hivatalokból napi szinten és rendezvényt, catering szolgáltatást többet vettek igénybe, mint amivel a tervezés során a szervezet munkatársai kalkuláltak. Idővel az Ízlelő ételkiszállítást is vállalt a város néhány gyermekintézményébe.

A konyha kapacitásának növekedésével a vendégtér nem növekedett, de 2009 nyarán két étterem bezárt a környéken, ezért hirtelen megnőtt az érdeklődés és ebédidőben sorban állás alakult ki az étterem előtt. 2009-ben az értékesített napi adagszám 104-re emelkedett. Az étterem a rendezvények iránti egyre nagyobb érdeklődést sem tudta már maradéktalanul kiszolgálni.

A Kék Madár Alapítvány, látva a növekvő keresletet, újra üzleti elemzésbe kezdett, és tervet készített az étterem átalakításával járó bővítésre, és a megvalósításhoz szükséges forrás megteremtésére. Hagyományos banki hitelhez nem jutottak hozzá, de 2010-ben elsőként jutottak hozzá 55.000 dolláros kedvezményes hitelhez a NESsT társadalmi vállalkozásoknak nyújtott hitellehetősége révén, mely 30.000 dolláros vissza nem térítendő támogatással is kiegészült. A tervek szerint a kibővült Ízlelő étterem leválasztható rendezvénytermével együtt egyszerre 110 fő vendég befogadására lesz alkalmas. A bővítéssel párhuzamosan elindult a munkatársak felkészítése is. A korábbi munkatársak továbbképzésben részesültek és alapo-zó képzés keretében 9 akadályozott személy tanulhatott szakmát. Közülük kerülnek majd ki a kibővült étterem új munkatársai.

Az Ízlelő étterem Magyarországon kétségtelenül modellértékű társadalmi vállalkozássá nőtte ki magát, sikere kiváló bizonyítéka annak, hogy társadalmi és pénzügyi célok kiegyensúlyozott megvalósítása lehetséges, és kézzelfogható társadalmi hatást eredményezhet.

fruit of care – a gondoskodás gyümölcse

A *fruit of care* Magyarország első társadalmi márkája. A társadalmi vállalkozás designerek által fejlesztett minőségi, kézzel készített ajándéktermékeket kínál cégeknek és egyéni ügyfeleknek. Beszállítói olyan védett műhelyek, ahol fogyatékos emberek kézi munkával állítják elő a termékeket szakszerű támogatás mellett. A *fruit of care* menedzseli a társadalmi márkát, felel a termékfejlesztésért, összefogja a designereket és a beszállítókat, valamint a termékek forgalmazását végzi. A beszállítói együttműködések révén a *fruit of care* modellje a műhelyeket működtető nonprofit szervezetek pénzügyi fenntarthatóságát javítja, oldja az értelmi fogyatékos személyekkel szembeni előítéleteket és ezzel hozzájárul társadalmi integrációjukhoz.



fruit of care termékek

A koncepció arra alapult, hogy a védett műhelyekben készülő kézműves termékek eladhatóságán azzal lehet javítani, ha a termékek fejlesztését designerekre bízják, magas minőségű alapanyagokat használnak, a forgalmazást pedig egy közös márkanév alatt oldják meg. A kezdeti időszakban az üzleti tervezéssel párhuzamosan a termékportfólió kialakítására és a márkaépítésre helyeződött a hangsúly.

A *fruit of care* termékpalettáját jelenleg több mint 200 különböző prémium kategóriájú ajándék- és dekorációs tárgy alkotja: többek között kézműves gyertyák, szappanok, aszálványok és lekvárok, papírtérmekek, szöttesek. Jelenleg 8 védett műhelyben készülnek *fruit of care* termékek több mint 100 értelmi sérült munkavállaló bevonásával. A társadalmi vállalkozás elsősorban vállalati megrendelőket céloz, de a saját webáruházán⁹ keresztül, valamint különböző kézműves és designvásárokon az egyéni vásárlók számára is hozzáférhetőek a termékek. Az eddigi eladások révén több mint 10 000 vásárlóhoz jutott el a *fruit of care* üzenete, hogy az értelmi sérült személyek hasznos tagjai a társadalomnak, képesek értéket teremteni munkát végezni és magas minőségű termékeket előállítani.

2009-ben a vállalkozás 7 millió forint árbevételt termelt. 2010-ben ez már meghaladta a 20 millió forintot. A karácsonyi szezonban összesen 17 vállalat karácsonyi ajándékait szállították. Ebből az árbevételből tudják fedezni a már szükségessé vált beruházásokat (iroda- és raktárhelyiség bérlése, vállalatirányítási rendszer kialakítása), és a megnövekedett forgalom menedzseléséhez szükséges új munkatárs felvételét. 2010-ben az árbevételen kívül a költségeket a Vodafone Angyal-pályázatán elnyert hozzájárulás¹⁰, valamint a NESsT vállalkozásfejlesztési támogatása fedezte. Az üzleti elemzés alapján 2013-ra teljesen önfenntartóvá válik a társadalmi vállalkozás, mely a termékek skálájának további bővítésével, újabb védett műhelyek bevonásával válik majd lehetővé.

A társadalmi vállalkozás innovatív üzleti modelljének, újszerű üzenetének és a népszerűsítésbe fektetett energiának köszönhetően a *fruit of care* Magyarországon egyre szélesebb körben ismert, mely a termékek iránti keresletben is egyre inkább megmutatkozik.

Az angol márkanév választása mögött tudatos döntés áll, közeptávon ugyanis a vállalkozás több közép- és kelet-európai ország piacára is be kíván lépni. A nemzetközi kapcsolatok építésébe már bele is fogtak: első lépésként a szlovákiai értékesítés várhatóan 2011 folyamán kezdődik meg.

⁹ www.fruitofcare.hu

¹⁰ Bővebb információ: www.facebook.com/vodafonefelelosseggvallalas?sk=app_6009294086

Romani Design

A Romani Design egy szociális szövetkezeti formában működő társadalmi vállalkozás, mely az első magyar szociális szövetkezetek egyikeként alakult. A Romani Design egyedi, tradicionális roma motívumokat modern elemekkel ötvöző minőségi öltözeteket és kiegészítőket tervez, készít és értékesít. Célja, hogy a romák elleni előítéletet, és az ebből fakadó társadalmi konfliktusokat mérsékelje, valamint, hogy romákkal és nem romákkal egyaránt megismertesse a roma kultúra hagyományait, máig élő motívumait a divat világán keresztül.

Az OFA „Szövetkezz 2007” pályázata lehetőséget teremtett a vállalkozás létrehozásának.

Az indulás nem volt zökkenőmentes: a pályázati előírásnak megfelelően az alapító tagok 50%-ának regisztrált munkanélkülinek kellett lenni. A 7 alapító tag a roma közösségből került ki, ám az alapítás félmillióس költségeinek fedezése néhány munkanélküli alapító tagnak nehézséget okozott. Kezdetben a szövetkezeti működési forma is idegen volt számukra, meg kellett tanulniuk az együttműködést és feladatmegosztást.

A termékkála elsősorban női felsőruházatból és különböző kiegészítőkből (pl. táska, ékszerek, sálak, fejdíszek) áll, és minden darab a roma kultúra kreatív, lendületes, sokak számára ismeretlen arcát közvetíti. A termékek értékesítése szolgáltatásokkal egészül ki: vállalnak ékszerkészítést, ruhajavítást és átalakítást.

Az első nagyobb lélegzetvételű kollekció 2010 nyarára készült el, melyet egy őszi/téli kollekció követett. Utóbbit az Iparművészeti múzeumban rendezett nagyszabású divatbemutató keretében ismerhette meg a magyar közönség. 2010 második felétől kezdve a Romani Design neve forogni kezdett mind a hazai médiában, mind a divatszakmában, és az érdeklődés azóta is töretlen. 2011 februárjában Magyarország uniós elnöksége kapcsán a Brüsszelben rendezett jótékonysági Magyar Bálon az európai közönségnek mutatkozhatott be a Romani Design. A romákkal szembeni előítéletek oldása mellett a roma fiatalok identitásának formálásában, hagyományörzésre ösztönzésükben is úttörő eszköz lehet e tradíciót és a modernitást ötvöző kezdeményezés.



A Romani Design 2010-es nyári kollekciójának néhány darabja

Összegzés

A társadalmi vállalkozások elterjedéséhez kulcsfontosságú a modell és a sikeres példák széles körben való megismertetése.

Az Ízlelő Étterem, a *fruit of care* és a Romani Design esetei jól illusztrálják, hogy alapos tervezést követően hogyan képesek a társadalmi vállalkozások az üzleti és társadalmi céljaikat egymással összhangban, és egymással párhuzamosan megvalósítani. Példáik alátámasztják a társadalmi vállalkozás modelljének létjogosultságát, és reméljük, hogy példájuk minél több szervezetet és személyt inspirál majd arra, hogy beindítsák társadalmi vállalkozásukat!

I.2. A szociális szervezetek működése, gyakorlati kérdések

A jogalkotó a szervezetekről szóló 2006. évi X. törvény és a 141/2006. (VI.29.) Korm. számú rendelet kibocsátásával létrehozott egy új szervezetetípust, a szociális szervezeteket.

A szervezet olyan jogi személy, melyet az alapszabályában meghatározott részjegy tőkével lehet alapítani. A szervezet a nyitott tagság és a változó tőke elvei szerint működik. Célja, tagjai gazdasági, valamint más társadalmi szükségletei kielégítésének elősegítése.

A szociális szervezet annyiban tér el a fenti elvek szerint működő szervezetektől, hogy további célja a munkanélküli, illetve szociálisan hátrányos helyzetben élő tagjai részére munkahely teremtése, és tagjai, illetve azok hozzátartozói szociális helyzetének javítása. A szociális szervezet nevében a megnevezést fel kell tüntetni.

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

Szociális szervezetek alakulhatnak például háztartásban ellátandó munkák kiváltására, személyi, szociális, oktatási és kulturális szolgáltatások, háziipari vagy kisipari szolgáltatások, termelési, feldolgozó tevékenység végzésére, továbbá minden olyan közfeladat ellátására, melynek végzésére ellátási szerződés köthető az állammal. A munkanélküliség kezelésében, a foglalkoztatás elősegítésében a szociális szervezeti forma előrelépést jelenthet. Ennek ellenére nem terjedt el még eléggé ez a szervezeti forma. Ennek okai között kell megemlíteni, hogy más gazdálkodási formával szemben az alapítási költségek jelentősek, előteremtése a tagoknak gondot okozhat.

Alapításkor a részjegytőkéen (lásd később) felül a tagoknak be kell fizetnie 100.000 Ft bejegyzési illetéket, 5.000 Ft közzétételi díjat (mert bejegyzést követően a bíróság hivatalos lapban megjelenteti a szervezet legfontosabb adatait) és vállalni kell az ügyvédi költséget, mivel a szervezetet cégbíróság bejegyzésének eljárásában (a cégeljárásban) a jogi képviselőt kötelező.

I.2.1 Az alapítás személyi feltételei

A szociális szervezet megalapításához legalább 7 természetes személyre van szükség. Minimálisan 7 fő azért is szükséges az alapításhoz és a törvényes működéshez, hogy a szervezet testületi szerveit (igazgatóság, felügyelő bizottság) létre lehessen hozni,

és, hogy a testületek tagjaira vonatkozó személyi összeférhetlenségek is kiküszöbölhetők legyenek.

Gazdasági társaság, társadalmi szervezet nem lehet szociális szervezet alapító tagja és a működés során sem válhat taggá. A szociális szervezetnek csak gazdasági előny szerzésére törekvő úgynevezett befektető tagja sem lehet.

A tagok kötelesek a szervezetet tevékenységében személyesen közreműködni, ez a kötelezettség valamennyi tagra kiterjed.

A szervezetet által szervezett munkavégzés megvalósulhat munkaviszonyban, megbízási vagy vállalkozási jogviszonyban, bizonyos esetekben (a közérdekű önkéntes tevékenységről szóló 2005. évi LXXXVIII. törvény alapján) önkéntes jogviszonyban (ellenérték nélkül), az egyszerűsített foglalkoztatásról szóló 2010. évi LXXV. törvény szerinti egyszerűsített foglalkoztatás keretében, továbbá a szociális igazgatásról és szociális ellátásról szóló 1993. évi III. törvény szerinti intézményi foglalkoztatás keretében.

A személyes közreműködés módozatait az alapszabályban kell meghatározni.

A tag által a személyes közreműködésre vonatkozó kötelezettségvállalását (a vagyoni hozzájáruláson túl) már a tagfelvételi kérelemben jeleznie kell. A felvételt követően vállalt közreműködés konkrét módját és mikéntjét pedig az igazgatósággal kötött szerződésben kell rögzíteni.

A tag személyes közreműködése, a szervezetet és a tag közötti együttműködés a szervezet konkrét tevékenységéhez igazodik. A személyes közreműködés történhet termelési tevékenységgel, feldolgozással, értékesítéssel, stb.

Az alapszabály személyes közreműködésként munkavégzési kötelezettséget is előírhat. A munkavégzés történhet munkaszerződés, vállalkozási szerződés és megbízási szerződés keretében.

Ha a tag munkaviszonyban is áll a szervezettel, az két független jogi kapcsolatot jelent. Tagi jogviszonya tartalmát a szervezeteti törvény, munkajogviszonya tartalmát a Munka Törvénykönyv szabályozza.

Vállalkozási és megbízási szerződés esetén nem a Munka törvénykönyv, hanem a Polgári Törvénykönyv alapján kell a szerződést megkötöni.

Egyszerűsített foglalkoztatás keretében turisztikai időnymunka, vagy alkalmi munka (pl. háztartási munka, kiemelten közhasznú szervezetnél végzett munka) végezhető, a törvényben maximált időtartamban és módon. A foglalkoztatásra a törvény mellékletében található munkaszerződést célszerű használni.

I.2.2 Alakuló közgyűlés

Az alakuló közgyűlés lebonyolítását és napirendjét érdemes alaposan előkészíteni, annak érdekében, hogy az azon résztvevő leendő tagok ne szükséges rossznak tekintsék, hanem oda felkészülten menjenek, és megalapozott, szándékukat tükröző döntéseket hozzanak. A szervezetet megalapításához legalább 7 olyan tag részvétele szükséges, akik taggá válási szándékukat az alapszabály aláírásával kinyilvánítják.

Az alakuló közgyűlésen a következő napirendekben kell – ebben a sorrendben – írásbeli határozatot hozni:

- a) a szervezet megalakulásának kimondása;
- b) az előre elkészített Alapszabály-tervezet (módosításokkal, vagy módosítás nélküli) elfogadása;
- c) annak megállapítása, hogy a jelenlévő tagok nyilatkozatukban az Alapszabályban meghatározott részjegytőke teljesítésére kötelezettséget vállaltak;
- d) a szervezet igazgatósága, és felügyelő bizottsága tagjainak, vagy ha a tagok száma alapján erre lehetőség van, igazgatóság helyett az ügyvezető elnöknek, felügyelő bizottság helyett a felügyelőnek megválasztása titkos szavazással;
- e) könyvvizsgáló megválasztása, ha a számviteli törvény, vagy az Alapszabály szerint kötelező;
- f) a megválasztott tisztségviselők díjazásáról döntés, amennyiben díjazásban részesülnek.

Az alakuló közgyűlésről jelenléti ívet, és jegyzőkönyvet kell készíteni, amelyet a megválasztott levezető elnök, a jegyzőkönyv vezető, és a két jegyzőkönyv hitelesítő ír alá.

Az alakuló közgyűlés határozatait egyszerű szótöbbséggel és – a tisztségviselők megválasztásának kivételével – nyílt szavazással hozza, azonban az Alapszabály elfogadásához valamennyi alapító tag egyhangú szavazata szükséges.

A szervezet alakuló közgyűlésére, és a működése idején tartott valamennyi közgyűlésére is meg kell hívni a korlátozottan cselekvőképes illetve cselekvőképtelen tag törvényes képviselőjét is. (lásd: Fogalom meghatározások).

A szervezetekre vonatkozó jogi szabályozás kötelező tőkeminimumot nem állapít meg.

I.2.3 A szervezet Alapszabálya

Az alapszabály – amelyet az alakuló közgyűlés egyhangúan hozott határozattal fogad el – a szervezet szervezetének működésével összefüggő legfontosabb rendelkezéseket tartalmazza.

Az Alapszabálynak minden esetben tartalmaznia kell többek között

- a szervezet célját;
- nevét (a szervezetnek cégnevében viselnie kell a szociális szervezet megnevezést, és minden más, Magyarország területén már bejegyzett szervezet nevétől írásban és kiejtésben is jól megkülönböztethetőnek kell lennie);
- székhelyét (ha a működése igényli, telephelyét, vagy fióktelepét);
- fő tevékenységét (a szervezetet által gyakorolni kívánt további tevékenységi köröket az alapszabályban nem kell felsorolni);
- a részjegytőke alapításkori nagyságát;
- a részjegy névértékét;

- az egy tag által jegyezhető részjegyek számát;
- a szervezetet szervezetét;
- a közösségi alpra vonatkozó szabályokat;
- a közgyűlés összehívásának módját, hatáskörét;
- a szavazati jog gyakorlásának feltételeit és módját;
- az igazgatóság és felügyelő bizottság létszámát, hatáskörét;
- a szervezetet képviselőnek és cégjegyzésének módját;
- a tagfelvétel, kizárás és kilépés feltételeit;
- a volt taggal való elszámolás szabályait;
- a pótbefizetés és tagi kölcsön szabályait;
- a szervezet és tag gazdasági együttműködésére vonatkozó feltételeket.

Az Alapszabályt az alakuló ülésen minden alapító tagnak alá kell írnia. A cselekvőképtelen tag önálló jognyilatkozat tételére nem jogosult, nevében és helyette a jognyilatkozatokat törvényes képviselője teszi meg, korlátozottan cselekvőképtelen személyt is csak törvényes képviselője írásbeli hozzájárulásával lehet tagnak felvenni, így az Alapszabályt is e tagok helyett a törvényes képviselők írják alá.

A szervezetet bejegyzését követően, a működés során az Alapszabály módosítását elegendő a közgyűlési jegyzőkönyvbe foglalni. Az alapszabályt a továbbiakban nem szükséges minden taggal aláíratni, elengedhetetlen azonban ügyvéddel ellenjegyeztetni, vagy közjegyzői okiratba foglaltatni.

Bár az Alapszabály előkészítése a jogi képviselő feladata, azt közgyűlési anyagként a tagoknak meg kell küldeni.

Mivel az Alapszabály elkészítése speciális szakértelmet igényel, továbbá a bejegyzési eljárásban is kötelező a jogi képviselet, minden esetben tanácsos azt közjegyzővel, vagy ügyvéddel elkészíttetni.

I.2.4 A szervezetet nyilvántartásba vétele

A szervezetet megalapítását az Alapszabály elfogadásától számított 30 napon belül be kell nyújtani a szervezetet székhelye szerint illetékes megyei bírósághoz, Budapesten a Fővárosi Bíróság Cégbíróságához. A benyújtás időpontjáig be kell fizetni az alapszabályban rögzítettek szerint a részjegytőke összegét részben, vagy teljes egészében. A részjegytőkét célszerű a szervezetet nevére nyitott bankszámlára befizetni, de jogilag lehetőség van arra is, hogy a szervezetet házipénztárába kerüljön alapításkor a pénz. A szervezetek bejegyzése a gazdasági társaságokhoz hasonlóan elektronikus céljában történik és a bíróság már csak elektronikus formában hoz határozatot.

A szervezetet működésének megkezdéséhez nem szükséges megvárni a bíróság bejegyzését, mert a bejegyzési kérelem benyújtását követően már végezhet gazdasági tevékenységet, ennek azonban kockázata van! Ha ugyanis a bíróság a kérelem bejegyzését jogerősen elutasítja, azok akik a szervezetet nevében addig eljártak, kötelezettségeket vállaltak, együttesen felelnek a vállalt kötelezettségeikért.

A szövetkezet a cégjegyzékbe történő bejegyzéssel jön létre, amiről a bíróság elektronikusan határozatot hoz. A bejegyzésnek az is feltétele, hogy a tagok – az alakuló közgyűlésen elfogadott alapszabályban rögzítettek szerint – a részjegyek legalább 30%-át a kérelem benyújtása előtt befizetik (a szövetkezet számlájára, vagy házipénztárába).

Lehetőség van arra is, hogy az alapító tagok nem pénzbeni hozzájárulással hozzák létre a szövetkezetet. A vagyoni hozzájárulást ún. apportban (nem pénzbeli hozzájárulás) is lehet teljesíteni. Az apport a tag tulajdonát képező, vagyoni értékkel bíró dolog (így pl. a szövetkezet működéséhez, gazdálkodásához szükséges termelőeszköz), de lehet szellemi alkotás, vagyoni értékű jog, vagy akár követelés is.

Erdemes megemlíteni az alapításkor leggyakrabban előforduló hibát: Az alapszabályban ügyvezető elnök is megjelölésre került az igazgatóság mellett, holott ügyvezető elnököt csak akkor lehet megválasztani, ha a szövetkezetnek nincs igazgatósága.

Az igazgatóság elnöke és az ügyvezető elnök két egymást kizáró tisztség, mert ügyvezető elnököt csak igazgatóság hiányában (50 főnél alacsonyabb taglétszám esetén) lehet választani. A szövetkezetet a törvény értelmében az igazgatóság tagjai képviselik önállóan.

Ezzel szemben az Alapszabályban együttes cégjegyzésről rendelkeznek, együttes cégjegyzésre a munkavállalók jogosíthatók fel, akiket a szövetkezet tisztségviselői jogosultak az együttes aláírásra meghatalmazni.

I.2.5 A szövetkezet felépítése

I.2.5.1 Közgyűlés

A szövetkezeti önkormányzat legfontosabb szerve a közgyűlés, mely a tagok összességéből áll. A szövetkezet életét és működését meghatározó kérdésekben jogosult, egyben köteles is döntést hozni. Vannak a szövetkezet működése során olyan döntések, amelyek meghozatalára kizárólag a közgyűlés jogosult.

Kizárólag a közgyűlés hatáskörébe tartozik egyebek mellett:

- az Alapszabály módosítása
- a tisztségviselők, a könyvvizsgáló megválasztása, visszahívása, díjazásuk megállapítása
 - döntés a szövetkezeti vagyon egy részének közösségi alapba helyezéséről, és a felhasználás elveiről
 - a számviteli törvény szerinti éves beszámoló elfogadása, döntés az adózott eredmény felhasználásáról
 - Alapszabályban meghatározott esetben a tag kizárása, illetve a tagot kizáró határozat felülvizsgálata
 - döntés a szövetkezet megszűnéséről
 - döntés pótbefizetés elrendeléséről
 - döntés tagsági viszony megszűnése esetén, a részjegy névértéken felüli összege kifizetése időpontjának megállapításáról

A közgyűlést évente minimum egy alkalommal kötelező összehívni, (rendes közgyűlés), ha azonban olyan ügyekről kell dönteni, mely a közgyűlés kizárólagos hatáskörébe tartozik, és a határozathozatal nem szenvedhet késedelmet, rendkívüli közgyűlést kell tartani.

Kötelező továbbá rendkívüli közgyűlést tartani, ha a tagok legalább 10%-a vagy a Felügyelő Bizottság írásban az ok megjelölésével indítványozza.

A szövetkezet közgyűlését írásban, a megjelölt időpont előtt legalább 15 nappal, a napirend közlésével, általában a székhelyre kell összehívni, de lehet ettől eltérő helyre is, amit az Alapszabályban egyértelműen fel kell tüntetni! Nem felel meg a jogszabályoknak az a szabályozás, hogy a közgyűlés székhelyét esetenként határozza meg az igazgató-ság, vagy az ügyvezető elnök.

A napirendre kerülő anyagokat is meg kell a tagoknak küldeni. A közgyűlés csak a napirendben feltüntetett ügyekben hozhat határozatot, a napirendi pontok között nem szereplő tárgykörben hozott határozat érvénytelen.

A közgyűlés a tagok több mint felének jelenléte esetén határozatképes. A tagok képviselőt is meghatalmazhatnak a közgyűlésen történő részvételre, akik az őket megillető tagsági jogukat helyettük gyakorolhatják. A meghatalmazást közokiratba vagy teljes bizonyító erejű magánokiratba kell foglalni. Nem járhat el a tag képviseletében a szövetkezet vezető tisztségviselője, a felügyelő bizottság elnöke, tagjai, de a könyvvizsgáló sem. Ha az Alapszabály lehetővé teszi egy képviselő több tag képviseletére is feljogosítható, de a tagok 10%-nál több tagot nem képviselhetnek.

Ha a közgyűlés határozatképtelen, a 8 napon belüli időpontra azonos napirendben összehívott újabb közgyűlés a megjelent tagok számára tekintet nélkül határozatképes.

A megismételt közgyűlésen határozat csak akkor hozható, ha a határozatképtelenség esetére kitűzött közgyűlés időpontja az eredeti közgyűlési meghívóban feltüntetésre került.

Fontos szabály a megismételt közgyűlésen hozható határozatokról, hogy a megismételt közgyűlés csak az eredeti napirendbe felvett kérdésekben hozhat érvényes határozatot, és nem dönthet az Alapszabály módosításáról, a szövetkezet megszűnéséről.

A közgyűlés határozatait a jelenlévő tagok egyszerű szótöbbségével hozza, néhány kérdésben azonban a törvény kétharmados szavazattöbbséget ír elő (pl. a pótbefizetés elrendeléséről).

Az Alapszabály módosításáról minden esetben az összes tag felének, de legalább a jelenlévők 2/3-os szavazata szükséges.

Az Alapszabály lehetőséget biztosíthat arra, hogy a tagok közgyűlés összehívása nélkül írásban szavazzanak, ebben az esetben azonban az Alapszabálynak tartalmaznia kell az írásbeli szavazás részletes szabályait. Nem lehet írásban szavazni pl. az Alapszabály módosítása, a tisztségviselő megválasztása, felmentése, a szövetkezet átalakulása, jogutód nélküli megszűnése, a szövetkezet felszámolásának kezdeményezése, pótbefizetés elrendelése, és a részjegyek névértéke megváltoztatása tárgyában.

A közgyűlésen hozott határozatokat, illetve a közgyűlés eseményeit jegyzőkönyvben kell rögzíteni.

1.2.5.2 Az igazgatóság

A szervezetet ügyvezető szerve, a közgyűlések között irányítja a szervezetet működését. Az igazgatóság létszámát az Alapszabályban kell meghatározni, de a taglétszám 3 főnél nem lehet kevesebb. Ha a szervezetzeti tagok száma 50 főnél kevesebb, az Alapszabály igazgatóság helyett lehetővé teheti ügyvezető elnök választását, aki az igazgatóság hatáskörében egyszemélyben jár el.

Az igazgatóság elnökét és tagjait az alapszabályban rögzített határozott időre, max. 5 évre kell titkos szavazással megválasztani.

Az igazgatóság elnöke és tagjai, igazgatóság hiányában az ügyvezető elnök a szervezet vezető tisztségviselői. A törvény rögzíti azokat a kizáró és összeférhetlenségi okokat, amelyekre megválasztásukkor figyelemmel kell lenni. Így kizáró ok, ha nem a szervezet tagja, ha nem nagykorú, akit jogerősen végrehajtható szabadságvesztésre ítélték, stb. Összeférhetlenség miatt az igazgatóság elnöke és tagjai (ügyvezető elnöke) nem lehetnek a felügyelő bizottság tagjai, mivel a felügyelő bizottság az igazgatóság működését jogosult ellenőrizni.

Amennyiben a vezető tisztségviselők munkájukat munkaviszony keretében látják el, fölöttük a munkáltatói jogokat a közgyűlés gyakorolja. A munkaszerződésüket a közgyűlés döntése alapján a felügyelő bizottság kijelölt tagja, vagy a felügyelő írja alá.

Az igazgatóság testületként működik, hatáskörébe tartozik mindaz, amit a jogszabály vagy alapszabály nem utal a közgyűlés, vagy a felügyelő bizottság hatáskörébe. Végzett munkájáról évente legalább egyszer köteles a közgyűlésnek beszámolni. Az igazgatóság elnöke, és tagjai (az ügyvezető elnök) a szervezetet törvényes képviselői, akik önálló képviseleti joggal, és önálló cégjegyzési joggal (lásd fogalom meghatározások) jogosultak a szervezetet képviseletére. Az igazgatóság jogosult arra, hogy képviseleti joggal felruhazza a szervezetettel munkaviszonyban álló alkalmazottait, de a munkavállalók minden esetben együttes aláírással jegyezhetik a szervezetet. (cím példa – lásd: fogalom meghatározások)

1.2.5.3 Felügyelő bizottság

A szervezetet ellenőrző testülete, mely testületet kötelező megválasztani és működtetni, abban az esetben, ha a szervezet taglétszáma 20 főt meghaladja. Az alapszabályban kell rendelkezni a felügyelő bizottság létszámáról, amely minimum 3 fő, és arról, hogy határozott, vagy határozatlan időtartamra választják meg őket.

A felügyelő bizottság széleskörű jogosítvánnyal rendelkezik. Így bármely ügyet megvizsgálhat, ami a szervezet működését, gazdálkodását érinti. Ellenőrzi, hogy az igazgatóság a jogszabályoknak, az alapszabálynak illetve a belső szabályzatnak megfelelően végzi-e a munkáját és amennyiben törvénysértést tapasztal, jogosult annak kiküszöbölésére az igazgatóságot felhívni. Indítványozhatja a közgyűlés összehívását, és ha az igazgatóság ennek nem tesz eleget, össze is hívhatja a közgyűlést. Felfüggesztheti az igazgatóság működését, ha az igazgatóság tevékenysége jogszabályba ütközik, vagy a szervezet érdekeit súlyosan sérti. A számviteli törvény szerinti beszámolóról köteles véleményt nyilvánítani, e vélemény hiányában a közgyűlés a beszámolót el sem fogadhatja. E széleskörű jogosítványait a felügyelő bizottság csak akkor gyakorolhatja a tagok megaláztatására, ha sokrétű információval rendelkezik, ezért a bizottság tagjai a vezető

tisztségviselőktől felvilágosítást kérhetnek, bármely testületi ülésen tanácskozási joggal részt vehetnek. A felügyelő bizottság tevékenységéről évente legalább egy alkalommal köteles a közgyűlésnek beszámolni.

A húsز főnél kisebb létszámú szervezetnél az alapszabály lehetővé teheti, hogy a felügyelő bizottság helyett a szervezet egyik tagja lássa el a felügyelő bizottság feladatait.

I.2.5.4 Könyvvizsgáló

A szervezet könyvvizsgálót csak akkor köteles alkalmazni, ha a számviteli törvény ezt előírja, de akkor is bízhat meg könyvvizsgálót, ha ilyen kötelezettsége nincs, ám igénybevétele szükségesnek tartja. Figyelemmel a könyvvizsgáló széleskörű jogosítványaira, érvényesülnék vele szemben is az összeférhetetlenségi követelmények. Így nem lehet a szervezet könyvvizsgálója olyan személy, aki a szervezet tagja, aki a szervezet vezető tisztségviselője, valamint ezen személyek közeli hozzátartozója, a szervezet munkavállalója, e minőségük megszűnésétől számított 3 évig.

I.2.6 Tagsági jogviszony keletkezése

A szervezetben a tagsági viszony két módon keletkezhet. Elsősorban úgy, hogy az alapító tagok az alakuló közgyűlésen a szervezetet a törvényben meghatározott (és fentebb már leírt) módon megalapítják, és ez által a szervezet tagjaivá válnak.

Másodszorban úgy, hogy a már működő szervezetekbe a tagjelölt írásban felvételét kéri. A nyitott tagság elvének megfelelően a tagfelvételnél az egyenlő bánásmódot kell érvényesíteni, de az alapszabály meghatározhat a szervezet tevékenységéhez igazodó speciális követelményeket, melyet a tagfelvételnél irányadónak kell tekinteni.

Tagfelvételtől az alapszabályban meghatározott testület dönt, ez a testület, ha a szervezetben igazgatóság működik, az igazgatóság. Az igazgatósághoz benyújtott tagfelvételi kérelemről az igazgatóság a kérelem benyújtását követő legközelebbi ülésen dönt, a tagfelvételtől a tagot értesíti, a soron következő közgyűlést pedig tájékoztatja. A tagfelvételi kérelem elutasítása esetén a tagjelölt az igazgatóság döntésével szemben jogorvoslattal a közgyűléshez fordulhat.

Szövetkezeti tag az lehet, aki

- a) a 18. életévét betöltötte,
- b) aki 14. életévét betöltötte, és tagként történő felvételéhez törvényes képviselője hozzájárult,
- c) cselekvőképtelen személy gondnoka hozzájárulásával (lásd: fogalom meghatározások).

A törvény nem tartalmaz olyan rendelkezést, hogy csak magyar állampolgár lehet szervezet tagja, így sem a magyarországi állandó lakóhely, sem pedig az állampolgárság nem feltétele a szövetkezeti taggá válásnak.

A tagsági viszony a felvételtől hozott határozat meghozatala időpontjában jön létre azzal a feltétellel, hogy a belépni kívánó tag a részjegy összegét vagy annak az alapszabályban meghatározott hányadát befizette, illetve, ha nem pénzbeni hozzájárulás (pl. valamilyen termelőeszköz) szövetkezet rendelkezésére bocsátását, és tulajdonba adását vállalta, ezt teljesíti.

A szövetkezetben a tagokról nyilvántartást kell vezetni, mely nyilvántartásnak a tag legfontosabb személyi adataira (név, édesanyja neve, lakcíme), a teljesített vagyoni hozzájárulásra (a részjegyek számára és összegére), a tagsági viszony keletkezésére és megszűnésére vonatkozó lényeges adatokat kell tartalmazni.

A szövetkezetet nyilvántartó cégbíróságnál a szövetkezet alapító tagjait és a tagváltásokat nem kell bejelenteni, mert a törvény nem írja elő a szövetkezeteknél olyan tagjegyzék vezetését, mint pl. a korlátozott felelősségű társaságoknál. A taglétszámot a bíróság a kérelem mellékleteként csatolt közgyűlési jegyzőkönyvek jelenléti ívéből állapítja meg (mely jelenléti ívnek nem csak a jelenlévő és a jelenléti ívet aláíró tagok nevét, hanem – aláírás nélkül – a szövetkezet tagnyilvántartása szerinti összes tag nevét fel kell tüntetnie), mivel a közgyűlések törvényes működése felülvizsgálatához ezeknek az adatoknak ismerete szükséges.

A nyilvántartott tagok számának akkor van jogilag kiemelt jelentősége, ha a taglétszám a kötelező minimum 7 fős létszám alá csökken. Ez a tény önmagában még nem jelenti a szövetkezet működésképtelenségét vagy megszűnését abban az esetben, ha ennek az időtartama nem haladja meg a 6 hónapot. Ha azonban a taglétszám 7 fő alá csökkenését követő 6 hónapon belül nem lép be annyi új tag a szövetkezetbe, hogy a minimum 7 fős létszámra kiegészülve a törvényes működés helyreálljon, a bíróság hivatalból köteles a szövetkezet törvényes működésének helyreállítására úgynevezett törvényességi felügyeleti eljárást indítani, és végső esetben a szövetkezetet megszűntnek nyilváníthatja.

A tagsági jogviszony jogok és kötelezettségek összessége.

A tag alapvető joga, hogy részt vegyen a szövetkezet tevékenységében, részesedjen a gazdálkodás eredményéből, igénybe vegye az őt megillető szolgáltatásokat, hogy a közgyűléseken szavazati joggal részt vegyen, hogy tisztséget viseljen. A tagok jogai azonosak, nem függenek a teljesített vagyoni hozzájárulástól, vagyis a teljesített vagyoni hozzájárulástól függetlenül minden tagnak egy szavazata van. Ez azt jelenti, hogy a szövetkezetben az egy tag egy szavazat elve érvényesül akkor is, ha a tagok vagyoni hozzájárulásai között jelentős különbség van!

I.2.7 Tagsági jogviszony megszűnése

A tagsági jogviszony megszűnésének esetei a következők:

- ha a tag a szövetkezetből kilép,
- ha a tag vagyoni hozzájárulását (részjegyére vonatkozó fizetési kötelezettségét, vagy a pótbefizetési kötelezettségét) az alapszabályban (közgyűlési határozatban) megállapított időpontban nem teljesíti,
- ha a tag meghal,

- ha a tagot a szövetkezet kizárja,
- ha a szövetkezet jogutód nélkül megszűnik, vagy szétválík.

A kilépési szándékot az igazgatóságnak (ha a tagfelvételtől a közgyűlés döntött) a közgyűlésnek írásban kell bejelenteni. Az alapszabályban kell meghatározni, hogy a kilépési szándék bejelentése és a tagsági viszony megszűnése között milyen időtartamnak kell eltelnie, de ez az időtartam azonban 3 hónapnál hosszabb nem lehet.

A szövetkezet igazgatósága kizárhatja azt a tagot – aki neki felróható módon a szövetkezet érdekeit sértő vagy veszélyeztető magatartást tanúsít, vagy a tagsági jogviszonyból eredő kötelezettségének felszólítás ellenére nem tesz eleget. Az igazgatóság kizárását tárgyaló ülésére a tagot meg kell hívni, a kizárásról indokolással ellátott határozatot kell hozni, arról a tagot írásban értesíteni kell, aki ha a kizárást sérelmezi, attól az időponttól számított 30 napon belül, mikor a kizárásról tudomást szerzett, a kizárást kimondó igazgatósági döntés ellen közgyűléshez fordulhat.

Ha a közgyűlés a kizárást kimondó igazgatósági döntést helyben hagyja, a kizárt tag a határozat felülvizsgálatát a bíróságtól kérheti.

A tagsági viszony bármely okból történő megszűnése esetén a volt taggal illetve a tag örökösével el kell számolni. Tagsági viszony megszűnése vagy megszüntetése esetén a tagot illetve örökösét a részjegy névértékén felül a tagsági jogviszony alatt keletkezett, a szövetkezet saját tőkéjéből a részjegyre jutó, jogszabályban meghatározott számítási rend szerinti összeg illeti meg, feltéve, hogy a szövetkezet gazdálkodása nem veszteséges.

A részjegy névértékének a kifizetésére a tagsági viszony megszűnését követő számítási törvény szerinti beszámolót elfogadó közgyűlés napjától számított 30 napon belül kerül sor. Ha az elszámolás alapjául szolgáló összeg a névértéket meghaladja, akkor a különbözet összegét a közgyűlés által meghatározott időpontban kell meghatározni, ez az időpont a tagsági viszony megszűnésétől számított maximum 8 év lehet.

Ez a jelenlegi szabályozás a jól működő szövetkezetek volt tagjaira illetve örökösire nézve nagyon kedvezőtlen!

Miután a cégbíróság a szövetkezet tagjairól nem vezet nyilvántartást, ezért a tagi változásokat (tagok belépése, és kilépése) csak abban az esetben kell bejelenteni, ha a tagi változás a részjegytőke változását is jelenti (pl. ha úgy lépnek be tagok, hogy ezzel egyidejűleg nem lép ki tag, és a meglévő tagok sem adnak el részjegyet a belépni kívánó tagnak). A részjegytőke változását azonban már be kell jelenteni a cégbíróságnak. Amennyiben egy gazdálkodási éven belül több ízben is sor kerül a részjegytőke összegének megváltozására, nem szükséges minden alkalommal a költséges bejelentést megtenni, elegendő évente egyszer, a mérlegzáró közgyűlést követően előterjeszteni a változás bejegyzési kérelmet.

I.2.8 A vagyoni viszonyok a szövetkezetben

I.2.8.1 Részjegy

A részjegy a tag vagyoni hozzájárulását illetve az erre vonatkozó kötelezettségvállalását jelenti meg. A tagsági jogviszony létesítésének elengedhetetlen feltétele a részjegy

jegyzése. A törvény az alapszabályra bízva, milyen összegben állapítja meg a részjegy legkisebb mértékét, így tekintettel lehetnek a szervezetet alapító tagok vagyoni helyzetére. A törvény a szervezet alapításához kötelező tőkeminimumot nem állapít meg. Ugyancsak alapszabályban kell megállapítani, hogy a tag milyen számban és milyen mértékben köteles részjegyet jegyezni. Legalább egy részjegy jegyzése minden tag részére kötelező. A részjegyek névértéke csak azonos összegű lehet. A részjegy másra, mint a szervezet tagjára, nem ruházható át. Kivülálló tehát csak azt követően jogosult a szervezeti részjegy megszerzésére (másik tag részjegyének, vagy a részjegytőke megemelésével keletkező részjegyeknek a megvásárlására), ha sikeresen kérelmezte felvételét a szervezetbe.

A részjegy örökölhető, de az örökös nem válik a törvény erejénél fogva a szervezet tagjává, csak akkor, ha írásban kéri felvételét.

I.2.8.2 Tagi kölcsön

A törvény lehetőséget biztosít arra is, ha a részjegyet teljes egészében befizette, és legalább egy éve tag, a szervezet részére (nem pedig fordítva, a szervezetet a tag részére!) közokiratba vagy teljes bizonyító erejű magánokiratba (lásd: fogalom meghatározások) foglalt feltételekkel tagi kölcsönt nyújtson. A tagok által nyújtott kölcsön együttes összege azonban nem lehet több, mint a saját tőke kétszerese.

I.2.8.3 Pótbefizetés

Az alapszabály rendelkezhet úgy, hogy a veszteségek rendezése érdekében a tagokat vagyoni hozzájárulásuk arányában pótbefizetésre kötelezi. Elrendelésére évente legfeljebb egy alkalommal kerülhet sor, és mértéke tagonként nem haladhatja meg az egyes tag vagyoni hozzájárulásának 30%-át. Ha a tag a pótbefizetési kötelezettséget a közgyűlés által megjelölt időpontig nem teljesíti, tagsági viszonya megszűnik.

I.2.8.4 A közösségi alap

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

A szervezet által létrehozott közösségi alapból a szervezeti törvényben felsorolt célokra támogatás nyújtható a szervezet tagjai, valamint hozzátartozóik részére, amelynek részletes szabályait a 124/2006 (V.19.) számú Kormányrendelet határozza meg. A szervezeti törvényben megjelölt célok nem jelentenek teljes, eltérést nem engedő felsorolást, mert a törvényben fel nem sorolt, a szervezet céljának megfelelő támogatásokra és juttatásokra is lehetőség van.

A törvényben felsorolt juttatások és támogatások:

Szociális támogatás (pl. lakásépítési támogatás, gyermekneveléshez nyújtott segély, kereképtelenek segélyezése, temetési segély, étkezési hozzájárulás, üdülési támogatás, stb.)

Oktatási támogatás (pl. képzési támogatás, ösztöndíj, stb.)

Kulturális támogatás (kulturális csoportok, hagyományörző együttesek támogatása stb.)

Közművelődési tevékenység támogatása (ismeretterjesztő előadások megtartásának támogatása, szakmai rendezvényen való részvétel támogatása)

Sporttevékenység támogatása (amatőr és tömegsport támogatása)

A juttatások és támogatások körében nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy ezek egy részét adók és járulékok terhelik a mindenkori hatályos adó- és egyéb jogszabályok rendelkezéseinek megfelelően.

Az Alapszabályban úgy kell meghatározni a támogatások igénybevételére vonatkozó eljárást, hogy az egyéni keret minden támogatásra jogosult esetén azonos legyen. E támogatásokról a szervezetnek nyilvántartást kell vezetnie.

I.2.9 A közhasznú szervezeti jogállással rendelkező szociális szervezet

A szociális szervezet a munkanélküli (álláskereső) személyek foglalkoztatása során közreműködhet közmunka, közhasznú valamint közcélú munka biztosításában is. Ebben az esetben az 1997. évi CLVI. számú Közhasznú szervezetekről szóló törvény előírásainak is meg kell felelnie. A szervezet közhasznú jogállását a közhasznú, vagy kiemelkedően közhasznú szervezatként való nyilvántartásba vétellel szerzi meg, melyre sor kerülhet a szervezet alapításával egyidejűleg, vagy a működés során bármikor, erre irányuló kérelem benyújtását, illetve a kérelemnek a bíróság részéről történő helytadást követően.

A közhasznú nyilvántartásba vétel – egyebek mellett – nagy nyilvánosság biztosítását írja elő a működés során, de a gazdálkodás során számtalan kedvező adó-, és egyéb preferenciát jelent. A nyilvántartásba vételhez a már működő szervezetek esetében módosítani szükséges az alapszabályt a közhasznú szervezetekről szóló törvény rendelkezéseinek megfelelően. Az alapszabály módosítása során egyebek mellett rendelkezni kell arról, hogy a szervezet

- nem zárja ki, hogy tagjain kívül más is részesüljön a közhasznú szolgáltatásaiból,
- vállalkozási tevékenységet csak közhasznú céljainak megvalósítása érdekében, azokat nem veszélyeztetve végez,
- gazdálkodása során elért eredményét nem osztja fel, azt a létesítő okiratában meghatározott tevékenységre fordítja,
- közvetlen politikai tevékenységet nem folytat, szervezete pártoktól független és azoknak anyagi támogatást nem nyújt.

Ha a szociális szövetkezetet alapításkor közhasznú szervezetként jegyzik be, vagy a már bejegyzett szövetkezet a működés során kérelmére közhasznú nyilvántartásba veszik, az alábbi kedvezmények illetik meg:

- társasági adómentesség,
- vállalkozási tevékenysége után társasági adókötelezettséget érintő kedvezmény,
- helyi adókötelezettséget illető kedvezmény,
- vám- és illetékkedvezmény,
- közhasznú szervezet által – cél szerinti juttatásként – nyújtott szolgáltatás igénybevevőjét, személyi jövedelemadó mentesség.

A közhasznú nyilvántartásba vétel iránti kérelem benyújtása, illetve előkészítése komoly jogi szakmai munkát igényel, ezért az alapszabály módosításának tervezésénél is javasolt szakember segítségét kérni. Miután a nyilvántartásba vétel során a nem egységes bírósági gyakorlat eredményeként gyakran előfordul, hogy az eljárás hiánypótlásra utasítás miatt elhúzódik, alakuló szövetkezetek esetében nem a bejegyzési eljárásnál, hanem a bejegyzést követően, külön eljárásban célszerű a közhasznú nyilvántartásba vételt kérni. Ebben az esetben ugyanis a szövetkezet bejegyzése különösebb nehézség nélkül, akár néhány nap alatt megtörténik, és csak ezt követően, a működést nem zavarva indulhat eljárás a közhasznú nyilvántartásba vételre. Igaz, ez valamivel megnöveli a költségeket, de az esetleges bejegyzési eljárás elhúzódása így elkerülhető.

I.2.10 A szövetkezet megszűnése

A szövetkezet megszűnésének esetei:

- a) ha határozott időtartamra alapították és ez az időtartam eltelte,
- b) ha elhatározza jogutód nélküli megszűnését (végelszámolással) vagy jogutódlással való megszűnését,
- c) ha a tagok száma 7 fő alá csökken és 6 hónapon belül nem jelentenek be megfelelő számú új tagot,
- d) ha a cégbíróság más, a törvényben meghatározott ok miatt megszüntetnek nyilvánítja,
- e) a bíróság felszámolási eljárás során megszünteti.

A szövetkezet megszűnésének a törvényben felsorolt esetei közül a leggyakrabban megszűnési ok, ha a tagok az eredménytelen gazdálkodás (de nem fizetéseképtelenség miatt!), vagy a működés „okafogyottá” válása miatt a szövetkezet közgyűlése elhatározza a szövetkezet jogutód nélküli megszűnését. Erre csak abban az esetben kerülhet sor, ha a szövetkezetnek nincs kifizetetlen tartozása, vagy van, de a meglévő vagyon elegendő fedezetet nyújt a végelszámolási eljárásban a tartozások kiegyenlítésére. Ennek megítéléséhez az eljárás megindítását megelőzően célszerű a szövetkezet pénzügyi, gazdasági helyzetét jól ismerő szakembertől segítséget kérni.

Amennyiben a végelszámolás megindításának feltételei fennállnak, és a közgyűlés dönt arról, hogy a szervezetet a végelszámolási eljárást a kezdő időpont meghatározásával megindítja, meg kell választani a végelszámolót, aki az addigi képviselőre jogosultak helyett a továbbiakban a szervezetet képviseli. Fontos, hogy a végelszámolás megindításával az igazgatósága tagjainak, illetve az ügyvezető elnöknek a képviselői joga megszűnik.

A végelszámolás lebonyolításának részletes szabályait nem a szervezeti törvény, hanem a cégnyilvántartásról szóló 2006. évi V. sz. törvény tartalmazza. A szervezetet a cégjegyzékből való törléssel szűnik meg.

A szociális szervezet jogutód nélküli megszűnése esetén a tartozások kiegyenlítése után fennmaradó vagyont szociális szervezeti célra kell felhasználni.

Lehetőség van a szervezet megszűnésére olyan esetben is, ha a tagok, vagy azok egy része a továbbiakban is folytatni kívánják a szervezet addigi gazdálkodási tevékenységet, de egy másik szervezet szervezeti keretei között, vagy valamely más, nem szervezeti szervezeti formában. Ebben az esetben beszélünk a szervezet jogutódlással történő megszűnéséről, amelyet a szervezet átalakulása előz meg. A jogutódlással történő megszűnésnek, az úgynevezett átalakulásnak több módja van. Így átalakulásnak minősül a szervezetek egyesülése, amely összeolvadás vagy beolvadás formájában mehet végbe (ebben az esetben legalább egy szervezet jogutódlással történő megszűnése szükséges). Az átalakulás további esete a szervezet szétválása. Ebben az esetben lehetséges, hogy az a szervezet nem szűnik meg, amelyből egy jogutód szervezet kiválik.

A szervezetek megszűnésének talán második leggyakoribb módja pedig a gazdasági társasággá való átalakulás, melynek során a szervezet a továbbiakban korlátozott felelősségű társaságként, vagy részvénytársaságként működhet tovább.

Ha a megszűnő szervezet fizetéseképtelen, tehát vagyonából a hitelezők kielégítésére nincs elég fedezet, akkor nem végelszámolási eljárásnak, hanem felszámolásnak van helye. A felszámolást kezdeményezheti maga a közgyűlés, de a hitelező (akinek a szervezet tartozik) közvetlenül is fordulhat a bírósághoz felszámolási eljárás megindítása iránti kérelemmel.

A szervezettel szembeni felszámolás elrendelése esetén a bíróság a szervezetet képviselőre arra jogosult felszámolót rendel ki, aki a szervezettel szembeni követelések regisztrációját követően, ha a szervezetnek van vagyona, azt – jogszabályban meghatározott sorrendben és mértékben – a hitelezők követeléseinek kielégítésére fordítja.

A taglétszám törvényi minimum, 7 fő alá csökkenésének bejelentése a cégbíróságra a szervezet törvényes képviselőjének joga és kötelessége. A bejelentést követően a bíróság törvényességi felügyeleti eljárás keretében megfelelő határidő biztosítása mellett felhívja a szervezetet a szükséges számú új tagok belépésére. Ha a határidő eredménytelenül telik el, a taglétszám törvényi minimum alá csökkenésétől számított 6. hónap elteltével a bíróság megállapítja a szervezet megszűnését. A továbbiakban nincs lehetőség újabb tagok felvételével a törvényes működés helyreállítására, a törvény erejénél fogva megszűnt szervezet ellen pedig a bíróság a végelszámolási eljárást hivatalból megindítja és a végelszámolót hivatalból kirendeli.

I.3. Szociális szövetkezetekre vonatkozó pénzügyi és adóügyi szabályozás

I.3.1 Alapítás előtti pénzügyi kérdések

Ha már a leendő tagok meghozták azt a döntést, hogy létrehozzák a vállalkozást, a szociális szövetkezetet, még az alakuló közgyűlés, alapítási eljárás megindítása előtt célszerű átgondolni azokat a főbb kérdéseket, melyeket az alapszabályban rögzíteni kell és hosszú távon meghatározzák a vállalkozás, a szociális szövetkezet működését, gazdálkodását. Célszerű ezeknek a kérdéseknek az átgondolásához, az optimális döntés előkészítéséhez gazdasági szakértő, a szociális szövetkezet leendő számviteli munkatársának, megbízott könyvelőjének segítségét kérni. Ebben a döntési mechanizmusban a következő kérdések minden esetben felmerülnek, melyek megválaszolásában segítséget nyújt Önöknek jelen fejezet:

- Mekkora részjegy tőkével jöjjön létre a szociális szövetkezet?
- Mennyi legyen a részjegyek névértéke?
- Egy tag maximum hány darab részjegyet jegyezhet?
- Milyen jogviszonyban legyenek, ill. milyen jogviszonyban lehetnek a vezető tisztségviselők, a tagok a szociális szövetkezetben?
- Alanyi áfa mentes, vagy áfa alany legyen a szociális szövetkezet?
- Melyek legyenek a szociális szövetkezet cégbíróságnál bejegyzett tevékenységei?

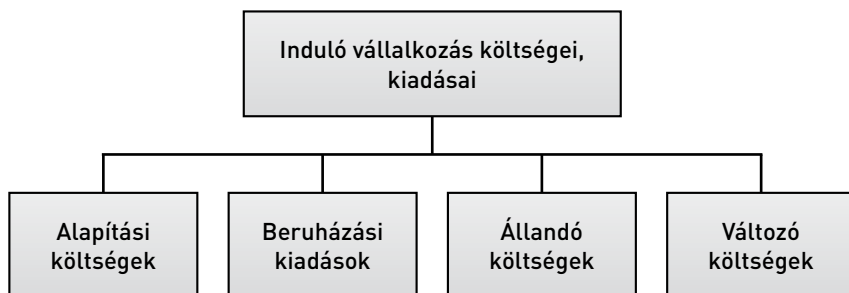
Mielőtt vállalkozás alapítás céljából felkeresnének egy ügyvédet, konzultáljanak egy gazdasági, adóügyi szakértővel.

I.3.1.1 Részjegy tőke összegének, részjegyek névértékének meghatározása

A szociális szövetkezetek számviteli értelemben vett jegyzett tőkéjét a tagok vagyoni hozzájárulása, azaz a részjegy tőke adja.

Ahhoz, hogy az optimális részjegy tőkét meg lehessen határozni, először is az üzleti tervet, s azon belül a pénzforgalmi tervet kell áttekinteni, melyből megállapítható, hogy az alapítás költségei, a tevékenység indítása, a várható beruházások, termelőeszköz beszerzések, mekkora összegű kiadást tesznek szükségessé.

Induló szociális szervezet legjellemzőbb költségei:



I. Alapítási költségek

alapítási eljárási illeték
közzétételi díj
ügyvédi munkadíj
engedélyek hatósági illetéke
bankszámlanyitási díj

2011-ben:

100 000 Ft
5 000 Ft

II. Beruházási kiadások

irodabútorok beszerzése
számítógépek beszerzése
telefonok, fénymásoló, fax
termelő eszközök, gépek beszerzése

III. Állandó költségek

bankszámlavezetési díj
havi átalánydíjas költségek
telefon, internet előfizetés
könyvelési havi díj
kötelezően fizetendő járulékok, adók
biztosítási díj
bérleti díj

IV. Változó költségek

gazdasági tevékenységgel kapcsolatban, attól
függően felmerülő költségek
áru, anyag beszerzés
alvállalkozói teljesítések
bérek, járulékok
reklám, marketing

Egy vállalkozás elindítása előtt minden esetben célszerű likviditási, pénzügyi tervet készíteni, mely a tervezett időszakra – javasoltan első évre tételesen, első öt évre összefoglalóan – tartalmazza a várható bevételeket, kiadásokat.

Az első időszakra, első évre célszerű ezt a tervet havonkénti bontásban elkészíteni, mert abból könnyen megállapítható, hogy **meddig és mekkora összeggel kell a szövetkezetet saját forrásból finanszírozni**, mikor milyen összegű kifizetések várhatóak a szállítók, munkavállalók, adóhivatal felé, mikor várható az adóhivataltól visszaigényelt áfa visszautalása, mikor éri el a vállalkozás bevételeinek, kiadásainak fedezeti pontját és mikortól fog már profitot termelni.

A várható költségek tervezésekor meg kell határozni, hogy az állandó és változó költségek közül mekkora összegű működési költség fog még felmerülni addig az időpontig, amíg a vállalkozás már a saját árbevételéből fogja tudni a kiadásokat fedezni.

A likviditási terv alapján lehet megállapítani tehát, hogy a szövetkezetnek mekkora összeget kell finanszíroznia az induló részjegy tőkéből. Ha ez az összeg meg van, akkor már lehet rögzíteni, hogy hány darab és milyen összegű, mekkora névértékű részjeggyel induljon a szociális szövetkezet és az alapító tagok fejenként mekkora összeggel, hány darab részjeggyel járuljanak hozzá az induláshoz.

Előfordulhat olyan eset, amikor a vállalkozás tagjai – anyagi lehetőségüktől függetlenül – nem egyforma darabszámú részjegyet jegyeznek.

Minél alacsonyabb névértékű a részjegy, annál biztosabb, hogy a hátrányos helyzetű személyeknek sem fog problémát okozni annak rendelkezésre bocsátása, illetve befizetése a szövetkezet bankszámlájára.

Ne az legyen a taggá válás akadálya, hogy a célcsoporttag nem tudja a szövetkezet rendelkezésére bocsátani a minimális részjegy összegét.

A pénzforgalmi tervet a vállalkozás vezetője és pénzügyi, számviteli munkatársa közösen tudja csak elkészíteni, mert a terveket senki nem ismeri jobban a szövetkezet vezetőjénél, de a likviditás megtervezéséhez elengedhetetlen az adójogszabályok ismerete.

A pénzügyi terv elkészítésére nemcsak az alapításnál lehet szüksége a szövetkezetnek, hanem egy pályázati anyag összeállításánál is. A pénzügyi terv az alapja a pályázat költségvetésének, részét képezi a benyújtandó üzleti tervnek, és általa könnyebb meghatározni a program megvalósítás során felmerülő költségek ütemezését, valamint a GANTT diagramot is.

A pénzben jegyzett részjegy összegét, vagy legalább annak 30 %-át – az alapszabályban elfogadott feltételek szerint – a tagok az alapszabály elfogadását követő 8 napon belül kötelesek a szövetkezet pénzforgalmi bankszámlájára vagy a házipénztárába befizetni.

I.3.1.2 Vezető tisztségviselők, tagok jogviszonya

A szociális szervezetnek tagja csak olyan személy lehet, aki a szociális szervezetet tevékenységében személyesen közreműködik. Személyes közreműködés lehetőségei:

- Munkaviszonyban munkaszerződéssel,
- Vállalkozói jogviszonyban vállalkozói szerződéssel,
- Megbízási jogviszonyban megbízási szerződéssel,
- Egyszerűsített foglalkoztatás keretében
- Egyéb jogviszonyban

A szociális szervezetet vezető tisztségviselőjének jogviszonya lehet:

- Munkaviszony munkaszerződés megkötésével jön létre, a munkáltatói jogok gyakorlója a közgyűlés
- Munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony
Ptk. megbízásra vonatkozó szabályai szerint, ekkor a tisztségviselők tiszteletdíjban, vagy megbízási díjban részesülhetnek.

Amikor egy új vállalkozás jön létre, több hónap is eltelik addig, amíg a termékeinek értékesítéséből, szolgáltatások nyújtásából saját árbevételt tud realizálni. Ezért ilyenkor is a kiadások racionalizálására kell törekedni. A munkavállaló tagokkal munkaviszonyt csak a tényleges gazdasági tevékenység megkezdésekor létesítsen a szervezet. A vezető tisztségviselők után sem kell minden esetben járulékot fizetni. Amennyiben a vezető tisztségviselőnek igazolhatóan van máshol heti 36 órát meghaladó munkaviszonya, és a szociális szervezetből nem származik járulékköteles jövedelme, akkor járulékot ő utána sem kell fizetni. Így egy induló vállalkozás akár több százezer forintot is megtakaríthat.

Amennyiben a szociális szervezet tagja a személyes közreműködést munkaviszonyban, vállalkozási vagy megbízási jogviszonyban végzi, az 1997. évi LXXX. Tbj. törvény 5. § (1) b) értelmében biztosítottá válik, és az adóhivatal felé járulékfizetési kötelezettség keletkezik. **Megbízási jogviszony esetén is biztosítottá válhat** a személyesen munkát végző magánszemély, amennyiben a díjazás ellenében munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony keretében kapott tárgy havi járulékalapot képező **jövedelme eléri a minimálbér 30%-át**, 2011-ben a 78.000 Ft 30%-át, azaz 23.400 Ft-ot.

A járulékfizetési kötelezettség független attól, hogy a vállalkozásnak van-e már bevétele vagy sem, azaz a járulékokat akkor is be kell fizetni az adóhivatal bankszámlájára, ha a vállalkozásnak még egy fillér bevétele sem keletkezett.

I.3.1.3 A szociális szervezetekre vonatkozó általános forgalmi adó szabályok

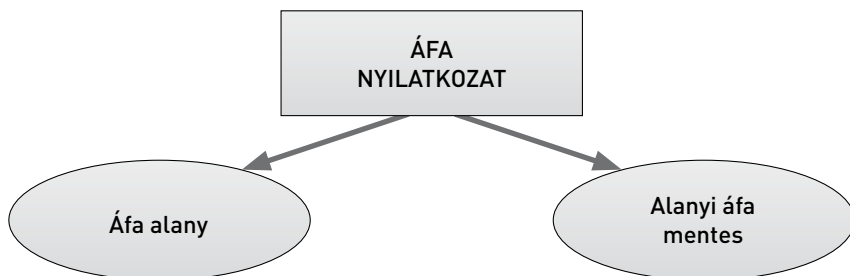
Alapítás előtt a vállalkozás tevékenységének megtervezésével együtt meg kell határozni, hogy áfa szempontjából kizárólag adóköteles, adómentes, vagy adóköteles és adómentes tevékenységet fog végezni a szervezet.

A tevékenységek körültekintő feltérképezése után már könnyebb lesz kitölteni a cégbírósághoz benyújtandó, az alapítási dokumentumok részét képező áfa alanyisággal, különböző tevékenységek áfa megállapítási módjával, közösségi adószám megállapításával kapcsolatos ún. **áfa nyilatkozatot**. Ezt az alapítást lebonyolító ügyvéd fogja kitölteni, mivel a cégbejegyzési kérelem részét képezi. Azt viszont, hogy mi legyen a nyilatkozatban a szövetkezet tagjainak, vezetőjének kell eldöntenie, erről is célszerű a vállalkozás számviteli munkatársával, megbízott könyvelőjével konzultálni.

Ha az áfa körbe történő bejelentkezéskor nem az optimális lehetőséget választja a szociális szövetkezet, akkor ennek következtében hosszú távon komoly anyagi kára is származhat.

A szociális szövetkezetek is az általános forgalmi adóról szóló 2007. évi CXXVII. törvény hatálya alá tartoznak. Ennek értelmében választhatnak:

- Általános áfa fizetési kötelezettséget
- Alanyi áfa mentességet.



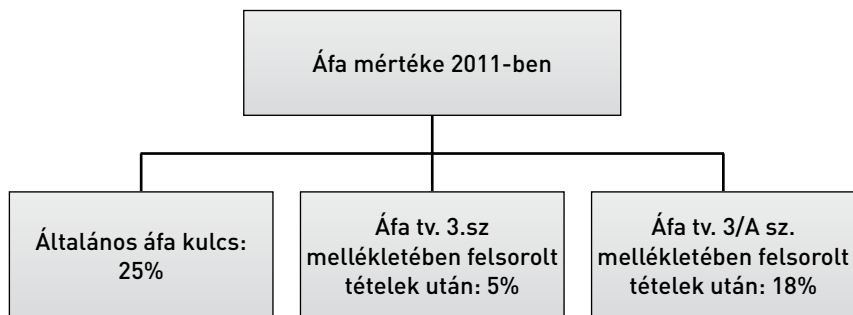
Az adóhivatal az áfa nyilatkozat alapján fogja a vállalkozás **adószámát megállapítani az „egyablakos” bejegyzési eljárás során**. Az adószám érvényességét a Cégbíróság által elektronikusan kiadott Tanúsítvány igazolja, mely a vállalkozás adószámán kívül tartalmazza a nevét, a cégjegyzék számát, székhelyét, a KSH számát. Az adószám felépítése: 12345678-x-zz

Az első 8 számjegy a vállalkozás adószáma, az ezt követő számjegy lehet 1, 2 vagy 3.

1-es az alanyi áfa mentességet választott adózóké, 2-es az általános áfa szabályok szerint adózó vállalkozásoké, 3-as az EVÁ-soké. Az utolsó két számjegy a megye kód.

a) Általános áfa fizetési kötelezettség

Amennyiben az alakuló vállalkozás az általános áfa fizetési kötelezettséget választja, akkor fő szabály szerint – amennyiben nem közérdekű, vagy a tevékenység egyéb sajátos jellegére tekintettel mentes tevékenységet végez – az általa nyújtott szolgáltatások, teljesített értékesítések után áfa felszámítására kötelezett. És jogosult az Áfa tv. VII. fejezetében foglaltak szerint a részére felszámított áfa levonására, ill. az adóhivataltól történő visszaigénylésére.



A vállalkozások áfa bevallási, befizetési kötelezettségüket az Art. 1. számú melléklet I. B) 3. pontja szerint teljesítik, induló vállalkozások negyedéves áfa bevallási gyakoriságúak.

b) Alanyi áfa mentesség

Az Áfa tv. 187. § – 196. § értelmében **alanyi áfa mentességet** választhat az a vállalkozás, mely értékesítéseinek összege éves szinten, időarányosan az **5 millió Ft-ot nem haladja meg**. Ebben az esetben a szociális szervezet értékesítései, szolgáltatás nyújtásai után nem kötelezett áfa felszámítására, de nem jogosult a szállítói által neki felszámított áfa levonására sem.

Amennyiben a vállalkozás értékesítéseinek ellenértéke év közben meghaladja a törvényben meghatározott 5 millió Ft-os értékhatárt, a vállalkozás áfa fizetésre kötelezetté válik. Ez azt jelenti, hogy köteles:

- áfát felszámítani az első olyan értékesítése után, mellyel az 5 millió Ft-os árbevételi küszöböt átlépi
- 15 napon belül változás-bejelentő nyomtatványon a küszöbérték átlépéséről az adóhivatalt értesíteni. Az adóhivatal ezt követően 2-re módosítja az adózó adószámának 9 számjegyét.

Annak a szervezetnek érdemes alanyi áfa mentességet választania, melynek várhatóan az éves szintű árbevétele nem lesz több 5 millió Ft-nál, minimális beruházást hajt végre, kevés tárgyi eszközt vásárol, jellemzően lakosságnak nyújt szolgáltatást, vagy értékesít terméket. Ha a magánszemélyeknek értékesítő szervezet az alanyi áfa mentességet választja, akkor áfa nélkül, kedvezőbben, alacsonyabb áron értékesítheti termékeit, szolgáltatásait. Ezáltal lehet, hogy jobb piaci pozíciót tud elérni.

Az alanyi áfa mentességet az adózó mindig a tárgy év végéig választja. Amennyiben a szociális szervezet a tárgy évet követő évben már nem szeretne alanyi áfa mentes lenni, akkor december 20-ig egy változás-bejelentő nyomtatványon bejelentheti az adóhivatalhoz, hogy január 1-jétől az általános áfa fizetési kötelezettséget választja.

c) EU adószám

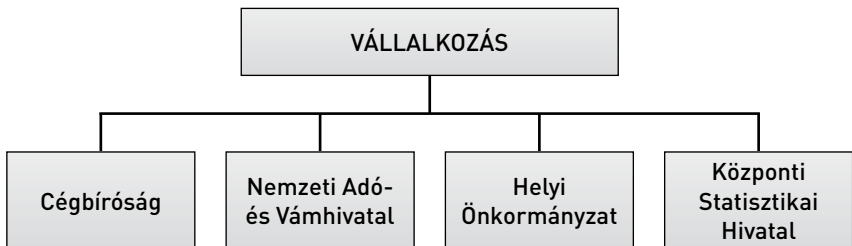
A vállalkozás alapításakor arról is kell nyilatkozni, hogy kéri-e az adózó az európai uniós adószáma megállapítását. Erre akkor van a szociális szövetkezetnek szüksége, ha tervez az Európai Unió más tagállamába bejegyzett vállalkozás részére termékértékesítést, szolgáltatásnyújtást, vagy csak szeretne az EU-ból terméket vásárolni, szolgáltatást igénybe venni. Ugyanis, ha a vállalkozás és uniós partnere is rendelkezik érvényes EU adószámmal, és azt a számlán a partnerek feltüntetik, akkor az Unión belül áfa mentesen lehet vásárolni, értékesíteni.

Amennyiben a vállalkozás az alapítással egyidejűleg nem kért közösségi adószámot, akkor a **későbbiekben bármikor megigényelheti azt a 11T201T jelű nyomtatványon** megjelölve, hogy milyen okból kéri azt.

A Európai Közösségen belüli termék beszerzésekről, értékesítésekről, igénybe vett és nyújtott szolgáltatásokról az aktuális áfa bevallással egyidőben kell a 11A60 jelű Összesítő nyilatkozaton az adóhivatal felé adatot szolgáltatni.

I.3.2 Adózás rendjéről szóló törvény szerinti kötelezettségek

A vállalkozás már az alapítás során több hivatallal kerül kapcsolatba, amelyek felé nemcsak az alapításkor, hanem működésük során is bejelentési kötelezettséggel tartoznak.



I.3.2.1 NAV (Nemzeti Adó és Vámhivatal) felé teljesítendő bejelentési kötelezettségek

Miután egy új vállalkozás létre jön, az adószám érvényességét követő 15 napon belül különböző hivatalok felé kell bejelentési kötelezettséget teljesíteni. Először az adóhivataltól fog a szövetkezet levelet kapni, melyben örömmel üdvözik az új adózót és felhívják a figyelmét a különböző adatbejelentési és bevallási kötelezettségekre.

Ne feledje! Amennyiben a vállalkozás hatósághoz bejelentett adataiban, vagy adókötelezettségét érintően bármilyen változás történne, 15 napon belül be kell a változást jelenteni az illetékes hatóságokhoz. A bejelentés határidőn túli teljesítése, vagy elmulasztása esetén a hatóságok akár több százezer forint bírságot is kiszabhatnak a vállalkozásra.

a) Általános bejelentési kötelezettség

Az Art. 16. §, valamint a 17. § (3) értelmében az adószám érvényességét követő 15 napon belül a **11T201T** jelű Bejelentő és változásbejelentő lapon azokat az adatokat kell az adóhivatal felé bejelenteni, melyeket a cégbejegyzési eljárás során nem kellett közölni, többek között az:

- Iratőrzés helyét
- Főtevékenységen kívüli egyéb tevékenységeket
- Működési engedély adatait
- Törvényes képviselő adatai.

A 11T201T jelű nyomtatványon van hely a tulajdonosok és azok adóazonosító jelének bejelentésére is, de a szociális szervezetek esetében, a szervezetek sajátossága miatt a tulajdonosok adóazonosító jelét nem kell bejelenteni.

A szociális szervezetek működése során, ha az adóhivatalnál nyilvántartott adatokban változás következik be, akkor azt a változást követő 15 napon belül a szervezetet kötelez az adóhivatalnak bejelenteni.

Az Art. 172. § (1) a) értelmében az adózó max. 500.000 Ft mulasztási bírsággal büntethető, ha az adóhivatalnál nem, vagy késedelmesen teljesíti bejelentési, változás-bejelentési kötelezettségét.

b) Adóügyek elektronikus ügyintézéséhez szükséges regisztráció

A szociális szervezetek, a többi vállalkozáshoz hasonlóan az adóhivatal felé teljesítendő adatszolgáltatási, adóbevallási kötelezettségüknek kizárólag elektronikus úton tehetnek eleget. Az ÁNYK (Általános Nyomtatvány Kitöltő) programmal elkészített bevallásokat az ügyfélkapun (www.magyarorszag.hu) keresztül lehet az adóhivatal elektronikus bevallási rendszerébe feltölteni.

Az elektronikus bevalláshoz, az adóügyek elektronikus ügyintézéséhez adóhatósági regisztráció szükséges. A regisztráció alkalmával, mely Art. 17. § (5) szerint **az adószám megszerzését követő 8 napon belül kötelező**, és amely a **11T180-as nyomtatvány** adóhivatalhoz történő benyújtásával történik, a szociális szervezet – saját adatain kívül – annak a magánszemélynek az adatait jelenti be, aki jogosult a szervezet bevallási kötelezettségének elektronikus úton történő teljesítésére. Ez a regisztráció a szervezet és a magánszemély között létre jött meghatalmazáson alapul, mely lehet teljes körű valamennyi elektronikusan teljesíthető adóügy intézésére, vagy csak meghatározott ügyekre vonatkozó.

Ma már az adóhivatalnál lehetőség van telefonon történő ügyintézésre is, azt a képviselőt, akit erre a vállalkozás meghatalmazott, szintén a **11T180** nyomtatványon lehet bejelenteni.

A vállalkozás, a szociális szervezet könyvelési feladataival javasolt olyan személyt megbízni, aki vállalja az adóhatósági regisztrációt és a bevallásokat saját neve alatt küldi be az adóhivatalhoz, mellyel felvállalja az ezzel járó felelősséget is.

2011-től országosan egységesítve lett az adózás rendjéről szóló 2003. évi XCII. törvény és a helyi adókról szóló 1990. évi C. törvény alapján az önkormányzatokhoz benyújtandó BEJELENTKEZÉS ÉS VÁLTOZÁS-BEJELENTÉS nyomtatvány. Ugyanazt az internetről letölthető nyomtatványt kell kitölteni, ha az országban bármelyik önkormányzathoz kell iparűzési adó bejelentkezést, változás bejelentést tenni. A nyomtatvány letölthető a: www.ngm.gov.hu/bejelentkezési_nyomtatvány.doc helyről.

I.3.2 Helyi önkormányzati adóhatósághoz helyi adó hatálya alá történő bejelentési kötelezettség

Szintén 15 napja van a vállalkozásnak arra, hogy a helyi önkormányzat adóhatóságához bejelentkezzen helyi iparűzési adó hatálya alá. Mivel az önkormányzatok – az adóhivatallal ellentétben – nincsenek közvetlen összeköttetésben a cégbírószágok adatbázisával, és a cégbírószágok a helyi önkormányzatok adóhatóságát közvetlenül nem értesítik az új vállalkozásokról, ezért a vállalkozás összes törzsadatát – nevét, adószámát, cégjegyzék számát, KSH számát, bankszámlaszámát, székhelyét, telephelyét, főtevékenységét, képviselőjének, tulajdonosainak személyes adatait – be kell jelenteni a helyi önkormányzatnál az arra rendszeresített nyomtatványon.

Amennyiben a vállalkozásoknak működésük során a bejelentett adataikban, vagy adókötelezettségüket érintően bármilyen **változás állna be, azt az Art. 23. § értelmében 15 napon belül kötelesek az önkormányzat adóhatóságánál bejelenteni.**

I.3.2.3 KSH felé történő bejelentési kötelezettség

Az ún. egyablakos cégalapítási eljárás keretében kapja meg a vállalkozás a Statisztikai számjelét, melyet az illetékes Cégbíróság a Tanúsítványon közöl. Az alakulást követő 15 napon belül kell a jogi személyiségű gazdasági társaságoknak, szövetkezeteknek, jogi személyiség nélküli gazdasági társaságoknak a **1032 számú Alapinformációk az alakuló gazdasági szervezetekről** nevű nyomtatványon a KSH felé az első adatszolgáltatást teljesíteni többek között a következőkről:

- A megalakulást követő egy éven belül a munkaviszonyban állók tervezett létszáma
- A megalakulást követő egy éven belül a szervezet tervezett árbevétele, vagy működési költsége
- A megalakulást követő egy éven belül tervezett beruházások értéke
- Tervezi-e, és ha igen milyen mezőgazdasági tevékenység végzését.

I.3.3 Bankszámla nyitási kötelezettség és a pénzforgalom lebonyolítására vonatkozó szabályok

A szociális szervezetek a többi vállalkozáshoz hasonlóan az alapítást követő **15 napon belül** az Art. 14. § (1) szerint kötelesek **pénzforgalmi bankszámlát nyitni** valamely banknál. Természetesen a vállalkozások több bankszámlával is rendelkezhetnek.

A szervezetek is kötelesek pénzeszközeiket bankszámlán tartani, pénzforgalmukat ezen lebonyolítani. A vállalkozás házipénztárban csak a készpénzben történő fizetésekhez szükséges készpénzmennyiség tartható, az ezt meghaladó pénzüsszeget kötelező a bankszámlára befizetni.

Új szociális szervezetet és induló vállalkozások esetében az alapítás évében az összes bevételt és így a házipénztár maximumot a várható adatok alapján kell meghatározni.

A vállalkozás pénzkézelésére vonatkozó szabályokat, a házi pénztárban tartható maximális pénzkészletet a pénzkézelési szabályzatban kell rögzíteni (I.3.3 fejezet)

Az Art. 172. § (1) e) értelmében az adózó bankszámla nyitási kötelezettségének elmulasztása, valamint a számviteli törvényben meghatározott készpénzkézelési szabályzatra vonatkozó rendelkezések megsértése esetén 500 ezer forintig terjedő mulasztási bírsággal sújtható.

A Számvitelről szóló 2000. évi C tv. 14. § (9) értelmében a vállalkozásoknál a napi készpénz záró állománya nem lehet több, havonkénti átlagban, mint az előző évi – éves szintre átszámított – **összes bevételük 2%-a**, ha ez nem éri el az 500.000 Ft-ot, akkor **500.000 Ft**. Ha az előző év adata még nem áll rendelkezésre, akkor a 2 évvel ezelőtti összes bevétel alapján kell a házipénztár maximumot meghatározni.

Mielőtt a vállalkozás eldönti, hogy pénzforgalmi bankszámláját melyik banknál nyitja meg, érdemes több bank aktuális ajánlatát összehasonlítani. A havi díjakat komplexen kell áttekinteni, nem elég csak a havi számlavezetési díjat vizsgálni, hanem számolni kell a tranzakciós díjakkal, valamint a bankkártya használatáért felszámolásra kerülő jutalékokkal is.

I.3.4 Foglalkoztatottakkal, biztosítottakkal kapcsolatos előírások

I.3.4.1 Biztosítottak bejelentésére vonatkozó szabályok

A szociális szervezetnél biztosítási jogviszonnyal rendelkező személyeket (l. 1.2 fejezet), az Art. 16. § (4) szerint a biztosítási jogviszony első napját megelőzően, de legkésőbb a biztosítási jogviszony első napján a foglalkoztatás megkezdése előtt, ill. ha a biztosítás elbírálása később történik, akkor az azt követő napon a munkáltatónak nyilvántartásba kell venni és be kell jelenteni az adóhivatalhoz.

Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy:

- **munkaviszony esetén a munkavállalókat 1 nappal előbb**, a munkába lépésüket megelőző napon, de legkésőbb a munkába lépésük napján a munkavégzés megkezdése előtt rögzíteni kell a munkaügyi nyilvántartásokban és be is kell jelenteni az adóhivatal felé.
- **megbízási díj**, vagy tiszteletdíj kifizetése esetén, a biztosítás elbírálása a kifizetéssel egy időben történik, tehát a bejelentési kötelezettséget legkésőbb **a kifizetést követő napon** kell teljesíteni.

A bejelentési kötelezettséget az adóhivatal felé a 11T140 nyomtatványon kell teljesíteni.

A bejelentésnek tartalmaznia kell:

- a munkáltató, illetve a kifizető adóazonosító számát,
- nevét/elnevezését,
- székhelyét, telephelyét,
- a foglalkoztatott biztosított személyi adatait, állampolgárságát, adóazonosító jelét,
- a biztosítási jogviszonyának kezdetét, kódját, megszűnését,
- a biztosítás szünetelésének időtartamát,
- a heti munkaidejét,
- a FEOR számát.

Ne feledje! A munkavállalókat munkába lépésük előtt 1 nappal előbb, de legkésőbb munkába lépés napján a munkakezdés előtt be kell jelenteni! A bejelentés elmulasztása esetén a hatóság az Art. 172.§ (2), (5) értelmében személyenként max. 1 millió forintig terjedő mulasztási bírsággal sújthatja a vállalkozást!

Ha a szociális szövetkezet foglalkoztatási célú pályázatot valósít meg, a **pályázat megvalósítás kezdete minden esetben a támogatási szerződés megkötése után legyen**. Ha szükséges, akkor a támogatási szerződés aláírása előtt **módosítani kell a projekt kezdő dátumát**. Ugyan a projekt megvalósítás saját kockázatra megkezdhető a támogatási szerződés aláírása előtt is, de ez nem javasolt! Ebben az esetben ugyanis a feladataikat munkaviszonyban ellátó projekt menedzsmnt, szakmai megvalósítók foglalkoztatását már hamarabb meg kell kezdeni, mint ahogy érvényes szerződéssel rendelkezne a szövetkezet. Az ő bérük kifizetése, bérük járulékának utalása pedig már nagy valószínűséggel hamarabb esedékes lesz, mint ahogy a támogatásból az igényelt előleg megérkezne. Ez pénzügyi, likviditási problémákat okozhat a szervezetnél, mert ezeket a kiadásokat saját forrásból kell megelőlegeznie a szociális szövetkezetnek.

Nagyobb problémát okoz az, ha a támogatási szerződés aláírása után derül ki, hogy a projekt megkezdés dátumával nem kötötték meg a munkaszerződéseket a projekt menedzserrel, szakmai vezetővel. Utólag nem köthető meg a munkavállalókkal a munkaszerződés és az adóhivatalhoz sem lehet a munkavállalókat utólag bejelenteni!

I.3.4.2. Járulékfizetési kötelezettségek

A szociális szervezeteknél ugyanúgy, mint a vállalkozásoknál a foglalkoztatással kapcsolatban nemcsak a bruttó bér merül fel költségként, hanem az azt terhelő adóhivatalnak átutalandó járulékok is.

2011-ben a biztosítottaknak kifizetett jövedelem után a kifizetőket a következő járulékok terhelik:

- Társadalombiztosítási járulék
- Szakképzési hozzájárulás
- Rehabilitációs hozzájárulás

a) Társadalombiztosítási járulék

A járulék terhek közül a társadalombiztosítási járulék a legnagyobb mértékű, mely a társadalombiztosítási ellátások – nyugdíj, táppénz, GYED, GYES, orvosi, kórházi ellátások – fedezetét biztosítja. Az 1997. évi LXXX. Tbj. tv. 19. § szerint nemcsak a foglalkoztatót terheli 27% tb járulék, hanem a jövedelmet szerző magánszemélyt, biztosított munkavállalót, megbízottat is terheli egyéni járulékfizetési kötelezettség.

A biztosítottat terhelő járulékokat a személyi jövedelemadóval együtt a kifizető köteles levonni és az őt terhelő járulékokkal együtt a tárgy hónapot követő 12-ig az adóhivatalnál elektronikusan a 11A08 számú nyomtatványon bevallani és ez alapján befizetni.

b) Szakképzési hozzájárulás

A kifizetőt a társadalombiztosítási járulék alapja után **1,5% szakképzési hozzájárulás** is terheli a 2003. évi LXXXVI. tv. alapján.

A szakképzési hozzájárulási kötelezettségét a vállalkozás nemcsak a hozzájárulás adóhivatalhoz történő átutalásával teljesítheti, hanem annak egy részét a törvény 4. §-ban meghatározott módon is, azaz:

- Szakközépiskolai, szakiskolai tanulók **gyakorlati képzésének megszervezésével,**
- **Saját munkavállalói** számára a Felnőttképzési tv. valamint a Munkatörvénykönyv alapján kifizetett **képzéseinek költségének elszámolásával,**
- Térségi integrált szakképző központ iskolai rendszerű szakképzést folytató intézményében, vagy speciális szakiskolában, vagy felsőoktatási intézményben folytatott gyakorlati képzés fejlesztését szolgáló **felhalmozási támogatás nyújtásával.**

A Tbj. tv. 5. § tartalmazza, hogy ki minősül biztosítottnak. Az 5. § b) értelmében a szociális szervezet tagja is biztosítottnak számít, ha a szervezetet tevékenységében munkaviszony, vállalkozási vagy megbízási jogviszony keretében személyesen közreműködik.

c) Rehabilitációs hozzájárulás

A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának elősegítése érdekében vezették be a rehabilitációs hozzájárulást.

Az 1991. évi IV. törvény (Ft.) 41/A. § értelmében a munkaadó köteles rehabilitációs hozzájárulást fizetni, ha az általa foglalkoztatottak létszáma a **20 főt meghaladja**, és az általa foglalkoztatott megváltozott munkaképességű személyek száma nem éri el a **kötelező foglalkoztatási szintet**, azaz a létszám **5%-át**.

Rehabilitációs hozzájárulás mértéke 2011-ben: 964.500 Ft/Fő/év

I.3.4.3 Bért terhelő járulékok számítása

2011-ben érvényes járulék mértékek

Társadalombiztosítási járulék	Egyéni járulék	Foglalkoztatót terhelő járulék
Nyugdíjjárulék	10%	24%
Egészségbiztosítási járulék		
természetbeni egbi. járulék	4%	1,5%
pénzbeli egbi.járulék	2%	0,5%
Munkaerőpiaci járulék	1,5%	1%
Szakképzési hozzájárulás		1,5%
Összesen:	17,5%	28,5%

A munkáltató havi költségei, havi bruttó 100.000 Ft-os bér esetén

Bruttó bér	100 000 Ft
Bér költség összesen	100 000 Ft
Munkáltatót terhelő járulékok	
24% Nyugdíjjárulék	24 000 Ft
2% Egészségbiztosítási járulék	2 000 Ft
1% Munkaerőpiaci járulék	1 000 Ft
1,5% Szakképzési hozzájárulás	1 500 Ft
Bérr járulékok összesen	28 500 Ft
Vállalkozás összes költsége	128 500 Ft

A munkáltatónak egy munkavállaló havonta 128.500 Ft-ba kerül, ha az alkalmazottat havi bruttó 100.000 Ft-os bérrel foglalkoztatja. Ennyi hasznot kell megtermelni egy hónapban csak azért, hogy a személyi jellegű kiadásokat fedezze.

I.3.4.4 Részmunkaidős foglalkoztatás járulékkedvezménye

A vállalkozásoknál a munkavállaló munkaköre, egészségi állapota, családi körülményei, vagy a munkáltató gazdasági helyzete is indokolhatja azt, hogy egyes munkavállalók nem teljes, hanem csak részmunkaidőben vannak foglalkoztatva.

A Tbj. 5. § (1) a) értelmében a részmunkaidőben munkaviszonyban foglalkoztatott alkalmazottak is biztosítottaként számítanak.

A 2011. január 1-jétől érvényes a 2004. évi CXXIII. törvényben történt jogszabály módosítás járulékkedvezménnyel kívánja elősegíteni a kisgyermekes anyukák visszatérését a munka világába.

2011-től a 27 %-os tb járulék helyett csak 20 % járulékot kell fizetnie a foglalkoztatónak, ha:

- a gyermekgondozási szabadságát töltő munkavállalója helyett, annak munkakörében, 2 munkavállalót foglalkoztat, heti 20-20 órás részmunkaidős munkaviszonyban, valamint
- gyermekgondozási szabadságról visszatérő munkavállaló munkakörét megosztja két, heti 20-20 órás részmunkaidős munkaviszonyra úgy, hogy az egyik részmunkaidős foglalkoztatott a gyermekgondozási szabadságról visszatérő munkavállaló, a másik részmunkaidős foglalkoztatott pedig a távolléti ideje alatt felvett munkavállaló lesz.

Részmunkaidős foglalkoztatás járulékkedvezményének feltétele:

- csak 2010. december 31. után kezdődő munkaviszonyok esetében vehető igénybe
- a részmunkaidős foglalkoztatás legalább 1 év fennálljon
- az átlagos statisztikai létszám növekedjen
- legfeljebb 3 évig érvényesíthető
- a kedvezmény maximuma: a minimálbér kétszerese, 2011-ben havi 156.000 Ft.

Részmunkaidős foglalkoztatás kedvezményes járulék mértéke 2011-ben:

Járulék megnevezése	Járulék mértéke
nyugdíjbiztosítási járulék	18%
természetbeni egészségbiztosítási járulék	1%
pénzbeli egészségbiztosítási járulék	0,3%
munkaerőpiaci járulék	0,7%
Összesen:	20%

I.3.5 Szociális szervezetekre vonatkozó számviteli szabályok

I.3.5.1 Könyvvizetési szabályok

A szociális szervezetek könyvvizetési és beszámoló készítési szabályait – a többi vállalkozáshoz hasonlóan – a Számvitelről szóló 2000. évi C. törvény tartalmazza.

A szociális szervezetek kötelesek kettős könyvvitelt vezetni, és amennyiben az éves szintre átszámított nettó **árbevételük 2 üzleti év átlagában ill. várhatóan a 10 millió Ft-ot eléri, kötelesek a könyvelési feladatokkal PM által regisztrált mérlegképes könyvelőt megbízni.**

Pályázatot megvalósító szociális szervezeteknél a könyvelési feladatokkal annak ellenére javasolt mérlegképes könyvelőt megbízni, hogy a törvény csak 10 millió Ft nettó árbevétel felett teszi azt kötelezővé, mivel a **kifizetési kérelmeket kötelező mérlegképes könyvelővel ellenjegyeztetni.**

A könyvvezetést a számviteli alapelveknek megfelelően kell végezni, a szociális szövetkezet főkönyvi számlatükrét pedig úgy kell kialakítani, hogy az megfeleljen a Számviteli törvény előírásoknak, de a szociális szövetkezetek sajátosságainak is.

Amikor a szociális szövetkezet vezetője a szövetkezet **könyvelési feladatainak** ellátására megfelelő szakembert keres, azzal a helyzettel találhatja szembe magát, hogy nem talál olyan számviteli munkatársat, aki ismeri a szociális szövetkezetek könyvelését. Mivel a szociális szövetkezetek gazdasági eseményei és azok könyvelése nagymértékben megegyezik a korlátolt felelősségű társaságokéval, ezért az, aki ért a kft-k könyveléséhez az a szociális szövetkezet könyvelését is el tudja látni. Természetesen a feladatai ellátásához elengedhetetlen a Szövetkezetekről szóló Törvény, valamint a Szociális szövetkezetekről szóló Kormányrendelet valamint a szövetkezeti célok ismerete. A szociális szövetkezetek gazdasági, termelő tevékenységének, működési költségeinek, árbevételének, beruházásainak könyvelésében, analitikus nyilvántartások vezetésében nincs semmi egyedi.

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

Legfőbb különbségek	Szociális szövetkezet	Kft
Tőke	részjegytőke	jegyzett tőke
Cél	hátrányos helyzetű tagjaik részére munkahelyteremtés, szociális helyzetük javítása	a tulajdonosok tőke jövedelmet érjenek el
Haszon	tagjainak gazdasági, kulturális, oktatási, szociális szükségleteinek kielégítése	adózott eredményből osztalék fizetés

A szociális szövetkezet **részjegy tőkéjének összege**, a tagok összetétele, és azok tulajdonát képező részjegyek száma a szociális szövetkezeti formából adódóan folyamatosan változhat. A részjegytőke nem stabil tőke elem, a szövetkezettől függően, a tagok döntéseinek függvényében a folyamatos ki- belépésekkel állandóan változhat. A szövetkezeti vagyon változását kötelező a részjegy könyvben nyilvántartásba venni, de az illetékes Cégbírósnál a Cégtörvény értelmében nem kell minden változást követően külön bejelentést tenni, hanem elég csak egy évben egyszer az összes tőkeváltozást együtt bejelenteni.

A szociális szövetkezetek **főkönyvi számlarendjét**, analitikus nyilvántartási rendszerét úgy kell kialakítani, hogy:

- az megfeleljen a Számviteli törvény előírásainak,

- közhasznú besorolású szervezetek esetén a 224/2000. Kormány rendeletben leírtaknak,
- egyéb jogszabályi előírások szerinti nyilvántartási kötelezettségeknek.

Ilyen egyéb jogszabályi előírás lehet az áfa törvény, személyi jövedelemadó törvény, vagy a társasági adó törvény hatályos szabályozása. Ha például a szervezetet áfás és áfa mentes tevékenységet is végez, akkor a levonható, le nem vonható, valamint az arányosítandó áfát, áfa adóalapot elkülönítetten kell kimutatni.

Amennyiben a szociális szervezet pályázatot valósít meg, akkor az adott programmal kapcsolatban felmerülő költségeket, realizált bevételeket, kötelezettségeket úgy kell könyvelni, hogy azok bármikor külön kimutathatóak legyenek, főkönyvi kartonokon kinyomtathatóak legyenek. Ezt az elkülönített könyvelést a legjobban a **munkaszámos/projekt számos könyveléssel** lehet megvalósítani.

I.3.5.2 A szociális szervezetek egyedi gazdasági eseményeinek könyvelése

Nagyon sok számviteli kézikönyv kapható különböző kiadóktól, de a szociális szervezetek, ill. szervezetek könyvelésének nincs fellelhető szakirodalma. A szociális szervezetek számviteli munkatársainak kívánunk segítséget nyújtani azzal, hogy itt összefoglaljuk a szociális szervezetek legfontosabb egyedi könyvelési tételeit.

1. Részjegytőke könyvelése alapításkor, ill. új tag belépésekor:

- **Részjegy befizetés**
T 381 Pénztár vagy 384 Elszámolási betétszámla vagy
T 11-14 Immateriális javak, Tárgyi eszközök
K 479 Alapítókkal szembeni rövid lejáratú kötelezettség
- **Bejegyzett részjegytőke cégbíróági határozat alapján**
T 479 Alapítókkal szembeni rövid lejáratú kötelezettség
K 411 Részjegytőke / Jegyzett tőke
- **Jegyzett, de be nem fizetett tőke**
T 33 Jegyzett, de be nem fizetett tőke
K 411 Részjegytőke / Jegyzett tőke

2. Alapítási költségek könyvelése:

- **Tárgy évben költségként elszámolva**
Ügyvédi alapítási díj könyvelése:
T 52 Igénybe vett szolgáltatások
K 381 Pénztár vagy 384 Elszámolási betétszámla
Alapítási illeték, közzétételi díj könyvelése:
T 531 Hatósági díjak, illetékek
K 381 Pénztár vagy 384 Elszámolási betétszámla

Az alapítással kapcsolatban felmerült kiadásokat akkor is elszámolhatja a vállalkozás költségként, ha azok kifizetését az alapító tagok előlegezték meg.

- Alapítási költségek aktiválása, ha a vállalkozás úgy dönt, hogy a teljes költséget nem számolja el az alapítás évében költségként

T 111 Alapítás, átszervezés aktivált értéke

K 381 Pénztár vagy 384 Elszámolási betétszámla

3. Mérleg szerinti eredmény könyvelése közgyűlési határozat alapján:

- Eredménytartalék képzés a tárgy évi adózott eredményből

(ha az eredmény +)

T 419 Mérleg szerinti eredmény

K 41311 Eredménytartalék 2011. évi

- Eredménytartalék képzés a tárgy évi adózott eredményből

(ha az eredmény -)

T 41311 Eredménytartalék 2011. évi

K 419 Mérleg szerinti eredmény

- Közösségi alap képzése a tárgy évi adózott eredményből

T 41311 Eredménytartalék 2011. évi

K 41411-01 Lekötött tartalék 2011. év közösségi alap javára

- Fejlesztési tartalék képzése a tárgy évi adózott eredményből

T 41311 Eredménytartalék 2011. év

K 41411-02 Lekötött tartalék 2011. év fejlesztések javára

4. Közösségi alap felhasználásának könyvelése:

- A kifizetett tétel elszámolása költségként – áfa nem levonható

T 51, 52, 55 Költség számlák

K 381 Pénztár vagy 454 Szállítók

- Közösségi alap javára képzett lekötött tartalék feloldás

T 41411-01 Lekötött tartalék 2011. év közösségi alap javára

K 41311 Eredménytartalék 2011. év

5. Közösségi alap felhasználás miatti szja fizetési kötelezettség könyvelése:

- Szja kötelezettség előírás

T 55 Kifizetendő szja fizetési kötelezettség

K 462 APEH Szja fizetési kötelezettség

- Közösségi alap javára képzett lekötött tartalék feloldás

T 41411-01 Lekötött tartalék 2011. év közösségi alap javára

K 41311 Eredménytartalék 2011. év

6. Veszteség fedezés céljából nyújtott pótbefizetés könyvelése:

A szociális szövetkezetekre vonatkozó jogszabályok értelmében a szövetkezet által realizált veszteség fedezése céljából **évente egy alkalommal lehet pótbefizetést** a tagok részére elrendelni, mely **összege nem haladhatja meg a vagyoni hozzájárulás 30 %-át**. A tagok által teljesített pótbefizetés összege csak és kizárólag a szövetkezet tartozásainak kiegyenlítésére fordítható. A pótbefizetés azon összegét, mely nem szükséges a veszteség pótlásához a tagok részére vissza kell fizetni.

- Tagok pótbefizetési kötelezettségének teljesítése
T 381 Pénztár vagy 384 Elszámolási betétszámla
K 41411-03 Lekötött tartalék 2011. évi pótbefizetésekből
- Pótbefizetés visszafizetése a tagok részére
T 41411-03 Lekötött tartalék 2011. évi pótbefizetésekből
K 381 Pénztár vagy 384 Elszámolási betétszámla

I.3.5.3 Éves beszámoló készítési kötelezettség

A szociális szövetkezetek a társas vállalkozásokhoz hasonlóan a működésükről, vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetükről az üzleti évük könyveinek zárása után, a mérleg-fordulónapot követő 150 napon belül kötelesek **beszámolót készíteni**. A beszámolónak megbízható és valós összképet kell adnia a vállalkozás vagyonáról, annak összetételéről, eszközeiről, forrásairól, pénzügyi helyzetéről és tevékenysége eredményéről.

A szociális szövetkezetnek **éves beszámolót, vagy egyszerűsített éves beszámolót** kell készítenie, a Számviteli tv. 8. §, 9. § alapján, mely függ a szövetkezet által elért éves nettó árbevétel nagyságától, a mérleg főösszegétől, valamint a foglalkoztatottak létszámától.

A beszámolót a szociális szövetkezet közgyűlésének jóvá kell hagynia, el kell fogadnia.

Beszámoló közzétételi, letétbe helyezési kötelezettség

A Számviteli tv. 153. §, 154. § szerint az elfogadott éves beszámolót, egyszerűsített éves beszámolót, kötelező könyvvizsgálat esetén a független könyvvizsgálói jelentést, valamint az adózott eredmény felhasználására vonatkozó határozatot – melynek tartalmaznia kell a közösségi alakra vonatkozó rendelkezéseket is – az adott üzleti év mérlegfordulónapjától számított 150 napon belül **letétbe kell helyezni és közzétenni**.

2010-től a vállalkozások letétbe helyezési és közzétételi kötelezettségüknek már csak elektronikus úton tehetnek eleget. A beszámolót, valamint könyvvizsgálati kötelezettség esetén a könyvvizsgálói jelentést, egy elektronikus úrlappal együtt kell a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgáltatnak megküldeni a kormányzati portálon keresztül. A Céginformáció Szolgálathoz beküldött beszámolók bárki számára megtekinthetők, ingyenesen letölthetők a www.e-beszamolo.kim.gov.hu oldalon.

I.3.5.4 Könyvvizsgálati kötelezettség

Az éves könyvvizsgálat célja annak megállapítása, hogy a vállalkozás által készített éves beszámoló megfelel a Számviteli tv. előírásainak, és megbízható és valós képet ad a vállalkozás vagyoni és pénzügyi helyzetéről, a működés eredményéről.

A Számviteli tv. 155. § szerint azoknál a vállalkozásoknál **kötelező az éves könyvvizsgálat**, melyeknél:

- az üzleti évet megelőző két üzleti év átlagában az éves – éves szintre átszámított – **nettó árbevétel meghaladta a 100 millió forintot**, és
- az üzleti évet megelőző két üzleti év átlagában az **átlagosan foglalkoztatottak száma meghaladta az 50 főt**.

A jogelőd nélkül alapított vállalkozásoknál a tárgyévi várható adatokat és amennyiben már van, akkor az első üzleti év éves szintre átszámított adatait kell figyelembe venni.

A szociális szövetkezet akkor is dönthet könyvvizsgáló választásáról a beszámoló felülvizsgálata céljából, ha a törvényi előírások szerint arra nem lenne kötelezett. A könyvvizsgálót a szociális szövetkezet közgyűlése választja meg határozott, vagy határozatlan időtartamra.

A Számviteli tv. előírásaitól függetlenül könyvvizsgálót kell megbíznia a szövetkezetnek, ha pályázati programot valósít meg és a kiírás kötelezővé teszi a pályázat könyvvizsgálatát. Ez általában 50 millió Ft-nál nagyobb költségvetésű támogatások esetében szükséges.

I.3.5.5 Kötelezően elkészítendő szabályzatok

A számviteli politika célja, hogy a vállalkozásnál olyan számviteli rendszer funkcionáljon, amelynek alapján megbízható és valós információkat tartalmazó beszámoló állítható össze, és amely segítséget nyújt a vezetői döntések meghozatalában.

Az újonnan alakuló gazdálkodó a számviteli politikát, az elkészítendő szabályzatokat a megalakulás időpontjától számított 90 napon belül köteles elkészíteni. Törvénymódosítás esetén a változásokat annak hatálybalépését követő 90 napon belül kell a számviteli politikán keresztülvezetni.

A számviteli politika keretében írásban rögzíteni kell azokat a gazdálkodóra jellemző szabályokat, előírásokat, módszereket, amelyekkel meghatározza, hogy a törvényben biztosított választási, minősítési lehetőségek közül melyeket, milyen feltételek fennállása esetén alkalmaz, az alkalmazott gyakorlatot milyen okok miatt kell megváltoztatni.

A számviteli politika elkészítéséért, módosításáért a gazdálkodó képviselőjére jogosult személy a felelős, függetlenül attól, hogy azt esetleg külső szakértő készíti el.

A Számviteli tv. 14. § (5) szerint a **számviteli politika** keretében el kell készíteni:

- az eszközök és a források leltárkészítési és leltározási szabályzatát;
- az eszközök és a források értékelési szabályzatát;
- az önköltségszámítás rendjére vonatkozó belső szabályzatot;
- a pénzkezelési szabályzatot.

I.3.5.6 Közhasznú besorolású szociális szervezetek számviteli sajátosságai

Szociális szervezetek a nonprofit társaságok mintájára **lehetnek közhasznúak**.

A szociális szervezetek a közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. tv. értelmében, ha a törvényben felsorolt közhasznú tevékenységek valamelyikét ellátják, akkor kérhetik a Cégbíróságnál a közhasznú szervezeti besorolást. Ezt kérhetik akár már az alakuláskori cégbejegyzési eljárásnál, de később is bármikor, miután az alapszabályban a tevékenységek körét kibővítették a közhasznú tevékenységgel.

A közhasznú besorolással rendelkező szervezetek is a Számviteli tv. szabályai szerint kötelesek könyvelésüket vezetni, beszámolójukat elkészíteni, figyelembe véve a 224/2000. Korm. rend. előírásait is.

A könyvelési rendszert, a főkönyvi számlatükört úgy kell kialakítani, hogy biztosítani lehessen a közhasznú tevékenységgel kapcsolatban felmerült költségek, valamint realizált bevételek elkülönítését a szervezetet egyéb, vállalkozási célú tevékenységének költségeitől, bevételeitől. Ki kell tudni külön mutatni a közhasznú tevékenység által elért eredményt, valamint a vállalkozási célú tevékenység eredményét.

A főkönyvi számlarend kialakításakor kell már arra is figyelni kell, ha a szervezet áfás és áfa mentes tevékenységet is végez, mert a nyilvántartásokban, a könyvelésben el kell különíteni a levonható, le nem vonható, valamint az arányosítandó áfát.

Az éves zárás keretén belül, az éves beszámolóval, egyszerűsített beszámolóval együtt, közhasznúsági jelentést kell készíteni, melynek részei:

- Számviteli beszámoló
- Közhasznú tevékenység bemutatása
- Kimutatás a költségvetési támogatás felhasználásáról
- Kimutatás a vagyonfelhasználásról

Alapításkor a cégbejegyzési eljárás időtartamát meghosszabbíthatja az, ha a szervezetet kéri a közhasznúvá minősítést, ezért ha minél előbb be kell jegyeztetni a szervezetet, célszerű egy későbbi cégbírósi eljárás során kérni a közhasznú tevékenység bejegyeztetését.

A szociális szervezetek közhasznú besorolása csak egy lehetőség, nem kötelező! Nem a tevékenységtől válik szociálissá egy szervezet, hanem a céljaitól. Attól, hogy hátrányos helyzetű személyeknek teremti munkahelyet, tagjainak és azok családjának nyújt szociális támogatást!

- Kimutatás a célszerű juttatásokról
- Kimutatás a kapott támogatásokról
- Kimutatás a vezetői juttatásokról

I.3.6 A szociális szervezetek finanszírozási lehetőségei

Minden új szociális szervezetnél jelentkezhetnek kezdetben pénzügyi nehézségek. Halmozottan fordulhat ez elő, egy EU-s program megvalósításában résztvevő szervezetnél. Mivel **tagi kölcsönt** a szervezet tagjai tagsági jogviszonyuk első évében a szociális szervezetnek nem nyújthatnak, ezért más külső forrást kell bevonni, ha az induláskor **részjegytőke formájában** a szervezet rendelkezésére bocsátott pénzeszközök már nem nyújtanak fedezetet a kiadásokra és még saját bevételeiből sem tudják a szervezetet finanszírozni.

Új forrás bevonásának egyik lehetősége, ha a szervezet **tőkeemelés** hajt végre. Ez kétféle módon történhet:

- Új tagokkal bővül a szervezet, akik pénzben bocsátják a szervezet rendelkezésére a részjegytőkéjüket
- A régi tagok új részjegyeket jegyeznek, melynek befizetésével nő a szervezet rendelkezésére álló pénzeszköz mennyisége.

Másik lehetőség **kölcsön felvétel**, mely történhet:

- Banktól
- Más vállalkozástól
- Szociális szervezet tagjától

A **banki hitel** felvétel feltételeit a bankok nagyon szigorúan határozzák meg. Induló vállalkozásnak nem nyújtanak hitelt, mivel a hitel kérelemhez csatolni kell legalább két, pozitív eredménnyel zárt üzleti év beszámolóját. Ugyanakkor a hitel tőke és kamat törlesztése nagy kockázatot jelenthet a vállalkozásnak.

Semmilyen jogszabály nem tiltja, hogy a szociális szervezetek **kölcsönt kapjanak más vállalkozástól**. A kölcsön nyújtást minden esetben meg kell előznie egy közgyűlési határozatnak, amelyben a közgyűlés beleegyezik a hitel felvételbe, és a kölcsöntnyújtó és felvevő közötti szerződéskötésnek. A kölcsönszerződésben kell rögzíteni a kölcsönnyújtás feltételeit, összegét, teljesítés időpontját, módját, kamat fizetés feltételeit, törlesztés ütemezését és az esetleges határidőn túli törlesztés következményeit.

Tagi kölcsön

Amennyiben a szociális szervezet gazdálkodása, likviditásának biztosítása indokolja a szervezet tagja nyújthat kölcsönt a szervezet számára.

A tagi kölcsön feltételei:

- A tag tagsági jogviszonya legalább 1 éve fennáll
- A tag vagyoni hozzájárulását teljes egészében teljesítette
- A tagok által nyújtott tagi kölcsönök együttes összege nem haladhatja meg a saját tőke kétszeresét
- Alapszabály, közgyűlési határozat, vagy belső szabályzat, ill. egyedi kölcsön szerződés rögzítse, hogy a tagok milyen feltételekkel, mekkora összegű kölcsönt, mennyi ideig, milyen kamat feltételekkel, milyen visszafizetési ütemezéssel nyújthatnak a szervezeteknek

A szociális szervezetet szempontjából a tagi kölcsön felvétele jelenti a legkisebb kockázatot. Hátránya viszont, hogy a tagsági jogviszony első évében a tag nem adhat kölcsönt. Megoldást jelenthet az, ha a tag közeli hozzátartozója, esetleg a tag tulajdonában lévő vállalkozás nyújt kölcsönt a szervezetnek.

I.3.7 Szociális szervezetek nyereség adózása

A szociális szervezetek sajátos céljaik ellenére sem nonprofit, hanem **profit orientált vállalkozások**. Egy szociális szervezet az általa elért pozitív eredményből tudja a közösségi alap által a közösségi célokat, tagjaikat támogatni.

Az 1996. évi LXXXI. társasági adó törvény a szociális szervezeteket a társaságok közé sorolja. A szociális szervezetek adózás előtti eredményét is az üzleti eredmény, a pénzügyi műveletek eredménye, valamint a rendkívüli eredmény összege adja. A társasági adót viszont nem az adózás előtti eredmény után kell megállapítani, hanem azt **kötelező adóalap növelő tételekkel, és lehet adóalap csökkentő tételekkel módosítani**, a szociális szervezetek esetében a társasági adó törvény 13/A § szabályait figyelembe véve.

A 2011-ben a társasági adó mértéke 19%, 500 millió forintot meg nem haladó adó-alapig 10%.

A szociális szervezetek a módosított adóalap után kiszámított társasági adójukat tovább csökkenthetik a 22. § (14) szerinti **adókedvezménnyel**, azaz az adóévben képzett **közösségi alap 6,5%-val**. Ez az adókedvezmény csekély összegű, de minimis támogatásnak minősül.

I.3.8 De minimis támogatásokkal kapcsolatos kötelezettségek

De minimis, csekély összegű támogatásnak minősül a 2006. december 15-i 1998/2006/EK bizottsági rendelet alapján minden olyan központi költségvetési vagy önkormányzati forrásból nyújtott támogatás vagy bevételkiesés (bevételekről való lemondás, elengedés), amelynek összege bármely három egymást követő év alatt nem haladja meg a 200.000 eurónak megfelelő forintösszeget, illetve a közúti szállító ágazatban a 100 000 eurónak

megfelelő forintösszeget, és amiről a támogatást nyújtó, vagy törvény kimondja, hogy de minimis támogatásnak minősül.

A csekély összegű állami támogatás lehet:

- **Adórendszeren belüli**
- **Adórendszeren kívüli**

Formáját tekintve például lehet:

- Közvetlen támogatás, például pályázat útján elnyert támogatás
- Térítés nélkül igénybe vehető szolgáltatás
- Kedvezményes kamatozású hitel
- Adóalap kedvezmény
- Adókedvezmény

Az adórendszeren kívüli támogatásokról a szövetkezet a támogatás megítélésekor, igénybevételekor igazolást kap a támogatást nyújtó szervezettől. **Az adórendszer keretében** biztosított kedvezményeket a tárgy évi társasági adóbevallásában (1029, 1028 bevallás) saját döntése alapján érvényesítheti a vállalkozás, de csak abban az esetben, ha az összes de minimis támogatás – adórendszeren belüli és kívüli – nem haladja meg az előírt 200.000 ill. 100.000 eurónak megfelelő forint összeget.

Annak érdekében, hogy a vállalkozás bármely pillanatban meg tudja állapítani, hogy a de minimis keretből mekkora összeget használt már fel, a megítélt, ill. felhasznált **de minimis támogatásokról folyamatosan nyilvántartást kell vezetni**, a támogatási igazolások alapján. A nyilvántartást célszerű a következő adattartalommal elkészíteni:

- Támogatás megítélésének, igénybe vételének dátuma
- Támogatás összege forintban, euróban
- Támogatást nyújtó szerv
- A támogatás adórendszeren belüli, vagy kívüli

Ha a szociális szövetkezet olyan pályázaton indul, melyet a pályázat kiírója a csekély összegű, de minimis támogatások közé sorol, akkor a pályázó szövetkezetnek a pályázati dokumentáció benyújtásakor nyilatkoznia kell arról, hogy az általa bármely forrásból igénybe vett csekély összegű támogatás összege – a pályázati támogatás odaítélésének évében és az azt megelőző két pénzügyi év vonatkozásában – nem haladja meg az 1998/2006EK rendeletben meghatározott 200.000 ill. 100.000 eurónak megfelelő összeget. E nyilatkozat megtételének is elengedhetetlen feltétele a de minimis támogatásokról vezetett nyilvántartás.

A társaság a tárgy évet követő év május 31-ig, a **tárgy évi társasági adóbevallásában** – 2010-ről 1029 bevallás 02 lapján – **köteles adatot szolgáltatni** a tárgy évi adórendszeren belül érvényesített, valamint az előző évi társasági adóbevallás napjától igénybe vett adórendszeren kívüli de minimis támogatásokról, a támogatások időpontját és napját feltüntetve.

Az Art. 54. § (10) szerint az állami adóhatóság a csekély összegű támogatások összegéről adózónként az adóbevallás határidejét követő 90 napon belül adatot szolgáltat a kincstárnak, amely az adatokat az országos támogatási monitoring rendszerben rögzíti.

I.3.9 Közösségi alapra vonatkozó adózási szabályok

A közösségi alpból a tagok, ill. azok közeli hozzátartozói részére biztosíthatóak különböző – az alapszabályban, ill. a közösségi alap képzésekor a közgyűlési határozatban rögzítettek szerint – juttatások. A megítélt egyéni keretokról, azok felhasználásáról a szervezeteknek **nyilvántartást kell vezetnie**. A tárgy évben fel nem használt egyéni keret a következő évben továbbra is a jogosult rendelkezésére áll.

A juttatások kifizetése történhet segély formájában, a szociális szervezet nevére szóló számla ellenében, vagy utalvány formájában. A juttatás értékét a közösségi alap felhasználásakor, a kifizetés időpontjában a tárgy évi eredmény terhére kell **költségként elszámolni**. (I. 3.1 Közösségi alap felhasználásának könyvelése) Számla ellenében történő kifizetés esetén a felszámított **áfa nem levonható**, még akkor sem, ha a szervezetet egyébként jogosult áfa visszaigénylésre.

A közgyűlés által meghatározott közösségi alap összegének nemcsak az egyéneknek nyújtandó támogatásokat kell fedeznie, hanem a kifizetéseket terhelő **közterheket is**, melyek a szociális szervezetet terheli. Mindig a kifizetés időpontjában érvényes törvényi előírások – Szja tv., Tbj., Eho tv. – alapján kell a szociális szervezetnek az egyéneknek kifizetett juttatás után járó személyi jövedelemadót, esetleg társadalombiztosítási járulékot, egészségügyi hozzájárulást megállapítani, és az adózás rendjéről szóló törvény előírásai szerint az adóhivatal felé megfizetni és bevallani.

2011-ben az adó megállapításánál a személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. tv egyes juttatások adózásának szabályairól szóló 69. §, 70. §-ait, valamint a béren kívüli juttatások adózási szabályairól szóló 71. § előírásait kell figyelembe venni.

A 71.§ (2) d) értelmében béren kívüli juttatásnak minősül a szervezetet közösségi alapjából a szervezetet magánszemély tagja részére a szervezetekről szóló törvényben foglaltaknak megfelelően az adóévben nem pénzben juttatott – egyébként adóköteles – jövedelem együttes értékéből személyenként a minimálbér havi összegének 50 százalékát meg nem haladó rész.

2011-ben a kifizetőt terhelő adó alapja az adott juttatás 1,19-szorososa.

Az szja mértéke: 16%.

A **társasági adó** tv. 22. § (14) értelmében a szervezetet a szervezetekről szóló 2006. évi X. törvény 58. §-a alapján az adóévben képzett közösségi alap **6,5 %-át** adókedvezményként veheti igénybe. Az adókedvezmény az állami támogatásokra vonatkozó rendelkezések alkalmazásában az adóévben igénybe vett csekély összegű, **de minimis támogatásnak minősül**.

I.4. Szociális szövetkezetek üzleti tervezése

Egy szociális szövetkezet egyszerre gazdasági társaság, szociális intézmény és civil szervezet. A jól működő szociális vállalkozásoknak (Pl.: szociális szövetkezet) az a jellemzője: hogy ugyanúgy kell terveznie, gazdálkodnia, szerveznie a feladatokat, mint egy profitorientált cégnek, azzal a különbséggel, hogy a bevételei, a szolgáltatásai piaca és a támogatások nehezen tervezhetők, illetve nemcsak a piac állapotától függnek, hanem speciális piacoktól: a támogatások, és a nem fizetőképes vevők piacától. Tehát a piac egészen más, de a működés elveinek, humánerőforrás gazdálkodásának, az üzleti tervezésnek, a szakmai felkészültségnek ugyanolyannak kell lennie, mint egy forprofit cégnél (Soltész et al. 2005 83. o.).

I.4.1 Mi is az üzleti terv?

Szirmai Péter enyhén szarkasztikus véleménye szerint: „A csődbemenetel gördülékeny eszköze.” Ahhoz, hogy ez mégse így legyen, érdemes felszerelkedni az ebben a fejezetben bemutatott eszközökkel.

Vecsenyi János szerint az üzleti terv **meggyőző és hiteles dokumentum** a vállalkozások indításakor és finanszírozásakor, amely megmutatja

- a vállalkozónak, alapítóknak, hogy érdemes és lehetséges elindítani a vállalkozást,
- a finanszírozóknak, támogatóknak, hogy érdemes és biztonságos pénzt adni hozzá,
- az alkalmazottaknak, üzletfeleknek, a szövetkezeti tagoknak hogy, érdemes és életképes náluk, velük dolgozni.

Az üzleti terv a vállalkozások indításának, finanszírozásának alapvető dokumentuma, amely meggyőző és hiteles indoklást ad arra, hogy a vállalkozás a belátható 2-3 évben,

- az elképzelt termékkel / szolgáltatással
- a szövetkezeti tagokkal
- képes nyereségesen működni, vagy legalább a pozitív 0 gazdálkodási eredményt hozni
- felkészülve a várható kockázatok kezelésére

Az üzleti terv akkor lesz **hiteles**, ha a vállalkozó hitelt érdemlően

- elvégezte a szükséges piackutatást
- megtervezte a piacra jutás lépéseit
- meghatározta, hogy mi a terméke, szolgáltatása
- megteremtette a működés feltételeit
- megtalálta működtetéshez szükséges embereket

- kikalkulálta, hogy a vállalkozás gazdaságosan működtethető, életképes üzleti modellel
- számba vette a várható kockázatokat és kivédésük megoldásait (Vecsenyi, 2009)

I.4.2 Mikor készítsünk üzleti tervet?

Általában három helyzetben:

- Egy új vállalkozás indításakor
- Egy új vagy már működő vállalkozás finanszírozásához
- Egy már működő vállalkozás jövőjének megalapozásához (stratégiai vagy éves terv)

A leggyakrabban a szociális szövetkezeteknél a második eset a kiváltó indok, hiszen a külső finanszírozók megalapozottan szeretnék a pályázati pénzeket odaitélni. Számukra a legfontosabb szempont, hogy életképes és fenntartható szövetkezetek jöjjenek létre, akik gazdaságilag stabilan működve, munkahelyet és lehetőséget teremtenek a lokális környezetük számára.

Mielőtt belevágnánk az üzleti terv megírásába egy nagyon fontos lépést nem szabad elfelejteni. Kijelölni a célt! *„Semmilyen szél nem kedvez annak, aki nem tudja milyen kikötőbe tart.”*

Seneca

I.4.3 Stratégiai tervezés

Az alábbi stratégiai eszköz segítségével, adjunk választ az ábrán látható három kérdésre, a számokkal jelzett sorrendben.



1. ábra A stratégia tervezés folyamata Forrás: Vecsenyi János [2009]

A terv sikerét befolyásoló első és legfontosabb kérdés:

KI VAGYOK ÉN? KIK VAGYUNK?

- Mik az erősségeink, és
- mik a gyengeségeink,
- milyen erőforrásokat tudunk elérni?

Vigyázat, ne essünk abba a hibába, hogy alulbecsüljük képességeinket. Howard Stevenson szerint a vállalkozás a célok elérése olyan eszközök által, amit jelenleg nem kontrolállunk. Vagyis a vállalkozói szemlélet szerint *nem kell az erőforrásokat birtokolni ahhoz, hogy rendelkezünk felettük* (Stevenson, 1985).

Tisztában kell lenni azzal, hogy:

MI A KÜLDTÉSÜNK? MI A JÖVŐKÉPÜNK?

Meg kell tudni fogalmazni az érintettek számára, hogy merre tartunk, és mért jött létre ez a szervezet. Például az Együtt Bajnai szociális szövetkezet missziója (küldetése), hogy megállítsa a környező erdők pusztulását. Megvizsgálva az ok-okozati összefüggést, arra a következtetésre jutott, hogy a környékbeli munkanélküliek vágják ki a fákat, mert nincs fűtőanyaguk. Az ő víziójuk (jövőképe) az volt, hogy egy pelet (biobrikett) üzemet hoznak létre, ahol a környékbeli munkanélküliek dolgozhatnak, és olcsó fűtőanyagot állítanak elő a környező intézményeknek. Import gázt váltanak ki környezetbarát energiaforrással. Ezt a jövőképet számszerűsíteni is kell, pl. a dolgozók száma, havi termelési mennyiség mértéke, várható piaci ár stb. Ezután következik a legnehezebb lépés, ekkor érdemes szakértők (pénzügyi, műszaki, jogi), barátok, az iparában járatos személyek és ismerősök tanácsait igénybe venni.

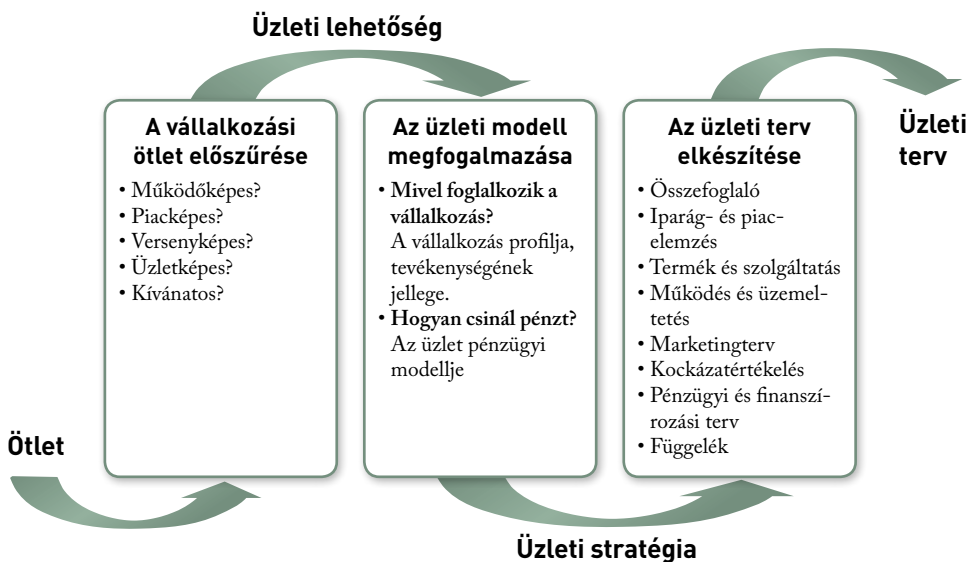
Az üzleti terv megírása során adjuk meg a választ a **HOGYAN?** kérdésre.

Az egyes fejezetekben sorra vesszük a folyamatokat és részletesen megtervezzük. Honnan szerezzük be az alapanyagot? Ki végzi el az adott feladatot? Mennyi ideig tart? Kinek fogjuk eladni? Hogyan jut el a vevőhöz? Ez csak néhány kiragadott példa, amire feltétlen választ kell adnunk az üzleti terv kidolgozása során.

A fejezet további részében összefoglaljuk a legfontosabb dolgokat, amit az üzleti tervezés készítéséhez feltétlen tudni kell. Aki komolyabban el szeretne mélyedni a témában, annak ajánljuk a fejezet végén található három könyv beszerzését és elolvasását.

1.4.4 Az üzleti tervezés folyamata

Fontos kiemelni, hogy az üzleti terv megírása egy körkörös folyamat, ami egyrészt része az egésznek és időről időre ismételni kell. Át kell dolgozni az üzleti tervet az újabb információk, események bekövetkeztének ismeretében. Ha már válaszolt a fenti három kérdésre és tisztában látja, az üzleti stratégiáját, akkor érdemes hozzálatni az üzleti terv kidolgozásához, ahogy ezt az alábbi ábra is szemlélteti.



2. ábra A vállalkozási ötlettől az üzleti tervig Forrás: Vecsenyi János (2009)

Amennyiben az üzleti elképzelés életképesnek bizonyul, érdemes megfogalmazni azt, a lehetőség kihasználását szolgáló **üzleti modellt**, amelyben kijelölhető, hogy

- **mivel fog foglalkozni** a szövetkezet, azaz milyen tevékenységet akar végezni, hol, hogyan
- **hogyan fog pénzt csinálni** a vállalkozás a tevékenységéből.

Az üzleti modell második kérdése a válasz egy üzleti vállalkozás indításánál látszólag egyszerű. Viszont a szociális szövetkezet esetében ez egy összetett feladat. A szociális gazdaság szervezetei egyszerre kell, hogy megfeleljenek a piaci követelményeknek és a közösséget szolgáló céljaiknak. A szövetkezet alapítói állandóan egyensúlyoznak a szociális célok és a piaci realitások között.

Világosan át kell látni, hogyan teremti a vállalkozás pénzt és hogyan növeli a „közjót”. Ezért kell tudni, hogy miképpen tesz szert árbevételre a cég, milyen költségei jelentkeznek a cégben akkor, amikor tevékenységét végzi. A kettő különbözeteként tehet szert a vállalkozás nyereségre, abban a szerencsés esetben, ha a bevételek meghaladják a költségeket.

Az üzleti modell

Bevételek

– Költségek

= Nyereség

1. Ki fizetne, miért, mennyit? Mikor, milyen ütemezés-sel, milyen gyakorisággal lesz bevétel?
Mennyi lesz a bevétel?

2. Mire, mennyit, mikor kell költeni?

3. Mennyi haszon lesz ebből? Mikortól lesz nyereséges, azaz milyen mennyiségnél, árbevételnél, piaci részesedésnél éri el a fedezeti pontot? Mekkora lesz a nyerség?

**Tőkeigény
Megtérülés**

4. Mennyi tőkére van ehhez szükség?

5. Mikorra jön a tőke vissza?

3. ábra A for-profit vállalkozás üzleti modellje

Forrás: Vecsenyi János (2009)

A szociális megtérülés mérésére is vannak már módszerek, de sokkal összetettebb és nehezebben értelmezhető, mint a fenti ábra. Az Egyesült Királyságban használnak egy SROI (Social Return on Investment) módszert, annak érdekében, hogy eldönthessék jó helyre ment-e az állami támogatás. A módszer lényege, hogy kiszámolják, hogy az állam mennyi munkanélküli vagy szociális segítyt takarít meg a megteremtett munkahelyek által, továbbá ehhez hozzáadják a szervezet által befizetett adók összegét. Ahol az így kapott kumulált összeg 5 év alatt meghaladja a kifizetett támogatás összegét, ott beszélhetünk társadalmi megtérülésről pénzügyi értelemben is.

Az üzleti modellünk felépítéséhez az alábbi 9 stratégiai kérdést kell megválaszolnunk:

1. **Milyen különlegességet nyújtunk a vevőnek?** Miben más?
2. **Mennyire újdonság és meddig várható az újdonsága?** Innovátor, korai követő, kiváró, késői követő, tagadó?
3. **Milyen területen jelent újdonságot?** Termék-Piac.
4. **Milyen piacot akarunk megcélolni?** Helyi, regionális, országos, határon átvélő, globális.
5. **Milyen a növekedési potenciálja?** A lehetőség ablaka?
6. **Milyen ár-érték tartományra pozicionálunk?**
7. **Milyen árképzést alkalmazzunk?** Költségalapú, versenyalapú, piaci árazás.
8. **Minőségre vagy költségre, szűk vagy tág piacra összpontosítunk?** (Porter versenyképességi mátrix)
9. **B2B, vagy B2C?** Kik döntenek, amikor tőlünk vesznek? (Vecsenyi, 2009)

Ha ezekre a kérdésekre is választ adtunk, akkor nincs másra szükségünk, csak egy strukturált keretre, ami mentén felépítjük az üzleti tervünket, meg egy segédletre, ami végigvezet minket a készítés folyamatán.)

I.4.5 Az üzleti terv felépítése

Az üzleti terv felépítése változhat, annak függvényében, hogy kinek (banknak, önkormányzatnak, pályázat kiírónak) készítjük a tervet. Itt bemutatjuk az általánosan elfogadott és a TÁMOP pályázat által előírt szerkezetet. Tartalmilag a kettő közel azonos, így bármikor könnyen konvertálható egyik a másikká.

Az üzleti terv felépítése általában	A TÁMOP 2.4.3/B-2 pályázati kiírás követelménye
1. Címlap 2. Összefoglaló 3. A vállalkozás általános bemutatása 4. Az iparág, a piac, a versenytársak elemzése 5. Termékek és szolgáltatások 6. A marketing terv 7. A működés, az üzemeltetési terv 8. Az emberek és a szervezet 9. A pénzügyi és a finanszírozási terv 10. A kockázat és a kockázatkezelés	1. A szociális szövetkezet, illetve termelési és üzemeltetési tevékenységének bemutatása A pályázó termékeinek és/vagy szolgáltatásainak bemutatása. A telephely bemutatása. A gazdasági tevékenység bemutatása. Az alvállalkozók bemutatása. Gépek, berendezések, technológia. A legfontosabb alapanyag és alkatrész beszállítók. Az értékesítési hálózat. 2. A pályázó piacának elemzése A piac bemutatása. Az egyes részpiacok (munkaerő-, tőke-, értékesítési- és nyersanyagpiac) elemzése. A versenytársak elemzése. A pályázó áralkalátása, és a befolyásoló tényezők. A forgalmazás. Az eladásösztönzés. Az ellenőrzés és korrekció. 3. A pályázó gazdálkodásának elemzése a projekt időtartama alatt (a 2008-2009 évet érintően) A gazdálkodás elemzése: a) támogatás elnyerése nélkül b) támogatás elnyerésével Eredmény kimutatás.

Mivel szociális szövetkezetet legalább hét ember alapíthat, így már az indulásánál is adott, hogy csoportos üzleti tervezésről beszéljünk. A szövetkezet induláskor a mikro-vállalkozás kategóriájába (kivéve, ha eleve nagyszámú tagsággal alapítják) tartozik, így ennek megfelelően érdemes tervezni és kalkulálni. Mindig tartsuk szem előtt a bölcs mondást, miszerint: „Kezdj kicsiben, gondold nagyra!”.

A csoportos tervezés folyamata

0. lépés: Az indítás

A team létrehozása és a szerepek kiosztása

1. lépés: A leírás

A vállalat és az új üzleti lehetőség bemutatása

2. lépés: Az elemzés

Az üzleti koncepció elemzése

3. lépés: Az előírás

A vállalkozás stratégiája

4. lépés: A megvalósítás

A vállalkozás indításának előkészítése

5. lépés: A kommunikáció

Az üzleti terv „eladása”

Vezetői összefoglaló

Külön figyelmet érdemel az üzleti tervben az összefoglaló. Mivel ez az egész terv összefoglalása, ezt csak az egész terv létrejötte *után* célszerű elkészíteni, majd a terv elejére tenni. A teljes üzleti terv 3-4 oldalas összefoglalása azt a célt szolgálja, hogy bemutassa az üzleti terv legfontosabb mondanivalóit. Itt arra kell törekedni, hogy ebből az összefoglalóból egyértelműen kiderüljön, mi a szociális szövetkezet sajátos képessége, amely képessé teszi, arra hogy fennmaradjon az élesedő versenyben, és társadalmi hasznot állítson elő.

A vezetői összefoglaló feladata a lényegretörő rövid bemutatása, annak, hogy mi a terv célja, a szövetkezet termékének, szolgáltatásának, történetének bemutatása, mi a várható piaci helyzet, a piacra jutás stratégiája, az alapítók és a szövetkezet működtetésében kulcsszerepet játszó személyek meggyőző bemutatása, a gazdasági terv lényegének ismertetése, a várható nyereség, megtérülés és a közös érdekében megcélzott terület.

Egy jól elkészített összefoglaló önmagáért beszél. Feltehető, hogy a döntéshozók csak ezt fogják elolvasni. Leggyakoribb, hogy nem a teljes tervet olvassa el, hanem csak átlapozza döntés előtt a javaslatot és elolvassa az összefoglalót, belelapoz a mellékletekbe és a függelékekbe (egy-egy jó kép, rajz, térkép néha többet mond ezer szónál), és természetesen elolvassa azoknak a munkatársaknak a véleményét, értékelését, akiknek közvetlenül döntési jogosítványuk nincs, de feladatuk az üzleti tervek véleményezése, bírálata, és az előterjesztés megtétele. Az összefoglaló tehát nem udvariassági gesztus, hanem sorsunk függhet tőle.



Kiegészítő anyag CD-n

- Üzleti terv tematikus vázlat

Ajánlott irodalom üzleti tervezéshez:

- VECSENYI JÁNOS (2009): Kisvállalkozások indítása és működtetése. Perfekt. Budapest.
- DR. SZIRMAI PÉTER – KLEIN SÁNDOR (2010): Üzleti tervezés kívül és belül. Induló vállalkozások tervezése, EDGE 2000 kiadó, Budapest.
- BÉZA – CSAPÓ – FARKAS – FILEP – SZERB (2007): Kisvállalkozások finanszírozása. Perfekt Kiadó, Budapest.

Felhasznált irodalom:

- BOSCHÉE, JERR (2006): Strategic marketing for social entrepreneurs. Social Enterprise Reporter
- BYGRAVE, W. (1994) The Entrepreneurial Process. In W. Bygrave (Ed.) The Portable MBA in Entrepreneurship. New York: Wiley.
- SOLTÉSZ, A. et al. (2005): A szociális gazdaság jelene és jövője Magyarországon. Budapest, NFI.
- STEVENSON, HOWARD [1985]: The Heart of Entrepreneurship. Harvard BusinessReview, March-April, p. 85–94.
- SZIRMAI PÉTER, SZOMOR TAMÁS (1999) Üzleti terv, üzleti tervezés, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

1.5 Marketing a szociális szövetkezetben

1.5.1 Marketingszemlélet: a tervezéstől

Pályázatok vonzásában és a nélkül is: egyre többen alakítanak szociális szövetkezetet azért, hogy egy speciális, közösségi vállalkozás lehetőségeit kihasználva, fenntartható munkahelyeket teremtsenek. Nekik szól ez az összeállítás, amely – terjedelmi okoknál fogva – nem tudományos értekezésnek, hanem inkább a szövetkezet marketingjével kapcsolatos tevékenységek sorvezetőjének tekinthető.

A szociális szövetkezeteknek néhány éves **előtörténete** van, amelyből az alakulók marketingjére nézve is vannak levonható **következtetések**: Az **egyik**, hogy a vállalkozás minden résztvevője higgyen a közös sikerben, és lássa a saját szerepét és a felelősségét abban. A **másik**, hogy legyen egy hatékony marketing menedzsment, amely megteremti ennek az előfeltételeit: **önismeret** és interjúk alapján választja ki az egyes feladatokra legalkalmasabb jelentkezőt; fontosnak tartja a **termék- és szolgáltatásismeretet**, amely alapján a vevő meggyőzhető a vásárlás fontosságáról; az **ügyfélismeretet** – hogy megtalálják a meggyőzés leghatásosabb eszközét; és végül **hatékony kommunikációt**, ami segít a céltudatos eladásban. A **harmadik**, hogy a **marketing szemléletnek** már a tervezés során meg kell jelennie a beszélgetésekben: a **névválasztás** az első fontos döntés, ami segíti, hogy a lehetséges vevők megismerjék és megjegyezzék az új piaci szereplőt, aki valami fontosat kínál számunkra. Tisztelet a kivételnek, az eddig megalakult szociális szövetkezetek inkább a székhelyüket reklámozták, és arról, hogy mit kínálnak, csak további kutakodás után szerezhethet tudomást a vásárló, akit közben a versenytársak reklámjai folyamatosan kísértének.

Az elmondottak alapján a **marketingstratégia** megalkotásához **akkor** láthatunk hozzá, ha túl vagyunk a **vezetők és munkatársak kiválasztásán**, és úgy gondolunk a kollegáinkra, hogy ők nemcsak tudásuknál, tapasztalatuknál, hanem személyes varázsuknál fogva is képesek lesznek „eladni” a szövetkezetet, annak termékeit, és szolgáltatásait. Pontosán kell tudnunk, hogy alkalmazotti létszámunk, induló tőkénk, embereink tudása, termékeink hagyományos vagy innovatív volta alapján **kik vagyunk a vállalkozások között**, és milyen esélyeink lehetnek a piacon.

?! Kérdések feladatok:

1. Az alapítók közösen gondolják át, milyen ismeretekkel, munkatapasztalattal, kompetenciákkal rendelkeznek. Hiányzik-e valaki a csapatból? Mi lenne a feladatköre?
2. Készítsenek egy Excel táblát azoknak a nevével, és más elérhetőségével, akikkel a szövetkezet sikere érdekében kapcsolatba kell lépniük. A kézikönyvet tanulmányozva alakítsanak alcsoportokat, amelyben már a lehetséges alvállalkozóikat, szakértőiket és vevőiket is szerepeltetik.

3. Fogalmazzák meg azt a három legfontosabb értéket, ami jó lenne, ha azonnal elterjedne a vállalkozásukról. Ha a feladat nehéznek tűnne, folytassák ezt a mondatot: Én csak az Aranygyűszű varrodával dolgoztatok, mert...
4. Ha az Aranygyűszű (illetve e tervezett név) már foglalt a Cégbíróság nyilvántartása szerint, akkor keressenek szinonimákat, minél többet, annál jobb, és érvekkel döntsék el, melyik a legjobb!

A szociális szervezet marketingje olyan, mint a mikro- és kisvállalkozásoké.

A marketingnek sokféle meghatározása van. Mi most egy egyszerűvel kezdünk, amit majd fokozatosan kibontunk az írás során. Eszerint **a marketing azoknak az eszközöknek és módszereknek az együttese, amelyek elengedhetetlenek a szociális szervezet küldetésének és céljainak megvalósításában: a szervezetet láthatóvá, annak termékeit és szolgáltatásait eladhatóvá teszik, és segítik, hogy a vállalkozás a vevők elégedettségére törekedve elégítse ki a piackutatás során feltárt, és a felkelhető szükségleteket.**

Minél kisebb, és törekenyebb egy vállalkozás, annál fontosabb, hogy szétnézzen a lehetséges piacán. A szociális szervezet, ha termelésre, kereskedelemre, szolgáltatásra vállalkozik, többnyire **olyan iparágban kezd, ahol már versenytársak dolgoznak**, és csak ritkán fordul elő, hogy egyedül van, monopolhelyzetben. De ilyenkor is számíthat arra, hogy élelmes versenytársai átveszik az ötletét, és minél alacsonyabbak a piaca lépés költségei, annál gyorsabban megjelennek a környezetében. (Az új belépők fenyegetéséről és más versenytényezőkről Michael E. Porter: Versenysztratégia című könyvében olvashat bővebben, Akadémia, Budapest, 1993.)

A konkurencia lépései az iparág ismeretében, a piac működését és mozgását állandóan figyelve, józan és előrelátó gondolkodással tervezhetők. **A stratégiai tervezés célja éppen a fenntarthatóság és a növekedés biztosítása, maga az eljárás pedig összhangot próbál teremteni a célok, a rendelkezésre álló humán és technológiai erőforrások és a marketing lehetőségek között.**

Egy időseket segítő szociális szervezet szlogenje csak akkor lehet a „Hívhat éjjel, hívhat nappal, indulunk a szerszámokkal”, ha munkatársai nemcsak képesek, hanem hajlandók is erre. Van közöttük, aki 24 órában fogadja a hívásokat, és megfelelő gépjármű is rendelkezésre áll a nehezen megközelíthető ügyfelek eléréséhez.

Akik hosszabb vitában érlelték, és ezután döntöttek el szervezetük profilját, a stratégia alkotás első lépéseit is megtehetik. Megfogalmazhatják **érthető, frappáns, értelemre és érzelemre egyaránt ható küldetésüket**, maguk és a környezetük számára is világossá téve, hogy miért alakultak meg, és mit akarnak elérni. Ebből bontható ki az a részletesebb-**hosszú és rövidtávú célrendszer**, amelyhez majd **a szervezetet tevékenységei és a tagok feladatai** rendelkeznek.

A tervezés időszakában kialakulhatnak a **részstratégiák**, amelyek alapján meghatározzuk, mit kínálunk a piacon-**(termék-piac stratégia)**, versenyzünk, követünk, vagy kooperálunk **(versenysztratégia)**, körvonalazzuk a célcsoportunkat **(célpiazi stratégia)** és **pozicionáljuk** magunkat a drágább, vagy olcsóbb termékek piacán.

Ezek után elkezdhetünk a lehetséges **imázsunkról** gondolkodni: milyen színek, betűformák, logó, és névjegy, a termékeknek milyen dizájnja lehet a legvonzóbb, a szolgáltatásoknak melyik előnyét hangsúlyozzuk. A tervezésnél a marketingre fordítható forrásaink

szüksége mellett **tudatában kell lennünk** azoknak a **versenyhátrányoknak**, amelyek abból adódnak, hogy kicsik vagyunk, így a piacon nehéz olyan alkupozícióba kerülni, mint a nagyvállalatoknak. Utóbbiak kevésbé függenek egy-egy vevőtől, míg a szövetkezet számára minden egyes vevő a fennmaradása kulcsát jelenti. A versenyhátrány azonban – ha nem is könnyen –, de leküzdhető, ha testesزابott stratégiával közeledünk a potenciális vevők felé. A szociális szövetkezet **olyan eszközök alkalmazásában** érdekelt, amelyek **nem igényelnek nagy ráfordítást, viszont hatékonyak**. Ezért legtöbb kisvállalkozás a **személyes kontaktusra, a termékek és szolgáltatások vevőközpontú személyre szabására** helyezi a legnagyobb hangsúlyt. Kihasnálja, hogy helyi beágyazódása, ismertsége folytán szorosabban kötődik a településen, térségben élőkhez, mint a nagyvállalatok, és tudatosan él azzal, amit a velük való napi találkozás jelent. Hoffman Istvánné egy régebbi marketingkönyvében Hiroyuki Takeuchi véleményét idézte: „A japán vállalatok felénél nincs marketingrészeg, és kilencven százalékuknál nincs elkülönült egység marketingkutatásokra. Ennek oka egyszerű: minden alkalmazottra marketingszakemberként tekintenek.” A szociális szövetkezet marketingese felejtse el az első két mondatot, mert nem vagyunk Japánban, de alkalmazza a harmadik mondatban írottakat, hogy mielőbb eljussunk az ő színvonalukra, és biztassa munkatársait **ügyfélbarát magatartásra, szájreklám** alkalmazására.

?! Kérdések feladatok:

1. Van-e a leírtaknak megfelelő küldetésük?
Tisztázzák a következő kérdéseket: Kit akarnak kiszolgálni? Mi a fontos számukra? Hol vannak most, hova akarnak eljutni és hogyan? Ha elsöre nehéz a feladat, látogassanak meg néhány honlapot, nézzék meg, hogy csinálják mások, pl. a nagyvállalatok. De ne idézzék, amit látnak, hanem adaptálják azt a saját körülményeikre. Az eredményt teszteljék néhány hiteles baráttal, a döntésig titoktartást kérve.
2. Egy jókedvű megbeszélésen olvassák fel a japán idézetet, és kérdezzék meg a munkatársakat, hogyan látják magukat, mint marketing szakembert, szerintük mit tehetnek a „cégért”. Pl. Egy adott naptól mindenki alkalmazza, a „Miben segíthetek?” kérdést, és kidolgozza a saját egyperces termék vagy szolgáltatás ajánlóját egy célcsoport – idősök, fiatal asszonyok kisgyermekkel, középkorú férfiak –, stb. számára. Két hónap múlva tekintsük át, szaporodtak-e a dicséretes látáható helyre kitett vendégkönyvben, vagy a feltűnő színes papírba burkolt szavazódobozban, amelynek felirata: itt helyezheti el dicsérő sorait, és a listát, hogy mi hiányzik Önnek termék-vagy szolgáltatás skálánkból.
3. Gondolják végig a leírt részstratégiákat, és írják le az első megközelítésüket. Ha bizonytalanok, fogalmazzanak meg feltáró, illetve a piacról meglévő ismereteiket és véleményüket ellenőrző kérdéseket egy piackutatás számára.

I.5.2. Piackutatás: piaci információk gyűjtése a döntések megalapozásához

Hiába telt el húsz év, sok piaci szereplő még mindig a saját kárán tanulja meg, hogy piackutatás nélkül nem szabad vállalkozni. Senki nem tudja megmondani ugyanis pusztán ráérzésre, hogy mit szeretnének a fogyasztók? Melyik termékből mennyit kell gyártani, vagy rendelni? Milyen árat fogadnak el a potenciális vevőink? Kitől vásárolják meg most azt a terméket vagy szolgáltatást, amit mi akarunk nyújtani számukra? Elégedettek a mostani szolgáltatók kínálatával, pontosságával, udvariasságával, árával, minőségével? A keresletnek melyek a várható tendenciái – nő, csökken, vagy változatlan marad? Ez például tipikus piackutatási kérdés, amelyeket még hosszan sorolhatnánk.

Ha nem kérdezzük, annak súlyos pénzügyi következményei lesznek, és az üzleti tervünk sem felel meg a funkciójának: hogy hitelt érdemlően bizonyítsa a vállalkozási ötletünk életképességét. Tipikus hiba a várható bevételek eltúlzott, a várható költségek alulbecsült meghatározása.

Az üzleti ötlet felmerülésekor már vannak elképzeléseink és feltételezéseink (**hipotézis**) arról, hogy kik lesznek a vevőink, mit keresnek, mennyit vennének egy adott termékért. Vagy egyik vagy másik eleméből, de nagyon sok mindent nem tudunk. Ha ez így marad, nő a vállalkozás kockázata, ezért meg kell fogalmaznunk azt a **probléma halmazt**, amelyre választ keresünk. Ennek alapján készítjük el a **kutatási tervünket**, amelyben konkretizáljuk az **adatgyűjtés** tartalmát.

I.5.3 A szövetkezet értékesítési piaca

A szövetkezetünknek háromféle értékesítési piaca lehet. Az egyik lehetőség a vállalkozásokkal, vállalatokkal történő kereskedelem, angolul Business-to-Business, rövidítve B2B. (Mivel a szaklapokban gyakran emlegetik az angol rövidítéseket, okulásul mi is idézzük ezeket.) A másik a szövetkezet és a fogyasztó közötti kereskedelem, (angolul Business-to-Consumer, rövidítve B2C. A harmadik, esetben a szövetkezet a helyi vagy országos közbeszerzések piacára lép, amit Business to Government, azaz B2G kapcsolatnak nevezünk. Ide tartozik az is, amikor a helyi önkormányzat egy-egy beruházás, vagy felújítás kapcsán közbeszerzési pályázatot ír ki. Erre egyedül vagy másokkal együtt, ún. konzorciumban pályázhatunk, vagy mások alvállalkozójaként is szerepelhetünk. **Amikor** a piacot szegmentáljuk, és feltesszük a „ki a mi ügyfelünk” kérdést, ezekre a kategóriákra is gondolni kell. Minden ügyfél fontos, de a **likviditás szempontjából nem mindegy**, hogy csak sok kicsi ügyfelünk van-e, vagy néhány nagy, és kevesebb kicsi, vagy sok nagy és nagyon kevés kicsi, ahol a nagy nem csak méret és vásárlóerő kategória, a megbízható, időre fizető keresletet jelenti.

A szociális gazdaság többnyire helyi munkaerőre támaszkodik, de ha a szövetkezet helyben már sikerrel próbálta magát, akkor egyedül, de főleg másokkal kooperálva távolabbi szükségletek kielégítését is megszervezheti. **Induláskor a lakossági**, azaz B2C **szektor releváns**, mivel a szövetkezet velük alkalmazhatja legszélesebb körben a **kapcsolati marketing** eszközeit. Ebben a körben a végső fogyasztóknak értékesítünk, akik jellemzően nem

szakértői az adott területnek. Őket, mint laikusokat, kell **meggyőzni a termék előnyeiről**, a szolgáltatás pozitívumairól. Belátható, hogy nagyon **felértékelődik az értékesítő** szerepe.

?! Kérdések feladatok:

1. A képviselőtestületi ülések nyilvánosak. Mielőtt az értékesítési piacokról beszélnek, gyűjtsenek információt a várható közbeszerzésekről, azok feltételeiről.
2. Készítsék el a beszállítói listákat, akiktől nyersanyagot, félkész-és készterméket vagy szolgáltatást vesznek. Minden kategóriából több kapcsolatot rögzítsenek, csökkentsék a kiszolgáltatottságukat korlátozottan rendelkezésre álló termékek piacán!



Kiegészítő anyag CD-n

- Még több marketing – Ami a módszertani kézikönyvből kimaradt

1.5.4 A szövetkezet vevőköre, a céltudatos eladást és a kommunikáció megválasztását befolyásoló tényezők

A vállalati és a lakossági piacon további jellegzetességek figyelembevételével meghatározható **a szövetkezet vevőköre**. A kapcsolati marketing alapján körülírható, hogy potenciális vevőink **mit engedhetnek meg maguknak**: mekkora fizetőképes kereslettel rendelkeznek, milyen gyakran vásárolnak, a nyitvatartási idő melyik intervallumában jönnek a legtöbben, milyen kedvezményekkel lehet a ráérő csoportokat csúcsidőn kívüli látogatásokra rábírní. Az **elérendő célcsoport meghatározása** a szövetkezet szempontjából azért is fontos, mert **ahhoz, hogy tudja, mire van szüksége vevőinek, először meg kell ismernie őket**. Ha megismerte őket, akkor **meg tudja határozni**, a termékeinek az **árszínvonalát**, a **célzott hirdetési helyet**, a **reklámszöveg stílusát, hangnemt**, a termék **elvárt tulajdonságait**. Akkor járunk jó úton, ha **konkrétan meg tudjuk mondani, hogy kik a szövetkezet vevői**: pl. többnyire kisemberek, nyugdíjasok, hozzánk jár az összes pedagógus, az orvos, mi visszük a zöldséget a multi cég leányvállalatának az éttermébe, ők a legnagyobb vevőink, ami a napi, heti árbevételről illeti. Vagy nem elég a papírpelenka rendeléshez, ha tudjuk, hány 0-3 éves baba él a településünkön. A védőnőtől lehet arányt kérni arra, hányan használnak pamut pelenkát a mai napig. A többiek is megoszlanak a település üzletei között, ebből kell körülírni, kik azok, akik csak nálunk vevők. Erre utal az un. **Pareto elv**, amely szerint a várható árbevétel 80%-a a potenciális vevők 20%-tól származik.

A vevők vonzása és megtartása érdekében a mikrovilágunkat is más szemmel kell néznünk, mint eddig. Váljon lételemünké az árvaltozások követése, a saját és a versenytársak árainak összehasonlítása. Folyamatosan tartsuk a szemünket a költségeken, és törjük a fejünket, hogy melyik elemet mérsékelve csökkenthetnénk azokat? Miközben érvrendszerünket gazdagítva leírjuk az egyes termékek és szolgáltatások előnyeit és hátrányait, próbáljuk meg a különbségeket árban is kifejezni, és a magasabb árat úgy indokolni, hogy **a vevő érezze, mennyire jól jár**. Két termék- mondjuk egy műanyag és egy

fa ablak közötti választásnál ne csak azt mondjuk, hogy megéri, hanem, hogy anyagukat, várható élettartamukat, meghibásodási, javítási felújítási igényeiket tekintve melyiknek milyen az **ár-érték aránya**. A boltokra, mint **versenytársaink** kínálatára tekintünk, és a **hasonlóságok számbavétele** mellett **arra gondolunk, hogy mi a szervezetet egyedi eladási pozíciója, és ezt az egyediséget miért fogják a vevők szeretni**.

A termék-és szolgáltatás jellemzőket meggyőzően ismerő, és azokat a vevő igényére szabó magatartás a **céltudatos eladás**, amelynek folyamata az **eladási tárgyalás**. Megnyerő viselkedés, szakszerűség, gazdag szókinccs, hitelesség, és kompromisszumra törekvő, un. asszertív, vagy önérvényesítő tárgyalási stílus kell hozzá. Segítségével, majd további odafigyeléssel, és vevőgondozással befolyásolni lehet a megrendelések gyakoriságát, illetve a rendelt volumen nagyságát. Sokkal egyszerűbb egy meglévő ügyfelet megtartani, és a nyereséget vele növelni, mint újakat szerezni. A **bizalmon alapuló vevőkapcsolat** nagyon értékes minden iparágban, amit nehéz megszerezni, könnyű elveszíteni. Ezért fontos a folyamatos vevőgondozás, amit törzsvásárlói kedvezményekkel, fókuszált megkeresésekkel, az újdonságokra való felhívással, és személyre szóló egyszerű gesztusokkal érhetünk el: névnapi, születésnapra köszöntés, apró ajándékok, kedvezmények.

?! Kérdések feladatok:

1. A szervezetetük tud pontos választ adni arra a kérdésre, hogy kik a vevők? Teszteljék egymást: írja fel mindenki, egymástól függetlenül, kiket sorol a tipikus, a leggyakoribb, a legtöbbet vásárló, vagy akár a kicsit nehezen kezelhető vevők közé.
2. Játsszanak szituációs játékot, szolgálják ki az egyes lakossági vevőket, ahogy azt a legjobbnak gondolják! Döntsék el közösen, hogy melyik a legmegnyerőbb magatartás, illetve-ha ilyen esetleg előfordul, mi az, amit a szervezetet dolgozója soha nem engedhet meg magának, egyetlen ügyféllel szemben sem.
3. Játsszák el ugyanezt a B2B piacon, ahol legyen a tét egy kemény, a nyersanyagár leszorítására irányuló alku. Törekedjenek a megegyezésre!

I.5.5 Versenystratégia, piaci szerepek

Ha megvan a piacunk, és átfogó tudással rendelkezünk a vevőinkről, ideje, hogy eldöntsük, milyen versenystratégiát alkalmazunk, hogyan **pozícionáljuk** magunkat a versenytársakhoz. Van választási lehetőségünk, illetve sokat tehetünk érte, hogy legyen. **Miből választhatunk?** A korábban már idézett M. E. Porter az átfogó költségvezető, az összpontosító, és a megkülönböztető stratégiákat említi.

Az **átfogó költségvezető**, mint azt a neve is mutatja, a versenytársaihoz képest alacsonyabb áron kívánja a termékeit kínálni, és ezzel az **olcsó árral akarja meggyőzni a fogyasztókat** a nála történő vásárlásra. A kezdő kisvállalkozások, így a szociális szervezet is nehezen alkalmazhatja ezt a stratégiát, mivel az alkupozíciójuk nem teszi lehetővé, hogy alacsony árat érjenek el a beszállítóiknál, az alapanyagok félkész és késztermékek árainál.

A **megkülönböztető stratégiát** előszeretettel alkalmazzák azok a kisvállalkozások, amelyek olyan terméket illetve szolgáltatást kínálnak, amely a piacon egyedülálló, és a versenytársakéval nem, vagy csak nehezen összehasonlítható. Ebben az esetben a **termék és szolgáltatás jellege, és nem az ára** a stratégia alapja, és a kommunikációban is az **egediségen van a hangsúly**. A szociális szövetkezet is végezhet fő profilként olyan tevékenységet, amelynek az eredménye nem tömegtermék, hanem minden egyes darabja különböző. Ez lehet a fodrászatban készülő frizura, egy saját készítésű, a kisméretű lakás helykihasználását biztosító szekrény kisbútor, vagy bármilyen kézműves termék, amire bizonyíthatóan van kereslet. Az **összpontosító stratégia** alapján a vállalkozás egy meghatározott területre fókuszálva használja fel erőforrásait. Előnye az, hogy a kisebb mérettel rendelkező vállalkozás a szűk erőforrásaiból nehezen tudna széles vevőkört kiszolgálni, a termékpalettája is szűkebb, és földrajzilag is kisebb területre fókuszál, így a sikeres működés kulcsa az erőforrások hatékony felhasználása.

Egy másik csoportosítás a vállalkozások **lehetséges piaci szerepe** alapján négy kategóriát említ. Ezek:

- vezető
- kihívó
- követő
- szegletekre specializált

A vezető szerep általában a nagyvállalatoké, amelyek régebben működnek a piacon, nagy forgalommal, széles ismertséggel és vevőkörrel rendelkeznek. A **piacvezetők** ezért olyan stratégiát alkalmaznak, amely révén **a piaci igényt tudják növelni** (és piaci súlyuk miatt erre módjuk is van), azaz vagy **új vásárlókat** aktivizálnak, vagy pedig **az eddigi vásárlók nagyobb mennyiségű beszerzéseit motiválják**.

A **kihívók** olyan vállalkozások, amelyek gyors növekedési pályán állnak, és a **céljuk, hogy átvegyék a piacvezető** szerepét. Ők a trónkövetelők, akik hol frontálisan, hol oldalról, vagy gerilla módszerekkel támadnak. **Vigyázat**, az árverseny kapcsán is érdemes elolvasni a tisztességtelen verseny tilalmáról és a verseny korlátozásáról szóló törvényt, a termelőknek és kereskedőknek pedig az un. fogyasztóvédelmi törvényt.

A **piaci követők** olyan stratégiát alkalmaznak, amely, az elnevezésnek megfelelően kicsiben próbálkozik a piacvezető módszereivel. Ez jelentheti a termékei lemásolását, az általa kifejlesztett innováció alkalmazását, vagy megjelenést a helyettesítő, vagy a kiegészítő termékek piacán, alacsonyabb árkategóriában.

Vannak, akik a körülményekkel számot vetve **egy piaci szegmensen** fejtik ki aktivitásukat, többnyire a szerint, ahogy az ár-minőség mátrixon elhelyezik magukat. Ez jelenthet magas ár – magas minőségű célközönséget pl. az építőanyagok piacán, egy kis- vagy nagyváros bizonyos részein, míg más helyeken csak a közepes ár, közepes minőségű, vagy alacsony ár – alacsony minőségű termékek fogynak. A divat, az élelmiszer, a szórakoztató elektronika, a lakásépítés alapanyagai és félkész termékei jó példák a szegletekre történő specializációra, de megfigyelhető máshol is.

Gyakran előfordul olyan helyzet, hogy többen kínálnak azonos áru s minőségű termékeket. Ilyenkor a szövetkezet a vevőközpontúsággal tűnhet ki a konkurenciából: ha figyel a vevői számára fontos részletekre, és igyekszik túlszárnyalni a várakozásaikat. Ez kerül a legkevesebbe, és mégis, ennek hiányára panaszkodnak a legtöbbit.

! Feladat:

1. Készítsenek versenytárselemzést a legalább a következő tényezőkre figyelemmel: a versenytársak alkalmazotti létszáma, tőkeereje, eszközei, áruik és áraik, szolgáltatásaik minősége, választéka, hagyományos vagy innovatív volta, földrajzi megközelíthetőségük, parkolási lehetőség, kiegészítő szolgáltatások (lásd korábban) reklámeszközeik, kommunikációs csatornáik, egyedi eladási pozíciójuk, amivel kitűnnek a többiek közül stb. Milyen következtetést vonhatunk le a szervezetet versenyhelyzetére nézve? Mit tudatosítsunk a vevőinkben? Mi erre a legalkalmasabb csatorna?

I.5.6 Marketing-mix, a 7P

Ha a javasolt módszerekkel és elemzésekkel eldöntöttük a piaci pozíciónkat, meghatároztuk a versenytársakhoz való viszonyunkat, ezt nyilvánvalóvá kell tennünk a célpiaconk – tehát azok számára is, akiknek a szükségleteit ki akarjuk elégíteni. Kezdetben, az angol elnevezéseket követve négy P állt ehhez a rendelkezésünkre, a globalizáció és az erősödő verseny nyomán a bizonyítékok száma hétre nőtt. Íme:

I.5.6.1 Product, azaz a termék

A fogalommal kétszer találkozunk az üzleti tervezés során. A vállalkozás **profiljának** bemutatásánál elsősorban a kínált **termék fizikai tulajdonságaira** fókuszálunk. A **marketingtervben** inkább arra, hogy milyen **versenyelőnyeink** vannak a konkurencia termékeihez képest. Ilyenek lehet, ha a termékünket jó nevű iparművész tervezte, a különböző pénztárcákhoz igazodó termékválaszték, a kiváló és ellenőrzött minőség, az hogy helyi termék, egészséges, esztétikus, környezetbarát, bevezetett márkanéve, felismerhető rajzos védjegye van. Az eladási esélyek, ahogy már jeleztük, kiegészítő szolgáltatásokkal is javíthatók. A piackutatás segít annak eldöntésében, hogy mi az, amit a vevők igazán díjaznak, amiről úgy gondolják, hogy érdemes többet fizetni érte. A versenyelőnyök meghatározásánál **nem csak a pozitív termékelőnyök** számítanak, hanem a negatívak is – **a termék nem** gémanipulált, az előállítása során nem voltak állatkísérletek, nem tartalmaz E számokat.

I.5.6.2 Price, azaz az ár

A terméknek olyan árat kell megállapítani, amit a vásárló hajlandó kifizetni érte, és nyereséget termel a vállalatnak. Az árképzésnél többféle elvet szoktak alkalmazni. Az ár lehet költségelvű illetve keresletől függő. **Költségelvű árképzés** esetén a cég megállapítja, mekkora a darabonkénti költsége (több termék esetén az adott termék közvetlen költsége, és a közvetett költségek terméket érintő hányada), majd emelik az összeget egy

bizonyos haszonkulccsal. Így alakul ki a végső ár. Másik esetben, amikor a **kereslettől függően** alakítják ki az árat, **többféle stratégiát** is követhetnek:

Behatolósos árképzés: főleg akkor alkalmazzák, ha egy új termékkel kívánnak behatolni a piacra, és ezért úgynevezett dömpingárat alkalmaznak

Lefölözéses ár: Ha a cég olyan innovatív terméket tudott kifejleszteni, amellyel a piacon úttörőként megjelenhet, akkor kezdetben a költségeit jóval meghaladó árat kérhet érte.

Az **értékalapú árképzés** lényege, hogy a terméknek vagy a szolgáltatásnak olyan árat szabnak, amilyenre a vevő értékeli azt. Alkalmazási területe főleg humán szolgáltatások világa, például a tanácsadás, ahol az ügyfél a tanácsadásból származó vélelmezett haszon alapján megállapított árat fizeti. (Erre utal az a mondás, hogy „a könyvelőm pont annyi hasznot hoz, mint amennyibe kerül”) A szociális szövetkezet is találkozhat ajánlott ár esetén annak elfogadásával, és elutasításával is: fontos feltérképezni, milyen szempontok alapján értékelheti a vevő a szolgáltatást, milyenek a piac elvárásai? A túlságosan alacsonyan ár az ügyfél szemében gyanakvást kelt.

Az **igazodó árképzés** során a versenytársak áraihoz igazítva állapítjuk meg a saját termékek árát. Ehhez az kell, hogy legyen viszonyítási alap, egy hasonló termék a piacon, amelynek ismernünk kell a jellemzőit is ahhoz, hogy az árbeli eltérést hitelesen indokolni tudjuk. Az **ajánlati ár**: az igazodó árképzéshez hasonló jellegű, kivéve, hogy egy **még nem ismert**, de hasonló **termék vagy szolgáltatás várt árához képest** alakítják ki a saját termék árát.

A szociális szövetkezet árképzése során azt kell szem előtt tartani, hogy hosszú távon a költségeknek meg kell térülniük, mivel ez biztosítja a munka jövedelmezőségét és a vállalkozás fennmaradását. A rövid távú likviditási szempontok is pontosak, így ki kell alakítani a fizetési feltételeket, és az akciópolitikát is. Világossá kell tenni, hogy időt, teljesítményt, esetleg mindkettőt, tükrözzük az árakban, mikor számítunk fel felárat, milyen költségeket hárítunk át a megrendelőre, és milyen kedvezményt adunk, pl. ha új ügyfelet hoz, vagy nagy tételben vásárol. A bemutatott szempontok mellett érdemes megvizsgálni a vevők árérzékenységét is, azt, hogy az ár egységnyi változása, – növekedése vagy csökkenése – hogyan hat a keresletre, és a termék jövedelemrugalmasságát is, azaz, hogy a jövedelem növekedése vagy csökkenése esetén többet vagy kevesebbet vásárol-e a célcsoport.

1.5.6.3 Place, azaz az értékesítés helye (disztribúció)

A piaci versenyben sokat számít, hogy vevőink milyen könnyen jutnak hozzá a kínált termékhez vagy szolgáltatáshoz. Tehát **vevőbarát módon kell kitalálni az értékesítés útjait, az elosztás csatornáit**. Attól függően, hogy hol helyezkedünk el az ellátási láncban, (gyártó → nagykereskedő → kiskereskedő vagy → fogyasztó), nyomó és húzó, angolul push és pull stratégiát alkalmazhatunk.

A nyomó stratégia alapján a gyártó az értékesítési láncban közvetlenül utána elhelyezkedő nagykereskedőt győzi meg a termékéről, aki tovább a kiskereskedőt, ő pedig a fogyasztót. (itt kereskedők nevét látjuk a hirdetésekben)

A pull stratégia ezzel szemben azt jelenti, hogy a gyártó közvetlenül a fogyasztóban generál igényt a terméke iránt – pl. ...tetőcserép, téglá, bútor... (itt a gyártók hirdetnek) Az ellátási láncban előtte lévők ki szeretnék elégíteni a fogyasztó igényeit, így keresik fel a gyártót.

Az értékesítési stratégiája mellett az **értékesítés helyét** is el kell dönteni, figyelembe véve a kereslet földrajzi megoszlását, a termék romlékonyságát, a szállítás költségeit stb. a közvetítők mellett a **közvetlen értékesítés** is járható. Ez történhet a saját üzletben, a szervezetet irodájában, a vevő otthonában, a kommunikáció eszközeit kombinálva: rendelés e-mailben, kiszállítással, vagy postai szállítással. Nagyon fontos az üzleten belüli elhelyezés is, hogy a terméket észrevegyék, a vevőt pedig úgy vezessék a bejáratától a pénztárig, hogy minél több impulzus érje, és sokat vásároljon.

Mostanában a helyi termék vásárlását környezetvédelmi indokok mellett a disztribúciós költségek növekedése miatt is ösztönzik. Ezért, a termék megismerése után a vásárlási preferenciák alakítását segítheti, ha az **intenzív** (minden lehetséges helyen való) megjelenés **helyett** inkább egy **szelektív** (csak válogatott partnereknél) illetve prémium termékek esetén az **exkluzív értékesítési módot választjuk**.

1.5.6.4 Promotion, azaz a vásárlásösztönzés

Az ösztönzéspolitika arra szolgál, hogy megismertessék a vállalat termékét és szolgáltatásait a potenciális fogyasztóval. Itt teljesedik ki az előző 3P, amelyek ha teljesülnek, még nem biztos, hogy a célcsoport bármely tagja észre is veszi, amit kínálunk. Ezért kell a **reklám**. Ez történhet a helyi és országos **médiában**, de ez a már bevezetett vállalkozásoknak is drága, és nem elég célzottan közelíti meg, akiket kellene. Ami a szociális szervezetek számára is elérhető, az a **helyi újság, helyi rádió, a szaklapok és a szakkiállítások**. Nem biztos, hogy az elérhetőség megfizethető árakat jelent: de egy bemutató cikk közlése illeszkedhet az újság CSR, azaz társadalmilag felelős ségvállalási politikájához.

Nagyon fontos a **szájlreklám** is, amikor a termék/szolgáltatás korábbi kipróbálói a tapasztalataikat megosztják másokkal, és ezzel véleményt formálnak. Tapasztalat szerint, az ismerősök véleményét ugyanis megbízhatóbbnak tartják a vevők, mint bármilyen más reklámot.

A termék vagy szolgáltatás jellegétől függően egyre többen élnek az un. **social média** lehetőségével, megjelennek különböző közösségi oldalakon, írnak a termékről vagy a szolgáltatásról, illusztrálják amit írnak, és az ismerősök megosztott oldalai révén több száz, vagy több ezer ember fejezheti ki tetszését vagy nemtetszését a látottakkal kapcsolatban.

A megismerést szolgálja, az is, ha a **terméket kipróbálják, un. vásárlási döntési szituációban**, eladáshelyi promóciókkal. Ez lehet kóstoló, egy időszakos árcsökkentés, 1-et fizet 2-t kap akció, ingyenes kipróbálási lehetőség is.

Azt, hogy a **szociális szervezetet mit akar magáról közvetíteni**, nagyvonalakban már a küldetésben megfogalmaztuk. Az egyes termékek marketingje hivatkozhat erre, mellé téve azt a legfontosabb jellemzőt, ami a terméket eladja. Amit kommunikálunk, az alapján ítélnék a vevőink, és teszik meg, vagy éppen elhalasztják a vásárlási döntéseiket. A kommunikációs üzenet is pozicionál, meghatározza, kiknek szól a termék, és milyen árkategóriájú. Az eladásösztönzés akkor sikeres, ha **az ügyfelek érzik, hogy ők a legfon-**

tosabbak a szövetkezet számára, amely nemcsak elvárásait, hanem látens igényeit is teljesíteni kívánja.

1.5.6.5 People, azaz emberek

A közvetlen értékesítés során a pult két oldalán emberek-vevők és eladók, megrendelők és szolgáltatók állnak, így az értékesítésben majdhogynem kikerülhetetlen az emberi tényező.

Az értékesítés fontossága miatt ezért nagy figyelemmel kell kiválasztani azokat munkatársakat, akik a vevőkkel kapcsolatba kerülnek. Nem elég a külsőt és a hozzáértést felmérni (bár ezt a legkönnyebb), ha nem vizsgálni kell a stílusát, emberségét is. Az sem mindegy, ki dolgoznak az értékesítők mögött: (back office) a kezük alá dolgoznak-e, vagy a névtelenség mögé bújva hátráltatják a folyamatokat. Ez a közvetett – pl. internetes – értékesítés során is gondokat okoz.

1.5.6.6 Process, azaz folyamat

Az értékesítés vagy szolgáltatásnyújtás folyamatát jelenti. A vevő értékeli, mennyi időt kellett várakozással eltöltenie, mennyi figyelmet szenteltek neki és igényeinek miközben leadta rendelését, mennyire működött szervezeten a rendszernek az a szelete, amellyel kapcsolatba került.

Aki az értékesítés folyamatát tervezi, csak akkor lehet biztos a dolgában, ha folyamatosan visszajelzéseket gyűjt, méri a hatékonyságot és a kapott eredmények alapján állandóan felülbírálja az érvényben lévő szabályokat. A jól működő, pro-aktív, előrelátásra ösztönző minőségbiztosítási rendszer ezért válik egyre fontosabbá egy intézmény imázsában.

1.5.6.7 Physical evidence, azaz fizikai megjelenés

A vevő gondolataira, érzéseire és döntésére nagy hatással van a környezet, ahová betér. Tehát amikor megválasztjuk, milyen kereskedelmi egységben értékesítünk, a szolgáltatást milyen helyszínen végezzük, a színek, terek, a különböző motívumok, vagyis a hely fizikai megjelenése befolyásolja a véleményalkotást.

A színdinamika, a különböző formák, a villódzó fények és az illatok érzelmek kiváltására képesek, meghatározzák, hogy a hely melegséget, és vonzást sugározzon, vagy eleganciát, távolságtartást, esetleg természetességet, vidámságot. Gondoljunk arra, keleti filozófiából milyen sikeres vállalkozással nőtte ki magát a Feng Shui.

A 7P bemutatása az új szempontok mellett egyfajta összefoglalását is adta az eddigieknek, és újabb lehetőséget kínál a tanultak alkalmazására.

?! Kérdések feladatok:

- Ha eddig még lehettek kétségeik, most már eljött a döntések ideje:
 - Meg tudják-e pontosan mondani, a termékeik és szolgáltatásaik versenyelőnyeit, és azokat a versenyhátrányokat, amelyben fejlődniük kell?
 - Elhelyezték-e a termékeiket az ár-minőség mátrixban? Ne essenek az egyszerű vállalkozó hibájába, aki minden termékét alacsony ár, magas minőségre pozícionálta, de gondolják át, mikor hiszik el erről a termékről, hogy a hír igaz?
 - Pénzügyi számításaik alapján a szervezeteket milyen árstratégiát alkalmazhat?
 - Hol fognak értékesíteni? Van-e listájuk a lehetséges viszonteladókról, akik azonos üzleti etikai elveket vallanak, és akiknél biztosak lehetnek abban, hogy úgy kezelik a terméket, mintha önök állnának a pult mögött. A csalódás a feltételek szerződésbe foglalásával megelőzhető.
 - Eldöntötték-e, mi lenne az ideális promóciós terv? Soha ne abból induljanak ki, hogy az adott pillanatban mire telik! Ha minden lehetőséget számba vesznek, és fontossági sorrendet állítanak fel, biztosan hatékonyabban használják fel a forrásaikat? Megbeszélték-e, hogy a termékeik, szolgáltatásaik értékesítésében mennyire lehet hatásos a social media?
 - Beszéljék meg a vevőközpontúság eszköztárát a telefon felvételétől a vevőkonfliktusokig, az „ügyfél a király” jelszótól a panaszkezelésig. Lehet, hogy kiderül, nagy szükség lenne egy tréningre e téren.
 - Tartsanak próbavásárlásokat a versenytáruknál, jegyezzenek fel mindent, jót is rosszat is! Így tudni fogják, hogy miben gyengébbek, miben erősebbek, mit hirdethetnek versenyelőnyként!
 - Kérjenek fel egy megbízható ismerőst, úgynevezett „Titokzatos vásárló”-nak, aki – akár kicsit köztözködve is – kipróbálja, hogy működik az értékesítés, ha nincs ott a főnök. Ugyan ez telefonon is kipróbálható.
 - A latin mondás szerint az ízlésekről nehéz vitatkozni. Ezért jobb, ha nem csak a saját elképzeléseikből indulnak ki, hanem szakembert is megkérdeznek az iroda, vagy az üzlet berendezéséről.

I.5.7 Public Relations-vevőkapcsolatok

A szociális szervezeteknek-ez most már nyilvánvaló-piaci versenyben kell helytállniuk, aminek kulcskérdése a vevők megszerzése és megtartása: mindazt, amit ezért teszünk, és a módot, ahogy tesszük, vevőkapcsolatnak nevezzük. Ennek része lehet minden olyan termék, (gluténmentes) megjelenés, (játékonyági vásáron) cselekedet (nyugdíjas kedvezmény este hat után) amellyel a fogyasztó közvetlen kapcsolatban áll, vagy hathat rá. Idetartozik a környezetbarát magatartás, az akadálymentesítés, kismamákra és kerekesszékesekre egyaránt gondolva, és minden, amit a szervezet szociális jellegénél fogva az esélyek egyelőségéért, és a diszkrimináció ellen teszünk. Az említett célok fontossága ellenére a vevőkapcsolatok építése nem mindig, és nem mindenhol diadalmenet, sokszor

keresztbe tesznek az előítéletek. Ezért lehet fontos például az eseménymarketing, amikor-projektindítóként, az üzlet vagy műhely nyitásához kapcsolódva meghívjuk a helyi közösséget, vagy a település hagyományos ünnepeihez csatlakozva keressük az „ütős” bemutatkozás lehetőségét.

A vevő itt az értékesítési piac minden szereplőjét jelenti, nemcsak azokat, akikkel kapcsolatban vagyunk, hanem azokat is, akikkel kapcsolatba szeretnénk kerülni, mert ők jelentik a vállalkozásunk befogadó környezetét. Ezek nem lehetnek egyedi, elszigetelt akciók, csak a szövetkezet szervezeti életének a részeként lehetnek hatékonyak. Ezért a PR tudatosan tervezett és szervezett kommunikáció a lakosság, mint lehetséges vevők, az üzleti szféra vállalatai, intézményei és célcsoportjaik között. A cél, hogy kedvező, ismertséget, elfogadást és elismerést biztosító környezet teremtsék a szövetkezet, annak vezetői és munkatársai, illetve termékei és szolgáltatásai számára. Milyen eszközök segíthetnek a támogató háttérkörnyezet kialakításában és fenntartásában? Tájékoztatás minden létező csatornán, nagyon figyelve arra, hogy fontos dolgokról üzenjünk, amire leendő ügyfeleink felkapják a fejüket az információ áradatában is. Magától értetődően ilyen az ügyfelek udvarias kiszolgálása, a kulturális rendezvények támogatása, jó kapcsolat a sajtó képviselőivel. A szövetkezet szervezetében a PR a menedzsmenthez tartozó funkció. A feladat eleme a 7P-vel összefüggő kommunikáció, a küldetéshez kapcsolódó imázs, amellyel a menedzser igyekszik a közvéleményben kialakuló szubjektív képet a szövetkezet szándékainak megfelelően alakítani.

A PR-t a bizalom stratégiájának is nevezzük: célja a szervezet iránti hosszú távú bizalom kialakítása szervezeten belül és kívül. Mindezt annak tudatában, hogy a célkitűzéseket ismerő és azokkal azonosulni tudó munkatársak jobb teljesítményt nyújtanak, a szövetkezet termékeit és szolgáltatásait ismerő közönségből hűséges ügyfél, elégedettebb fogyasztó válik.

I.6 Közösségfejlesztés és a szociális szövetkezetek

A közösségfejlesztés, nem egyszerűen csoportfejlesztést, vagy egy adott közösség fejlődésének elősegítését jelenti, hanem a közösségek általi fejlesztést, azaz tágabb értelmű, az adott földrajzi területre, településre, szomszédságra kiterjedő, az ott élők életminőségét a közösség eszközeivel javító tevékenységről van szó.

A közösségfejlesztés, folyamat. Az első – sokszor bátortalan kezdeményezéstől a közös-tudatos-tervezett tevékenységig tart, amelynek során a közösség képessé válik az önállóságra, önrányításra, öntevékenységre.

A szociális szövetkezet az a szervezeti forma, amelyben találkozik és kiteljesedik a közösség Warren (amerikai szociológus) által meghatározott funkciója a lokalitás szintjén:

A **közösségnek** az azonos földrajzi elhelyezkedésben, amely a fizikai és lelki biztonságot otthonként nyújtja, az alábbi **öt funkciónak kell megfelelnie**:

1. A szocializáció, melyen keresztül a közösség bizonyos értékeket olt tagjaiba;
2. A gazdasági boldogulás funkciója – a közösség megélhetési lehetőséget biztosít tagjainak;
3. Társadalmi részvétel, teljesítve a társasági igény iránti általános igényt;
4. Társadalmi kontroll, megkövetelve a közösség értékeinek betartását;
5. Kölcsönös támogatás, mely folyamat segítségével a közösség tagjai megvalósítják azokat a feladatokat, amelyek túl nagyok, vagy túl sürgősek ahhoz, hogy egy egyedülálló személy kezelni tudja.

I.6.1 A szociális szövetkezet, mint közösség tervezése, szervezése

De mit is jelent ez a gyakorlatban és a szociális szövetkezetekkel kapcsolatban?

A **szövetkezet szervezése** jóval korábban kezdődik, mint a jogi bejegyzése. Először is valamilyen módon (szomszédságban, munkahelyen, civil szervezetben) találkozik néhány ember és elkezd azon gondolkodni, hogy miként is tudnának a problémákon közösen változtatni. Megfogalmazzák azokat az értékeket, amelyek mentén cselekedni akarnak: például: figyelembe vesszük egymás igényeit, figyelünk egymásra, megbeszéljük az ötleteinket, bevonunk másokat is a közös gondolkodásba, csak akkor hozunk döntést, ha már mindenki elég információval rendelkezik stb. Ezzel máris **értékeket közvetítenek egymás és a külvilág felé**. Együttesen teszik ezt, nem egyenként – belátva azt, hogy egyedül nem tudnának boldogulni. A környezet észreveszi, hogy itt valami új, valami más történik. Ez felhívja a figyelmünket arra, hogy a lehető legteljesebb **nyilvánosságot** érdemes biztosítani a szövetkezet szervezése körül.

Amikor az elhatározás megszületik a szociális szövetkezet megalapítására és jogi bejegyzésére, a tagok már készen állnak, hogy megvalósítsák a céljaikat. **Partnereket kell találniuk, együttműködőket keresniük.** Saját normáik mellett a környezetük normáit is figyelembe kell venniük illetve létükkel befolyásolják azokat. Tehát mindenképp tényezővé válnak, amit már nem lehet figyelmen kívül hagyni. Ez nagyon fontos eredmény, de egyben igen nagy felelősség is.

Az első, közösségben megszülető gondolattól a cselekvésig a részvétel a jellemző a szövetkezetre, hiszen részvétel nélkül nincs is szövetkezet. Egyéni vállalkozást indítani nincs mindenkinek bátorsága és erőforrása. De mindenkinek van valamilyen tudása, eszköze vagy képessége, amit a közösbe tud adni. Van aki ért a számítógéphez, van aki jól tud veteményezni, van aki a növényvédelemhez ért, van aki a gyerekekre tud vigyázni, jó tud főzni és még sorolhatnánk. Egyenként ezeknek nem valószínű, hogy olyan értéke van, amire egyéni vállalkozást lehet létrehozni, de együttesen már kiinduló alapot képezhet egy közös vállalkozáshoz. Ha ezeket a képességeket, eszközöket számba veszik, akkor a közösség a kölcsönös támogatás funkcióját biztos, hogy teljesíteni tudja.

Fontos, hogy mindenki úgy érezze befolyásolni tudja az eseményeket.

A közösség akkor tud hatékonyan működni, ha tudja, hogy mi a feladata és azt is, hogy miképp tudja ezt elérni.

Azt kell először tisztázni, hogy

**ki mit akar, és
hogyan akarja ezt megtenni?**

Gondoljuk végig, hogy kik a partnereink, segítők, hogy hol vannak hiányok a segítő hálózatunkban. Fel kell ismernünk, hogy nézeteink különbözősége esetén is lehetnek azonos céljaink és az a jó, ha elfogadjuk, hogy az embereknek különféle nézeteik vannak. Végig kell gondolni, hogy milyen **személyes céljaink** vannak amikor egy közösségben dolgozunk, illetve milyen célt látunk magunk előtt amikor egy üzleti célt meg akarunk valósítani.

Néhány példa egy közösségépítő tanfolyam hallgatóinak gyűjtéséből:

- sikerélmény, értelmes életet élni, társasági lét, közös célok elérése, megvalósítása
- közös öröm, valahová tartozás, élni az összefogás örömeivel és lehetőségeivel,
- különféle problémák együttes megoldása,
- gazdasági szükségszerűség, a nehézségek megoldása, csökkentsük kiszolgáltatottságunkat,
- lássuk meg lépéslehetőségeinket, lakóhelyünk lakhatóbbá tétele, felbátorítás a cselekvésre,
- kitanulni a demokratikus állampolgári létet,
- hogy megértsük saját helyzetünket, **otthon legyünk a saját életünkben.**

Olyan üzleti vállalkozást kell kifejleszteni amelyben az egyéni célok megvalósulnak a közösen kitűzött célokkal összhangban.

Amikor már működik a szövetkezet (és nem csak a szervezés szakaszában) joggal elvárják a tagok azt, hogy konzultáljanak velük és, hogy részt vehessenek azoknak a döntéseknek

a meghozatalában, melyek hatással vannak az ő egyéni munkájukra, illetve a szövetkezet egész tevékenységére.

Nem hagyható figyelmen kívül az a **közeg amelyben a szövetkezet létezik**, a tagok kultúrája, hagyományaik, életvitelük, a termelési szokások, amelyek meghatározzák a helyi magatartásformákat. A szövetkezet egész belső életére hatással van a tagok magatartása és környezetük cselekvésre ösztönző, motiváló rendszere.

Nagyon fontos a **közösség fejlesztése**. Amely szintén egy tanulási folyamat. Amely csak jóval később hozza meg hasznát. Akik egy ilyen folyamatnak részesei érzékenyebbek lesznek környezetük iránt, befogadóbbak mások véleménye, igényei iránt, nyitottabbak az őket körülvevő tágabb környezet felé. Ez hosszútávon jó piaci kapcsolatokban, hatékonyabb munkamegosztásban, egymás iránti szociális érzékenységekben nyilvánul meg.

A legnehezebb teljesíteni azt, hogy a közösség, a **tagjai számára a gazdasági boldogulást is biztosítsa**. A szociális szövetkezetnek – a törvény szerint is – de szemléletmódjában, értékrendjében, eszmeiségében – mindenképp feladata, hogy a nehéz helyzetű tagjai számára munkalehetőséget biztosítson, ezáltal is hozzájárulva életminőségének pozitív változásához.

Nézzük mi lehet a **nyeresége a szövetkezet tagjának?**

A szövetkezeti vállalkozások hatékonyságát olyan szempontból is méri, hogy mennyiben segítik elő a tagok érdekeinek érvényesülését. Sikeresen kell megőrizni a tagok (sokszor növekvő) csoportján belüli összetartó erőt és ugyanakkor tőkét felhalmozni anélkül, hogy meghatározóvá válásával a szövetkezeti értékek, szempontok sérüljenek.

Mindenképpen rögzíteni kell, hogy éppen a **szövetkezetekre jellemző sajátosságok körébe tartozik tagjainak anyagi és nem anyagi életfeltételeinek tudatos befolyásolása**. A szövetkezetben formálódó személyi közösségek nem csupán feltételei különféle célok elérésének, hanem önmagukban vett értékek, műhelyei a szociális tanulásnak.

Az egyéni érdekelttség több szinten is megvan: – munkát ad annak akinek más munkája nincs, – egyénileg nem tud olyan eredményt elérni, ami így közösen elérhető, – a közösség tagjainak szolidaritására számíthat, – nem egyedül kockáztat, – közösségben dolgozhat, amely erőt ad a kudarcok legyőzésére, – élvezheti a közösség bizalmát, elismerését, – nem egyedül felelős a döntésekért.

A jó közösségi együttműködés egy tanulási folyamat, amely konfliktusokkal járhat. Meg kell értenie mindenkinek, hogy a **közösség előbbrejutása az egyén előbbrejutását is magában hordozza**. Először is tehát **jól meg kell fogalmazni azokat a célokat, amiért együtt és nem egyedül kell elkezdni a tevékenységet**.

Fábiánné Szabó Irén mezőgazdász, gazdajegyző foglalta össze miért érdemes szövetkezni:

„Mert nem lehet mindent csak pénzben mérni, bármennyire erre is ösztönöz korunk. Vannak ennél sokkal fontosabb értékeink is, a maradék szorgalmunk, emberiségünk, hitünk és reménységünk a sikeres folytatásban.” (Parola 1996. 2. szám, www.kozossegfejleszt.es.hu)

I.6.2 Partnerség, együttmőködés

A szociális szövetkezet értékekkel bír, értéketeremtő, a közösségi részvételt, az önállóságot megteremtő „intézmény”. Erre joggal lehet büszke, emelheti ki a együttmőködő partnerek keresése során. De miért is szükséges együttmőködőket keresni? Ugyanazért, amiért szövetkezetet alapítani, mert egyedül nehezebb, vagy egyáltalán nem lehet a kitűzött célokat megvalósítani.

Az együttmőködés nem mindig formális. A kisebb, gyors lefolyású ügyeknél nem szükséges hosszas egyeztetés.

I.6.2.1 A partnerség általános ismérvei

A partnerség fogalma: olyan, egyének, vagy csoportok közötti formális kapcsolat, amelyben az elvárásokról és a kötelezettségekről előzetes megállapodás történik, és amelynek lényegi eleme a haszon és a kockázat megosztása, illetve az a tény, hogy a kapcsolat egy kötelezettség teljesítésére, vagy egy feladat elvégzésére irányul.

Jellemzői

- több szereplő között zajlik (három szektor, állami, civil, üzleti),
- egyenrangú viszony,
- mindig valamilyen célja van (projektpartnerség, területi partnerség, közös szükséglet/igény/érdek kielégítését célzó),
- lehet horizontális (regionális és helyi hatóságok, oktatási intézmények, civil szervezetek, vállalatok és szociális partnerek, az egyes ágazatokhoz tartozó intézmények közötti szoros együttmőködés)
- és vertikális (vertikális EU és a tagállam intézményei közötti), szubszidiaritás elve
- lehet formális (pl.: konzorcium)
- és informális (klub),
- a gyors és pontos információszerzés színtere,
- az új feladatok, megrendelések és források megszerzésének lehetősége,
- az innovációk, ötletek, új látásmód forrása,
- visszajelzés saját munkánkról, kritika, bátorítás, sikerélmény,
- a növekedés motorja,
- tudásszerzési színtér, önfelkészítés, mások fejlesztése, másokért munkálkodás.

Szociális szövetkezetek közötti partnerség

- ismerjük a szociális szövetkezetek mibenlétét, hisz magunk is ebben vagyunk
- könnyebb a kapcsolatteremtés, nem kell annyit magyarázkodni
- természetes az egyenrangú viszony

- kisebb a bizalmatlanság
- várható az önkéntes hozzáadott érték
- kisebb forráskéesség (homogén a együttműködő csoport)
- kihelyezi az előnyöket (célcsoport számára)

A különböző szektorok közötti partnerség

- Több lehetőség, többféle tudás, kapcsolat
- Nagyobb forráskéesség (heterogén)
- Egyenrangúság megteremtése egy folyamat eredménye (korábbi tapasztalatok)
- „tapogatózás” – több idő
- Egymás kompetenciáinak, képességeinek ismerete hiányos

I.6.2.2 A partnerség kialakulását támogató és gátló tényezők

A partnerség kialakulását támogató, serkentő tényezők	A partnerség kialakulásának gátló tényezői
• együttműködés jelentőségének felismerése, • kezdeményezőkéesség, • nyitottság, bizalom önmagunkban, másokban, • felkészültség (szakmai, módszertani), • kompetencia, • pozitív tapasztalatok, sikerélmények, • hatékony kommunikációs, • tudjuk, hogy mit szeretnénk, • cél, • érdek, • információ, • szükséges erőforrások megléte (humán, anyagi, tárgyi)	• együttműködés jelentőségét nem ismerik fel, • kezdeményezőkéesség hiánya, • nyitottság hiánya, önbizalomhiány, bizalmatlanság, • felkészületlenség (szakmai, módszertani), • kompetencia hiány, • negatív tapasztalatok, kudarcélmények, • sikertelen kommunikációs, • nem tudjuk mit is akarunk, • határozatlan célmegfogalmazás, • érdektelenség, • információ hiány • szükséges erőforrások hiánya(humán, anyagi, tárgyi)

I.6.2.3 A partnerség-építés lépései

I. Előkészítés:

- a feladat pontos meghatározása,
- a szükséges szakértelem és erőforrások pontos meghatározása,
- potenciális partnerek azonosítása (szakértelem, kapacitás, kompatibilitás, stabilitás...)
- igényeink és kínálatunk megfogalmazása a partnerek felé.

II. Tárgyalás:

- a potenciális partnerek megkeresése ajánlatunkkal,
- alku / a partnerek kiválasztása,
- munkaterv elkészítése,
- a partnerség véglegesítése, dokumentumba foglalása és aláírása.

III. Befejezés (illetve innentől a működés):

- a kapcsolat ápolása a közös projekt vagy együttműködési folyamat megkezdéséig és folyamatosan.

I.6.3 Kérdések és válaszok

Kikkel érdemes partnerséget létrehozni?

Egyszerű lenne azt mondani, hogy mindenkivel, aki a célért tenni tud.

Miért érdemes a szociális szövetkezettel együttműködni a civil szervezeteknek?

- nagyon sok a hasonlóság a szervezeti formák és társadalmi alapjuk között
- hasonló célcsoportért tevékenykednek,
- az emberek részvételére alapoznak, illetve azt fejlesztik
- a közösségiség alapérték
- egymás forrásait ki tudják egészíteni
- a szociális szövetkezet vállalkozói tevékenységet folytathat, beszállítója lehet a civil szervezetnek
- a civil szervezet viszont segítheti a szociális szövetkezetnek, mint közösségnek a fejlődését (önkéntesség, szabadidő, kiterjesztett szolidaritás)

Miért érdemes a szociális szövetkezettel együttműködni az önkormányzatnak?

- a szociális szövetkezet enyhíti a munkanélküliséget, értelmes elfoglaltságot és jövedelemtermelést biztosít a tagjainak, így nem szorulnak a tagok önkormányzati gondoskodásra
- termelő tevékenységet folytat, amely nem dolgozik az önkormányzatnak, viszont a településen élők életminőségét fejleszti, amely viszont érdeke az önkormányzatnak

- a szociális szövetkezet nyitott az új ötletekre és az együttműködésre, így a település forrásképpességét is növelni tudja

Miért érdemes a szociális szövetkezettel együttműködni a vállalkozásoknak?

- mert a szociális szövetkezet is egyik oldaláról maga a vállalkozás, tehát termel, ad-vesz, szolgáltat
- helyben elérhető, olyan munkát is el tud végezni, amelyre nagyobb beszállító nem vállalkozik – a szociális szövetkezetnek a „kicsi munkát” is megéri elvégezni
- nem jelent konkurenciát, mert a kielégítetlen szükségleteket próbálja meg enyhíteni

Miért érdemes a szociális szövetkezettel együttműködni az egyéneknek?

- olyan szükségleteket tudnak kielégíteni, amelyre sem a vállalkozások, sem a közintézmények nem vállalkoznak,
- a szövetkezet tevékenységének kiindulási alapja a kielégítetlen szükséglet
- számíthatnak a szolidaritásra, a megkülönböztetett figyelemre
- nem a profitra, hanem a megélhetésük biztosítására törekednek, így nem számítanak fel extraprofitot a nyújtott árura vagy szolgáltatásra

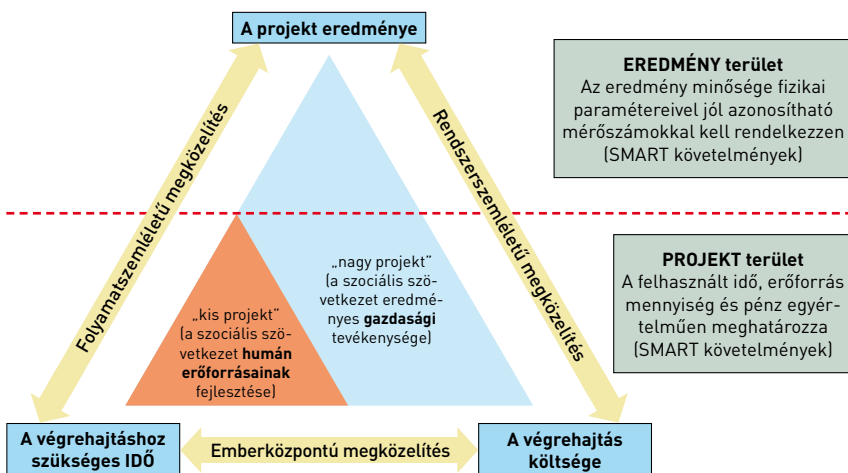


Kiegészítő anyag CD-n

- SWOT elemzés szövetkezetekre

II. Gyakorlati javaslatok az eredményes projektmegvalósítás érdekében

II.1 A szociális szövetkezeti pályázati projekt kettős szerkezete



A szociális szövetkezetek támogatott projektjeinek kettős szerkezete (projekt háromszög) (Grekcsa 2011. – saját szerkesztés)

A TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 pályázati kiírás feltételeit alaposan áttanulmányozva láthatjuk, hogy jelen projektünk kettős természettel bír. Honnan ered kettős természete? Ehhez a célrendszert és az indikátorokat kell áttekintenünk az útmutató alapján.

A háttér vonatkozásában a következőt olvassuk (Útmutató A1):

*„A szociális szövetkezet **ötözi** a gazdasági társaságokra, valamint a társadalmi szervezetekre jellemző vezérlő elveket: a profit és a szociális, kulturális célok egyesítésével tölti be foglalkoztatást bővítő, munkahelyteremtő, közösség-szervező szerepét. A munkanélküliség kezelésében, a foglalkoztatás elősegítésében – különösen a hátrányokkal rendelkező társadalmi csoportok esetében –, valamint a feketegazdaság visszaszorításában a szövetkezés, a szövetkezeti formában való jövedelemtermelés megoldást jelenthet.”*

A részcélok vonatkozásában a következőt olvassuk (Útmutató A2):

„*Rész cél*

Hátrányos helyzetű álláskereső és inaktívak újbóli munkába állása, foglalkoztatása és szövetkezeti taggá válása

Foglalkoztatás bővítése a helyi szükségletek kielégítésére, helyi piaci igényekre fókuszáló tevékenységgel, illetve tevékenységbővítéssel

Erősítse a szociális szövetkezetek gazdaságos működését az önfenntartóvá válásuk megvalósítása érdekében”

Megállapítható tehát, hogy a „**nagy projekt**” célja a szociális szövetkezet gazdaságos működésnek megteremtése. Itt az a logika érvényesül, ami egy **gazdasági társaság** működésénél is, azaz tevékenységével valós igényeket elégítsen ki, profitábilis legyen, valamint ennek biztosítása érdekében hatékonyan foglalkoztasson. Ezt bizonyítandó nyújtották be a pályázók az üzleti terveiket. Ez a „nagy projekt” adja a háttérét és alapját a „**kis projektnek**”, amely a szervezetek humán erőforrás fejlesztésének felgyorsításán keresztül hivatott a működési stabilitást elősegíteni. A foglalkoztatási/önfoglalkoztatási területen jelenik meg a szociális szövetkezetek azon sajátossága, ami őket a **társadalmi szervezetekkel/vállalkozásokkal** rokonítja.

Ebben a fejezetben megkettőzzük ezért a kockázatkezeléssel kapcsolatos feladatok bemutatását. Külön részben foglalkozunk a gazdasági „nagy projekt” kockázatkezelésével, és külön a jelen konstrukció által támogatott, humán jellegű, foglalkoztatási „kis projekt” azonos feladataival. A fejezet első részeiben azonban csak a pályázati forrással támogatott, foglalkoztatási „kis projekt” végrehajtásához kapcsolódó kiemelt feladatokkal foglalkozunk. Itt lesz szó a belső monitoringról, a toborzásról, a beszerzésekről és a képzésekről.

Az alaposabb megértés érdekében e fejezetet egy esetpéldával indítjuk. Egy elképzelt szociális szövetkezetet („*En kicsi verdám*” Szociális Szövetkezet) mutatunk be, hogy az ő példáján keresztül ismerjük meg a feladatokat.

A megoldások – hangsúlyozottan – javaslatok, ajánlások. Alkalmazásukkor figyelembe kell venni a konkrét szociális szövetkezet egyedi sajátosságait, ami eredhet speciális tevékenységéből, kapcsolatrendszeréből és környezetéből is.

II.1.1 Egy esetpélda bemutatása

Az alábbi példában egy elképzelt, a közelmúltban létrejött szociális szövetkezet működéséről és projekttervéről olvashatunk. Egy kitalált városban (Végváron) tevékenykedik, ami legyen a példa kedvéért a Dél-dunántúli régióban.

Az „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezet bemutatása (esettanulmány):

Cégünk, a gépjármű értékesítéssel foglalkozó „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezet 2008 októberében családi, baráti vállalkozásként alakult. Alapítói magán-személyek voltak, szám szerint heten. Az első időszakban a cég a végvári Renault Végvár alvállalkozójaként tevékenykedett. Ez az üzleti kapcsolat alkalmas volt arra, hogy cégünk jelentős szakmai tapasztalatot, gyakorlatot szerezzen az új és használt gépjármű kereskedelemében. 2010 februárjában változás állt be a cég tevékenységében. Egy végvári üres telephely bérbevétele után önállóan kezdett kereskedni. A cég 2010. közepéig bank nélkül dolgozott, pontosabban a végvári Végvár és Vidéke Takarékszövetkezet banki kapcsolatait használta fel. Az így megszerezhető banki jutalék töredéke volt annak, amit most kapnak szerződött bankjaiktól. A növekvő költségek és kis jutalékszint alapvetően meghatározta annak az évnak az eredményeit. A szervezeti kapcsolatok, elsősorban banki kapcsolatok fejlesztése 2010 nyarán kezdődött és napjainkig tart. A forgalom növekedése tavaly (2010) két dolgot is lehetővé tett. Egyrészt, hogy megvásárolják azt a telket, ahol eddig is dolgoztak, másrészt, hogy Végvári Piroska személyében értékesítési munkatársat alkalmazzanak.

A cég jelenleg kizárólag használt-gépjármű kereskedelemmel foglalkozik. A forgalom 90%-át személygépkocsi, 9%-át haszongépjármű, 1%-át lakókocsi teszi ki. A kereskedés értékesítési volumene folyamatosan bővül, ami a 2010-es és az idei forgalmi adatok alapján elérte a 200 jármű/év szintet. A vállalkozás profitcentrumait a kereskedelmi árrés és a bankoktól ill. biztosítóktól kapott jutalék képezi. Már jelenleg is teljes körű szolgáltatást nyújtanak ügyfeleiknek, amely az okmányoláson túl a hitelügyintézés és biztosítási ügyintézés is magában foglalja.

1. szint: Makrokörnyezet

(gazdasági, társadalmi, politikai, technológiai, ökológiai, szabályozói környezet)

Lehet országos és EU-s vagy globális is.

2. szint: Ágazati környezet

(beszállítók, vásárlók, potenciálisan piacra lépők,
helyettesítő terméket gyártók, versenytársak)

3. szint: Működési vagy mikrokörnyezet

(a szervezet stratégiai csoportjának résztvevői, hitelezői,
beszállítói, vásárlói, a munkaerőpiac stb.)

4. szint: Belső környezet

(pénzügyi, technológiai, emberi erőforrások, telephelyek, kultúra,
szervezeti struktúra, tárgyi és anyagi erőforrásai és adottságai)

A kockázatok későbbi alaposabb megértése érdekében vizsgáljuk meg a „*Én kicsi verdám*” Szociális Szövetkezet **környezetét**.

A belső környezetéről tudjuk:

Infrastruktúra-fejlesztés: „*Én kicsi verdám*” Szociális Szövetkezet 2010. év elején középtávú stratégiai fejlesztési tervet készített, és ennek megvalósításán fáradozik. A cég szabad pénzügyi eszközei tették lehetővé, hogy 2010. év második felében megvásárolta a Végvár, külterület 007. hrsz.-on található telket, mint telephelyet. Ez az előfeltétele a telephelyfejlesztésnek, amelyhez jelen pályázati projekt is kapcsolódik.

A cég folyamatosan végzett informatikai fejlesztést. A cég informatika eszközökkel ellátottsága kielégítőnek nevezhető. Rendelkezik számítógéppel, szkennerral, nyomtatóval az adminisztratív feladatok ellátásához. A cég reklám és marketing tevékenységének kiszélesítése érdekében felhasználják a virtuális piacterek biztosította lehetőségeket, amit most egy mikrohullámú internetes kapcsolat biztosít. A saját honlap kialakítása most van folyamatban.

Szervezetfejlesztés: A kereskedelmi tevékenységünk fókuszában a finanszírozás, ill. az ezt meghatározó banki kapcsolatok fejlesztése áll. Ennek érdekében cégünk idén üzleti kapcsolatot létesített a budapesti Hitel Kft.-vel, amely cég Magyarország egyik legnagyobb független hiteltanácsadó szervezete. E kapcsolat révén 24 pénzintézet hitelezési gyakorlatát ismerték meg. Ennek üzleti kiaknázása, és remélhetőleg a megszorodó új hitelintézeti ügyintézési feladatok ellátása új munkatársak felvételét jelenti.

A mikrokörnyezetéről tudjuk:

A használt-gépjármű kereskedelem a magánforgalmú ügyletek vevői és eladói közé ékelődik. A nagyobb megbízhatóság, a jogi garanciák, a műszaki szakértelem, a szakszerű érték-megállapítás, a teljes körű ügyintézés és a hitelből történő finanszírozás biztosítása tette népszerűvé a lakosság körében. A „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezet ügyfeleinek is 92%-a magánszemély. A fennmaradó 8% a régió kis- és középvállalkozásainak köréből kerül ki. A fenti jellemzők miatt ők vevők és eladók egyaránt lehetnek.

Az értékesítési folyamatban kulcsszerepe van a finanszírozásnak. Cégünk jelenleg két szerződött bankkal (a Budapest Bankkal és a Erste Bankkal), valamint egy szerződött lízing céggel (a Lombard Lízinggel) dolgozik együtt.

A szolgáltatást a biztosítási ügyintézés teszi teljessé, ahol partnerünk a Great Fire nevű bróker cég.

Az ágazati környezetéről tudjuk:

Egy gépjármű kereskedelemmel foglalkozó vállalkozás piaci határait az Internet korában nehéz pontosan meghatározni. A korrekt elemzés érdekében itt a helyi, lokális mikrokörnyezet elemzésére korlátozódunk, azon belül is a versenytársi környezet bemutatására. A Végvári Kistérségben ill. azon belül Végvár városában 4 gépjármű kereskedelemmel foglalkozó vállalkozás található. Egy-egy Skoda, Ford és Suzuki márkakereskedés és a mi vállalkozásunk. Ezek közül a Ford kereskedése a legnagyobb, a Skoda és Suzuki és a mi cégünk kicsit kisebb.

A Ford és Suzuki új gépkocsik értékesítésével és a beszámított használtak tovább értékesítésével foglalkozik, szervizt üzemeltetnek, de autókozmetikát egyik sem. A Skoda sem szervizzel, sem kozmetikával nem foglalkozik. A városban egy autókozmetika működik, de kicsi kapacitása miatt nem győzi a megrendeléseit teljesíteni. Autószerelő több is van a városban, de közülük csak 4-5 számítás található. E területen magas a feketemunka aránya.

Az „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezet jelenleg új autó értékesítéssel, szervizzel nem rendelkezik és autókozmetikai szolgáltatásokat nem nyújt.

Vállalkozásuk forgalma, szolgáltatásai, méretgazdaságossági mutatói alapján a középmezőnyben helyezkedik el. A tervezett fejlesztést jellemző **profitcentrumok** közül jelenleg a vastagon szedettek működnek:

1. Új autók értékesítésének kereskedelmi árrese.
2. Az új autó vásárlásához felvett hitelek banki közvetítői jutaléka.
3. Az új autóra kötött biztosítások jutaléka.
- 4. A használt autók értékesítésének kereskedelmi árrese.**
- 5. A használt autó vásárlásához felvett hitelek banki közvetítői jutaléka.**
- 6. A használt autóra kötött biztosítások jutaléka.**
7. Az autókozmetika bevételei.
8. A gyorsszerviz bevételei.

A vállalkozás bekapcsolódott az Interneten történő kereskedelembe. A hasznaltauto.hu és e-piacter.hu honlapokon rendszeresen hirdet.

A makro környezetéről tudjuk:

A 2008 novemberétől a mai napig húzódo **gazdasági válság jelentősen visszavette a gépkocsik iránti keresletet**. A szervezet a válság alatt is megőrizte pozícióit. Ezt rugalmasságának, a vevői számára nyújtott személyes megoldások kidolgozásával érte el. A mostani, TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 pályázati projekt is válasz válságra, hiszen az új tevékenységekkel növelhető a bevételt jelentő szolgáltatások száma, így javítható a működés stabilitása.

A szervezet teljes PEST(EL) környezetének bemutatásától területi okokból eltekintünk, annak egyes elemeit azonban a kockázatkezelési résznél bemutatjuk.

Most lássuk mire pályáztak a TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 pályázati kiírás keretében. Figyeljünk fel itt is a **konstrukció kettős természetére!**

Az „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezet alakulása óta töretlen növekedést mutat. Jelenleg bérelt telephelyen működik. A jelen pályázat elnyerésével lehetőség nyílik egy saját telephely létesítésére. A megvalósítás helyszíne (Végvár, külterület 007. hrsz.) a társaság saját tulajdonában van. Az itt felépítendő épületegyüttes egy autószalont (a hozzá tartozó irodával), valamint egy kisebb szervizt, valamint egy autókozmetikát tartalmaz. **Ez a projekt üzleti infrastruktúra fejlesztési része.** Természetesen, a pályázati kiírás értelmében ennek csak töredékét tudják a projektbe beemelni. **A 15%-os ERFA átjárhatóság maximális kihasználásával csupán az irodai környezet akadálymentes berendezésére (ti. fogyatékkal élő munkavállalók által használt berendezések) és néhány informatikai eszköz beszerzésére van lehetőség.** Az épületegyüttes létrehozásának költségeit a szociális szövetkezet saját forrásainak felhasználásával biztosítja. Az új telephely révén megnő a cég munkaerő igénye, új munkakörök létesülnek, melyek betöltésével 7 fővel növelni kívánjuk a náluk foglalkoztatottak számát. A kialakítandó munkakörök a következők: 3 fő betanított munkás az autókozmetikába, 1 fő autószerelő a szervizbe, 1 fő értékesítési menedzser, 1 fő titkárnő és 1 fő értékesítési adminisztrátor az autószalomba. A munkavállalókat hátrányos helyzetű személyek közül tervezik kiválasztani. Elképzelésük szerint olyan halmozottan hátrányos helyzetű személyeket foglalkoztatnak, akik tartósan kiszorultak a munkaerőpiacról, megváltozott munkaképességűek, mozgáskorlátozottak és/vagy érzékszervi fogyatékkal élők. Megteremtik a lehetőségét, hogy ők a szövetkezet tagjaivá válhassanak. Erre irányul a pályázat foglalkoztatási, a humán erőforrás fejlesztésével összefüggő főrésze.

Cégük versenyképességének fejlesztése:

1. Új autók forgalmazása: Eddig új autó értékesítésével nem foglalkoztak. Az új, zárt szalon épülete lehetővé teszi, hogy két Franciaországban szerelt kínai márka dél-dunántúli képviselőtét ellássák. Versenylőnyt elsősorban a konkurensaik azonos kategóriájú gépkocsi kínálatával szemben megnyilvánuló árelőny jelent.

A China Verda benzines és dízel változatban is kapható, az előbbi 1,6 literes, 110 lóerős motorjával 17 000 euróba (4,7 millió Ft), míg a gázolajjal működő 1,9 literes, 121 lóerős modell 21 000 euróba (5,9 millió Ft) kerül. Egy hasonló Suzuki 6,5 M forintba, míg egy hasonló Ford 7 M forintba kerül. A Skoda azonos kategóriájú gépkocsival nem rendelkezik. Ajánlatuk messze versenyképesebb a piacon ma elérhető alternatíváival összehasonlítva.

A másik forgalmazni kívánt típus a Terepverda, ami zárt terepjáróként és nyitott pickup kivitelben is készül. Az 1,9 literes dízel autó teljes felszereltséggel várhatóan 4,3 M + ÁFA forintos áron, míg a 2 literes benzines 3,7 M forintos áron kerül a szalonunkba. A Skoda nem forgalmaz hasonló terméket, a Ford Ranger alapfelszereltséggel is drágább, 4,7 M forint + ÁFA áron szerezhető be.

Az árelőny kihasználásával versenytársainknál nagyobb forgalmat érhetnek el, hiszen a dél-dunántúli területen az emberek jövedelme elmarad az országos átlagtól, így vásárlásaiknál fokozottan érvényesül az árérzékenység. Tervezett autóink műszaki paraméterei nem rosszabbak a versenytársak termékeinél, így jó ár-értékarányt tudunk elérni. Ennek csak kedvező vásárlói fogadtatása lehet. Már a közeli években várható a két gyártótól egy 1,2 M forint + ÁFA árú családi autó, ami szintén sikerre számíthat.

Az árelőny érvényesítéséhez **elengedhetetlen egy márkaszerviz üzemeltetése**. Jelen projektünk olyan szerviz felépítését tartalmazza, amely alkalmas a garanciális szervizfeladatok elvégzésére.

2. Használt autók forgalmazása: Az új gépkocsik forgalmazása a már meglévő autó beszámítása miatt megnöveli a használt autók forgalmazásának jelenlegi szintjét. A kocsik tárolása a zárt, körbekerített telephelyen, elsősorban annak murvával szórt szabad területén történik. A **volumen növekedés** jelenti a versenyképesség javulását. (Itt évi 30-40 darabbal több autó értékesítésével számolnak.)

3. A gyorsszerviz: Márkaszervizként történő üzemeltetésének szükségességét bemutattuk. E mellett a szerviz a lakosság felé is nyitott. Felvállalunk apróbb javításokat, autóvillamosági szerelést, olajcserét, fékbetét cserét, alvázvédelmet, stb. Felvállalunk minden olyan kisebb javítást, amit a nagyobb szervizek kapacitáshiány vagy a rentábilítás hiánya miatt elutasítanak. A gyorsszerviz **önálló profitcentrumként** járul hozzá a vállalkozás versenyképességének javításához.

4. Az autókozmetika: A lakosság felé teljesen nyitott. Valós piaci igényt elégít ki, hiszen jelenleg egy helyen lehet ilyen szolgáltatást igénybe venni, ami túlterhelt. Itt sor kerülhet az autók mosására, a beltér takarítására, polírozásra, esztétikai jellegű javításokra. A szolgáltatás része még a szélvédő sérülések gyorsjavítása, a kárpittisztítás, alváz- és motormosás, stb. A kozmetika szintén **önálló profitcentrumként** járul hozzá a vállalkozás versenyképességének javításához.

Végváron ennyire **integrált szolgáltatást** nyújtó vállalkozás nincs. A sokrétű tevékenység miatt számolunk azok **szinergikus hatásával** is, azaz a visszatérő vásárlók miatti **forgalomnövekedéssel**. Cégünk jövedelemtermelő képessége most sem rossz, de a tervezett fejlesztések befejezése után a versenyképessége jelentősen javulhat. Ennek számított értékeit az üzleti tervben leírták.

Cégünk foglalkoztatási kapacitásának növelése:

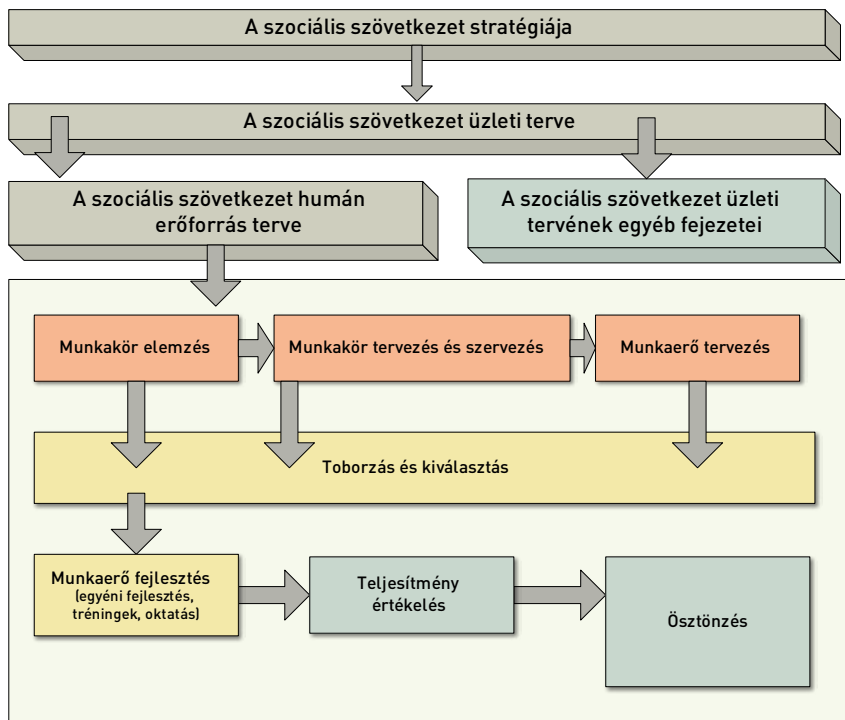
A megnövekedő feladatokhoz több munkatársra lesz szükség.

A stratégiai tervezés részeként cégünk humán erőforrás tervet készített, ami teljes terjedelmében az üzleti tervben megtalálható. Ennek keretében elvégeztük a **munkakörelemzést**, ami a feladatok azonosítását, a munka során alkalmazott eljárások és technológia azonosítását, a felelősségi körök tisztázását, az elvárt kompetencia azonosítását tartalmazza. Ezt követően a **munkakörtervezés** keretében a munkaköröket pontosan meghatároztuk, egymáshoz való viszonyukat tisztáztuk. Ennek eredményeként megszülettek a munkaköri leírások. A **munkaerő állomány tervezésekor** meghatároztuk a létesítendő munkakörökre a szükséges létszámot. Meghatároztuk a **toborzás** és **kiválasztás** eljárásait. Itt bekalkuláltuk a Dél-dunántúli Regionális Munkaügyi Központ végvári kirendeltségének segítségét is. Megállapították a **munkaerő fejlesztés** területeit, a szükséges képzések és tréningek azonosításával. Az **ösztönzési rendszer** kialakításával stabil munkavállalói állomány megtartása a céljuk. A tervet a **munkakörök és teljesítmény értékelésének** rendszere zárja.

Röviden összefoglalva: Cégük 7 új munkahelyet teremt, azaz a jelenlegi hétről 14 főre emelkedik a foglalkoztatottak száma. **A kialakítandó munkakörök a következők: 3 fő betanított munkás az autókozmetikába, 1 fő autószerelő a szervizbe, 1 fő értékesítési menedzser, 1 fő titkárnő és 1 fő értékesítési adminisztrátor az autószalonba.**

II.2. A humán erőforrás fejlesztéséhez kapcsolódó feladatok

II.2.1. Toborzás és kiválasztás



(A toborzás helye a foglalkoztatást megelőző időszakban
– saját szerkesztés. Greksza 2011.)

A toborzás és kiválasztás, mint projekttevékenység, nem önállóan, és önmagáért szükséges. A kiválasztás módszertanának meghatározása előtt jó néhány megelőző feladatunk van.

A stratégiai tervezés részeként a szociális szervezet humán erőforrás tervet készít, amely hosszabb (néhány éves) időtávlatban vizsgálja a szervezet munkaerőigényét. Ennek egy évre lebontott aktualitásai találhatóak az üzleti tervben. Amikor ezt végrehajtjuk, akkor elvégezzük a **munkakörelemzést**, ami a feladatok azonosítását, a munka során alkalmazott eljárások és technológia azonosítását, a felelősségi körök tisztázását, az elvárt kompetencia azonosítását tartalmazza. Ezt követően a **munkakörtervezés** keretében a munkaköröket pontosan meghatároztuk, egymáshoz való viszonyukat tisztáztuk.

Ennek eredményeként megszülettek a **munkaköri leírások**. A **munkaerő állomány tervezésekor** meghatározzuk a létesítendő munkakörökre a szükséges létszámot. Meghatározzuk a **toborzás** és **kiválasztás** eljárásait. Megállapítjuk a **munkaerő fejlesztés** területeit, a szükséges képzések és tréningek azonosításával. **Különösen fontos ez a jelen pályázat vonatkozásában, hiszen a képzésre fordítható támogatási rész szorosan ide kapcsolódik.** Az **ösztönzési rendszer** kialakításával stabil munkavállalói állomány megtartása a célunk. A folyamatot a **munkakörök és a teljesítmény értékelésének** rendszere zárja.

Az alábbiakban számba vesszük a toborzásig elvégzendő feladatokat, hiszen, ahogy a fenti ábrán is látszik, ezek elvégzése szükséges a kiválasztás eredményes lebonyolításához. Tesszük ezt úgy, hogy az eseteírásban szereplő „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezet példáján végigvezetjük mindezt.

II.2.1.1. Munkakörelemzés

Mit kell meghatározni a munkakörelemzés során?

- a munkakör tartalmát, azaz a célját és funkcióját, a munkakörbe tartozó munkafeladatokat, a hatáskört, a jogkört és a felelősséget.
- a munkakör kapcsolatrendszerét, ami megmutatja milyen más munkakörökhöz és hogyan kapcsolódik.
- a munkakör sikeres ellátásához szükséges kompetenciákat, azaz képességeket, készségeket, elvárt tapasztalatokat és magatartásformákat.
- a munkakörhöz szükséges eszközöket és berendezéseket, melyek nélkülözhetetlenek a munkafolyamatok hatékony elvégzéséhez.
- a munkaköri környezetet.

Fogalom

Munkakörelemzés meghatározása:

A munkakörelemzés egy olyan általános szisztematikus eljárás, amely a munkakör jellemzőit feltárva segít meghatározni a szervezeti viszonyokat, feladatokat, felelőségeket, kapcsolatokat, valamint a munkaköri követelményeket.

Mik a munkakörelemzés dokumentumai?

A munkakörelemzés két fontos eredménye a **munkaköri leírás** és a **munkakör-specifikáció**.

A munkaköri leírás a feladatokat, a jogköröket, hatásköröket, a helyettesítés szabályait a jelentési kötelezettséget és felelősségi köröket határozza meg.

A munkakör-specifikáció tartalmazza, hogy az adott munkakör sikeres betöltéséhez milyen tapasztalatok, képességek, készségek, ismeretek szükségesek.

A munkakörelemzésből származó információk képezik a toborzás és kiválasztás alapját, hiszen a meghirdetett állások kiírása legtöbbször ezekre épül.

Mire használható tehát a munkakörelemzés?

A **teljesítménykövetelmények megállapítására**, a **képzési program céljainak meghatározására** vagy éppen a **toborzás-kiválasztáshoz szükséges kompetenciajellemzők** kiderítésére. Ebből is látszik, hogy nem hagyhatjuk figyelmen kívül!

Hogyan végezzük?

Ebben a szakaszban különböző háttér-információk (szervezeti ábrák, folyamatábrák és munkaköri leírások) **gyűjtése és kiértékelése történik**. A **szervezeti ábra** azt mutatja meg, hogy az adott munkakör hogyan kapcsolódik a többi munkakörhöz, milyen helyet is foglal el a szociális szövetkezet életében. A különböző beosztások felvázolásával megadjuk, hogy kinek milyen utat kell bejárnia az egyes feladatok végrehajtása során. A **folyamatábra** ezzel szemben az adott munkakör bemenő és kimenő folyamatait ábrázolja, például egy üzletkötő esetén azt, hogy az irodavezetőtől veszi fel a megrendeléseket, s később nekik juttatja el a kész szerződéseket. A meglévő **munkaköri leírás** pedig a munkakör átszabásakor ad jó kiindulási alapot.



Tippek és trükkök – hogyan csináljuk!

1. A munkakörelemzés és munkakörtervezés elvégzéséhez hasznos lehet például az **Országos Képzési Jegyzék** követelményrendszerének áttanulmányozása. Az itt szereplő szakmák ún. szakmai és vizsgakövetelményei sok információt hordoznak. Minden szükséges dokumentum megtalálható hozzá a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet (NSZFI) www.nive.hu honlapján.
2. A **munkakörelemző kérdőív** egy olyan strukturált munkagyűjteményt takar, amelyben az alapvető munkaelemeket, tevékenységeket soroljuk fel. Az elemző dönti el, hogy az adott munkaelemnek van-e valami funkciója a munkakörben, és ha igen, milyen mértékben. Előnye, hogy egy ötfajta alapidimenzióban értékeli a munkaköröket (döntéshozatal, képzett munkavégzés, fizikai aktivitás, jármű- és berendezkedés-kezelés, információfeldolgozás), így lehetőséget teremt arra, hogy összehasonlítva őket kiindulópontként szolgálhasson a munkakör-értékeléshez, vagy éppen a javadalmazási rendszer kialakításához.
3. A **DACUM módszer** olyan munkakörök meghatározásánál jöhet szóba, amelyek **speciálisak**, és így azonos vagy hasonló munkakörök tanulmányozásából nem juthatunk megnyugtató eredményre. Az Interneten a www.drmmk.hu honlapon tanulmányozhatjuk e módszer menetét.

A fentiek figyelembevételével elkészítettük az „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezet leendő munkavállalóira érvényes munkaköri specifikációkat. Egyet – a **titkárnőét** – itt, a többi a **CD-n a kiegészítő anyagok között** találhatjuk meg (esettanulmány).



Kiegészítő anyag CD-n

- Munkaköri specifikációk.

A titkárnő munkaköri specifikációja

Szakmai kompetenciák:

Az elektronikus adatrögzítés szabályai (tízujjas vakírás)
A hivatalos iratok, levelek fajtái, jellemzői (írott, javított, kézirat, hallás utáni)
Az iratkészítés szabályai, jellegzetes formái
A dokumentumszerkesztés elemei, készítésének szabályai
A biztonságos adathasználat szabályai
A dokumentumok főbb típusai, jellemzői
A dokumentumszerkesztés elemei, készítésének szabályai
A dokumentumok rendszerezésének követelményei
A dokumentumok rendszerezésének szabályai
A dokumentumok kezelésének folyamata
A dokumentumkezelés hagyományosan és elektronikusan
A hivatalos iratok fajtái, jellemzői (írott, javított, kézirat, hallás utáni)
A szervezet belső iratai (pl. jegyzőkönyv, feljegyzés, emlékeztető)
A szervezet külső iratainak típusai
A piac működése, piaci formák, szervezetek jellemzői
A makrogazdaság szereplői, a makrojövedelem számbavételének módjai
Az állam szerepének, gazdaságszervező tevékenységének jellemzői
A marketing fogalma, szerepe a vállalat életében
A statisztika fogalma, szerepe a gazdaságban, a grafikus ábrázolás eszközei
Magyarország és az EU kapcsolatának legfontosabb állomásai, az EU tagságból adódó előnyök, hátrányok
Az alkotmányos alapismeretek, az államszervezet felépítése
A polgári jogi alapfogalmak, a tulajdonjog és a kötelmi jog elemei
A polgári peres eljárás legfontosabb szabályai
A kereskedelmi jogi, gazdasági jogi alapismeretek
A pénz fogalmának, kialakulásának, a pénz időértékének jellemzői
A bankok kialakulása, a mai magyar bankrendszer. A bankműveletek
A pénzforgalom lebonyolításának jellemzői
A készpénz nélküli fizetési módok
A házipénztár szerepe, bizonylatai. A vállalkozások készpénzforgalma
Az üzleti vállalkozás, vállalat környezete, céljai
A vállalkozási formák
A vállalat termeléssel kapcsolatos döntései, a vállalat költségei
A munkaerő-gazdálkodás a vállalatoknál
A vállalkozás eredményessége
A vállalkozás válsághelyzete
A pályázati projektek szerkezete
Az etikett és a protokoll szabályai az üzleti életben
A külső, belső ügyféltípusok
A szűrőfeladatok szabályai
Az ügyfél-tájékoztatás (személyesen, telefonon, írásban)
A panaszkézelés fázisai, dokumentumai
Az ügyfél-adatbázis működtetése

Szakmai készségek:

ECDL 1. m. IT alapismeretek
ECDL 2. m. Operációs rendszerek
ECDL 3. m. Szövegszerkesztés

ECDL 4. m. Táblázatkezelés
 ECDL 5. m. Adatbázis-kezelés
 ECDL 7. m. Információs kommunikáció
 Gépírás tízujjas vakírással (150 leütés/perc)
 Komplex eszközhasználati képességek, készségek

Személyes kompetenciák:

Pontosság, irányíthatóság, intenzív munkavégzés, ismeretek helyénvaló alkalmazása, figyelem-összpontosítás, kontroll (ellenőrzőképesség), rendszerező képesség, fejlődőképesség, terhelhetőség, rugalmasság

A titkárnő munkaköri leírása

Feladatai:

Ügyfélszolgálati feladatokat lát el
 Fogadja és továbbítja a telefonüzeneteket
 Adatbeviteli feladatot végez
 A bevitt szöveget megformázza
 Levelet formáz a hivatali élet elvárásai szerint
 Ellenőrzi az általa használt eszközök, berendezések működőképességét
 A berendezések működésképtelensége esetén jelenti a hibaelhárítási igényt
 Kezeli a számítógépet és tartozékait
 Irodatechnikai eszközöket kezel
 Az irodatechnikai eszközökhöz kellékanyagokat biztosít
 Tisztán tartja a munkaterületét, munkaeszközeit
 Kezeli a beérkező dokumentumokat a helyi szabályozás szerint
 Dokumentálja az iratkezelési folyamatot
 Kimenő dokumentumokat előkészíti a továbbításra
 Iratkezeléshez szükséges eszközöket kezel
 Hatáskörének megfelelően leltároz
 Közreműködik az iratanyagok selejtezésében
 Elkészíti a szervezet belső iratait (pl. jegyzőkönyv, feljegyzés, emlékeztető)
 Kimutatásokat, táblázatokat készít táblázatkezelő programmal
 Adatbázisokból adatokat lekérdez, egyszerűbb szűréseket végez
 Házipénztárhoz kapcsolódó feladatokat végez
 Gazdálkodik az irodai készletekkel
 Kezeli a reklámajándékozással, reprezentációval kapcsolatos dokumentumokat
 Utaztatási költségelszámolást végez
 Eszköznyléltartást végez
 Kezeli a hatáskörébe tartozó reprezentációs keretet
 Közreműködik az anyagok és eszközök beszerzésében
 Kezeli a rendezvények költségkereteit
 Költségkalkulációt készít programokhoz
 Projekt költségvetéshez adatokat szolgáltat
 Hivatalos levelezést végez feladatkörében önállóan
 (papíralapú/elektronikus levél)
 Belső ügyiratot készít feljebbvalójának szakmai irányítással
 Belső ügyiratot készít feladatkörébe tartozó területeken önállóan
 Hivatalos kapcsolatokat koordinál a külső és belső partnerekkel
 szakmai irányítással
 Pályázatokkal kapcsolatos feladatokat végez

Háttéranyagot készít a döntésekhez
Nyilvántartja a szervezetenél használatos nyomtatványokat, szervezeti utasításokat
Intézi az újságok, szakmai kiadványok megrendelésével kapcsolatos feladatokat
Egyszerűbb kiadványokat, tájékoztató anyagokat szerkeszt
Előkészíti a helyszínt és a környezetet a vendégek fogadásához
Fogadja a titkárság vendégeit
Biztosítja a reprezentációs kellékeket a vendégek fogadásához
Kezeli a protokoll adatbázist
Rendezvényeken hostess feladatokat végez
Szervezeten belüli rendezvényeket szervez
Külső szakmai rendezvényeket szervez (protokoll esemény, tanulmányút)
Elkészíti a rendezvények forgatókönyvét
Előkészíti a rendezvényeket
Szolgáltatásokat rendel a rendezvényekhez
Gondoskodik a rendezvény tárgyi feltételeinek biztosításáról
Koordinálja a rendezvény utómunkálatait
Céges arcuatelemeket kezel
Információs tájékoztató anyagokat készít
Közreműködik a belső információk közvetítésében
Sajtófigyelést végez
Koordinálja a hirdetési részfeladatokat
Közreműködik a vállalati hírlevelek készítésében
Megszervezi a reklámajándékozást
Cégről, termékről, szolgáltatásról prezentációs anyagot készít
Kezeli az ügyfél/partnerlistát
Közreműködik a médiával való kapcsolattartásban

Hatásköre:

Kiterjed a teljes adminisztrációra és ügyvitelre

Felelőssége:

A teljes irodai felszerelésért (számítógépek, fénymásoló, fax) felelősséggel tartozik

Jelentéstételi kötelezettsége:

Az „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezet vezetőinek

Helyettesítés:

A szervezeten belül részben az adminisztrátor tudja helyettesíteni.

II.2.1.2 Munkaerő tervezés

Mi a munkaerő tervezés célja? A megfelelő számú és összetételű munkaerő biztosítása a megfelelő munkakörbe, a kellő időben.

Mit kell meghatározni a munkaerő tervezés során?

1. A munkaerő-igény előrejelzése (kereslet)

A szervezet jövőbeli létszámgigényének meghatározása számos tényezőtől függ. A **munkaerő keresleti becslések** leggyakrabban részben a szervezet kibocsátása (termékek, szolgáltatások) iránti kereslet becslésére, részben pedig a szervezet pénzügyi teljesítménycéljaira

és termelékenységtényezőire épülnek. Ezek objektív szempontok. **A szervezet jövőbeli munkaerő-igényének viszonylag pontos előrejelzésére a tartós foglalkoztatás biztosításának feltétele.** Ez egyben a TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 pályázati kiírás továbbfoglalkoztatásra vonatkozó feltételeinek kockázatmentes teljesítését is jelenti.

2. A munkaerő-kínálat előrejelzése (kínálat)

A munkaerő két lehetséges forrása: a belső, azaz a már foglalkoztatott alkalmazottakból a projekt végéig és tovább is foglalkoztatni kívánt munkaerő, valamint a külső munkaerőpiacról felvenni kívánt munkaerő. **A már a projektdőszak előtt működő, korábbi alapítású szociális szövetkezeteknek mindkét oldalra, az új alapításúaknak inkább a külső oldalra kell nagy figyelmet fordítani.**

A munkaerő-kínálat összetevői

A belső munkaerő-kínálat elemzése	A külső munkaerő-kínálat elemzése
• szakértelemleltár és humán leltár elemzése • a szociális szövetkezetet elhagyó munkavállalók mozgásának elemzése okonként • nyugdíjazás • felmondás • elbocsátás • kilépés • a szociális szövetkezetben belüli mozgások elemzése • előléptetés • visszaminősítés • áthelyezés	• a vonzáskörzetben történő felszámolások, üzem bezárások, vállalkozás-indítások • tömegközlekedési változások • helyi munkanélküliségi ráta • a helyi oktatási rendszer kibocsátása • múltbeli tapasztalatok a hiányszakmákról stb.
 A belső kínálat előrejelzése	 Külső kínálat előrejelzése

A belső munkaerő-kínálat elemzése az emberi erőforrás leltárának elemzését és a jelenlegi belső munkaerő-kínálat jövőbeli előre vetítését foglalja magában. A belső munkaerő-kínálat elemzés kiindulópontja tehát a jelenlegi állapotot tükrözi. **A TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 keretében kiválasztott munkatársak vonatkozásában is célszerű a szociális szövetkezet szakértelem leltárába felvenni, hiszen alkalmazhatósági területeik későbbi meghatározásánál ez hasznos dokumentum lehet. A szervezet számára az így feltárt többletcompetenciák később jelentős előnyöket jelenthetnek!** (Például a szociális szövetkezetnél dajka munkakörben dolgozó hölgy „bevetethető” szakácsként is, hiszen a szakmai hozzáértése megvan, habár nálunk nem e munkakörben dolgozik!)

3. Akciótervek a megfelelő létszámú és összetételű munkaerő, kellő időben történő biztosítására.

A szociális szövetkezet munkaerő kereslete és a munkaerő-kínálata közötti különbség lehet hiány vagy többlet. A TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 konstrukció feltételezi a hiányt, tehát kívülről, a munkaerő piacról szükséges új munkavállalókat bevonni. A hiány pontos

meghatározása a toborzás és kiválasztás mennyiségi értékeit határozza meg. (pl. 2 fő asztalos, 1 fő udvaros, stb.)

Mik a munkaerő tervezés dokumentumai?

Az **emberi erőforrás (humán) leltár** egy olyan adatbázis, amely az alkalmazottak legfontosabb adatait tartja nyilván. A leggyakrabban nyilvántartott adatok: név, születési év, első munkába állás időpontja, belépési év, jelenlegi alkalmazási hely, gyakorlati tapasztalatok (korábbi munkahelyek), a cégen belüli munkatörténet, szakképzettség(ek), szakértelem, tanfolyamok, idegen nyelv ismerete, felettesről származó teljesítményértékelés, bér/fizetés fokozat, saját karriercélok, földrajzi preferencia, tervezett nyugdíjba vonulás stb.

A **szakértelem leltár** A humán leltár azon része, amely az adott munkavállaló tudását, készségeit, kompetenciáit tartalmazza részletesen.

Foglalkoztatási akciótervek a megfelelő létszámú és összetételű munkaerő, kellő időben történő biztosítására szolgálnak. A szociális szövetkezet munkaerő kereslete és a munkaerő-kínálata közötti különbség lehet **hiány vagy többlet**. A TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 konstrukció feltételezi a hiányt, tehát kívülről, a munkaerő piacról szükséges új munkavállalókat bevonni.

A hiány pontos meghatározása a toborzás és kiválasztás mennyiségi értékeit határozza meg. (pl. 2 fő asztalos, 1 fő udvaros stb.)



Esettanulmány

Az új telephely révén megnőtt a „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezet munkaerő igénye, új munkakörök létesülnek, melyek betöltésével 7 fővel **növelni kívánják a náluk foglalkoztatottak számát**. A kialakítandó munkakörök a következők: 3 fő betanított munkás az **autókozmetikába**, 1 fő autószerelő a **szervizbe**, 1 fő értékesítési menedzser, 1 fő titkárnő és 1 fő értékesítési adminisztrátor az **autószalonba**. A munkavállalókat hátrányos helyzetű személyek közül tervezik kiválasztani. Elképzelésük szerint olyan halmozottan hátrányos helyzetű személyeket foglalkoztatnak, akik tartósan kiszorultak a munkaerőpiacról, megváltozott munkaképességűek, mozgáskorlátozottak és/vagy érzékszervi fogyatékkal élők.

A hallássérültek és mozgáskorlátozottak Dél-dunántúli szervezeteivel felvették a kapcsolatot. Kiderült, hogy 70-80 fő közé tehető azon személyek száma, kik érdeklődhetnek a felkínált állásajánlatok iránt.

Amikor ide eljutottunk, már pontosan tudjuk, hogy milyen **munkakörökre** keresünk embereket, **hány munkahelyet** szeretnénk meghirdetni, és milyen **alapvető elvárásaink** vannak a jelentkezőkkel szemben. Tudjuk azt is, hogy a környezetünkben vannak olyan potenciális munkavállalók, akik **állást keresnek**. Következhet a toborzás és kiválasztás tevékenysége.

II.2.1.3 Toborzás

Milyen alapelveket kell toborzás során érvényesíteni?

1. Minden jelentkező a lehető leggyorsabban választ kell kapjon!
2. Mindenkit a lehető legteljesebben tájékoztatni kell!
3. Mindenki tudja, hogy a munkakör betöltésének legfontosabb szempontjai: végzettség, gyakorlat, teljesítmény, stb., azaz az előre meghatározott kiválasztási szempontrendszer.
4. Minden jelöltet elfogultságtól mentesen és részletesen kell meghallgatni! A szövetkezet nem alkalmaz hátrányos megkülönböztetést, sőt pozitív diszkriminációt alkalmaz, előnyben részesítve a hátrányos helyzetű embereket!
5. A szociális szövetkezet minden tudomására jutott adatot bizalmasan kezel.

Fogalom

Munkaerő-toborzás körébe tartoznak mindazok a tevékenységek, melyek a megfelelő számú szakképzett jelentkező megszerzésére irányulnak. A toborzás és kiválasztás az a folyamat, amelynek során a szociális szövetkezet üzenetét eljuttatjuk mindazokhoz, akik a szervezet szempontjából érdekesek lehetnek egy adott munkakör betöltése szempontjából, **felkeltjük érdeklődésüket, felmérjük képességeiket, és alkalmasságukat**, majd egy alkufolyamat keretében megpróbálunk megegyezni velük.

Mit kell meghatározni a toborzás során?

Minél nagyobb a merítés, annál nagyobb a megfelelő munkavállaló megtalálásának esélye. Az alkalmazott módszereket a helyi munkaerőpiac jellemzői alakítják.

El kell döntenünk, hogy

- milyen teljesítménykínálatú jelentkezőre van szükségünk
- milyen feltételek vonzzák a megfelelő embereket
- hol, hogyan **hirdetjük** meg az állásokat
- **hova** várjuk a jelentkezéseket
- milyen dokumentumokat kérünk tőlük
- **ki** foglalkozzon a jelentkezőkkel
- **hogyan** foglalkozzon a jelentkezőkkel
- milyen **tájékoztatást** adunk a szociális szövetkezetről
- milyen **üzenetet** fogalmazunk meg az állásokkal kapcsolatban

A fentieket írásba foglalva kapjuk **felvételi terv** elnevezésű dokumentumot.

Milyen eszközök, csatornák jöhetnek szóba az üzenet eljuttatása érdekében? Hol hirdessük meg?

Költséges módszerek:

Munkaerő közvetítők (munkaközvetítők, fejevadászok)

Jogszabályi előírások miatt két csoportjuk különíthető el. Vannak, akik díjfizetés ellenében nyújtják szolgáltatásaikat, és vannak, akik a nélkül. A díj a kiközvetített leendő éves bérének akár 20%-a is lehet. Mindenképp győződjünk meg arról, partnerünk melyik csoportba tartozik!

Média hirdetések (írott sajtó, rádió, helyi TV, Internet)

Jelentős költségei miatt alkalmazása meggondolandó. Az emberek azonban itt keresik az elhelyezkedési lehetőségeket. Kutassuk fel a leghatékonyabb (költség-haszon) megjelenítési lehetőségeket, – Szegeden ez a Déli Apró lenne – és csak itt hirdessünk. A szociális szervezetek honlapján, ill. más honlapokon való hirdetések hatása nehezen kiszámítható, így alaposan gondoljuk át alkalmazását.



Tippek és trükkök a költségkímélő módszerekre

Plakát

Elsősorban **beltéri** plakátok jöhetnek szóba, például a helyi Munkaügyi Központ előterébe kihelyezve. Egy sajtóhirdetésnél több információt tartalmazhat, lényeges költséggel nem jár. Kisebb településeken, forgalmas helyekre **utcai plakát** kihelyezése is indokolt lehet. Célunk a közvetlen jelentkezés elősegítése.

Szajreklám

Közismert, hogy a munkahelyek többsége a személyes ismeretségi körön belül elkel. Ennek magyarázata, hogy egye-egy lehetőségről az emberek szívesen, érdek nélkül tájékoztatják ismerőseiket. Érdekes, hogy nem a közeli kapcsolatainkban keletkezik az eredmény, hanem az ún. másodlagos kapcsolatokban. Hasznos lehet a szociális szervezet munkatársainak kapcsolati hálóját mozgósítani. Ennek olcsó és hatékony eszköze lehet az **IWIW és Facebook** alkalmazása a toborzásban.

Iskolákkal történő kapcsolattartás

A szakképzést folytató intézmények törvényi kötelezettsége a volt hallgatók vagy tanulók életpályájának követése. Az **ALUMNI rendszereiken** keresztül (például iskolai honlap) gyorsan és olcsón tudnak információkat eljuttatni hozzájuk. Számunkra különösen értékes lehet, ha speciális végzettséggel rendelkező célcsoportot kell felkutatnunk.

Szakmai szervezetek, érdekképviselések

Ezen szervezetek szoros kapcsolatban állnak tagjaikkal. Speciális tulajdonságokkal rendelkező célcsoport elérésében lehet szerepük. Hallássérült, mozgáskorlátozott, egyéb érzékszervi vagy értelmi fogyatékkal élő személyek eléréséhez nélkülözhetetlen a bevonásuk.

Munkaügyi központok és állásbörzék

Ma már naprakész információk közvetítésére alkalmas gyakorlatot követnek. A tartósan munkanélküli célcsoport elérésében legfontosabb, leghatékonyabb partnerünk lehet.

Állásbörzék évente 2-3 alkalommal kerülnek megrendezésre. Egy közeli időpontban sorra kerülő börze jó alkalom lehet a szociális szövetkezet megjelenésére. A részvételért nem kell díjat fizetni.

Mik a toborzás dokumentumai?

A **felvételi terv**, a **plakátok**, **szórólapok**, **molínók**, **hirdetések**, internetes **bannerek**, honlapon közzétett **közlemények**. **Kötelezőn fel kell tüntetni minden dokumentumon a projekt azonosítóját** (pl. sajtó hirdetésben a TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 számot), illetve **kötelező arculati elemeket!** A pályázati dokumentáció Arculati kézikönyvében a nyomdai előírások megtalálhatóak.

II.2.1.4 Kiválasztás

1. **A munkaköri követelmények feltárása** (korábban megtettük!)
2. A munkakör betöltéséhez kívánatos **kompetenciák összeállítása** (korábban megtettük!)
3. Meghatározzuk, **hogymi alapján és hogyan döntünk majd** (Rangsorolni kell az elvárási szempontokat)
4. **Pályáztatás elindítása** (a toborzásnál megtettük!)
5. **A jelölt személyek jellemzőinek feltárása**
 - Dokumentációk vizsgálata (önéletrajz, motivációs levél)
 - Jelentkezési lap kitöltése
 - Interjú
 - Tesztelés
 - Referencia ellenőrzés (korábbi munkahelyi vélemények értékelése)
 - Szakértői vizsgálatok (pl. pályaalakmassági vizsgálat)
6. A munkakör, valamint a személyi alkalakmasság, **megfelelés elemzése**
7. **Döntés**

Fogalom

Kiválasztás: A jelentkezők közül a legalkalmasabb munkavállalók kiszűrése.



Tippek és trükkök – hogyan csináljuk!

A dokumentum vizsgálat célja az **előszűrés**. A jelentkezők önéletrajzaiból és egyéb **dokumentumokból** azt kell megállapítanunk, hogy a jelölt **alapkompentenciái** alapján alkalmas-e a munkakör betöltésére. Itt munkaköri specifikáció minimum szintjének vizsgálata történik, az ezzel nem rendelkezők elutasításra kerülnek. Ezzel alakítjuk ki a potenciális jelöltek listáját. Ezt követően kell behívni a fennmaradt jelölteket interjúra. Az **interjú** célja az **élethelyzetük megismerése**, **motivációik és terveik megismerése**, illetve a dokumentumokban szereplő **tények leellenőrzése**. Az **interjút a kérdezőnek kell irányítania**. Tipp! Az interjú személyes találkozás, amelynek stressz-mentes légkörének megteremtése a mi feladatunk! A jelentkező is több információt igényel, adjuk meg neki! Ez segít az információs asszimetria csökkentésére, hiszen a jelölt a helyzetet a saját

kiszolgáltatottságának megélésén keresztül szemléli. Az interjú végén célszerű rövid munkaköri leírást adni a betöltendő állásról. Tiszázni kell a bérezés kérdését.

Mit szabad és mit nem az interjú során?

Szabad	Kerülni kell
• nyitott kérdéseket feltenni • munkával kapcsolatos kérdéseket feltenni • reagáló, vagy információt követő kérdést feltenni • kezdetén a feszültséget oldani • olyan kérdéseket feltenni, amiről nem szívesen beszél a jelentkező • pozitív kérdéseket feltenni • összefoglaló, kontrolláló kérdéseket feltenni	• zárt kérdések feltevését (igen-nem) • személyes, intim kérdések feltevését • túlságosan tág, kevéssé konkrét kérdések feltevését • sokat beszélni nem szabad, az alanyt kell beszéltetni • véleménykifejező kérdéseket kerülni kell • egyszerre több kérdést ne tegyünk fel

A rostán fennmaradt jelöltek alapos háttérvizsgálata – korábbi alkalmazók, munkatársak, felettesek megkérdezése – következik. Az ellenőrzés a dokumentumokban megadott **referenciák** alapján történik, tilos egyéb csatornák alkalmazása. Ez általában néhány telefonhívással megoldható. Amennyiben szükséges, **próbamunkára** vagy **tesztelésre** is sor kerülhet.

Milyen tesztet állítsunk össze?

Pontosan tudnunk kell, mit akarunk mérni. Egy titkárnő tesztelése lehet egy gépelési gyakorlat, ahol diktálás után kell a szöveget a számítógépbe vinni. Itt a konkrét **szakmai kompetenciát** mértük. A teszt irányulhat azonban a kommunikációs készségekre, a konfliktustűrésre, monotonitástűrésre, a kreativitásra, stb is.

A kompetenciák három területét mérhetjük:

- *készségek* – a munkavégzéskor megfigyelhető, alkalmazott ismereteket foglalják magukba
- *ismeretek* – egy adott területhez tartozó információanyag, amelyre a munka kielégítő elvégzéséhez szükség van
- *képességek* – az alkalmazottól elvárt szellemi, és/vagy fizikai tevékenységek elvégzéséhez szükséges fiziológiai és pszichikus feltételek

A leggyakrabban alkalmazott módszerei:

- skálás értékelés (pl. tulajdonságok osztályozása, hogy szerinte melyek értékesebbek)
- helyzetgyakorlatok kezdeményezése, megfigyelése
- személyiségleltár (Igaz/hamis megállapítások a személyre vonatkozóan)
- kivetítéses technikák (képmagyarázatok, alakzatok elemzése, mi jut eszébe róla)
- Sztori, történet elbeszélő tesztek (adott képhez történetet kell kitalálnia)

Ezt követően **meghozzuk a döntést**, kiválasztjuk a legjobbakat. Elvégeztetjük a **pályaalkalmassági orvosi vizsgálatot**. Megtesszük az ajánlatunkat, **megállapodunk a jelölttel**, szerződést kötünk. Kiértéskítjük a sikertelen jelöltek.

Mik a kiválasztás dokumentumai?

A jelöltek által benyújtott **önéletrajz** és esetleg **motivációs levél**. A jelenlegi gyakorlat az Europass típusú önéletrajzokat részesíti előnyben. (ld. www.europass.hu) Mellékletei lehetnek a munka tapasztalatokat, gyakorlati időt, végzettséget, képesítést, engedélyt vagy speciális végzettséget igazoló dokumentumok

Jelentkezési lap: A jelentkezési lap legtöbbször a múltbéli munkakörök, tapasztalatok felsorolását, a jelentkezők háttérével, jelenlegi élethelyzetével kapcsolatos kérdéseket tartalmazza. A jelentkezési lapok - és/vagy önéletrajzok - alapján a jelentkező közül kiszűrésre kerülnek a munkaköri specifikáció minimumával nem rendelkezők.

Az **interjúról** és a **döntésről**, a **referenciák ellenőrzéséről jegyzőkönyv** készül. Az írásbeli **teszteket** archiváljuk, a pályázat lezárásáig megőrizzük. A munkavállalók foglalkoztatása **munkaszerződéssel** történik, aminek kötelező melléklete a **munkaköri leírás**. Ezek a kiválasztási folyamat utolsó, a foglalkoztatás első dokumentumai.

A pályaalkalmassági orvosi vizsgálat kötelező, és csak szakorvos végezheti!

Kötelezőn fel kell tüntetni minden dokumentumon a projekt azonosítóját (pl. sajtóhirdetésben a TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 számot), illetve **kötelező arculati elemeket!** A pályázati dokumentáció Arculati kézikönyvében a nyomdai előírások megtalálhatóak.



Esettanulmány

Az „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezet a toborzás során **plakátokat** és **szórálapokat** készített, amelyeket eljuttatott a **Munkaügyi Központ Végvári Kirendeltségére**, valamint hallássérültek és mozgáskorlátozottak Dél-dunántúli szervezeteihez. Sajtóhirdetést nem adtak fel, de részt vettek Munkaügyi Központ **állásbörzójén**. A kialakítandó munkakörökkel kapcsolatosan 67 fő érdeklődését regisztrálták. A 3 fő betanított munkás állásra, amit az autókozmetikába hirdettek 32 pályázat érkezett. Az 1 fő autószerelő állásra, amit a szervizbe hirdettek nyolcan jelentkeztek. Az 1 fő értékesítési menedzser, az 1 fő titkárnő és az 1 fő értékesítési adminisztrátor állásra összesen 12 fő jelentkezését regisztrálták. Előzetesen eldöntötték, hogy a munkavállalókat hátrányos helyzetű személyek közül választják ki, természetesen a **munkaköri specifikáció figyelembe vételével**. Elképzelésük szerint az autószerelő állás és a betanított munka is ellátható hallássérült munkavállalókkal. A szellemi munkakörök vonatkozásában elsősorban mozgáskorlátozott személyek felvételében gondolkodtak. Pozitív diszkriminációs elképzeléseiket a toborzás dokumentumain feltüntették, akárcsak a pályázat kötelező arculati elemeit.

A dokumentumok (**önéletrajzokat, jelentkezési lapokat**) kiértékeltek, ennek eredményeként **személyes interjúra** az autószerelők közül 4 embert, a betanított munkára jelentkezők közül 12 embert, az adminisztratív munkákra jelentkezők

közül 8 embert hívtak be. A jelentkezőkkel **személyiségi tesztet** is kitöltettek, ami a függelékben található! A betanított munkára jelentkezők **próbamunkát** végeztek, ami kézi autósítás volt. Az adminisztrátor és a titkárnő jeleltek diktálás utáni gépeléssel bizonyíthatták alkalmasságukat. A döntés megszületett, a kiválasztottakkal megegyeztek, az elutasításra kerülteket még aznap telefonon értesítették. **A dokumentumokat pontosan vezették**, a kötelező arculati elemeket feltüntették. A kiválasztottakat elküldték **pályaalalmassági orvosi vizsgálatra**.



Kiegészítő anyag CD-n

- „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezet leendő munkavállalóira érvényes munkaköri specifikációk
- Az „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezetnél a kiválasztásnál alkalmazott személyiség teszt (Eysenck teszt)

II.2.2. Munkaerő fejlesztés (képzések és tréningek)

Mi a munkaerő fejlesztés?

A kiválasztott munkavállaló soha nem felel meg teljes mértékben a feladatok elvégzéséhez szükséges, a munkaköri leírásokban megfogalmazott követelményeknek. Az alkalmasság vizsgálatokor minden esetben kimutatható kisebb-nagyobb **kompetenciahiány**, vagy olyan többlet, amelyet az adott munkakörben nem lehet hasznosítani és „csak” potenciális értéket képvisel. A munkaerő fejlesztése a kompetenciahiányok megszüntetésére irányul. Leggyakrabban a tudásmegosztás hagyományos formáit értjük alatta, azaz a **képzéseket és a tréningeket**.

A **fejlesztési szükséglet** jogi előírásokon is alapulhat, bizonyos munkakörök ellátása „jogosítványhoz”, szakképesítéshez kötött. A képzési feladatokat ellátó szakmai szervezeteket **felnoitképzési intézményeknek** nevezik.

Milyen képzési célok különböztethetők meg?

A legjellemzőbb képzési célok:

- az egyéni munka minőségének javítása vagy az új technológia bevezetésére való felkészülés
- A TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 projekt esetében ide sorolhatók a **szakmai kompetenciák fejlesztését célzó képzések**. (ide sorolandó a szakképzés, azaz az állami szakmai alapképzés és akkreditált tanfolyami képzés, például egy OKJ tanfolyam). Amennyiben új szakképesítés megszerzésére irányul, akkor **átképzésnek** tekintjük.
- a termelékenység, hatékonyság növekedése
A TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 projekt esetében ide sorolhatók a **csapatépítési tréningek**.
- a munkahelyi elégedettség növelése

A TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 projekt esetében ide sorolhatók a **személyiségfejlesztő** tréningek.

- **a szervezeti kultúra átalakítása, ill. a szervezeti rugalmasság növelése**
A TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 projekt esetében ide sorolható, ha a pályázó **konfliktuskezelési, asszertív kommunikációs**, stb. tréninget tervezett. Ebben az esetben a **szociális kompetenciák** fejlesztése van a közép-pontba állítva.
- **a munkahelyi balesetek csökkentése**
- **a költségek minimalizálása**
- **a külső érdekhordozói kör elvárásainak való megfelelés**

A TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 projekt esetében ide sorolható a környezeti fenntarthatóság és esélyegyenlőség témakörében tett vállalás. Az Adatlap 8.2. pontjában 4.soron „a szervezet döntéshozói, munkavállalói vagy közönsége számára esélyegyenlőségi képzést tart (I/N)” vállalás tehető. Az Adatlap 9.2. pontjában a 3f.,a8. és a 9. .soron találkozunk ezzel. **Ezen képzések önállóan is megvalósíthatók, de költségkímélőbb megoldás, ha más képzések önálló tematikájú moduljaként valósítjuk meg!**

A képzés itt kiváltható egyéb tudásmegosztó módszerek alkalmazásával, például előadás megtartása vagy konferencia szervezésével, filmvetítéssel és annak megbeszélésével, stb. is.

Mire kell figyelni a képző intézmény kiválasztásánál?

Felnőttképzéssel nem foglalkozhat mindenki. Magas szintű, törvényi szabályozás vonatkozik e tevékenységre. A szociális szövetkezet önállóan nem szervezhet képzést, hacsak nem teljesíti a jogszabályban meghatározott követelményeket¹. A jogszabályváltozásait a www.magyarorszag.hu és Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet www.nive.hu honlapokról követhetjük.

II.2.2.1 Milyen feltételekkel végezhető felnőttképzési tevékenység?

A képzőintézmény kiválasztásakor figyelni kell, hogy **regisztrált (2/2010. (II. 16.) SZMM rendelet- továbbiakban Fktv)** illetve **intézményakkreditált szervezettel** (2001. évi CI. törvény a felnőttképzésről) kerüljünk kapcsolatba.

Mi a felnőttképzési regisztráció?

A regisztráció megléte alapfeltétel, nem választható opció! A regisztráció nélküli intézmények (egyéni képzők, trénerek sem!) nem végezhetnek semmilyen felnőttképzési tevékenységet. A nyilvántartási számot minden képzéssel kapcsolatos dokumentumon szerepeltetni kell a képzőnek.

1 A legfontosabb jogszabályokat lásd a III. 3.1 fejezetben.

Fogalom

Felnőttképzés: Olyan iskolarendszeren kívüli képzés, amelyben a résztvevők a képző intézménnyel nem **tanulói jogviszonyban** (közoktatás), vagy **hallgatói jogviszonyban** (felsőoktatás), hanem képzési jogviszonyban állnak. A képző intézmény és a hallgató között **a felnőttképzési szerződés** jön létre.



Mik a felnőttképzési szolgáltatások?

A felnőttképzési szolgáltatások olyan **tevékenységek**, melyek

- a képzések egyénre szabott kialakításának elősegítésére,
- a képzés hatékonyságának javítására vagy
- a munkavállalás elősegítésére irányulnak.

A felnőttképzési szolgáltatások elterjedt formái (a teljesség igénye nélkül)

A képzést megelőzően nyújtott:

- **előzetesen megszerzett tudás mérése**

A képzésre jelentkező felnőtt kérheti tudásszintjének előzetes felmérését, amelyet a felnőttképzést folytató intézmény köteles értékelni és figyelembe venni (Fktv. 17 § 2.)

- **a pályaorientációs és korrekciós tanácsadás,**
- **a képzési szükségletek felmérése és a képzési tanácsadás,**

A képzés ideje alatt nyújtott:

- **tanulás módszertani tréning és tanácsadás**

A képzés utolsó szakaszában vagy a képzést követően nyújtott:

- **az elhelyezkedési tanácsadás és**
- **az álláskereső technikák oktatása.**



Tippek és trükkök – hogyan csináljuk!

A TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 projekt kedvezményezettjeinek javasolható, hogy tanulás módszertani tréninget és tanácsadást követeljenek meg a felnőttképzési partnerüktől.

Az előzetesen megszerzett tudás mérése kötelező, a többi a nyílt munkaerő piacra lépést szolgálja, így a mi projektünknel a relevanciája megkérdőjelezhető. A tanulásmódszertan javítja a képzés alatt a résztvevő tanulási teljesítményét, sikerhez juttatja, motiválttá teszi, ami a későbbi munkavégzésére is kihat.

A felnőttképzési törvény néhány feltételt meghatároz, melyeket minden képzésnél figyelembe kell venni, annak jellegétől vagy céljától függetlenül.

- **20/A. § (1)** A digitális írástudás megszerzése minden közösségi forrásból támogatott, összességében legalább 240 órát meghaladó időtartamú felnőttképzési program tartalmának kötelező része, függetlenül attól, hogy általános, nyelvi vagy szakmai képzés valósul-e meg e törvény keretei között.
- **20/A. § (2)** A digitális írástudás megszerzéséhez szükséges ismeretek és kompetenciák körét az Európai Számítógép-használoi Jogositvány „Internet és kommunikáció” valamint „Operációs rendszerek” moduljai írják le. Az egyéb szükséges ismeretek és kompetenciák meghatározását, valamint azon felnőttképzési programok körét, amelyek esetében 240 órát meg nem haladó időtartamú képzés esetében is kötelező a digitális írástudás megszerzése, a miniszter az informatikáért felelős miniszterrel, valamint az oktatásért felelős miniszterrel rendeletben határozza meg.
- A digitális írástudás megszerzéséhez szükséges ismeretek és kompetenciák körét az Európai Számítógéphasználoi Jogositvány (ECDL) „Internet és kommunikáció”, valamint „Operációs rendszerek” moduljai írják le.

A 20/A. § (1) A 21. § (2)–(3) bekezdés szerinti forrásból támogatott, összességében legalább 240 órát meghaladó időtartamú képzési programot a digitális írástudás megszerzését szolgáló, a (2) bekezdés szerinti képzési modulokat tartalmazó képzési programmal együtt kell megvalósítani. A digitális írástudás képzési programjához szükséges pénzügyi forrást a támogatásban részesülő képzési program terhére kell biztosítani.

Figyeljük arra, hogy a szociális szövetkezet felnőttoktatási partnere alkalmazza ezt az előírást a 240 órát meghaladó képzések vonatkozásában, ennek költségei szerepeljenek a képzés teljes költségei között.

II.2.2.2 Mi a felnőttképzési akkreditáció?

Az akkreditáció **kétszintű eljárás**. Irányulhat az intézmény egy képzési programjára (**program akkreditáció**), vagy az intézmény teljes működésére (**intézmény akkreditáció**). Az OKJ-ben szereplő képzések de jure programakkreditáltak tekintendők!

Figyelem! A TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 keretében csak intézményi akkreditációval rendelkező intézménnyel szerződhetünk.

Az állam a **minőség** és az **ellenőrizhetőség** érdekében – a visszaéléseket elkerülendő – bevezette a FAT (Felnőttképzési Akkreditáló Testület) akkreditáció intézményét.

A **FAT akkreditáció** folyamatáról, részleteiről, az akkreditált cégekről és képzésekről tájékozódhatunk az NSZFI honlapján: www.nive.hu. Az akkreditáció azt tanúsítja, hogy valós képzésről van szó, valóban képzésre alakult a cég és betartják a képzések formális előírásait. Ez alapvetően formai, dokumentum alapú, és nem tartalmi, minőségi ellenőrzés, hiszen érvényesül az oktatás szabadsága. **Ezért a szociális szövetkezetnek kell meggyőződnie a képzés valóságos minőségéről.** További szigorú szabályok vonatkoznak a közép- és felsőfokú szakmai képzésekre, amelyek **államilag elismert szakképesítést** eredményeznek. Ezeket **OKJ-s** (Országos Képzési Jegyzék) képzéseknek nevezzük, ahol önálló szakmákat lehet elsajátítani, melyek szükségesek az elhelyezkedéshez vagy amelyek megléte esetén kiadják a hatóságok a vállalkozás indítására feljogosító engedélyeket. Például: egy pék sima FAT program akkreditáció alapján kiadott végzettséget igazoló dokumentummal a birtokában nem nyithat pékséget, csak akkor, ha OKJ végzettséggel rendelkezik és szakmai vizsgabizottság előtt tett vizsgát.

II.2.2.3 Mik a képzési folyamat elvárt dokumentumai (Fktv. 10/A.§)?

Szolgáltatási (megbízási) szerződés

A TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 keretében a **kedvezményezett** szociális szövetkezet a kiválasztott **képzőintézménnyel** szolgáltatási (megbízási) szerződést köt. Ennek tartalmaznia kell a képzés

- megnevezését,
- óraszámát,
- intenzitását,
- hálótervét
- a tervezett vizsga időpontját
- a teljesítések, részteljesítések meghatározását és feltételeit.
- a közbeni kifizetések segítésére célszerű a részteljesítések elszámolása is.

A felnőttképzési intézménynek az alábbi dokumentumokat kell vezetnie, nyilvántartania és – az állami foglalkoztatási szerv ellenőrzési jogköre gyakorlásának biztosítása érdekében – öt évig megőriznie:

- a) az elméleti tanórán, gyakorlati foglalkozáson, illetve konzultáción vezetett, a képzésben *résztvevő felnőtt által aláírt* **jelenléti íveket,**
- b) a képzésben részt vevő felnőtt Fktv. 28. §-a alapján kezelt **személyi adatait,** valamint a **képzés megkezdéséhez és folytatásához** – a résztvevő oldaláról – szükséges feltételek meglétét igazoló eredeti dokumentumokat vagy azoknak a felnőttképzési intézmény által hitelesített másolatait,
- c) a képzésnek a képzési program szerinti megvalósítását, valamint a résztvevők hiányzásait is tartalmazó **haladási naplót,**
- d) a képzésben részt vevő felnőttnek a sikeres vizsga letételét, illetve a **képzés elvégzését igazoló bizonyítványának (oklevél, tanúsítvány, igazolás stb.) annak kiállítója által hitelesített másolatát,** illetve a **bizonyítvány átvételéről szóló elismervény eredeti példányát,**

- e) a képzés megvalósításához szükséges személyi és tárgyi feltételek biztosítását szolgáló (alvállalkozói, megbízási, bérleti stb.) szerződések egy eredeti példányát,
- f) a 28. § (2) bekezdésében előírt statisztikai adatszolgáltatási kötelezettség teljesítését igazoló adatlap eredeti példányát.

Kötelezőn fel kell tüntetni itt is minden dokumentumon **a projekt azonosítóját** (pl. sajtó hirdetésben a TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 számot), illetve **kötelező arculati elemeket**, valamint a képző intézmény **regisztrációs számát és akkreditációs lajstromszámát**. Az pályázathoz tartozó Arculati kézikönyvében a nyomdai előírások megtalálhatóak. **A fenti dokumentumok egyben a projekt indikátorainak ellenőrzésére is szolgálnak, ezért a megfelelő vezetésük kétszeresen is fontos!**

A Fktv. melléklete az adatvédelmi jogszabályokkal összhangban az alábbi **adatok nyilvánartását** engedi meg:

- a) a képzésben résztvevő neve, születési helye és ideje, állampolgársága, lakó- és tartózkodási helyének címe és telefonszáma, nem magyar állampolgár esetén a Magyar Köztársaság területén való tartózkodás jogcíme és a tartózkodásra jogosító okirat, illetőleg okmány vagy a tartózkodási jogot igazoló okmány megnevezése, száma;
- b) a képzési jogviszonnyal összefüggő adatok, így különösen a képzésben résztvevő
 - ba) iskolai és szakmai végzettségével, nyelvi ismereteivel,
 - bb) képzésbe történő felvételével,
 - bc) tanulmányainak értékelésével és minősítésével,
 - bd) vizsga letételével (a képzéssel megszerzett szakképesítés vagy egyéb kompetencia megnevezése, a vizsga helye, időpontja, eredménye),
 - be) fegyelmi és kártérítési ügyeivel kapcsolatos adatok;
- c) állami és európai uniós források terhére támogatott képzések esetén az a)-b) pontban foglaltakon kívül:
 - ca) a képzésben résztvevő Ktv. szerinti tanulói azonosító száma,
 - cb) a támogatások, juttatások külön jogszabályban előírt feltételeinek megállapításához szükséges, a jövedelmi, szociális helyzetet igazoló, valamint fogyatékos-ságra vonatkozó adatok.

Az állami támogatás jogszerű igénybevételeének és felhasználásának ellenőrzése céljából a képzésben résztvevő 1. a)-c) pontban kezelt adatait kérelemre a minisztérium, illetve a külön jogszabály alapján ellenőrzésre feljogosított más szerv részére rendelkezésre kell bocsátani.



Tippek és trükkök – hogyan csináljuk!

A TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 keretében a szociális szövetkezet **kérje el a képzőtől** a képzési programot, hogy annak megismerése után ellenőrizni tudja a megfelelő minőségű szakmai teljesítést.

A képzési program az a dokumentum, amely rögzíti egy adott képzés célját, a céllal összefüggésben a bemeneti és kimeneti szinteket, a két szint közötti képzési folyamat

megvalósulásának feltételeit és a képzési cél elérésének azonosítási módját, a számonkérés rendszerét. A képzési programmal két szakmai dokumentumot kevernek leggyakrabban a felnőttképzés szereplői, ezek:

- a **tematika** (ami a képzési tartalom ütemterve), illetve
- a **tananyag** (ami a képzési tartalom, amit tanítunk és a képzési tartalmat rögzítő, illetve a képzési tartalom elsajátítását támogató információhordozó, vagy ezen információhordozók együttese (amivel tanítunk).

Természetesen kapcsolatban állnak a képzési programmal, de céljuk és tartalmuk is eltér attól, s képzési programként való értelmezésük semmilyen körülmények között nem lehetséges.

A képzési program tartalmazza:

- a) a képzés során **megszerezhető kompetenciát**,
- b) a képzésbe való bekapcsolódás **és részvétel feltételeit**,
- c) a tervezett **képzési időt**,
- d) a **képzés módszereit** (egyéni felkészülés, csoportos képzés, távoktatás stb.),
- e) a tananyag egységeit (**moduljait**), azok célját, tartalmát, terjedelmét,
- f) a **maximális csoportlétszámot**,
- g) a képzésben részt vevő teljesítményét **értékelő rendszer** leírását,
- h) a képzésről, illetve a képzés egyes egységeinek (moduljainak) elvégzéséről szóló **igazolás kiadásának feltételeit**,
- i) a képzési program végrehajtásához szükséges **személyi és tárgyi feltételeket**, ezek biztosításának módját.

Az OKJ szerinti szakképesítés megszerzésére irányuló, valamint az akkreditált képzési program felépítése **moduláris szerkezetű. A 22/2004. (II. 16.) Korm. rendelet 16. § (1) A** felnőttképzést folytató intézmény által kidolgozott képzési program akkreditációja iránti kérelem elbírálása során a FAT a 15. § (1) bekezdésében meghatározott feltételek fennállását vizsgálja. **Az akkreditált képzési programot alkotó modulok önállóan is akkreditáltnak tekintendők, így szabadon kombinálhatók!**

A felnőttképzési szerződés

A felnőttképzési szerződést a képző intézmény köti a képzésben részt vevő felnőttel. A felnőttképzési szerződést írásban kell megkötni, és öt évig a felnőttképzést folytató intézmény köteles megőrizni.

A felnőttképzési szerződésnek tartalmaznia kell:

- a) a **képzés célját**, a képzéssel megszerezhető (szak)képesítést, illetőleg az elsajátítható ismereteket, kompetenciákat,
- b) a résztvevőnek a képzés során nyújtott teljesítménye ellenőrzésének, értékelésének módját, a **vizsgára történő bocsátás feltételeit**,

- c) az elméleti tanórákról, a gyakorlati foglalkozásokról, illetve a konzultációkról való **megengedett hiányzás mértékét**, és ennek túllépése esetén a képzésben résztvevőt érintő **következményeket**,
- d) **a képzés helyét, időtartamát, ütemezését**, figyelembe véve az előzetesen megszerzett tudás beszámítását,
- e) **a vizsga szervezésének módját, formáját**; OKJ szerinti, hatósági, illetve nyelvi képzés esetén a javasolt vizsgaszervező intézmény megnevezését,
- f) **a képzési díj** - külön kiemelten **a vizsgadíj** és esetlegesen szükséges **pótvizsga díjának** - mértékét és fizetésének módját, figyelembe véve az előzetesen megszerzett tudás beszámítását,
- g) **állami, illetve európai uniós források terhére támogatásban részesülő képzés esetén a támogatás tényét, megnevezését, a támogatás összegét**,
- h) a képzésben részt vevő felnőtt, illetve a felnőttképzést folytató intézmény szerződésszegésének következményeit,
- i) mindazt, amit más kormányrendelet (a képzés szakmacsoportja szerint illetékes) előír.

A felnőttképzési intézménynek azon résztvevőkkel is – a polgári jog általános szabályai szerint – szerződést kell kötnie a képzésre vonatkozóan, akik a tankötelezettségük teljesítése, illetve iskolarendszerű képzésben való részvételük mellett felnőttképzésben is részt vesznek. Tanköteles tanulóval (18 év alatti) államilag elismert szakképesítés megszerzésére irányuló képzésre felnőttképzési szerződés nem köthető.

A vizsgáztatás dokumentumai a következők:

Minden képzés fajta esetében a vizsgadokumentáció a következőkből áll: jelentkezési lap szakmai vizsgára, (osztályozóív), szakmai vizsgaösszesítő adatlap, szakmai vizsga – egyéni adatlap, törzslap, bizonyítvány (vagy tanúsítvány), igazolás a modulzáró vizsgáról (a képzésben való részvétel nélkül is kiadható)

Az OKJ-s képzés esetében a tervezett vizsga időpontja előtt 60 nappal a hallgatókat a vizsgáztatónál a vizsgára jelentkeztetni kell. Az OKJ-s képzés esetében **bizonyítvány**, nyelvi képzés esetében **nyelvvizsga-bizonyítvány** zárja a folyamatot. Mindkettő **ún. szigorú számadású dokumentum**, melynek törzslapját a képzőnek (vizsgáztatási jogosultsággal rendelkező nyelvi képzőnek is) kötelező megőrizni.

Saját fejlesztésű, akkreditált program alapján lebonyolított képzés esetében a képzés **tanúsítvány** kiállításával zárul.

A tanúsítványnak tartalmaznia kell: a hallgató **nevét** (lánykori név is!), a **képzés nevét** és **óraszámát**, a megszerzett **kompetenciákat**, **minősítést**, a **képzőintézmény nevét**, **regisztrációs** (és ha van **akkreditációs**) **számát**, a **kedvezményezett nevét**, **EMIR azonosítóját** és a **támogatóra vonatkozó és általa előírt arculati elemeket**, **dátumot** és **aláírást** (a képzőét és a kedvezményeztetét is!)



Esettanulmány

Az „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezet felvette a kialakított munkakörökre a 3 fő betanított munkást az autókozmetikába, az 1 fő autószerelőt a szervizbe, az 1 fő értékesítési menedzsert, az 1 fő titkárnőt és az 1 fő értékesítési adminisztrátort az autószalonba.

A kiválasztási folyamat során felszínre kerültek olyan egyéni kompetencia hiányok, amelyeket szakmai képzésekkel kívánnak eltüntetni. Az „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezet meghatározta a képzési szükségletet. Az autókozmetikában dolgozó 3 embert **betanító képzésre** kívánják beiskolázni, ahol a gépi autómosáshoz szükséges gépkezelési ismereteket sajátítják el. Az autószerelő **OKJ-s hegesztő** tanfolyamra fog járni, hiszen az ott megszerzett ismeretek kiválóan felhasználható többletcompetenciát eredményeznek alapszakmájához illesztve. Az értékesítési menedzser munkája akkor lesz hatékonyabb, ha elvéggez eredményesen egy **OKJ-s gépipró és szövegszerkesztő** tanfolyamot. A titkárnő és adminisztrátor a későbbiekben a szociális szövetkezet honlapját is fogja kezelni, ezért **FAT programakkreditációval rendelkező internetes és e-kereskedelmi képzésre** fognak járni. „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezet betartva a beszerzésekre vonatkozó előírásokat, árajánlati eljárással választotta ki a FAT intézményi akkreditációval rendelkező partnerét. A legalacsonyabb ellenszolgáltatást a közeli nagyvárosban működő Váraljai Regionális Képző Központ kérte, ezért vele **szerződtek**. Minden fent bemutatott képzésnek van olyan modulja, ami az adott szakmai feladatokhoz szorosan kapcsolódó, **környezeti fenntarthatóságra** vonatkozó ismereteket oktatja. A Központ vállalta **esélyegyenlőségi képzés** tartását is.

Tartanak **csapatépítő és konfliktuskezelési tréningeket is**, amit szintén a Központ munkatársai tartanak majd. Megbeszélték a Központ munkatársaival, hogy a felnőttképzési dokumentumokon szerepeljen **a projekt azonosítója**, illetve **kötelező arculati elemek!**

II.2.3 Beszerzések

Ebben a fejezetben az Útmutató előírásait szigorúan követve értelmezzük a TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 keretében nyertes szociális szövetkezet projektmenedzsmentjének feladatait a beszerzések szabályos lebonyolítása érdekében. Az Útmutatót szövegesen is idézzük, és ehhez kapcsolt kommentárokkal értelmezzük.

„C 1.3. részének 8. pontja

Beszerzések

1. A támogatott projekt végrehajtása során a projekt megvalósításának időpontjában **hatályos közbeszerzési törvény** (2003. évi CXXIX. törvény) szabályai szerint kell eljárni.

*Amennyiben a beszerzés értéke nem éri el a **közbeszerzési értékhatárt**, abban az esetben is **nyílt, diszkriminációmentes eljárás** lefolytatása szükséges valamennyi beszerzés esetében (képző intézmény, eszközbeszerzés, külső szolgáltatások, stb.)*

2. A támogatási döntésről szóló értesítés kézhezvételét követően kedvezményezett köteles a 16/2006 (XII. 28.) MeHVM-PM együttes rendelet 20.§ - 22.§ szakaszaiban foglaltak szerint eljárni. „

A Közbeszerzési törvény (Kbt.) **két oldalról** határozza meg a közbeszerzési eljárás lefolytatásának kötelezettségét. A törvény hatálya alá tartoznak bizonyos intézmények (pl. költségvetési szervezetek), amelyek jogállásuknál fogva, működésükhöz alapvetően közforrásokat használnak fel. **A szociális szövetkezetek nem tartoznak ebbe a csoportba!** A másik csoportot olyan szervezetek alkotják, akik közforrásból **támogatásban részesülnek**. E támogatás tipikus példája fejlesztési projektek támogatása is. Ekkor a közbeszerzést **két feltétel együttes teljesülése** esetén kell alkalmazni. A támogatása **haladja meg a projekt összköltségeinek 75 %-át**, és a beszerzés (az összevonási kötelezettség figyelembevételével) megállapított **várható értéke meghaladja a közbeszerzési értékhatárokat valamelyikét. A szociális szövetkezeteknek a TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 vonatkozásában erre kell figyelniük!**

A TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 keretében figyelembe véve a közbeszerzési értékhatárokat kicsi az esélye, hogy közösségi eljárásrendben kelljen közbeszerzési eljárást lefolytatni, de a szociális szövetkezetek a **nemzeti értékhatárokat figyelnie kell venniük**. Itt jegyezzük meg, hogy a különböző beszerzések értékét előfordulhat, hogy össze kell adni, (**egyesbeszámítási kötelezettség**) ezt érdemes megkonzultálni közbeszerzésben jártas szakemberrel. Nagyon leegyszerűsítve például a képzési rész 40 ember számára 12 különféle képzést irányoz elő 8.600.000 forint értékben. Itt érvényesülhet a közbeszerzési kötelezettség, hiszen az érték 8.000.000 forint felett van, és érvényesülhet az egyesbeszámítás is. Egy másik példában feltételezzük, hogy 4.000.000 forint értékben bútorokat, 4.500.000 forint értékben képzéseket kívánunk beszerezni. Egyik esetben sem érjük el a nemzeti értékhatárt, és az egyesbeszámítás sem érvényesül, hiszen kevés az olyan bútorgyártó vagy kereskedő, aki akkreditált felnőttképzéssel foglalkozna.

A 2011. március 1-től érvényes **nemzeti értékhatárok** a közbeszerzési eljárásokba:

A Kbt. VI. fejezete szerint (a klasszikus ajánlatkérők egyszerű eljárásrend szerinti közbeszerzései)

- árubeszerzés esetében: **8 millió forint;**
- építési beruházás esetében: **15 millió forint;**
- építési koncesszió esetében: **100 millió forint;**
- szolgáltatás megrendelése esetében: **8 millió forint;**
- szolgáltatási koncesszió esetében: **25 millió forint;**

Amennyiben megállapítottuk, hogy nem tartozunk a közbeszerzés hatálya alá, nem mentesülünk a hasonlóan szabályozott **ajánlattételi eljárás** lefolytatása alól.

- A 150.000 Ft-nál kisebb értékű beszerzések számla bemutatása ellenében kifizethetők (a szerződésnek ez esetben is rendelkezésre kell állnia!), ezen körben tehát **nem kell** ajánlatokat bekérni.

- A 150.000 Ft és 1.500.000 Ft közötti értékű beszerzések esetén elegendő, ha a pályázó **egy** ajánlatot kér be; tehát ennek három dokumentuma van. Ezek az **ajánlatkérés**, a **beérkezett árajánlat**, a létrejött **szerződés**.
- 1.500.000 Ft feletti értékű beszerzések esetében, a szolgáltató kiválasztásához legalább **három** árajánlatot kell bekérni. Ennek legalább négy különböző dokumentuma van. Ezek az **ajánlatkérések**, a **beérkezett árajánlatok**, az árajánlatok értékeléséről született **jegyzőkönyv**, a létrejött **szerződés**.



Tippek és trükkök – hogyan csináljuk!

Használjuk ki az ajánlati kötöttségben rejlő lehetőségeket! Az árajánlat érvényességi ideje alatt az ajánlatkérő elfogadhatja a beérkezett árajánlatban foglaltakat és ezt visszaigazolhatja az ajánlattevőnek. Jog szerint, ez már szerződésnek minősül! Az árajánlat kötelező erejű arra nézve, aki azt adta (ajánlati kötöttség).

Nagyon figyeljünk oda az ajánlat érvényességi idejére!

Lehetőleg az ütemtervben tervezett beszerzési határidőig érvényesek legyenek az ajánlatban megfogalmazott feltételek. Ezzel lecsökkenthetjük az árvaltozásban rejlő kockázatokat, pontosabban annak kockázatviselője a beszállító lesz.

A szolgáltató kiválasztására a pályázó a szerződés tárgya szerinti tevékenységi területen tapasztalattal rendelkező szolgáltatótól köteles **egyidejűleg, írásban** (e-mailben, faxon, vagy postai úton) árajánlatot kérni. **Mindenkitől pontosan ugyanarra kérjünk ajánlatot, hiszen egy almát nem lehet egy körtével összehasonlítani!**

Az ajánlattételre történő felkérésnek és a beérkezett ajánlatoknak legalább az alábbi adatokat kell tartalmaznia (TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 útmutatójának megfelelően):

1. Ajánlatkérő/adó **adatai**
2. Mire vonatkozik az árajánlat? (**tárgya**)
3. Részletező rész (feltételek mellett!)
 - a) áru vagy szolgáltatás **megnevezése**
 - b) **minősége** (pl. I., II., ill. III. osztály) Nem kell feltüntetni homogén tömegárú és szolgáltatások esetén, hiszen nem akarunk egy másodosztályú OKJ tanfolyamot megrendelni! A minőség ellenőrzésének más módjait kell választanunk, ezért szerepel az előírás a pl. a FAT intézményi akkreditációra, hiszen ez egyfajta, elvárt minőséget feltételez!
 - c) **menyisége** (vásárlási mennyiség)
 - d) **szállítási feltételek** (paritás= ti. a szállítás költsége és kockázata hogyan oszlik meg a szállító és a megrendelő között!)
 - e) **szállítási határidő** Különösen figyeljünk oda erre, hiszen a projekt végrehajtása során szigorú cselekvési ütemterv alapján tevékenykedünk. A csúszások, késések a projekt eredményességét veszélyeztetnék, ami komoly kockázat!
 - f) **szállítás módja**
 - g) **fizetési feltételek**
 - fizetési eszköz (pl. HUF)

- fizetési mód (pl. átutalás)

A fizetési feltételek kialakításánál figyeljünk oda a szállításkor várható likviditási helyzetünkre! Az utófinanszírozás miatt könnyen kerülhetünk átmeneti pénzzavarba, amit rugalmas, nekünk kedvező fizetési feltételekkel kiharcolásával kezelhetünk!

b) **fizetési határidő**

- előre fizetés Figyelem! Támogatott projektek esetén nem alkalmazható!
- átvételkor
- utólag

Itt is igaz ez előbbi megállapítás! Az utófinanszírozás miatt könnyen kerülhetünk átmeneti pénzzavarba, amit rugalmas, nekünk kedvező fizetési határidők kiharcolásával kezelhetünk!

i) **egyéb feltételek** (garancia, csereszavatosság)

j) **ÁR**

4. Az árajánlat **érvényességi idejének** meghatározása.

5. **Dátum, cégszerű aláírás, pecsét**

Figyeljük meg, hogy az **ár** nem minden, sőt sok tényező együttes értelmezésével ad csak információt a beszerzésről. Ezért fontos, hogy mindenkitől azonos beszerzési feltételekkel kérjünk ajánlatot. Ez az egyenlő elbánás elvének kiindulópontja.

A beérkezett árajánlatokat értékelni kell! Előzetesen meg kell határoznunk az ajánlatok **értékelésének szempontjait és módszerét**. A pályázó azzal a szolgáltatóval köthet szerződést, amelyik az adott szolgáltatói piacon a legjobb **ár-minőség** (azonos szakmai tartalmú ajánlatok esetén a kedvezőbb áru) **arányt** ajánlja.

A közbeszerzési értékhatárt el nem érő beszerzések esetére meghatározott eljárás lefolytatását a helyszíni ellenőrzés során az eljárás dokumentációjának bemutatásával kell igazolni. Az elvárt beszerzési eljárást valamennyi, az adott körbe tartozó (tehát amelyek esetében nem a Kbt. szerinti eljárást kell lefolytatni), részben vagy egészben támogatás terhére kötött beszerzési (szolgáltatási) **szerződés megkötéséhez alkalmazni kell**.



Esettanulmány

Az „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezet tervezett beszerzései a következők:

1. Képzések négy féle szakmai jellegű és 3 különböző tréning 7 fő bevonásával, melynek várható értéke összesen 3.100.000 forint. Az értéket figyelembe véve **3 árajánlatos eljárást** folytattak le. Az **ár összehasonlító értékelést választották**, hiszen szolgáltatás beszerzéséről van szó. Az **egybeszámítást** is alkalmazták, hiszen találtak olyan ajánlattevőket, akik minden képzésre tudtak ajánlatot adni. Ez nem volt kötelező számukra, de a kevesebb külső közreműködő kisebb megvalósítási kockázatot jelent. A legalacsonyabb ellenszolgáltatást a közeli nagyvárosban működő Váraljai Regionális Képző Központ kérte, ezért vele **szerződtek**.

2. Igénybe vesznek marketing tanácsadást és egyéb üzletviteli tanácsadást is 2.200.000 forint értékben. Az értéket figyelembe véve **3 árajánlatos eljárást** folytattak le. Az **ár összehasonlító értékelést választották**, hiszen itt is szolgáltatás beszerzéséről van szó. Az **egybeszámítást** itt is alkalmazták, hiszen találtak olyan ajánlattevőket, akik mindkét tanácsadásra tudtak ajánlatot adni. A **legalacsonyabb ellenszolgáltatást** a közeli nagyvárosban működő Váraljai Consulting Kft. kérte, ezért vele **szerződtek**.

3., A megváltozott munkaképességű munkatársak akadálymentes foglalkoztatása érdekében eszközöket is beszerzettek. 5 új **számítógép** és **programok** mellett **irodai bútorokat** vásároltak. Sajnos a 15%-os költségkorlát miatt csak **egy autómosó gépre** futotta a támogatásból. A beszerzések 6.990.000 forintot kötöttek le a költségvetésből. A közbeszerzési eljárást nem kellett lefolytatniuk, hiszen nem valószínű, hogy az autómosó gép forgalmazója mozgáskorlátozottak által is használható bútorokkal és számítógépekkel is foglalkozna. Az egybeszámítás nem érvényesíthető. A számítógépek és irodai bútorok várható értéke 2.800.000 forint volt, ezért itt **3 árajánlatos eljárást** folytattak le. A **komplex összehasonlító értékelést** alkalmazták, a preferenciák között első helyen az ár szerepel, de nagy súllyal rendeltek a RAM-hoz és az operációs rendszerhez is. Magas súllyal szerepelt egy kisvállalkozásokra adaptált vállalatirányítási szoftver és az irodai programcsomag is. Az **összességében legjobb ajánlatot** a közeli nagyvárosban működő Váraljai Infománia Kft. adta, ezért vele **szerződtek**.

A autómosó gépre, az értéket figyelembe véve, **3 árajánlatos eljárást** folytattak le. Az **ár összehasonlító értékelést választották**, hiszen itt pontosan meghatározott típusra irányult a beszerzés. A **legalacsonyabb ellenszolgáltatást** a közeli nagyvárosban működő Váraljai Mosó Masa Kft. kérte, ezért vele **szerződtek**.

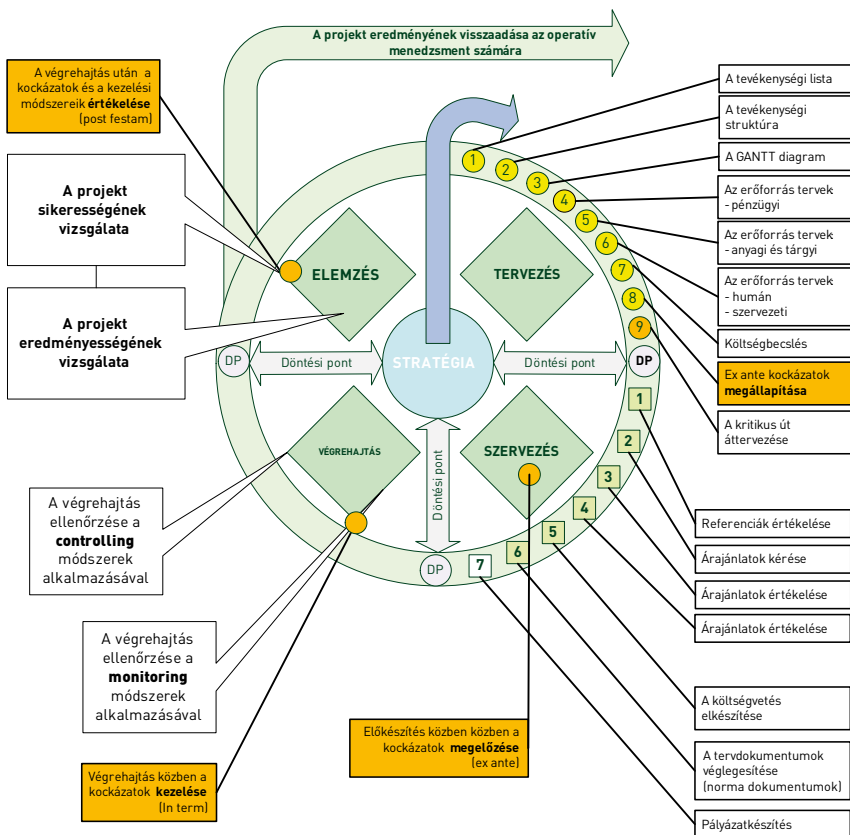
A **bútorbeszerzés** vonatkozásában az előbbihez hasonlóan jártak el.

II.3. Kockázatmenedzsment

Az EU irányelvek nem adnak kötelező javaslatot a változók projektre gyakorolt hatásának részletes elemzésére. A kockázatok pénzben való kifejezhetősége nem minden projekt esetében valósítható meg. Ez nem jelenti azt, hogy ekkor nem kell elvégezni a vizsgálatot, csupán annyit tesz, hogy más módszert kell választani ehhez.

A TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 „nagyprojektje” tipikusan abba a kategóriába tartozik, ahol kockázatok pénzben is kifejezhetőek, a foglalkoztatási „kisprojekt” esetében ez nem megoldható. A továbbiakban ezért **megkettőzzük**, és **megkülönböztetjük** a két projekt ehhez kapcsolódó feladatait.

Az alábbi ábrán tekintsük át mikor találkozunk a kockázatkezelés feladataival:



A fenti ábrán narancssárgával kiemelésre került a projekt életciklusa alatti mikor kell kiemelten foglalkoznunk a kockázatkezeléssel:

- **Előzetesen.** A projekt várható kockázatainak előzetes megállapítása a tervezés során megtörténik.
- **Az előkészítés közbeni kockázatok kezelése.**
- **Végrehajtás közbeni kockázatok kezelése és**
- **A végrehajtás után a kockázatkezelés módszereinek értékelése**

A kockázelemzés négy lépése

Általánosan elfogadott, hogy a kockázelemzés az alábbi **négy lépésből** áll:

1. **Kockázat azonosítása**
2. **Kockázatértékelése**
3. **Kockázat kezelése**
4. **Kockázat kommunikációja**

A projektek kapcsán alkalmazott kockázelemzés esetében a fenti **négy lépés** az alábbiakkal jellemezhető:

- **Kockázat-azonosítás** – A kockázat abból ered, hogy az egyes projektek pénzügyi elemzéseiben szereplő költségek (illetve értékek) a projekt futamideje során végrehajtandó tevékenységekhez kapcsolódnak, és ha ezek a tevékenységek változnak – külső vagy belső tényezők miatt – a költségek (illetve értékek) is változni fognak. Ezek a változások elég nagyok lehetnek ahhoz, hogy kockázatot jelentsenek a projekt működőképessége szempontjából. („nagyprojekt”) **A nem pontosan monetárizálható projekteknél minden, a tervtől való eltérés kockázatnak értelmezendő, különösen, ha a projekt rész- vagy végeredményére hatással vannak.** („kisprojekt”)
- **Kockázat-értékelés** – Az **érzékenységvizsgálat** az egyik olyan módszer, amellyel elemezni lehet, hogy a változások milyen hatást gyakorolnak a projekt pénzügyi profiljára, de emellett más technikákat is használnak. (Ezt alkalmazhatjuk a TAMOP-2.4.3.B-2-10/1 „nagyprojekt”-jénél) **Vizsgálni szükséges a kockázat bekövetkezési valószínűségét és a projektre gyakorolt hatását is.** Az így besorolt és ábrázolt BCG mátrixot *kockázati térképnek* nevezzük. („kisprojekt”)
- **Kockázat-kezelés** – A változások projektre gyakorolt hatásainak előzetes számszerűsítése alapján a projektmenedzser tisztában lesz a változások hatásaival, amikor azok megtörténnek, és lesz némi támpontja ahhoz, hogy mit tehet a hatások ellensúlyozása érdekében. A kockázat-értékelés és a megjegyzések segítenek meggyőzni a Közreműködő Szervezetet (ESZA Nonprofit Kft.) abban, hogy a kockázatok figyelembe lettek véve és kezelhetőnek minősülnek. **Az ún. kockázatkezelési vagy beavatkozási terv** a projekt dokumentációjának fontos eleme.
- **Kockázatok kommunikálása** – mivel a projekthez kapcsolódó kockázatok, bár külső okból is eredhetnek, kezdetben csak a projekt belső irányítását befolyásolják, szükség van a projekten belüli kommunikációra.

A kockázelemzés mennyiségi megközelítése

A projekt összes inputja és outputja kapcsán meg kell határozni a lehetséges kockázatokat. Következő lépésként hozzá kell rendelni valamilyen valószínűséget az egyes

kockázatok előfordulásához. Legegyszerűbb esetben a kockázatokat **magasnak, közepesnek és alacsonynak** lehet minősíteni, amelyekhez **70%-os, 50%-os illetve 20%-os valószínűség rendelhető.**

Második lépésként meg kell határozni az egyes kockázatok értékét. Az érték akkor magas, ha projektre gyakorolt hatása nagy. Alkalmazhatunk **1-5-ig, vagy 1-10-ig** terjedő skálát.

A kockázatelemzés egyszerűbben úgy is definiálható, mint annak a vizsgálata, hogy mi az esélye annak, hogy a projekt kielégítő, sikeres, eredményes lebonyolítása megtörténik.

A kockázatelemzés hasznossága:

Az alábbi érvek szólnak a kockázatelemzés **hasznossága** mellett:

- **objektív** módszer, amely tudományos alapra támaszkodik;
- **hasznos eszköz a projektek értékeléséhez;**
- információkat ad és lehetővé teszi a kockázatok hatásának költségtakarékos és hatékony csökkentését.



Tippek és trükkök – hogyan csináljuk!

Kockázatnak minősül minden olyan tény, hatás, összefüggés stb., amely a projekt sikeres megvalósulását gátolja, kritikus esetben lehetetlenné teszi. A kockázatok lehetnek:

- **külső kockázatok** (települési, politikai, környezetvédelmi stb.)

A külső kockázatok megállapítása a konkrét szociális szövetkezet PEST(EL) elemzéséből könnyen elkészíthető. A külső kockázatok és PEST elemzés kategóriái teljesen egybeesnek!

POLITIKAI ELEMEEK

- a kormányzat stabilitása
- törvények, jogszabályok
- adózási politika
- európai integráció

TÁRSADALMI ELEMEEK

- népesedési folyamatok
- jövedelemeloszlás
- társadalmi mobilitás
- az iskolázottság mértéke
- életmód az egyes társadalmi csoportokban

GAZDASÁGI ELEMEEK

- a GNP, GDP trendjei
- foglalkoztatottság /munkanélküliség
- infláció
- az ország fizetési mérlege
- a családok elkölthető jövedelmének alakulása
- az energia- és egyéb árak alakulása

TECHNOLÓGIAI ELEMEEK

- a kormány kutatási programja (K+F kiadások mértéke, műszaki fejlesztési politika)
- a technológiai változás sebessége
- a számítógépesítettség mértéke
- az alapvető infrastruktúra színvonala

- **pénzügyi kockázatok** (Tipikusan a rossz vagy felületes költségtervezés, likviditási nehézség, tárgyi eszközöket érő elemi kár stb. tartozik ide!)
- **tevékenységből fakadó kockázatok** (Tipikusan a működési zavarok, alacsony hatékonyságú információáramlás, helytelen ütemezés vagy nem betartott ütemterv, a szervezeten belüli feszültségek stb. tartoznak ide!)
- **emberi erőforrással kapcsolatos kockázatok** (Tipikusan a kompetenciahiány, motiválatlanság, együttműködési készség hiánya, érdektelenség stb., akár a megvalósítók, akár a célcsoport részéről tartozik ide!)

A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését és tartalmi kifejtését követően az egyes kockázatok az azok valószínűsége és a projektre gyakorolt hatása alapján értékeljük. A kockázat **bekövetkeztének valószínűsége** és a **projektre gyakorolt hatás** egyaránt két értéket vehet fel, nevesen „alacsony” és „magas”. Ezzel létrehozható egy mátrix, amelyet kockázati térképnek nevezünk. **A kockázati térképet a projekt zárásáig használjuk, időszakonként frissítjük!**



Esettanulmány

Kockázati mátrix és kockázati beavatkozási terv

A kockázatokat tevékenység és eredmény specifikus megközelítésben egyszerre tárgyaljuk.

A projekt készítése során számba vettük a sikeres megvalósítást veszélyeztető kockázatokot. Ezek jellegüket tekintve pénzügyiek, szervezetiék és szakmaiak lehetnek. A kockázatokat tevékenység és eredmény specifikus megközelítésben egyszerre tárgyaljuk.

KÜLSŐ KOCKÁZATOK

1. Települési kockázat: Reális veszély lehet az „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezet szolgáltatásai iránt csökkenő igény, kereslet. Ez lehet demográfiai eredetű, hiszen a végvári kistérség lélekszáma (28375 fő) és Végvár város lélekszáma (11760 fő) nem nagy. A gazdasági környezet elemzésével bizonyítottuk, hogy a település és kistérség hátrányos helyzetét okozó foglalkoztatási és a vásárlóerőt meghatározó jellemzőit ismerjük. Proaktív módon elébe megyünk a látens igényeknek is. Ez kockázat az operatív működés kockázata.

Kezelés módja, intézkedés: A folyamatokat követni kell, a helyi igényeket pontosan azonosítani. Megfizethető árszínvonalú szolgáltatásokat fejlesztünk, erről hirdetéssel és egyéb marketing eszközökkel a lakosságot értesítjük. Olcsó új autókat forgalmazunk. Az Internet segítségével kiszélesítjük a piaci földrajzi határainkat.

2. Infrastrukturális kockázat: A projekt környezete, a fejlesztés helyszíne – a telek – infrastrukturálisan alkalmas a fejlesztések lebonyolítására. A telek az összes közművel rendelkezik.

Kezelés módja, intézkedés: Intézkedést nem igényel.

3. Gazdasági, piaci kockázat: A projekt során beszerzendő import áruk (gépjármű) **árváltozási** kockázatot jelentenek. Az importőr által érvényesített árvál-

tozások ronthatják az új autók piacképességét. Az inflációs és **árfolyamhatások** manapság, a válság miatt, nehezen kiszámíthatók. A banki hitelezés szabályainak változása, szigorodása komolyan visszavetheti a keresletet. A kínai autók iránti bizalmatlanság ronthatja az értékesítési eredményeket, de ezt az olcsó ár ellen-súlyozza. Ezek az operatív működést befolyásolják.

Az épületegyüttes felépítéséhez import anyagot nem használunk fel.

Kezelés módja, intézkedés: A költségek tervezésekor az óvatosság elvét alkalmaztuk. A kiszámítható árváltozásokat beterveztük. Folyamatos nyomon követése szükséges. Az **üzleti tervben a banki kapcsolatokról és az árfolyamkockázatról** **szcenárió-elemzés** készült, hiszen a pályázat beadásának idején globális válság van. **Messze-messze ez a legnagyobb kockázata a projektnek.**

4. Jogi és szabályozási kockázat: Rövid távon, és középtávon reális veszély. A jogi és szabályozási környezet turbulens változásai a „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezet működést nehezíthetik.

Kezelés módja, intézkedés: Folyamatos nyomon követése szükséges.

5. Környezetvédelmi kockázat: A projekt csupán az építéskor jelent átmeneti környezetterhelést. Eredményeiben semleges a környezeti hatása.

Kezelés módja, intézkedés: Környezettudatos gondolkodást várunk el a projekt minden érintettjétől, résztvevőjétől. A hulladékok és bontási-építési törmelék kezelésére külön gondot fordítunk.

6. Szakpolitikai kockázat: A szakpolitika elkötelezett az uniós forrásból történő finanszírozásra, ill. a foglalkoztatás bővítésére, a feketemunka visszaszorítására. Valószínű, hogy a válság miatt a pályázati forrásokat nem fagyasztják be. Joggal reménykedünk jelen pályázat sikerében, ami pénzügyi feltétele a sikeres lebonyolításnak.

Kezelés módja, intézkedés: Intézkedést nem igényel.

7. Elemi csapások kockázata: Bekövetkezése nem valószínű.

Kezelés módja, intézkedés: Intézkedést nem igényel. A szükséges biztosításokat megkötöttük.

PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK

8. A projekt költségvetési kockázat: A legjelentősebb kockázatot a politikai és gazdasági kockázatoknál bemutattuk. Sikertelen pályázat esetén a projekt nem valósulhat meg.

Kezelés módja, intézkedés: A költségek tervezésekor az óvatosság elvét alkalmaztuk. A kiszámítható árváltozásokat beterveztük. Folyamatos nyomon követése szükséges.

9. Rossz vagy felületes költségtervezés kockázata: Kulcskérdés a sikeresség érdekében. A költségvetés készítésénél nagy gonddal jártunk el. Gyakorlott, felkészült szakemberek végezték a költségvetés összeállítását. A költségek indokoltságát alátámasztottuk.

Kezelés módja, intézkedés: Folyamatos nyomon követés szükséges.

10. Likviditási nehézségek kockázata, pénzügyi megvalósítás kockázata: Az „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezet az építkezés finanszírozását szabad pénzeszközeinek felhasználásával, számlapénzzel biztosítja. Az „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezet a pályázati rész finanszírozásához elkülönített „pályázati” alszámlát hoz létre. A támogatás időben történő lehívása fontos feltétel. A támogatás késedelmes kifizetése lassíthatja a projekt megvalósítását.

Kezelés módja, intézkedés: Szükséges a pénzügyi, elszámolási határidők pontos betartása, a pontos elszámolás a megvalósítás folyamatos ütemterv szerint teljesítése érdekében.

HUMÁN

11. Személyi feltételek (alkalmasság) kockázata: A projekt során alkalmazásra kerülő munkavállalók gondos kiválasztás után, szakmai rátermettségük és megbízhatóságuk alapján kerülnek hozzánk.

Kezelés módja, intézkedés: Az alkalmazott eljárásokat a humán erőforrás terv tartalmazza. Ösztönzéssel és teljesítményértékeléssel érhető el, hogy a munkavállalók egyéni teljesítménye megfelelő legyen, az „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezet stratégiai céljainak megvalósulását szolgálja.

12. Az alkalmazásra kerülők egészségi és egyéb kizáró kockázatai: Beavatkozásra akkor lenne szükség, ha valaki kiválna a csapatból.

Kezelés módja, intézkedés: A tartósan kieső munkavállalók pótlásáról haladéktalanul gondoskodni kell. Ebben az esetben a toborzási és kiválasztási eljárást meg kell ismételni.

SAKMAI MEGVALÓSÍTÁS

13. A menedzsment külső és belső kommunikációs kockázata: A menedzsment működési szabályait tisztázta, a kapcsolattartás rendszerességéről, módjáról megállapodott. Tevékenységét dokumentálja. Végvári László projektmenedzser, Végvári Klára pénzügyi vezető a szükséges végzettséggel és projektmegvalósítási tapasztalattal rendelkezik.

Kezelés módja, intézkedés: Intézkedést nem igényel.

14. Mérföldkövek – ütemterv szerinti haladás kockázata: A tervezés gondosan zajlott. A cselekvési ütemterv időpontjai alapos megfontolás után lettek jóváhagyva. Szoros határidőket nem terveztünk. Csúszást a pályázat késedelmes elbírálása ill. késedelmes szerződéskötés jelenthet.

Kezelés módja, intézkedés: Folyamatos nyomon követése szüksége.

15. Indikátorok teljesülésének kockázata: A projekt indikátorai jól azonosíthatók fizikai paramétereikkel. A pályázatba az indikátorok SMART kritériumaikkal kerültek. Teljesülésük kiszámítható, biztos. Kockázatos ill. kétes kimenetelű tevékenységet a pályázat nem tartalmaz.

Kezelés módja, intézkedés: Folyamatos nyomon követése szüksége.

16. Elszámolások, beszámolók, nyilvántartások, dokumentációk kockázata: A dokumentumkezelésben jártas szakemberek végzik ezen feladatokat. (Végvári László projektmenedzser, Végvári Klára pénzügyi vezető)

Kezelés módja, intézkedés: A gondosság elvárható. Folyamatos nyomon követése szüksége.

17. Fenntarthatóság kockázata: A fenntarthatóság a pályázó „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezet elemi érdeke. A project eredményei egzaktak, jól nyilvántarthatók, nyomon követhetők. A cég növekedésének feltétele a megnövekedett feladatok ellátásához a megfelelő számú, alkalmas munkavállalók hosszú távú foglalkoztatása.

Kezelés módja, intézkedés: Folyamatos nyomon követése szüksége.
Kockázat értékelése

A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését és tartalmi kifejtését követően az egyes kockázatokat azok valószínűsége és a projektre gyakorolt hatása alapján értékeltük. A számba vett kockázatok bekövetkezésének és hatásainak osztályzatait és ebből a kockázat nagyságát a táblázat tartalmazza. (Mindkét mutató esetében 1-3-as skálán, ahol **1 = gyenge, 2 = közepes, 3 = erős.**)

A lehetséges kockázatok és ezek mértéke

Kockázat	Bekövetkezés valószínűség	Hatása	Kockázat nagysága
1. települési kockázat	2	3	6
2. infrastrukturális kockázat	1	2	2
3. gazdasági, piaci, árfolyam kockázat	3	3	9
4. jogi és szabályozási kockázat	2	2	4
5. környezetvédelmi kockázat	2	2	4
6. szakpolitikai kockázat	1	3	3
7. elemi csapások kockázata	1	2	2
8. a projekt költségvetési kockázat	3	3	9
9. rossz költségtervezés kockázata	1	1	1
10. likviditási nehézségek kockázata, pénzügyi megvalósítás kockázata	2	3	6
11. személyi feltételek kockázata	1	3	3
12. egészségi és egyéb kizáró kockázatok	2	3	6
13. menedzsment külső és belső kommunikációs kockázata	1	3	3
14. mérőföldkövek – ütemterv szerinti haladás kockázata	1	3	3
15. indikátorok teljesülésének kockázata	1	3	3
16. elszámolások, beszámolók, nyilvántartások, dokumentációk kockázata	1	3	3
17. fenntarthatóság kockázata	2	3	6

A kockázati térkép súlypontjai a következők:

Kockázati mátrix

A projektre gyakorolt hatása	Magas	Közepes kockázatok 1., 4., 5., 6., 10., 11., 13., 14., 12., 15., 16., 17.	Jelentős kockázatok 3., 8.
	Alacsony	Jelentéktelen kockázatok 2., 7., 9.	Közepes kockázatok
		Alacsony	Magas
		Bekövetkezés valószínűsége	

A projektek sikeres megvalósításához tartozó **négy alapfeltétel** kockázati vonatkozásai:

Négy alapfeltétel van, amely egy, a kiírásnak (TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1) megfelelő projekt sikerességéhez szükséges. Az alapfeltételek hiánya nem csak szabálytalan viselkedést eredményez a projektek életében, **hanem kockázati tényezőt is jelent.**

1. Ha a tervezett/megvalósított projekt nem találkozik a megvalósító szervezet **elvárásaival, célkitűzéseivel**, otthontalan lesz, a projekt idegen testként valósul meg, s hosszú távon nem képes fennmaradni.
2. Ha a tervezett/megvalósított projekt **nem válasz a társadalmi szükségletekre**, nem tud megfelelő hangsúlyt kapni, támogatottsága alacsonyabb lesz, esetleg támogató nélkül kerül megvalósításra. Ez hosszú távon az eredmények elsorvadásához vezet.
3. Ha a tervezett/megvalósított projekt nem felel meg **az egyes emberek, illetve az azokból létrehozott célcsoportok igényeinek**, nem lesz megfelelő támogatottságú.
4. Ha a tervezett/megvalósított projekt **nem felel meg a megvalósításában közreműködők céljainak**, akkor a megvalósítók motivációja csökken, s hosszú távon nem kívánnak közreműködők lenni, amely gyakran a projekt megszűnéséhez vezet.

II.3.1 A végrehajtás közbeni kockázatok folyamatos kezelése

Ennek színtere a belső monitoring tevékenység. (A **külső monitoring** során a KSZ által kijelölt ún. monitoring szakértővel kiegészülhet a belső monitoring szervezet. A TÁMOP-2.4.3.B-2-10/1 konstrukcióban is számíthatunk erre!) Ezzel kapcsolatban a kedvezményezett számos, a támogatási szerződésben rögzített követelménnyel is találkozik. Mindezek alapján részletesen is tárgyalnunk kell a projekt monitoring témakörét – mindennekelőtt elkülönítve a **monitoring** tevékenységet az **ellenőrzés** és az **értékelés** feladataitól.

Monitoring, értékelés és ellenőrzés – három feladatkör gyakran együtt kerül említésre, holott a fejlesztési tevékenységek életciklusában elég jól elkülöníthető szereppel és funkcióval rendelkeznek.

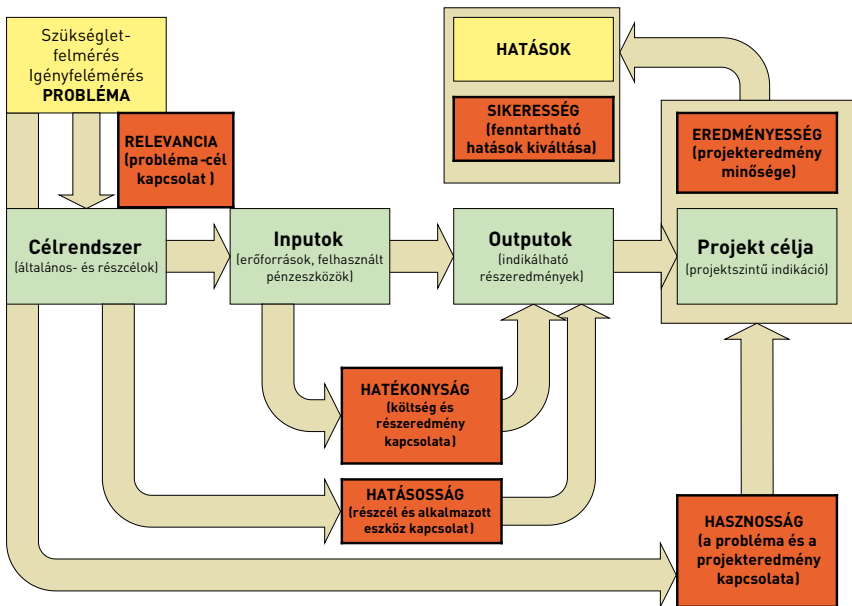
A három tevékenység definiálását célszerű olyan módon elvégezni, hogy közben bemutatjuk a közöttük levő különbségeket céljaikban, megvalósulásuk módjában.

Mindenekelőtt definiáljuk a három tevékenységet a projekt életciklusán belül azok alapvető jellemzői, és célja szerint:

- A **monitoring** folyamatos adatgyűjtésen alapszik, amely alapján a menedzsment, a döntéshozók vizsgálhatják a tevékenység előrehaladását a kitűzött célok viszonylatában.
- Az **ellenőrzés** a folyamatok, tevékenységek állandó felülvizsgálatát jelenti, célja a szabálytalanságok, csúszások, visszaélések kiszűrése. *(A Közreműködő Szervezet (KSZ) végzi, és kiterjed a szakmai és pénzügyi teljesítés területére is.)*
- Az **értékelés** a projekt egészének áttekintése, célja a tevékenység hatásának vizsgálata a megoldani kívánt társadalmi-gazdasági probléma viszonylatában.

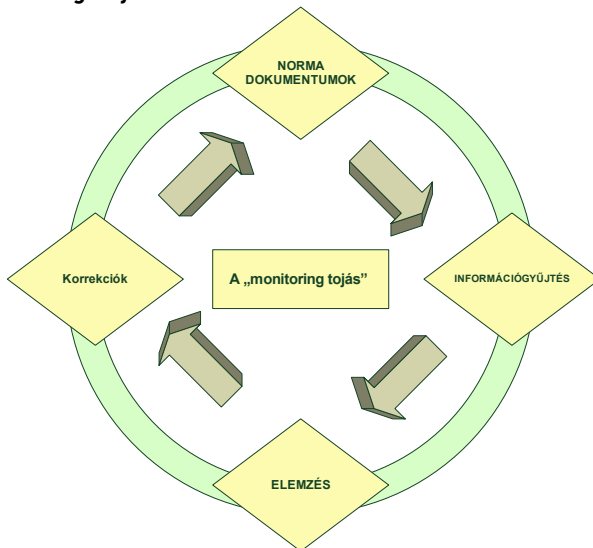
Az alábbi ábra a három fogalom kapcsolatát mutatja be

A belső monitoring a **hatékonyság**, az **eredményesség** és **sikeresség** biztosítására irányul.



II.3.1.1 Monitoring

A belső monitoring folyamata:



Vagyis a monitoring nem más, mint a projekt tervezése során meghatározott tevékenységek elvégzésének, a célok teljesülésének, vagyis végeredményben a projekt megvalósulásának **folyamatos nyomon követése**. Ennek alapjául az előzetesen kitűzött célok számszerűsítése szolgál. A Strukturális Alapok projektjeinek tervezési fázisában ezt akkor készítik elő, mikor az egyes projektekhez outputok, eredmények és hatások szintjén is célokat fogalmaznak meg, amelyekhez **számszerűsített indikátort** rendelnek, a kiindulási és a célérték meghatározásával – e számszerűsített célok, monitoring indikátorok nélkül egy projektterv nem tekinthető teljesnek, így pályázatként sem állja meg a helyét.

A monitoring tevékenység kulcsa, hogy **e mutatószámok aktuális értékeit a projekt végrehajtói folyamatosan gyűjtsék és elemezzék**, lehetőséget biztosítva ezáltal mind a projektmenedzsment döntéshozók, mind a támogatást nyújtó szervezetek, donorok számára, hogy rendszeresen egyértelmű jelzést kapjanak a projekt, illetve annak egyes részei aktuális állásáról. Ezen információ birtokában megítélhetik, hogy a projekt az előzetes terveknek, elképzeléseknek megfelelően halad-e, és ez alapján a tervektől való eltérés esetén **szükség szerint megtehetik a megfelelő kiigazító lépéseket a végrehajtás, a megvalósítás menetében**.

Vegyünk egy egészen hétköznapi példát: elhatározom, hogy jelentős túlsúlyomat lefaragandó, fogyókúrába kezdek. A célom e tevékenység esetében az, hogy lefogyjak! Ezt a célt a testsúlyom kilogrammban kifejezett értékével számszerűsítem. Jelenleg 136 kg vagyok, vagyis ez lesz az indikátorom kiinduló értéke;

a célérték pedig az elérni kívánt testsúly, azaz mondjuk 90 kg. Ezt a célt 1 év alatt kívánom elérni.

Hogyan működik e tevékenység keretében a monitoring? A monitoring a kitűzött célok teljesüléséről gyűjt folyamatosan információt az indikátorok segítségével; vagyis jelen esetben a fogyókúrák monitoring rendszere abban ölt testet, hogy rendszeresen ráállok a mérlegre, és megnézem, mennyit mutat.

Azt is kiemeltük, hogy a monitoring rendszer célja a megvalósítás esetlegesen szükséges kiigazításairól szóló döntésekhez szükséges információk szolgáltatása. A mi példánkban ez adott esetben azt jelentheti, hogy ha fél év elteltével azt látom, hogy a mérleg 132 kg-ot mutat, akkor bizonyára változtatok a fogyókúra eszköztáramon és tevékenységeimen, kiigazítok az eredményesség, a célok elérése érdekében.

Egy fogyókúra esetében teljesen természetes, hogy rendszeresen ráállok a mérlegre, és ennek segítségével követem nyomon a tevékenységem eredményességét. A monitoring feladatok a Strukturális Alapok rendszerében ugyanezt az ésszerű logikát követik.

Fontos kiemelnünk, hogy a monitoringot a folyamatos adatgyűjtés még nem teszi monitoringgá! Ez az adatgyűjtési, megfigyelési tevékenység ázáltal válik monitoringgá, ha az ilyen módon rendelkezésre álló információ hasznosul a menedzsment döntések előkészítésében, meghozatalában, vagyis ha döntéstámogató menedzsmentrendszerként alkalmazzuk.

Láthatjuk tehát, hogy **a monitoring elsősorban a menedzsmentet támogató, a projekt eredményes és sikeres megvalósulását elősegítő tevékenység.** Gyakran hasonló jellegű adatokra építve, ámde más céllal folyik az ellenőrzés. Az ellenőrzés feladata, hogy a projektvégrehajtás során biztosítsa a jogszabályoknak, előírásoknak és más kötelezettségeknek való elégtételt, és ez által kizárja – kiszűrje, illetve megelőzze – a visszaéléseket, a csalásokat, szabálytalanságokat.



Kiegészítő anyag CD-n

- „Én kicsi verdám” Szociális Szövetkezet projektjének belső szabályzata

II.3.1.2 Az ellenőrzés

Az **ellenőrzés** számos területre terjedhet ki. A projektek ellenőrzési rendje magába kell foglaljon pénzügyi, (elszámolási, bizonylatolási, stb.) ellenőrzéseket, de a személyekre, a döntéshozatalra, a hatáskörök megfelelő vonatkozó vizsgálatokat is. Az ellenőrzési rendszernek alapvetően **két típusú szabályrendszernek való megfelelést kell folyamatosan vizsgálnia:**

- egyrészt a projekt saját **belső szabályrendszerének**, vagyis azoknak az eljárásrendi, végrehajtási szabályoknak, amelyeket a program kialakítása során vázoltunk fel, vagy éppen a projektünk kapcsán kötött támogatási szerződés rendelkezéseinek;
- másrészt a hazai és közösségi jogszabályok alkotta **külső szabályrendszernek.**

Míg a monitoring egyértelműen a **projektvégrehajtó szervezeteken belül zajlik**, annak menedzsment munkáját segíti, illetve e munka részét képezi, az ellenőrzés sokkal inkább külső tevékenységként jelenik meg. A szabályoknak, előírásoknak való megfelelés alapvetően a projektmenedzser felelőssége, de annak ellenőrzésére számos külső intézmény jogosult – elsősorban a támogatást nyújtók érdekeinek képviselőiben.

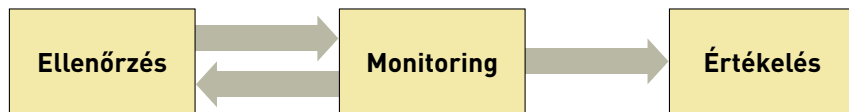
Lássuk, mit jelent az ellenőrzés fogalma a fogyókúránk esetében!

A belső szabályrendszernek való megfelelés vizsgálata itt annak felügyelete lesz, hogy betartom-e a fogyókúra program követelményeit, ha úgy tetszik, eljárásrendjét: túllépem-e a megszabott napi kalórialimitet, teljesítem-e a napi futás kijelölt távját, stb. Mindeközben természetesen meg kell felelnem minden külső szabályrendszernek is: így például a fogyókúráim finanszírozásának érdekében nem folyamodhatok sikkasztáshoz, lopáshoz vagy adócsaláshoz, hiszen ez a fennálló jogszabályi keretekbe ütközik.

A monitoring és az ellenőrzés a végrehajtáshoz közvetlenül kapcsolódó, operatív jellegű feladatok, amelyek folyamatosan zajlanak, és végigkísérik a megvalósítás egészét. Az **értékelés** célja ezzel szemben nem a végrehajtási feladatok közvetlen támogatása, hanem a program, projekt egészének megítélése.

II.3.1.3 A projekt monitoring, mint folyamat

„A monitoring folyamatos adatgyűjtésen alapszik, amely alapján a menedzsment, a döntéshozók vizsgálhatják a tevékenység előrehaladását a kitűzött célok viszonylatában.” – definiáltuk az előzőekben a monitoringot. A monitoringot értelmezhetjük **mint rendszert**, ide értve a vizsgált adattartalmat, az indikátorrendszert, a beszámolási kötelezettségek és az információáramlás rendszerét, de a támogató számítógépes rendszereket is. Értelmezhetjük a monitoringot ugyanakkor **mint folyamatot** is, amely magában foglalja az adatok folyamatos gyűjtését, feldolgozását és átadását, majd elemzését, ez alapján a végrehajtási rendszer módosítására tett javaslatok kialakítását, és végül a döntéshozatalt.



Kiegészítő anyag CD-n

- Kockázati napló
- A monitoring beszámoló

II.3.2 A végrehajtást követő a kockázatkezelés

A projekt zárásával egy időben, visszatekintő jelleggel, megvizsgáljuk, hogy a kockázatok kezelése mennyire volt eredményes. Ennek **két célja** van. Egyrészt a Projekt Záró Jelentésében ki kell térnünk erre, másrészt a szerveztünk is **sokat tanulhat belőle, amit későbbi projektek tervezésénél és végrehajtásánál kamatoztathat.**

II.3.3 A kockázatmenedzsment speciális területe – partnerség kezelés

A **partnerség elvének** célja, hogy a rendelkezésre bocsátott forrás ne elszigetelten fejtsen ki hatását, hanem a kapcsolatrendszereken keresztül a **potenciális szereplők csoportjaira és ne csak elemeire hasson.**

A széleskörű partnerség csökkenti a projekt végrehajtási kockázatát is.

A partnerségi kapcsolatok akkor lehetnek igazán hatékonyak, ha:

- a felek közt biztosítva van a kölcsönös, és folyamatos információcseré,
- ha a közvetlen projekten és önmagukon túlmutatva a döntések előkészítésében együttműködnek a térségi szereplőkkel, a gazdasági és a civil szervezetekkel,
- ha kölcsönös bizalommal, együtt, és egyenrangú félként vesznek részt a tervezésben és a végrehajtásban.

A partnerség kezelése a működési kockázatok kezelésének legfontosabb eszköze!

A stakeholder elemzés

Az angolban a „stake” kifejezést használják mindazon **érdekekre** (interests), **követelésekre** (claims) és **jogokra** (rights), amelyekkel valamely egyén vagy csoport egy adott vállalkozással kapcsolatban bír.

A **stakeholder-elemzés** mindenekelőtt azt jelenti, hogy feltérképezzük az adott helyzetben fontos érintett csoportokat, és az ő érintettségüket.

A stakeholderek azon szervezetek, személyek összessége

- akik közvetve **befolyásolhatják** a projekt megvalósítását,
- akik **közvetlenül érdekeltek** a célok elérésében,
- akik **döntöttek** a beavatkozásról és **finanszírozzák** azt,
- akik **részt vesznek** a projektben,
- a közsférában dolgozó érintett végrehajtók,
- a projekt **végző kedvezményezettjei** (pl. a szociális szövetkezet tagjai stb.)

A stakeholderek azok a személyek és/vagy csoportok, akik/amelyek valamilyen szempontból (pozitív vagy negatív) érintettek egy bizonyos vállalkozásban:

- **érdeük** fűződik tevékenységéhez
- **elvárásaik** vannak viselkedésével kapcsolatban
- **érdekérvényesítő befolyással** rendelkeznek felette.

A stakeholder analízis lépései a következők:

1. Az érintettek azonosítása
2. Információgyűjtés az érintettekről
3. Az érintettek céljainak azonosítása
4. Az érintettek erős és gyenge pontjainak elemzése
5. Az érintettek stratégiájának meghatározása
6. Az érintettek viselkedésének elemzése
7. Beavatkozási terv (cselekvési terv) kidolgozása

Az osztályozás két dimenzióban történhet (hatalom és érdek):

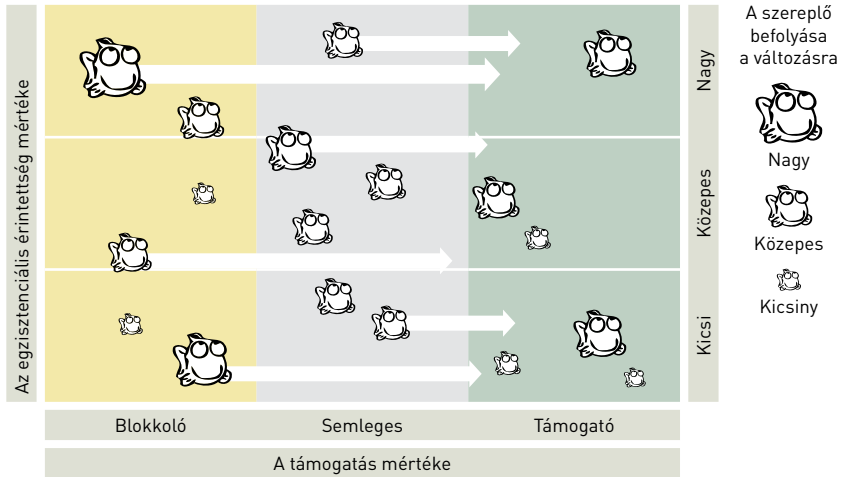
A hatalom/érdek mátrix

	Elhanyagolható számukra érdekeik érvényesítése	Nagyon fontos számukra az érdekeik érvényesítése
Nem rendelkeznek különösebb hatalommal érdekeik érvényre juttatására	NÉZŐK Csak minimális erőfeszítést kell tennünk, de fordítsunk rájuk is figyelmet, mert szavuk néha igen fontos lehet!	MELLÉKSZEREPLŐK Fejlesszük velük a kapcsolatot, informáljuk őket, igyekezzünk elnyerni a jóindulatukat!
Jelentős hatalommal rendelkeznek érdekeik érvényre juttatására	VENDÉGMŰVÉSEK Folyamatosan fejlesszük velük a kapcsolatot, vegyük figyelembe az érdekeiket, használjuk ki hatalmukat mások meggyőzésére!	KULCSSZEREPLŐK Erőnköz mérten befolyásoljuk nézeteiket, maximálisan vegyük figyelembe az érdekeiket!

Az osztályozás történhet három dimenzióban (hatalom, érdek és támogatás):

Az osztályozás 3 dimenziós BCG mátrixát láthatjuk az alábbi ábrán!

Az érintettség minősítése

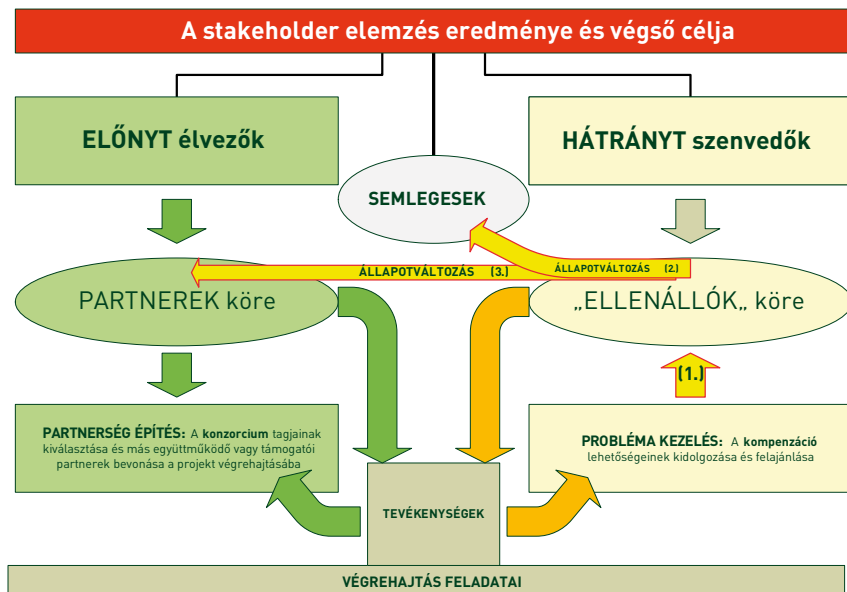


Az ábra fehér nyilai a beavatkozást jelölik, amikor az érdekelteket megpróbáljuk a projekt támogatóivá tenni!

Ahhoz, hogy a projektmenedzser (itt kockázatkezelési funkcióban) előre tudja jelezni az egyes csoportok valószínű viselkedését, sok segítséget nyújthat az ún. **stakeholder-térkép**, melynek legismertebb változata az ún. **hatalom/érdek mátrix** (ld. fent). Ez megmutatja, kik azok a szereplők, akiknek a véleményét figyelembe kell venni a **kockázatok azonosításakor és kezelésekor**. Az elemzésnek külön-külön kell azonosítani a **releváns csoportokat**, szervezeteket és személyeket (a **szociális szövetkezet vevői, beszállítói, helyi önkormányzat, munkavállalói, szomszédok, OFA Hálózat, ESZA Nonprofit Kft., stb**) és érdekeltségeket az állami-, a magán-, a társadalmi- és közösségi szektorokon belül. Mindamelllett a stakeholder elemzés önmagában csak azonosítja a potenciálisan lényeges érdekelteket, de nem biztosítja azt, hogy azok miként válhatnak a projekt aktív és jelentőségteljes résztvevőivé. **Ez már kockázatkezelési feladat!**

Erre az elemzést követően **beavatkozási tervet** kell készíteni.

A beavatkozási terv célja:



A beavatkozási terv az előnyök megerősítésével a támogatókból partnereket, a kompenzáció felajánlásával az ellenzőkből *legalább* semlegeseket akar „teremteni”.

II.4. Tájékoztatás, nyilvánosság biztosítása

Egy sikeres projekt előkészítése és megvalósítása során nemcsak a pénzügyi tervezésre, a human erőforrás biztosítására, és az üzleti terv végrehajtására kell figyelmet fordítani, hanem arra is, hogy a projekt gazdája megfelelő részletességű és szintű kommunikációs kampányt tervezzen a projektjéhez. Egy projekt sikere abban is mérhető, hogy mennyien hallottak arról a bizonyos fejlesztésről, beruházásról. A szociális szervezeteknek is kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a projektkommunikáció minden pontjára.

II.4.1. A támogatott projektek kötelező kommunikációja

Az európai uniós forrásból támogatott projekteknek szigorú és pontosan szabályozott kommunikációs kötelezettségeket kell teljesítenie. A „Kedvezményezettek tájékoztatási kötelezettségei” és az „Arculati kézikönyv” rendelkezik az egyes projektméretekhez kapcsolódó kötelező kommunikációs kampányokról, azok komplexitásáról, valamint eleméről. A pályázók kötelezettségeit a támogatási szerződésben is rögzítik, mulasztás esetén akár a támogatás is visszavonható.

II.4.1.1 „A pályázók tájékoztatási kötelezettségei” című dokumentum általános előírásai

A projektek eltérő jellege miatt a projekteknek más-más tartalmú kommunikációs csomagot kell megvalósítani. A kommunikációs csomagok meghatározásánál a három irányelv érvényesül:

- I. csomag: 500 millió Ft feletti támogatás esetén,
- II. csomag: 50 millió – 500 millió Ft között támogatás esetén,
- III. csomag: 50 millió Ft alatti támogatás esetén.

A csomagbesorolástól és a projekt életszakaszától függetlenül a kedvezményezettek számára kötelező az Európai Unió által meghatározott, a támogatás feltüntetésére vonatkozó előírásokat betartani.

II.4.1.2. A szociális szervezetek támogatott projektjei számára kötelező tájékoztatási tevékenységek:

1. A beruházás helyszínén a pályázati dokumentációban megjelölt típusú tábla (A, B vagy C típus) elkészítése és elhelyezése
2. Fotódokumentáció készítése
3. Sajtóközlemény kiküldése a projekt zárásáról és a sajtómegjelenések összegyűjtése
4. A TÉRKÉPTÉR feltöltése a projekthez kapcsolódó tartalommal

A TÉRKEPTÉR, amely a www.terkepter.nfu.hu címen érhető el, a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség új térinformatikai alkalmazása az NFT I., az ÚMFT és az ÚSZT keretében támogatást elnyert projektek bemutatásához.

5. A beruházás helyszínén a pályázati dokumentációban megjelölt „D” típusú tábla elkészítése és elhelyezése.

II.4.2 A projektkommunikáció általános jellemzői

Minden tevékenység, amit a projektmegvalósítás során a szövetkezet végez, egyben kommunikációs elem is, akár tudatában van ennek, akár nem.

A szövetkezet alapításának pillanatától kezdve információt ad magáról, pl. az alapítás meghirdetése. A projekt előkészítő szakaszában a szükségletfelmérés elkészítése, a működési engedélyek beszerzése, az esetleges beruházás előkészítése, az álláshirdetések, a partnerek megkeresése mind-mind kommunikációs elem is egyben. A jó projektkommunikáció nem ellensúlyozza a szakmai hibákat, de a hibás vagy hiányos kommunikáció komoly károkat okozhat.

A kommunikációt soha nem önmagában kezeljük. A kommunikáció tervezése része a projekt szakmai tervezésének. A kommunikációs feladatokat mindig a szakmai feladatok határozzák meg. A kommunikáció stratégiai tervezése így mindig vezetői feladat, végrehajtását azonban javasolt szakemberekre – belső szakemberekre vagy külső ügynökségekre – bízni. A jól működő kommunikáció egy megtérülő befektetés, ami azonban gondos szakmai és pénzügyi tervezést igényel.

II.4.2.1 A szövetkezetek kommunikációs tevékenysége

A szociális szövetkezetnek rögtön megalakulása után érdemes kommunikációs stratégiát készítenie és ez alapján Kommunikációs Tervet, aminek a jó kivitelezése piaci előnyhöz juttathatja szövetkezetet. A szövetkezet kommunikációs céljait a szakmai célok alapján kell meghatározni.

A Kommunikációs Terv javasolt tartalma

1. Helyzetelemzés

Első lépésként meg kell határozni, hogy a szövetkezet kit akar tevékenységével elérni, mit és hogyan szeretne kommunikálni. Ehhez elengedhetetlen, hogy pontosan azonosítani tudja a célközönséget. Ezt követi a kommunikációs célok kijelölése, az eszközök megválasztása, majd a kommunikációs folyamat végén (esetleg közben is) az elvégzett munka mérése és értékelése.

2. A célcsoportok azonosítása

A szociális szövetkezetek esetében a célcsoport kettős jelentéssel bír, hiszen jelenti egyrészt a képzésbe, majd foglalkoztatásba és a szövetkezeti tagságba bevonni kívánt embereket (elsődleges célcsoport) jelenti. A másodlagos célcsoportot a szövetkezet által végzett tevékenység ügyfelei, a felügyeleti és az engedély kiadó szervek, a helyi önkormányzatok, lakosság stb. alkotja. Nagyon fontos, hogy mindkét fajta célcsoport meghatározása

alaposan történjen. Az elsődleges célcsoport esetében pl. kor, életkor, lakóhely, iskolai végzettség munkaerő-piaci helyzet szerinti csoportosítás, mert a hatékony és eredményes toborzáshoz, sőt már a projekt tervezéséhez is mindenképpen szükséges. A másodlagos célcsoport pontos beazonosítása nélkül a szövetkezet minden jogszabálynak megfelelő eredményes és nyereséges működése pedig eleve lehetetlen.

3. Célkitűzések

A célok a projekt életciklusának függvényében változhatnak. Mászt kell kommunikálni a beruházás alatt (figyelemfelkeltés, bemutatás), a megnyitás után és a folyamatos működés során.

a) Stratégiai célkitűzések

A projekt céljainak, feladatainak és tevékenységének megismertetése az elsődleges és a másodlagos célcsoporttal.

A szociális szövetkezet, mint szervezeti forma, működésének megismertetése az elsődleges és a másodlagos célcsoporttal.

- Az érintettek, célcsoportok folyamatos informálása az elért eredményekről annak érdekében, hogy ne idegenkedjenek a fejlesztéstől, hanem támogassák azt.
- A projekt végrehajtásában közreműködő belső munkatársak, a fejlesztésért felelős vezetők, együttműködő partnerek rendszeres tájékoztatása a fejlesztés helyzetéről a projekt sikeres végrehajtása érdekében.

b) Kommunikációs célok:

- A projekt szolgáltatásainak, a fejlesztés céljának, várható előnyeinek, hasznoknak a bemutatása, annak hangsúlyozása, hogy a fejlesztésnek milyen pozitív következményei lesznek a célcsoportokra.
- A projekt potenciális elsődleges célcsoportjának (a képzés, foglalkoztatás és a szövetkezeti tagság iránt érdeklődők) tájékoztatása a fejlesztési eredmények pozitív fogadtatása érdekében.
- Más folyamatban lévő projekttől való markáns megkülönböztetés.
- A projekt megvalósításában lehetséges partnerek lehető legszélesebb körének elérése annak érdekében, hogy a legalkalmasabbak kerüljenek bevonásra.

4. Kommunikációs stratégia:

A projekt kommunikációs stratégiája, hogy a projekt tevékenységét pozicionálja, minden célcsoportját rendszeresen informálja a projekt eredményeiről és annak várható hatásairól. Cél a problémára való figyelemfelhívás és a projekt, mint megoldás pozicionálása. A projekt fejlesztési szerepének hangsúlyozása, illetve működésének kommunikációs támogatása.

A kommunikációs stratégia az alábbi fő eszközökre épül: nyomtatott és elektronikus sajtó (tv, rádió), weblap, PR-film, reklámok, személyes informálás prezentációkon, előadásokon, egyeztető megbeszéléseken keresztül.

5. A tájékoztatás során használt publikációs eszközök:

A pályázati adatlapon megtalálható táblázat rögzíti jóformán az összes felhasználható eszközt.

Eszköz	Tervezi a használatát?		Célérték (darab)
	Igen	Nem	
„A” típusú hirdetőtábla			
„B” típusú hirdetőtábla			
Tájékoztatási tábla „C” típus			
Emlékeztető tábla „D” típus			
Nyomtatott sajtó (cikkek, interjúk)			
Televízió			
Rádió			
Internet (banner)			
Nyitórendezvény			
Záró rendezvény			
Egyéb rendezvény, konferencia			
Sajtótájékoztató			
Szórólap vagy egyéb nyomdai kiadvány			
PR-film			
Önálló internetes honlap, webforum			
Zöld szám, információs központ (ügyfélszolgálat)			
DM levél-kampány			
Tele marketing			
Közüvélemény kutatás			
Reklámtárgy			
Egyéb... (tanulmány)			

A táblázatban jelölhetjük az összes vállalat, amit fel szeretnénk használni a projekt kommunikációjához. Ne felejtjük el a darabszámokat is beírni.

6. A kivitelezés módja

A kommunikációs tervben foglalt tevékenységek megvalósításáért, a szükséges eszközök (arculat, weblap, háttéranyag, sajtóközlemények, rendezvények, stb.) elkészüléséért felelős megnevezése.

A feladatok hatékony és szakszerű ellátása érdekében szolgáltatókat lehet igénybe venni:

PR ügynökség, média ügynökség, reklámügynökség, weblap-készítő cég.

A szolgáltatókat keretszerződésben bízhatjuk meg saját specifikációnk alapján a folyamatos PR, sajtó- és reklámmunkára, a népszerűsítési akciók lebonyolításának megszervezésére, a weblap elkészítésére, és annak folyamatos üzemeltetésére.

7. Időzírtési terv

Minden kommunikációs tevékenységnek van időigénye, amit a tervezéskor figyelembe kell venni.

A projekt indulásakor célszerű egy szakmai tájékoztató rendezvényt szervezni, amelyre az összes partnert, az elsődleges célcsoport potenciális tagjait meg kell hívni. Célszerű széles nyilvánosságot (elektronikus és nyomtatott sajtó) adni a programnak.

A weboldal létrehozása és végleges üzembe helyezése valamennyi időt vesz igénybe. Ez idő alatt a leendő honlapon már fel lehet hívni a figyelmet a szövetkezet tevékenységére.

Az igényelt szolgáltatók (média-, PR- és reklámügynökségek) kiválasztása is időigényes. Addig is a projekt kezdetétől folyamatosan mehet a tájékoztatói, népszerűsítői tevékenység. Ha a szövetkezet nem szolgáltatókkal végezteti ezeket a tevékenységeket, akkor a tagságból vagy a foglalkoztatottak közül kell kijelölni valaki a feladat elvégzésére.

Időzírtési terv

	Belső			Külső		
	Projekt me- nedzsment	Munka- társak	Elsődleges célcsoport	Partnerek	Média	Egyéb hatóságok
Egyeztetés	havonta			hetente		igény szerint
Értékelés	projekt végén	projekt végén	projekt végén	projekt végén		
Jelentés	hetente	hetente	hetente			
Beszámoló				havonta		
Találkozó	naponta	naponta	naponta			
Tudósítás					havonta	
Partner- találkozó				havonta		
Szakmai fórum				igény szerint		
Konferencia	kétszer	kétszer	kétszer	kétszer	kétszer	

8. Költségterv készítése

A tájékoztatásra szánt költségek elszámolhatóak a pályázat költségvetésében. A tájékoztatói, kommunikációs elemek, tevékenységek költségeinek tervezését az értékelés során is figyelembe veszik, ha hiányoznak az erre tervezett költségek, vagy nincsenek részletesen alábontva, az az értékelés során alacsonyabb pontszámot eredményez.

9. Értékelés

Mivel a kommunikációs munka általában hosszú távon fejti ki hatását (a negatív hatását is!), a kommunikációs kampányok után szükséges az egyes elemek mérése és értékelése.

A projekt max. 15 hónapos tevékenysége során előre meghatározott időpontokban kerül sor az addigi kommunikációs tevékenység értékelésére.

Az értékelés a következő módszerekkel történhet:

Eszköz	Értékelési módszer
Sajtmunka	Sajtófigyelés, megjelent sajtócikkek, tudósítások elemzése (megjelenés szám, üzenetek felhasználása, szövegkörnyezet, minősítésük, stb.)
	Újságírók személyes visszajelzései
Média (tv)	Közönségarány Legnézettebb reklámblokk
Weblap	Látogatási szám
Rendezvények	Meghívottak / résztvevők aránya
	Személyes visszajelzések, feltett kérdések

- Rendezvény esetén érdemes kielemezni, hogy a résztvevők összetétele mennyire felelt meg az előzetes célkitűzéseknek, mennyire reprezentálta a célközöniséget.
- Sajtóesemény után javasolt összegyűjteni és értékelni a szövetkezetéről szóló cikkeket, hogy mekkora felületen, milyen környezetben jelentek meg az üzenetek, mennyire és milyen eredménnyel érte el a célközöniséget.
- Online eszközöknél javasolt klikkelés-számlálót beépíteni, amivel közvetlenül mérhető, hogy hányan látogatták meg a honlapot.

A kiértékelésre időt kell szakítani, nemcsak azért, hogy az elvégzett munka számszerűsíthető legyen, hanem azért is, hogy a visszajelzéseket folyamatosan be lehessen építeni a további kommunikációba.

II.5. Horizontális szempontok

Az úgynevezett horizontális szempontokat már a projekt tervezésekor figyelembe kell venni, és elválaszthatatlan részét képezik a megvalósításnak. Érdemes azonban figyelmen kívül hagyni a vállalkások kiválasztása előtt a két vonatkozó útmutató², mert nem minden vállalat értelmezhető a szociális szervezetekre, és nem minden vállalat teljesíthető könnyen, vagyis nem éri meg a vállalásért leggyakrabban kapható 0,5 pont a teljesítéssel járó esetleges többletmunkát vagy költséget. Ez a fejezet ahhoz kíván segítséget nyújtani, hogy a szociális szervezetek értelmezni tudják magukra a pályázatokban tett vállalásokat, illetve egy későbbi pályázati lehetőség esetén ne essenek abba a hibába, hogy olyasmit vállalnak, ami túl nagy, vagy teljesíthetetlen terhet jelent a számukra.

II.5.1. Az ÚMFT és az esélyegyenlőség

Az 1083/2006-os EK rendelet 16. cikkelye alapján az ÚMFT keretében megvalósítandó minden projektnek hozzá kell járulnia az esélyegyenlőség erősítéséhez – különös tekintettel

- a nők és férfiak közötti egyenlőség,
- a romák és
- a fogyatékossgal élők esetében.

II.5.1.1 A pályázati adatlap 4 fő esélyegyenlőségi területe

- Családbarát munkahelyi körülmények megteremtése, erősítése
- A nemek közötti egyenlőség erősítése
- Fogyatékos személyek életminőségének és munkaerő-piaci esélyeinek javítása
- Roma emberek életminőségének és munkaerő-piaci esélyeinek javítása

Már a pályázat elkészítésénél minimum egy területet választani kell, és ennek a területnek az igényeit figyelemmel kell követni már a tervezés során. A projekt megvalósításába bevont partnerekkel is érdemes tisztázni az egyes esélyegyenlőségi vállalkások teljesítésének megosztását már a pályázat elkészítésekor.

II.5.1.2 Az esélyegyenlőségi adatok megadása

A pályázat értékelésének és támogathatóságának feltétele (ún. jogosultsági vagy szerződési kritérium) egyes esélyegyenlőségi indikátorok megadása, ezek az esélyegyenlőségi adatlapon a kötelezően kitöltendő adatok.

2 A adott időszakban futó támogatási program horizontális útmutatója szerinti előírások alkalmazása szükséges.

A statisztikai információkat az előző lezárt időszak alapján, illetve a projekt végső célcsoportjának várható mérete szerint kell megadni.

II.5.1.2.1 Kötelezően kitöltendő, kiegészítő, statisztikai információk

Foglalkoztatottak száma (statisztikai állományi létszám, fő) Az adatközlés időpontjában, a fejlesztést megvalósító szervezetnél foglalkoztatottak száma.

Nők száma a foglalkoztatottak közt (fő) Az adatközlés időpontjában, a fejlesztést megvalósító szervezetnél.

A projekt által érintettek (célcsoport) száma (fő)

- a) Nők száma a projekt által érintett célcsoportban (fő)
- b) Roma emberek száma a projekt által érintett célcsoportban (fő)
- c) Foglyatékos emberek száma a projekt által érintett célcsoportban (fő)

A „Pályázat benyújtásakor érvényes érték” oszlopában, ha a szövetkezet közvetlenül a pályázat benyújtása előtt alakult, és még nincsenek alkalmazottai, akkor értelem szerűen a kiinduló érték csak 0 lehet. Ha korábban alapított szövetkezetről van szó, akkor az előző, lezárt gazdálkodási év statisztikai állományában szereplő létszámot írjuk.

A „Projekt befejezésekor tervezett érték” oszlopába kerülő számok célértékek, vagyis azokat a vállalásokat írjuk ide, melyeket a projekt teljesíteni tud.

A „Projekt fenntartás végén tervezett érték” oszlopába kerülő számok nem célértékek, ezek tulajdonképpen csak becsléssel határozhatók meg, de egy szociális szövetkezet esetében ezek az adatok tükrözik, hogy a szövetkezet mennyire tervez hosszú távon a célcsoportjával. A pályázatban szereplő továbbfoglalkoztatott célcsoporttagok számát kell feltüntetni ebben az oszlopban.

Itt kell megjegyeznünk, hogy minden olyan esetben, amikor személy, vagyis név is kapcsolódik egy különleges jellemzőhöz (pl. alkalmazottak esetén) különleges adatkezelési nyilatkozatot kell kitölteni, és az alapján lehet megadni.

II.5.1.2.2 Választható esélyegyenlőségi vállalások, vagyis az esélyegyenlőségi többletteljesítmények

A lehetséges esélyegyenlőségi vállalások egy része közvetlenül a megvalósítandó projekthez kötődik, más részük a pályázó szervezetre vonatkozik.

Min. 1 pontot el kell érni ahhoz, hogy a pályázat támogatásra javasolható legyen.

A projekthez szervesen kapcsolódó esélyegyenlőségi intézkedések várható költségeit a projekt költségei közt tervezni lehet.

A tervezés és a megvalósítás során egyaránt nagy figyelmet kell fordítani az adatvédelmi előírások betartására! A roma származás és a fogyatékoság ú.n. „különleges személyes adat”, mely csak az érintettek önkéntes és írásbeli hozzájárulása alapján kerülhet rögzítésre. Az önkéntes adatszolgáltatás az adatvédelem jogi formarendszerében azt jelenti, hogy az érintett hozzájárul adatainak kezeléséhez, tehát önkéntesen és határozottan kinyilvánítja kívánságát különleges személyes adatai kezeléséhez. A hozzájárulás akkor tekinthető megadottnak, ha az megfelelő tájékoztatáson alapul.

II.5.1.3 Esélyegyenlőségi vállalások

A lehetséges vállalásokat az adatlapon található számokkal jelöltük a könnyebb beazonosíthatóság kedvéért:

1. Esélyegyenlőségi munkatárs, felelős alkalmazása (I/N)

A vállalás akkor teljesül, ha legkésőbb a projekt kezdetétől számított 2 hónapon belül esélyegyenlőségi felelőst kell kinevezni a szervezetet tagjai közül, és a projekt fenntartási időszakának végéig meg is kell tartani. Az esélyegyenlőségi munkatárs meglétét szükség esetén a szervezeti és működési szabályzattal (SzMSz) vagy valamilyen munkaügyi dokumentummal (kinevezés, megbízás, munkaköri leírás) igazolhatjuk.

2. Esélyegyenlőségi terv (foglalkoztatási ET) megléte (I/N)

A szervezetet készíthet a Mt. (1992. évi XXII. törvény) 70/A §-nak megfelelő mélységű helyzetelemzést, mely tartalmazza a kitűzött célokat is. Az esélyegyenlőségi terv a projektmegvalósítás folyamán is elkészülhet, ebben az esetben a pályázat benyújtásakor még nemet kell írni.

4. A szervezet döntéshozói, munkavállalói vagy közönsége számára esélyegyenlőségi képzést tart (I/N)

Vállalása azt jelenti, hogy vagy a támogatás megítélésének évétől a döntéshozók legalább fele, illetve a humánerőforrás-felelős és a munkavállalók 20%-a részt vesz esélyegyenlőségi tanulási folyamatban, amely legalább évente 4 órányi, közvetlen (nem táv- vagy papíralapú!!!) képzés. A másik lehetőség a „közönség” (a szervezet által nyújtott szolgáltatások, vagy előállított termékek vásárlói, felhasználói stb.) esetében vállalni kell legalább 50%-uk számára legalább 10 esélyegyenlőségi érték közvetítését a vállalás elfogadásához. Mivel a szervezetet közönségének 50%-át meghatározni jóformán lehetetlen, ezért célszerű inkább a szervezetet vezetőségére és a munkavállalókra fókuszálni ennek a vállalásnak a teljesítésénél.

5. Rendelkezik települési esélyegyenlőségi koncepcióval; Közoktatási Esélyegyenlőségi Programmal/Tervvel; illetve a projekt illeszkedik elfogadott Integrált Városfejlesztési Stratégiához (I/N)

A felsorolt eszközök közül az első kettő (települési esélyegyenlőségi koncepció és a Közoktatási Esélyegyenlőségi Program/Terv) nem értelmezhető egy szociális szervezetre, így ezt a vállalást csak akkor érdemes megtenni, ha a szervezet tevékenysége megfelelően igazolható módon illeszkedik egy Integrált Városfejlesztési Stratégiához. Ezzel igazolható a vállalás teljesülése, a projektmegvalósítás idején már nincs egyéb teendő.

6. Az esélyegyenlőségi célcsoportot vagy annak képviselőit bevonta a projekt tervezésébe (I/N) bevont célcsoport(ok)

A pályázat beadásakor már meg kell adni a bevont esélyegyenlőségi célcsoportot vagy célcsoportokat, vagyis ezt a vállalást már a pályázat benyújtásakor teljesíteni kell.

A nyilatkozatokban, megállapodásokban vagy jegyzőkönyvben rögzíteni kell az együttműködés, közreműködés tényét, amit mellékelni kell a pályázathoz. Ezzel igazolható a vállalás teljesülése, a projektmegvalósítás idején már nincs egyéb teendő.

10. Infokommunikációs akadálymentesítés (I/N)

Az internetes, multimédiás, informatikai fejlesztéseknél a W3C akadálymentes szabvány kell alkalmazni. A kötelező kommunikációs akadálymentesítés mellett további infokommunikációs akadálymentesítést is vállalását jelenti, pl. braille feliratok elhelyezését, jeltolmács biztosítását.

A szövetkezet a vállalást fotókkal, média-megjelenésekkel, esélyegyenlőségi elemet tartalmazó PR-tervvel, az akadálymentes honlappal tudja igazolni.

13. Részmunkaidős foglalkoztatottak száma (fő) és

A projekt befejezése idejére reálisan vállalt legalább 5%-os növekedés esetén fogadható el, amit a munkaügyi dokumentumokkal (munkaszerződés, munkaköri leírás) lehet igazolni. Nem fogadható el a teljes munkaidős munkaviszony részmunkaidősre csökkentése abban az esetben, ha ez pusztán a szövetkezet gazdasági érdekeit szolgálja.

14. Távmunkában foglalkoztatottak száma (fő)

A projekt befejezése idejére reálisan vállalt legalább 5%-os növekedés esetén fogadható el, amit a munkaügyi dokumentumokkal (munkaszerződés, munkaköri leírás) lehet igazolni. Nem fogadható el a teljes munkaidős munkaviszony részmunkaidősre csökkentése abban az esetben, ha ez pusztán a szövetkezet gazdasági érdekeit szolgálja.

Nem fogadható el esélyegyenlőségi vállalásként a vállalkozói szerződés keretében foglalkoztatott személy, csak a munkaszerződéssel rendelkező távmunkás alkalmazása. (Mt. X/A. fejezet)

15. Fogytékossággal élő alkalmazottak száma (fő)

A szövetkezetnél dolgozó fogyatékkal élő munkavállalók számát kell megadni a kiindulási időpontban, és a projekt befejezésekor. (Ez a vállalás a régebb óta működő szövetkezetek esetében akkor is elfogadható, ha már meglévő munkahelyet tartanak fenn.) A projektmegvalósítás során a szövetkezetnek az álláshirdetéseiben jelezni köteles ezt a preferenciáját.

A fogyatékkal élő munkavállalók adatszolgáltatása önkéntes, de a helyszíni ellenőrzésen az önkéntes nyilatkozat bemutatását is kérhetik, így ezeket a szövetkezetnek be kell szereznie, és felkérésre be kell mutatnia.

16. Roma foglalkoztatottak száma (fő)

A szövetkezetnél dolgozó roma munkavállalók számát kell megadni a kiindulási időpontban, és a projekt befejezésekor. (Ez a vállalás a régebb óta működő szövetkezetek esetében akkor is elfogadható, ha már meglévő munkahelyet tartanak fenn.) A projekt-megvalósítás során a szövetkezetnek az álláshirdetéseiben jelezni köteles ezt a preferenciáját.

A roma munkavállalók adatszolgáltatása önkéntes, de a helyszíni ellenőrzésen az önkéntes nyilatkozat bemutatását is kérhetik, így ezeket a szövetkezetnek be kell szereznie, és felkérésre be kell mutatnia.

23. Nők száma a foglalkoztatottak közt (fő)

Csak akkor érvényes ez a vállalás, ha a nők aránya a pályázat benyújtásakor az összes munkavállaló között nem haladja meg a 70%-ot! Ha meghaladja, akkor ezt a vállalást felesleges megtenni, mert pontot nem fog rá kapni a szövetkezet.

Ha a nők aránya a foglalkoztatottak között nem haladja meg a 70%-ot, ez önmagában nem elég a válláláshoz szükséges az is, hogy legalább 5%-kal növekedjen a nők száma a projekt befejezéséig, illetve a szövetkezetnek álláshirdetéseiben jeleznie kell, hogy az egyéb alkalmassági feltételek egyenlősége esetén a nőket részesíti előnyben.

24. Rugalmas munkaidő-szervezés vagy csúsztható munkakezdés lehetősége (I/N)

Ha ezt a szempontot vállalta a szövetkezet, akkor legkésőbb a projekt megkezdésétől számított két hónapon belül be kell vezetni. Nem számít rugalmas vagy mobil munkaidőnek az, ha a szövetkezet elvárja a munkavállalótól, hogy a teljes munkaidejükön felül legyenek rugalmasan elérhetőek. A vállálás a munkaügyi dokumentumokkal (munkaszerződés, munkaköri leírás) igazolható.

30. A megvalósításban közhasznú foglalkoztatási programelem is tervezett/van (I/N)

Ez a vállálás csak akkor értelmezhető egy szociális szövetkezetre, ha önkormányzati költségvetési határozat/rendelet utal a projektre, vagy a szövetkezet megállapodást köt közmunkással, vagy a munkaügyi központtal. A vállálás akkor is elfogadható, ha a költségeit nem abban számolják el, de a projekthez közvetlenül kapcsolódik.

43. Az érintett célcsoport számára a fejlesztés eredményéhez való hozzáférést a fejlesztő vagy partnere aktívan, és az esélyegyenlőségi célcsoport(ok) képviselőivel egyeztetett módon segíti (I/N) érintett célcsoport(ok):

Amennyiben a szövetkezet olyan terméket gyárt, vagy olyan szolgáltatást nyújt, amihez az esélyegyenlőségi célcsoportok tagjainak hozzáférése nehezebb, mint egy átlagos érdeklődő számára, úgy szövetkezet már a tervezés során készülhet arra, hogy aktívan segítse a létrejövő termék/szolgáltatás elérhetőségét. A szolgáltatás tervezésekor gondolni kell arra, hogy a hozzáférést megkönnyítsék több esélyegyenlőségi célcsoport számára pl.: a fogyatékossgal élők, kisgyermeket nevelő családok kedvezményes lehetőséget kaphatnak, vagy az előállított termék segíti valamelyik esélyegyenlőségi célcsoport életét. Már a pályázat megfelelő részében (helyzetelemzés, megvalósíthatósági tanulmány) mindegyik megjelölt célcsoportra lebontva be kell mutatni, hogy konkrétan milyen speciális elemhez vagy hozzáféréshez jutnak az egyes célcsoportok, vagy milyen hatással lesznek rájuk. Legkésőbb a részletes pályázati dokumentumok benyújtásáig a tervezett intézkedéseknek életbe kell lépniük ahhoz, hogy a vállálás pontot érjen.

44. A fejlesztéshez kapcsolódó nyilvános eseményeken, kommunikációjában és viselkedésében esélytudatosságot fejez ki: nem közvetít szegregációt, csökkenti a csoportokra vonatkozó meglévő előítéleteket (I/N)

Csak abban az esetben vállalható, ha a szövetkezet referenciákkal tudja igazolni az alkalmasságát, vagy esélyegyenlőségi mentorral dolgozik együtt, és vállalja, hogy nyilvános kommunikációi során, a projekt nyomon követési időszakának végéig ellene eljárás nem indul esélyegyenlőségi ügyben. Olyan PR-tervet, kommunikációs tervet készíteni, amely az esélytudatos kommunikáció sokféle elemét tartalmazza.

II.5.1.3.1 Az esélyegyenlőségi vállalások mértéke

Az Igen/Nem (I/N) vállalása azt jelenti, hogy ha az adatbeviteli cellák utolsó vagy utolsó két cellájában „I” szerepel és a vállalat a támogatási szerződés aláírásától számított legfeljebb két hónapon belül be kell vezetni.

Mivel a pályázat adatlapjába kizárólag az „I” írható be, ezért a pályázat részletes részében vagy csatolt dokumentumai között az intézkedés megtételét igazolni kell (pl.: 5., 6., 7., 32., 34 pont.).

A „fő” mértékegységű intézkedések érvényes vállalása esetén projektzárásig legalább +5%-nyi emelkedést kell elérni, ez alól egyedül a 15. vállalat a kivétel, mivel egyetlen fogyatékosok számára alkalmas munkahely fenntartása is elfogadható.

A 16. intézkedésnél 5%-os előrelépés helyett elegendő az is, ha a projekt végén legalább 1,5%-a az összes munkavállalónak roma.

A 23. sor esetében az 5%-os növekedés csak akkor fogadható el, ha benyújtáskor a női aránya nem éri el a 70%-ot.

II.5.1.3.2 Az esélyegyenlőségi vállalások végrehajtása és ellenőrzése

A támogatási szerződésnek elválaszthatatlan része a benyújtott adatlap, így az esélyegyenlőségi vállalások is azok.

A támogatási szerződésben is szerepel, hogy a kötelezően megadandó esélyegyenlőségi statisztikai adatok aktuális értékét rendszeresen, a projekt-előrehaladási jelentésekhez (PEJ, ZPEJ, PFJ) kötődően jelentést kell tenni, és az időarányos teljesülést a helyszínen is ellenőrizhetik.

A vállalt többletteljesítményeket a lehető legteljesebb mértékben érdemes integrálni a projekt folyamatába, ezért érdemes az esélyegyenlőségi feladatok felelősségi körét a projektmenedzsmentben tervezni.

Jól számszerűsíthető vállalások esetén (pl. roma munkavállaló alkalmazása) az értékelési feltétel az, hogy a projekt befejezéséig vállalt átlagos éves érték pozitív irányban változzon, mégpedig 5 vagy 10%-kal javuljon a pályázat benyújtásakor érvényes értékhez képest.

A 15-ös vállalat akkor is elfogadható, ha a már meglevő fogyatékos munkavállaló foglalkoztatásra alkalmas megőrzését, fenntartását vállalja a pályázó.

A projekt végrehajtása során a már elért esélyegyenlőségi intézkedésekből visszalépni, ideiglenesen valamelyiket nem teljesíteni nem lehet.

II.5.2. Az ÚMFT és a fenntartható fejlődés

A fenntartható fejlődés lényege, hogy megvalósítása során úgy kell kielégíteni a jelen nemzedékek igényeit, hogy az ne veszélyeztesse a jövő generációk életfeltételeit.

Az 1083/2006/EK rendelet a 17. cikkelye határozta meg a fenntartható fejlődés alapvető követelményeit:

- **szociális igazságosság**, amelynek az alapja a lehetőségekhez való hozzáférés esélyegyenlőségének biztosítása, és a társadalmi terhekből való közös részesedés;
- az **életminőség javítására** való törekvés;
- a **természeti erőforrások fenntartó használata**, amelynek megvalósításához a társadalom környezet-tudatos és környezet-etikus magatartása szükséges;
- a **környezetminőség megőrzése**.

Minden pályázónak figyelmet kell fordítania a fenntartható fejlődéshez való hozzájárulás biztosítására, függetlenül attól, hogy az a pályázat célkitűzései közt megjelenik-e vagy sem!

II.5.2.1. Jogosultsági kritériumok

A pályázat értékelésének és támogathatóságának feltétele (ún. jogosultsági vagy szerződési kritérium) egyes fenntartható fejlődéshez kapcsolódó indikátorok megadása, ezeket a fenntartható fejlődés adatlapján a kötelezően ki kell tölteni.

- Fajlagos vízfelhasználás mértéke* (teljes vízfelhasználás [m^3] / vetítés egysége [változó])
A megelőző év vízdíjszámlái alapján kell az adatot megadni, a pályázó szervezetre vonatkozóan. A fajlagos adatot a két alapadatról lehet kiszámolni, így azokat kell megadni. Vetítés alapnak a szociális szövetkezetek esetében az alkalmazottak vagy célcsoport létszámát (fő) érdemes megadni. A pályázat beadása előtt alapított szövetkezetek esetében ez az érték 0, de ezt is be kell írni az adatlapba.
- Fajlagos energiafelhasználás mértéke* (teljes energiafelhasználás [kWh] / termelés egysége [változó]) Az előző évi energiafelhasználást, a villamos energia számlák alapján kell megadni. A többi szempont azonos az előző ponttal.
- Üvegházhatású anyagok kibocsátásának mértéke* (CO_2e) [t/év]
A globális felmelegedést fokozó gázok közül a leggyakoribb, a szén-dioxid (CO_2) kibocsátásának számítása (jogszáály alapján), vagy becslése. Ez utóbbi során legalább három forrást figyelembe kell venni: egy év alatt a szövetkezet által használt épület(ek) fűtéséhez használt fűtőanyag + a szövetkezet által használt járművek üzemanyaga + villamos áram. A pályázat beadása előtt alapított szövetkezetek esetében ez az érték 0, de ezt is be kell írni az adatlapba.
- d1) A kistérségben élők foglalkoztatottságának mértéke* (kistérségben élő, saját foglalkoztatottak száma [fő] / saját foglalkoztatottak száma [fő])
A szövetkezet kistérségében állandó lakhellyel rendelkező (helyben lakó) munkavállalók számát, és a teljes munkavállalói létszámot kell megadni.
- d2) Újrahasznosított papír használat aránya* (újrahasznosított 500 lapos papírcsomag [db] / összes felhasznált 500 lapos papírcsomag [db])
Ez kötelezően megadandó adat. Ha a szövetkezet vállalat is szeretne tenni ebben a témában, akkor azt a 35-ös pontnál lehet megtenni.
- e) A kistérségben élők foglalkoztatottsága* [fő/fő]
A fenntartható társadalom fontos eleme a helyi munkaerő foglalkoztatása, a helyi igények kielégítése, a kisebb napi ingázási idő és az ezzel társuló környezetszennyezés. A pályázó szervezet kistérségében állandó lakhellyel rendelkező (helyben

lakó) munkavállalók számát, valamint a teljes munkavállalói létszámot kell megadni. Vigyázni kell arra, hogy ugyanaz a létszám szerepeljen itt is, mint az esélyegyenlőségi adatoknál!

- f) *A fenntarthatósággal kapcsolatos tudásmegosztáson részt vett munkavállalók aránya* (A tudásmegosztáson részt vett munkavállalók aránya [fő] / munkavállalók száma [fő])
A tudásmegosztásba szövetkezetnek azok a munkavállalói is beleszámíthatók, akik a képzéseket tartják, vagy a fenntarthatósági tartalmú tanulási folyamatot szervezik. Ha a szövetkezet vállalt is szeretne tenni ebben a témában, akkor azt a 3.f) pontnál lehet megtenni.

A „Pályázat benyújtásakor érvényes érték” oszlopában, ha a szövetkezet közvetlenül a pályázat benyújtása előtt alakult, és még nincsen fogyasztása, kibocsátása, akkor értelem szerűen a kiinduló érték csak 0 lehet. Ha korábban alapított szövetkezetről van szó, akkor az előző év fogyasztásának átlagát írjuk.

II.5.2.2 A fenntartható fejlődéshez kapcsolódó választható intézkedések, vagyis a többletteljesítmények

- Min. 1 pontot el kell érni ahhoz, hogy a pályázat támogatásra javasolható legyen.
- A projekthez szervesen kapcsolódó fenntartható fejlődéshez kapcsolódó vállalkások várható költségeit a projekt költségei közt tervezni lehet.
- Ezeket a sorokat nem pontozzák, de az értéket ellenőrizhetik.
- A támogatás feltétele, hogy a pályázó minimum 0,5-0,5 pontot elérjen mindkét fenntarthatósági kategóriában (I. Környezettudatos menedzsment és tervezés és II. Fenntartható fejlődést szolgáló rész-szempontok)
- Minden érvényesen vállalt fenntartható fejlődési szempont 0,5 pontot ér.

II.5.2.3 A fenntartható fejlődéshez kapcsolódó vállalkások megadása

- A pályázati adatlapon található táblázatban a pályázat benyújtásakor érvényes érték és a projektzárásakor érvényes érték (célérték) megadásával (az adott sorban minden írható cella kitöltésével) kell jelezni
- Bármely szempont vállalkásakor az a cél, hogy a pályázó valamilyen javulást érjen el. Ez a javulás az adott szempont jellegétől függően lehet növekedés (pl. megújuló energiafelhasználás arányának növelése), ill. csökkenés (pl. veszélyes hulladék arányának csökkentése). Bizonyos esetekben a már megvalósított szempontok szinten tartása is megfelelő.
- A vállalkásokat mindenképpen teljesíteni kell, azoktól a projektmegvalósítás során visszalépni nem lehet.
- A többletvállalást a pályázat benyújtásakor érvényes értéktől kell számítani. Egy fenntarthatósági szempont akkor tekinthető teljesítettnek, ha a pályázó a projekt befejezéséig megvalósítja a többletvállalást, és (ahol ez az adatlap alapján lehetséges,) annak eredményét a projektfenntartás időszakának végéig (3-5 évvel a projekt zárását követően) fenntartja.

II.5.2.4 A fenntartható fejlődéshez kapcsolódó vállalatok

A lehetséges vállalatokat az adatlapon található számokkal jelöltük a könnyebb beazonosíthatóság kedvéért:

1. Környezettudatos menedzsment és tervezés

2. Fenntarthatósági tervvel vagy programmal (Local Agenda 21) rendelkezik vagy vállalja elkészítését

Egy szociális szövetkezet esetében a fenntarthatósági terv készítésének célja a fenntarthatósági szempontok a szervezet tevékenységébe történő integrálhatóságának felmérése és ütemterv készítés azok megvalósítására. A tervben a szövetkezet saját maga számára határoz meg erőfeszítéseket a fenntarthatóság szempontjainak érvényesítésére. A fenntarthatósági tervnek nincsenek előírt formai és tartalmi követelményei. El kell készíteni a támogatási szerződés aláírását követő legkésőbb 6 hónapon belül.

3.c Környezetvédelmi/fenntarthatósági megbízott vagy környezeti nevelési, fenntarthatóság-oktatási felelős, munkacsoport kijelölése (ha erre nem kötelezett)

A szociális szövetkezetek választhatják, mivel őket jogszabály nem kötelezi erre.

A vállalat igazolni munkaköri leírással vagy e feladat ellátására vonatkozó szerződéssel, a szövetkezetre vonatkozó szabályozásokkal, dokumentumokkal lehet, mely(ek) a támogatási szerződés aláírásától számított legfeljebb 2 hónapon belül életbe lép(nek).

3.d A szervezet rendszeres környezeti teljesítmény értékelésének fenntartása, bevezetése

A szempont vállalása esetén a vizsgálatot évente meg kell ismételni, a támogatási szerződés aláírásának évétől kezdve. Csak akkor érdemes választani, ha a szövetkezet erre tud és akar is áldozni.

3.f A fenntarthatósággal kapcsolatos tudásmegosztáson részt vett munkavállalók aránya tudásmegosztásban résztvevők száma/az össz munkavállalói létszám

A szövetkezet meghatározott rendszerességgel fenntarthatósági kérdésekben oktatásokat tart, vagy külső továbbképzésekre küldi munkatársainak legalább 25%-át.

8. A projekt kiterjed a környezeti, természeti, fenntarthatósági ismeretek bővítésére

A szövetkezet vállalja és tervezi, hogy a projektben a tudásmegosztás a felsorolt ismeretek közül legalább kettő terjesztésére kiterjed, melyet képzési jegyzőkönyvvel, szakmai anyagokkal, tananyagokkal, tanulmányokkal, értékelő lapokkal tud igazolni.

9. A tudásmegosztás [képzések, műhelyek, konferenciák, megbeszélések stb.] választott körülményei környezettudatosságot tükröznek

A szociális szövetkezetek projektjeiben képzési elem is van. A képzések tervezése és megvalósítása során a helyszín és módszer tekintetében gondoskodni kell: a hulladék-minimalizálásról, az oktatás helyszínén a szelektív hulladékgyűjtésről, az energiatakarékoságról, az oktatók esetében az egészséget kímélő foglalkoztatásról (világítás, monitor kiválasztás, zöld növények, szellőzés stb.), az egészséges táplálkozásról, a pihenéshez

szükséges zöldfelületről, a kiadványok, oktatási, képzési stb. anyagok újrahasznosított papírra nyomtatásáról és a kerékpártárolásról. A vállalat akkor teljesül, ha a projekthez kapcsolódó összes tájékoztatósi, egyeztetési, oktatási tevékenység körülményei a felsoroltak közül legalább négynek-négynek megfelelnek, és a választás környezetkímélő szempontjait tudatosítják az érintettekben (résztevők, szervezők, képzők, szolgáltatók). Az ellenőrzés alapja az elkészült dokumentációk, vonatkozó számlák, beszerzési dokumentációk, tájékoztatók stb.

11. Környezeti szempontokat alkalmaz az eszközök, termékek, alapanyagok, szolgáltatások beszerzésénél

A szövetkezet olyan terméket vagy szolgáltatást szerez be, mely erre irányuló védjeggyel rendelkezik, és előnyös környezeti tulajdonságai a termékismertetőből, vagy a szerződés, vagy a szállítási feltételekből egyértelműen megállapíthatóak.

A projekthez kapcsolódó összes beszerzés során érvényesíteni kell a környezetvédelmi szempontokat. Az ajánlatkérésekben vagy a dokumentációban valamelyik környezetvédelmi szempontot adekvát és egyértelműen azonosítható formában alkalmazni kell.

A beszerzés során a környezetkímélő szempontokat tudatosítani kell az érintettekben (munkavállalók, beszállítók, partnerek, célcsoport stb.) is.

A vállalat igazolására a beszerzési dokumentációk (pl. ajánlatkérés), belső szabályzat, termék, alapanyag-ismertető, a megkötött szerződések szolgálnak.

16. Partnerség építés a projekttervezés és végrehajtás során

Már a pályázat benyújtásakor mellékelni kell a szövetkezet által megkötött partnerségi megállapodást, vagy a partner által kiadott nyilatkozatot, amely alapján igazolható, hogy legalább egy, 2006. dec. 31-e előtt bejegyzett, a helyi és a térség fenntartható fejlődését szolgáló társadalmi szervezetet bevontak a tervezésbe és a megvalósításba, valamint az együttműködés él is a projekt befejezéséig. A bevont partner(ek) véleményét a pályázatba integrálni kell.

24. Helyszínválasztáskor környezetbarát közlekedési (elérhetőségi) szempontok érvényesítése

A szövetkezet működésének helyszíne környezetében a forgalomnövekedés várható, ezért a megközelítés környezetkímélő lehetőségeit biztosítani kell: megfelelő mértékű és minőségű gyalogos- és kerékpárforgalom, illetve jó tömegközlekedési kapcsolat. A szövetkezet telephelyének, a beruházási- vagy képzési helyszín kiválasztása során környezetbarát közlekedési módokkal (gyalogos, kerékpár, tömegközlekedés) megközelíthető helyszíneket kell választani. A vállalat akkor teljesül, ha a szövetkezet dokumentumokkal igazolni tudja a szempont érvényesülését. A pályázat benyújtásakor és befejezésekor is igen-nel kell válaszolni.

II. Fenntartható fejlődést szolgáló rész-szempontok

35. Újrahasznosított papír használat az irodai és nyomdai munkák során

A vállalat azt jelenti, hogy a szövetkezet az irodai papír- (A4-es vagy erre átszámolt írólap, nyomtató papír) felhasználásában az újrahasznosított papír aránya a támogatási szerződés aláírását követő évben eléri a teljes papírfelhasználás 15%-át, és ez az arány a fenntartási időszak végéig nem csökken. A vállalat igazolása az irodai papírok beszerzési számláival lehetséges.

43. Összes keletkezett hulladék mennyiségének csökkentése

A szövetkezetnek kiemelten kell figyelmet fordítani a hulladékok keletkezésének megelőzésére. Ahol lehet, rendszeren (szervezeten) belüli anyaghasznosítási lehetőségeket kell keresni. A folyamattervezéshez kapcsolódó, hulladékszegénységet (is) célul kitűző anyagforgalmi, teljesítményértékelési, beszerzési tervek is alkalmasak a teljesítés igazolására. A szövetkezet egyéves működése során keletkező szilárd, és hasznosítónak vagy ártalmatlanítónak (akár szállítón keresztül) átadott, azaz a szövetkezet területét elhagyó szilárd hulladék mennyiségét kell megadni a pályázat benyújtását megelőző évre, valamint a projekt befejezésévére. A mutató értékének legalább 20%-os csökkentését kell vállalni a projekt befejezésére, vagy igazolni kell, hogy a szövetkezet működése során nem keletkezik semmilyen hulladék, vagy új funkció fejlesztésekor igazolni kell, hogy fejlesztés eredményeként legalább ennyivel jobb az adott ágazatban használatos megoldásoknál. A szövetkezet hulladék-nyilvántartásával, vagy szállítólevelek és számlák alapján tudja igazolni a teljesítést.

48. Rendszeres környezet-egészségügyi kockázat értékelések készítése vagy gyakoriságának növelése

Ez szempont azokra a szervezetekre vonatkozik, amelyek szennyező anyagokat bocsátanak ki a környezetükbe. Ha a szövetkezet ilyen tevékenységet végez, akkor feladata, hogy eljárást dolgozzon ki és alkalmazzon a környezetszennyezési kockázatok egészségügyi hatásainak elemzésére és minimalizálására. Önkéntesen készül az értékelés és évente legalább egyszer vagy többször aktualizálni, és legalább az alábbi elemeket tartalmaznia kell: veszélyazonosítás, kibocsátások előfordulási gyakoriságának meghatározása, következményértékelés, terjedési és hatásmodellek alkalmazásával, kockázati mérőszámok előállítása és elfogadható kockázat megállapítása. A vállalat teljesítése az aktualizált környezet-egészségügyi kockázat értékelés megléte (cégvezetés által elfogadott dokumentum) alapján ellenőrizhető.

49. Egészséges, helyi- vagy bio-élelmiszerek alkalmazása az étkeztetésben

A szociális szövetkezet az alkalmazottak étkeztetését szolgáló alapanyag-beszerzésekor tartósítószer-mentes, természetes színezéket tartalmazó, természetes összetevőkből álló élelmiszereket választ, és az elkészítés során vitaminmegőrző technikát alkalmaz. A beszerzés nagy részben helyi piacról történik, friss zöldségek, gyümölcsök és hús megvételével. Ha külső szállítótól rendelik az ételmezt, akkor szükséges ellenőrizni az étkeztetést biztosító szervezet alapanyag beszerzését, és igazoló dokumentumait. A vállalat teljesítéséhez az étkeztetést végző nyilatkozatai vagy bizonylatai szerint az élelmiszereknek legalább 15%-a egészséges, vagy helyi eredetű vagy bio-élelmiszernek kell lennie, a pályázat benyújtásának évétől folyamatosan.

56. Önkéntes gondnokság: működési területen a kulturált, tiszta környezet fenntartásának segítése (ellátott terület nagysága)

A szociális szövetkezet működési területén önkéntes környezet-fenntartási tevékenységet végezhet, pl. rendszeres szemétygyűjtés, közterület-gondozás, környezettudatos útkarbantartás, parlagfű-mentesítés, virágültetés stb. A szempont vállalásához az önkéntesen ellátott terület nagyságát kell megadni. A vállalat akkor teljesül, ha a mutató benyújtáskori értéke nő a projekt befejezéséig, vagy ha ez eléri vagy meghaladja a 1000 m²-t, és ezt

a tevékenységet fenn is tartja a szövetkezet. A vállalás teljesítését az igazoló dokumentumok, fotók, számlák alapján ellenőrzik.

58. A társadalmi bizalom szintjének növekedését szolgáló megoldások száma

A szövetkezet a környezete számára biztosítja az átláthatóságot „tisztá” működésével kapcsolatban, és elkötelezettségét saját társadalmi és természeti környezete iránt, pl.: nyílt nap, kollektív szerződés, üvegzszeb, panaszkezelés, korrupcióellenes intézkedések stb. alkalmazásával. Az egy évre vonatkozó vállalások számát kell megadni. Az első évre minimum 1 vállalás kötelező, és projekt befejezéséig növekvő, aztán stagnáló darabszám szükséges. A vállalás igazolása a választott megoldás dokumentumaival, vagy az ezekkel kapcsolatos információk nyilvánosságának és elérhetőségének igazolásával lehetséges.

60. Partnerei vagy társadalmi környezete számára szervezett környezettudatos vagy fenntarthatóság tanulásával kapcsolatos akciók, események száma

A szövetkezet a profiljához illeszkedő vagy egyéb területen a társadalom számára környezettudatos vagy fenntarthatóság tanulásával kapcsolatos akciókat, képzést, eseményeket, programot (veszélyes hulladékgyűjtés, egészséges lakókörnyezet ünnep, ingyenes vagy kedvezményes mérések, nyílt nap környezeti tartalommal) szervez. Az egy évre vonatkozó vállalások számát kell megadni. Az első évre minimum 1 vállalás kötelező, és projekt befejezéséig növekvő, aztán stagnáló darabszám szükséges. A vállalás igazolása a választott megoldás dokumentumaival, vagy az ezekkel kapcsolatos információk nyilvánosságának és elérhetőségének igazolásával lehetséges.

II.5.2.5 A vállalt és szerződött többletvállalások megvalósulása

- A többletvállalások megvalósításának állásáról a PEJ-ekben be kell számolni.
- A vállalt célértéktől való eltérés esetén a pályázóval kötött támogatási szerződésben foglaltak szerinti szabályok érvényesek.

II.6. Célcsoport foglalkoztatása

A szociális szövetkezet – mint bármely más vállalkozás³ – gazdasági jellegéből adódóan profitorientált, a fenntarthatóságra törekszik, ugyanakkor közösségi jellegéből fakadóan e profitorientáltság termeti meg az alapját, hogy a tagjai vonatkozásában közösségfejlesztő, közösségsszervező, szociálpolitikai célkitűzéseket is megvalósítson. A szövetkezetekre vonatkozó törvény már magánál a szövetkezet fogalmának meghatározásakor utal e duplikált célkitűzés rendszerre, a jogszabályban egyértelműen meghatározásra kerül, hogy a szövetkezet célja tagjainak gazdasági és társadalmi szükségleteinek kielégítése. A szociális szövetkezet fogalma⁴ tovább árnyalja a célkitűzésrendszert és egyértelműen megfogalmazásra, került, hogy a szociális szövetkezet olyan jogi személyiséggel rendelkező szervezet amelynek célja munkanélküli, illetőleg szociálisan hátrányos helyzetben lévő tagjai részére munkafeltételek biztosítása, valamint szociális helyzetük javításának más, egyéb módon való elősegítése.

Jelen fejezet célja, hogy a TÁMOP-2.4.3/B-2 pályázatokhoz kapcsolódóan összegyűjtve ismertesse a célcsoport foglalkoztatásához kapcsolódó törvényi szabályozást. Az alább összefoglalt szabályozás egyaránt vonatkozik az „önerőből” létrejött és működő szociális szövetkezetek keretében történő foglalkoztatásra egyaránt.

II.6.1 A célcsoport munkaviszony keretében való foglalkoztatására vonatkozó általános szabályozás a TÁMOP-2.4.3/B-2 pályázatok tükrében

A TÁMOP-2.4.3/B-2 pályázatok keretében az útmutató a szociális szövetkezetnél hátrányos helyzetű álláskereső foglalkoztatását írja elő munkaviszony keretében. Ennek értelmében a pályázati kiírás esetében a hátrányos helyzet ismérvei az útmutatóban tételesen felsorolásra kerültek, az álláskeresőnek való minősülést törvény határozza meg.

Álláskereső: az a személy, aki

1. a munkaviszony létesítéséhez szükséges feltételekkel rendelkezik, és
2. oktatási intézmény nappali tagozatán nem folytat tanulmányokat, és
3. öregségi nyugdíjra nem jogosult, valamint rehabilitációs járadékban nem részesül és
4. az alkalmi foglalkoztatásnak minősülő munkaviszony kivételével munkaviszonyban nem áll, és egyéb kereső tevékenységet sem folytat, és
5. elhelyezkedése érdekében az állami foglalkoztatási szervvel együttműködik, és akit

3 A szociális szövetkezet a számviteli tv. szerint vállalkozásnak minősül.

4 A kodifikált szociális szövetkezeti fogalom ugyanakkor csak az általános szövetkezeti fogalommal együtt értelmezhető. Amennyiben a 2006. évi X. törvény eltérően nem rendelkezik a szociális szövetkezetekre is a jogszabály szövetkezetekre vonatkozó rendelkezését kell alkalmazni.

6. az állami foglalkoztatási szerv álláskeresőként nyilvántart.⁵

Egyéb kereső tevékenység fogalma:

Minden olyan munkavégzés, amelyért az törvény értelmében díjazás jár, továbbá kereső tevékenységet folytatónak kell tekinteni azt a személyt is, aki vállalkozó igazolvánnyal rendelkezik, valamint aki gazdasági társaság tevékenységében személyes közreműködés vagy mellékszolgáltatás keretében történő munkavégzés útján vesz részt, illetve aki a társaság vezető tisztségviselője vagy a társasági szerződésben közreműködési/munkavégzési kötelezettsége fel van tüntetve. Az olyan munkavégzés, amelyért a jogszabály alapján tiszteletdíj jár, akkor minősül kereső tevékenységnek, ha a havi tiszteletdíj mértéke a kötelező legkisebb munkabér 30 százalékát meghaladja.

Fő szabályként⁶ munkaviszony, – így a szociális szövetkezet keretében történő munkavégzés is – munkaszerződéssel jön létre. A munkaszerződést írásba kell foglalni. Így akár az egynapos, illetve bármilyen rövid időtartamra szóló munkavégzésre vonatkozó munkaszerződést is írásba kell foglalni.⁷ A munkaszerződés írásba foglalásának megtörténtéről a munkáltató köteles gondoskodni. Az írásba foglalás elmulasztása miatt a munkaszerződés érvénytelenségére csak a munkavállaló hivatkozhat, a munkába lépést követő harminc napon belül. Körültekintően kell eljárni abban az esetben, ha a munkaviszony létesítéséhez hatósági engedély megléte szükséges. Ilyen esetekben a munkaszerződés megkötésére, csak a hatósági engedély beszerzése után van lehetőség.⁸

A munkaszerződés kötelező tartalmi elemei, amelyben a feleknek feltétlenül meg kell állapodniuk:

- a személyi alaphárben: személyi alaphár idóbérként kell meghatározni – órabér, napibér, havibér –, melynek összege teljes munkaidő esetén a minimálbérnél kevesebb nem lehet. Az összezszerűsége mellett rögzíteni szükséges, milyen időtartamú munkavégzés kötődik hozzá. Teljesítménybérezés esetén is meg kell állapodni a személyi alaphárben, de ha a teljesítmény követelmény teljesítése nemcsak a munkavállalón múlik, akkor garantált bér megállapítása is kötelező.
- a munkakörben: amit köteles a munkavállaló elvégezni, mert például ennek ismeretében lehet vizsgálni a szakmai, egészségügyi alkalmasságot. A munkáltató a munkaköri feladatokról és a munkakör betöltéséhez szükséges iskolai végzettségről a munkaszerződés megkötésekor, de legkésőbb az ezt követő 30 napon belül köteles a munkavállalót tájékoztatni.
- a munkavégzés helyében: a munkaszerződésben rögzíteni kell, hogy állandó, vagy változó munkahelyre került-e a munkavállaló felvételre. A szociális szövetkezetek

5 A Foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi tv. 58§(5) d pont (Flt.)

6 A munkaviszony kizárólag törvény rendelkezése alapján – a munkáltató egyoldalú jogi aktusával, – azaz pl. kinevezéssel, választással is létesülhet, melynek érvényességi kelléke a munkavállaló elfogadó nyilatkozata, aláírása is szükséges.

7 Egyszerűsített foglalkozás keretében ha a határozott időre szóló munkaviszony 5 naptári napnál rövidebb időre jön létre, illetve, ha 30 napnál nem hosszabb időtartamú növénytermesztési idénymunkáról van

8 16 éven aluli fiatal munkavállaló alkalmazásához gyámhatósági engedély szükséges, másrészt a külföldi munkavállalók magyarországi foglalkoztatásához előzetes be kell szerezni a munkaügyi központ engedélyét.

esetében is releváns az a tény, hogy a székhely⁹ és a telephely elválik egymástól¹⁰, ilyen esetekben értelemszerű megjelölést kell használni, pl. székhely, telephely címe. Változó munkahely esetén a munkavégzés helye az, ahova a munkavállalót munkavégzésre beosztották.

- a felek nevét (ez alatt értjük egyrészt a munkáltató pontos nevét, megnevezését, melynek a cégnyilvántartásban, illetve egyéb hatósági nyilvántartásban szereplő név felel meg, másrészt a munkavállaló nevét),
- a felek munkaviszony szempontjából lényeges adatait.

A munkaszerződésben más kérdésekben is (pl. próbaidő kikötése, bérpótlékok, túlóraátalány, munkavégzés kezdete ill. vége, felmondási, felmentési idő, többlet-végkielégítésben) meg lehet állapodni. A Munka tv. előírja a munkáltató tájékoztatási kötelezettségét¹¹, melynek teljesítése folyamatos kötelezettséget ró rá a munkavállaló irányába. Itt kell megemlíteni, hogy a kiválasztási eljárás során a munkavállalótól csak olyan nyilatkozat stb. kérhető, mely a személyiségi jogait nem sérti és a munkaviszony létesítése szempontjából releváns információkat tartalmaz. E rendelkezést kell alapul venni a TÁMOP-2.4.3/B-2-10/1 pályázat kapcsán célcsoportként megjelölt büntett előéletű és megváltozott munkaképességű hátrányos helyzetű álláskereső személy esetében.

A szerződéskötési szabadság nyilvánul meg abban a lehetőségben, hogy a munkáltató és a munkavállaló szabadon határozhatja meg, hogy mikortól létesítenek munkaviszonyt ami, a munkaszerződés megkötésével jön létre. A munkaviszony kezdete a törvény rendelkezése értelmében a munkába lépés napja, így e kettő elválhat, különbözhet egymástól.

A felek ugyancsak szabadon rendelkezhetnek a munkaviszony határozott vagy határozatlan időtartamára vonatkozóan. A törvény erejénél fogva eltérő rendelkezés hiányában a munkaviszony határozatlan időtartamra jön létre. A munkáltató, jelen esetben a szociális szövetkezeteknél is felmerülhetnek olyan szezonális, ideényjellegű munkák mely esetében a munkáltató részére előnyt jelent a határozott időre kötött munkaszerződés. A munkavállaló részéről a határozatlan munkaviszony elsősorban a stabilitás iránti igényhez kötötten jelentkezhet. A határozott idejű munkaviszony esetében az Mt.-ben biztosított felmondási védelmek¹² nem állnak fent, amennyiben a munkáltató a határozott időre kötött munkaviszonyt a törvényben meghatározottaktól eltérően szünteti meg¹³

9 A székhely fogalmáról az Art. 178. § 25. pontja és a cégnyilvántartásról, a cégnyilvánosságról és a bírósági cégeljárásról szóló 1997. évi CXLV. törvény (Ctv) 16. § (1) bekezdése rendelkezik.

Az Art. szerint székhely – eltérő rendelkezés hiányában – a jogi személy alapszabályában, a cégbejegyzésben ekként megjelölt hely, ilyen hely hiányában, vagy ha több ilyen hely van, a központi ügyvezetés helye. A Ctv. szerint a cég székhelye a központi ügyintézés helye, melyet a cégnek cégtáblával kell megjelölnie.

10 A telephely fogalma az alábbi törvényekben került szabályozásra:

- 1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról
- 2003. évi XCII. törvény az adózás rendjéről
- 1997. évi CXLV. törvény a cégnyilvántartásról, a cégnyilvánosságról és a bírósági cégeljárásról
- 1992. évi LXXXIV. törvény az általános forgalmi adóról

11 Amennyiben a felek a határozott idejű munkaszerződés megszűnését konkrét időponthoz kötik, a munkáltatót nem terheli a tájékoztatási kötelezettség a munkaszerződés lejártát illetően.

12 1992. évi XXII. törvény 90 §.(1)bek.

13 1992. évi XXII. törvény 88 §.(1)bek

a munkavállalót egyévi, ha a határozott időből még hátralévő idő egy évnél rövidebb, a hátralévő időre jutó átlagkeresete megilleti.

A felek a munkaszerződésben próbaidőt is kiköthetnek. A próbaidő alatt bármelyik fél mind a határozott, mind a határozatlan időre kötött munkaviszony esetében azonnali hatállyal megszüntetheti. Fel kell hívunk a figyelmet, hogy a Mt. a TÁMOP-2.4.3/B-2 pályázati kiírások kapcsán célcsoportként megjelölt megváltozott munkaképességű személlyel összefüggésben külön rendelkezést tartalmaz. Ennek értelmében a munkáltató a munkaviszony fennállása alatt megváltozott munkaképességűvé vált munkavállalót köteles – a külön jogszabályban meghatározottak szerint – az állapotának megfelelő munkakörben tovább foglalkoztatni.¹⁴

II.6.2 A munkaviszony megszüntetésének módjai

- közös megegyezéssel;
- rendes felmondással;
- rendkívüli felmondással;
- azonnali hatállyal a próbaidő alatt;
- a 88. § (2) bekezdésében meghatározottak szerint.

A határozatlan idejű munkaviszonyt mind a munkavállaló, mind a munkáltató rendes felmondással megszüntetheti. A munkáltató köteles felmondását megindokolni. Vita esetén a felmondás indokának valóságát és okszerűségét munkaügyi perben a munkáltatónak kell bizonyítania. A munkavállaló munkavégzésére vagy magatartására hivatkozással történő munkáltatói felmondás előtt lehetőséget kell adni a vele szemben felhozott kifogások elleni védekezésre, kivéve, ha az eset összes körülményeiből következően ez a munkáltatótól nem várható el. A felmondás jogszerűségét mindig csak az adott eset körülményeinek és a felek megállapodásainak ismeretében lehet vizsgálni.

II.6.2.1 A határozott idejű munkaviszony megszüntetését az Mt¹⁵. 88 §. szabályozza.

Mind az Mt. mind a Ptk. alapján a munkaviszonnyal érintett felek magatartásának a jóhiszeműség és a tisztesség alapelveinek meg kell felelnie. Mindez azt jelenti, hogy a jog nem önkényesen, hanem a másik félre is kellő tekintettel gyakorolható, illetve ennek megfelelően kell a kötelezettséget teljesíteni. Ebből következően a felek kölcsönös érdekeit tiszteletben tartva olyan magatartást kell tanúsítani, hogy azzal a másik félnek indokolatlan hátrányt ne okozzon. E követelmény különösen érvényesül a tartós jogviszonyok, az együttműködésre alapuló szerződések, így a munkaszerződés esetében is.

A munkáltató az Mt. számtalan, a munkavállalókat érintő szabálya alól mentesül, ha a munkavégzésre polgári jogviszonyt létesít. Ilyen például:

¹⁴ 1992. évi XXII. törvény 81 §.(3)bek.

¹⁵ A Munka Törvénykönyvéről szóló 1992. évi XXII. törvény (a továbbiakban Mt.)

- A jogviszony megszüntetése lényegesen egyszerűbb, nincs indoklási kötelezettség, felmondási tilalom, korlátozás, nincs felmondási idő és végkielégítés,
- A munkavállaló keresőképtelensége esetén nincs fizetési kötelezettsége,
- A munkáltató az Mt.-nek az anyagi felelősségre vonatkozó szabályai helyett a lényegesen kedvezőbb Ptk. szerinti vétkességi felelősségi szabályok szerint felel a munkavállalónak okozott károkért,
- A munkabérre vonatkozó rendelkezéseket nem kell alkalmazni.
- Munkaidőre vonatkozó szabályok. - munkaviszony estében a munkavégzés időtartamát az MT. által szabott korlátokat figyelembe véve a munkáltató határozza meg. Vállalkozási és megbízási jogviszony esetében a feladat elvégzésének kizárólag a határidejét vagy teljesítési részhatáridőket, illetve az ügy ellátásának időpontját állapítja meg a megbízó (megrendelő). A munkaidő nincs beosztva, a munka elvégzéséhez szükséges időt a vállalkozó, illetve a megbízott saját maga szervezi, maga határozza meg a feladat által megkívánt módon.

A munkavégzésre irányuló polgári jogviszony (vállalkozás, megbízás) ismérvei ezzel szemben a következők:

- a felek közötti mellérendeltségi viszony,
- a megrendelőt (megbízó) szűkebb körű utasításadási jog illeti meg,
- a közreműködő (alvállalkozó, al megbízott) igénybevételeének lehetősége.

A polgári jogviszony lehet egyszeri és tartós, a felek megállapodása vagy az ügy természete, illetőleg a felek közötti viszony alapján a szerződés lehet visszerthes vagy ingyenes. A TÁMOP-2.4.3/B-2 pályázati kiírások célkitűzéseinek, valamint a célcsoport foglalkoztatására – az útmutatóban meghatározott – vonatkozó követelményrendszernek való megfelelés érdekében alapvető kérdésként merül fel, hogy a felek között létrejött jogviszony munkaviszonynak vagy polgári jogi jogviszonynak minősül. A Legfelsőbb Bíróságeseti döntésében rögzítette, hogy a munkaviszony és a megbízási jogviszony elhatárolásánál azt kell vizsgálni, hogy megvolt-e a munkaviszonyra jellemző alárendeltség, a függőség, a személyi lekötöttség, a rendszeres és folyamatos tevékenység, a munkabér folyósítása.¹⁶

A gyakorlatban gondot okoz a munkaviszony, valamint a vállalkozási és megbízási jogviszony elhatárolása.

Általános jogelv, hogy a feleket a szerződés megkötésénél megilleti a szerződési szabadság joga, amelynek alapján a felek szabad akaratukra érvényesülhet a szerződés típusának és a szerződés tartalmának megválasztása során. A szerződési szabadság elvének megfelelően a felek szabadon döntenek arról, hogy kötnek-e szerződést, és ha igen, kivel. A törvény adta keretek között a felek a szerződést maguk tölthetik meg tartalommal. A szerződési szabadság azonban nem korlátlan.

- vannak olyan tevékenységek, amelyek jellege megengedi, hogy a felek szabadon döntsenek
- az adott tevékenységre vonatkozó jogszabály megengedi a szabad választást
- egyes tevékenységek esetében törvény rögzíti, hogy azok kizárólag milyen jogviszonyban láthatók el ki tevékenységét.

16 (BH 1982. 422.)

Ha a minősítés szerint a felek jogviszonya munkaviszonynak tekintendő, szerződési szabadságuk nem teszi lehetővé, hogy munkaviszonynak minősülő jogviszonyukat, más jogviszonynak tekintsék. A szerződés típusát fogalmi elemei határozzák meg és nem a felek szóhasználatára.

Vállalkozási szerződés alapján a vállalkozó valamely dolog tervezésére, elkészítésére, feldolgozására, átalakítására, üzembe helyezésére, megjavítására vagy munkával elérhető más eredmény létrehozására, a megrendelő pedig a szolgáltatás átvételére és díj fizetésére köteles. A jogviszony jellemzői:

- eredménykötelem,
- a szerződés szóban és írásban egyaránt megköthető,
- a munkát a vállalkozó szervezi,
- saját költségén, saját eszközeivel végzi a vállalkozó a munkát,
- alvállalkozót vehet igénybe, nincs személyes munkavégzési kötelezettség,
- a vállalkozói díj általában a teljesítéskor esedékes.

Megbízási szerződés alapján a megbízott köteles a rábízott ügyet ellátni. A megbízást a megbízó utasításai szerint és érdekének megfelelően kell teljesíteni.

A jogviszony jellemzői:

- gondossági kötelem
- a szerződés szóban és írásban egyaránt megköthető,
- a megbízott a megbízó célszerű és szakszerű utasításait köteles végrehajtani, az utasítás kiterjedhet az ügy egészére,
- a megbízottnak az ügy ellátásával kapcsolatban felmerülő költségeit a megbízó viseli,
- saját eszközeivel végzi a megbízott a munkát,
- esetenként köteles a megbízott a megbízót tájékoztatni,
- a megbízott a teljesítéshez más személyt is igénybe vehet.

A TÁMOP-2.4.3/B-2 pályázatok követelményként fogalmazzák meg a szociális szövetkezet keretében foglalkoztatott célcsoporttagok taggá válását. A pályázati követelmény egyben társadalmi cél, a szociális szövetkezet keretében biztosított juttatások és támogatások a szociális szövetkezeti tagot és családtagjaikat illetik meg. A fentiekben megfogalmazottakkal összefüggésben szükséges néhány a szövetkezeti tag munkavégzésével, taggá válásával kapcsolatos szabályozás rövid ismertetése.

II.6.3 A szövetkezeti tagsági jogviszony létrejötte¹⁷

A szövetkezeti tagsági jogviszony a szövetkezet alapításakor, vagy írásbeli kérelem alapján tagfelvétellel keletkezik. A tag kérelmében nyilatkozik arról, hogy a szövetkezet

17 Részletesen lásd a I.2.6 Tagsági jogviszony keletkezése c. fejezetben

alapszabályában foglaltakat magára nézve kötelezőnek ismeri el és vállalja a szervezetet céljainak megvalósításában való vagyoni és személyes közreműködést. A szervezetek, így a szociális szervezetekkel összefüggésben a személyes közreműködés előírásának kötelezettsége olyan specifikum, mely más gazdasági szervezeteknél nem jellemző.

A szervezetbe tagként belépni kívánó személy felvételi kérelmében más szervezetet tag részjegyének megvételi szándékáról nyilatkozhat.

Személyes közreműködés és munkavégzés a szociális szervezetben

Az alapszabály a szervezetet sajátosságaihoz igazodóan határozza meg a személyes közreműködés fajtáit. A törvény értelmében a személyes közreműködés történhet termeléssel, termékek feldolgozásával, értékesítésre előkészítéssel, értékesítéssel, fogyasztással vagy egyéb tevékenységgel.

Az alapszabály a személyes közreműködés egyik módjaként munkavégzési kötelezettséget is előírhat. A jogszabályi rendelkezés világosan fogalmaz, így fontos kiemelni, hogy téves az a nézet melynek értelmében, a szervezetben való személyes közreműködés csak munkavégzéssel teljesíthető. Ennek alapján a tag és a szervezet munkaszerződést, vállalkozási vagy megbízási szerződést köt. A munkaviszonyra a Munka Törvénykönyve, a vállalkozási és megbízási jogviszonyra a Ptk. szabályait kell alkalmazni.

A szervezet esetében a vezető tisztségviselőkre vonatkozó szabályozás rendhagyónak tekinthető, mely szerint a felügyelő bizottság tagja illetve tagjai nem tekinthetők vezető tisztségviselőnek szemben az igazgatóság tagjaival (illetve a törvényi lehetőséggel élve az 50 főnél kisebb szervezetek esetében az ügyvezető elnökkel). Ugyanakkor fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a vezető tisztségviselőkre vonatkozó összeférhetetlenségi szabályozás a felügyelő bizottság tagjára/tagjaira is vonatkozik.

Az igazgatóság köteles szabályzatot elfogadni a munkáltatói jogok gyakorlásáról, valamint annak alkalmazása esetén a tagi kölcsön igénybevételének lehetőségéről, felhasználásának és visszafizetésének rendjéről. Az igazgatóság elnöke és tagjai – valamint az ügyvezető elnök – tekintetében amennyiben munkaviszonyban állnak a szervezettel a munkáltatói jogokat a közgyűlés gyakorolja. Ezzel kapcsolatban a jogalkotó nem fogalmazta meg, hogy a munkáltatói jogkör gyakorlása alatt milyen jogkört kell érteni, és lehetőség van-e arra, hogy bizonyos jogköröket a közgyűlés leadjon az igazgatóságnak.

Az önkéntes munkavégzéssel kapcsolatban ki kell térni a 141/2006.(VI.29.) Korm. rendelettel szabályozott a szociális szervezet minősített formájára, a közhasznú jogállással rendelkező szociális szervezetre. A közhasznú szervezeti jogállással rendelkező szociális szervezetnek egyrészt meg kell felelnie a szervezeteti törvény általános fogalmi meghatározásának, továbbá vonatkozok rá a szervezeteti törvény szociális szervezetre vonatkozó fogalmi elemeinek, és a közhasznú szervezetek jogállásáról szóló törvény előírásai egyaránt. Önkéntes lényegében bármilyen szervezetnél tevékenykedhet, csak nem a közérdekű önkéntes tevékenységről szóló 2005. évi LXXXVIII. Törvény (Köt.) hatálya alatt, hanem például ingyenes megbízási alapján.

Figyelemmel kell lenni arra, hogy a törvény hatálya alatti önkéntes foglalkoztatás biztonságot jelent mind a szervezetnek, mind az önkéntesnek, főleg abban az esetben fontos ez, ha hosszú távú önkéntességről van szó.

III. Fenntarthatósági ötletek, javaslatok

III.1 Hálózati együttműködések kialakítása, ágazatok szerinti tematikus hálózatok létrehozásának módszere és lehetőségei

Mitől lesz egy szociális szövetkezet fenntartható, hosszú távon életképes?

A fenntarthatóság sok tényező függvénye: világosan megfogalmazott célok, küldetés, jól megválasztott tevékenység, jól elkészített üzleti terv, megfelelő jogi környezet, elkötelezett tagok, versenyképes, minőségi termékek, szolgáltatások előállítása, kompetens vezetés, jelentős társadalmi hatás, összefogás, hálózati együttműködés. Mindezek a tényezők hozzájárulnak, befolyásolják a szövetkezetek életképességét, hosszú távú fenntarthatóságát.

2010-ben készült egy átfogó helyzetelemzés a Magyarországon működő szociális szövetkezetek körében.¹ A vizsgálat célja a szociális szövetkezetek eddigi működési tapasztalatainak összegzése, jövőbeli fejlesztésükhöz, támogatásukhoz szükséges igények feltárása volt. A helyzetelemzés tapasztalatainak tükrében elmondható, hogy a szövetkezetek szakmai támogató rendszerének fejlesztése mellett, ugyanolyan szükséges a hálózati együttműködések előmozdítására, a szövetkezetek közötti összefogás, partnerség építés erősítésére, a jó gyakorlatok megismertetésére, terjesztésére is hangsúlyt fektetni.

III.1.1 Hálózattípusok és jellemzőik

Pawel Jordan a hálózatok két alapvető formáját különíti el, **közös modellen**, és **közös célon és érdekeken** alapuló hálózatokról beszél.

Meghatározott tevékenységi modellen alapuló hálózatban *„az adott modellnek, függetlenül attól, hogy mennyire kidolgozott, megvannak a maga egyedi vonásai, amelyek megkülönböztetik más programoktól, szervezetektől.”*² A modell könnyen átvihető más közösségekbe.

A közös célon és érdekeken alapuló hálózaton *„az önállóságukat teljes mértékben megőrző tagok által meghatározott együttműködés kereteinek a kidolgozását és elfogadását értjük.”*³

Mindkét modellben különböző szintű hálózati struktúrák alakulhatnak ki. Ezek a szintek a következők:

- 1 A vizsgálat az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány KoopeRáció TÁMOP 2.4.3. B-09/1 komponensének előkészítő tevékenységéhez kapcsolódóan készült, és az OFA Szövetkezz/2007 pályázati kiírás által támogatott szociális szövetkezetek körére terjedt ki.
- 2 Pawel Jordan: Hálózatok fejlődése és fejlesztése, 7. o.
- 3 Pawel Jordan: Hálózatok fejlődése és fejlesztése, 7. o.

- Információs hálózat,
- Koordinációs hálózat,
- Együttműködési hálózat.

Az információs hálózat jellemzői:

- laza együttműködés a szervezetek között, nagy a szervezetek függetlensége, nincsenek meghatározott tagsági kritériumok,
- cél az információ csere, nem valószínű, hogy közös projekteket,
- struktúrák és belső mechanizmusok informálisak, nincsenek működési sztenderdek, nincs koordinációs központ.

A koordinációs hálózatok jellemzői:

- szorosabb kapcsolat a szervezetek között, önállóság egy részéről lemondanak a tagok,
- írásban rögzített koordinációs mechanizmusok és struktúrák, vannak meghatározott működési szabályok, sztenderdek, van bizonyos funkcióval rendelkező koordinációs központ,
- vannak közös projektek, a tagok erőforrásai egy részét a hálózat működésére fordítják.

Az együttműködési hálózat jellemzői:

- itt a legszorosabb a kapcsolat a szervezetek között, a tagok önállóságuk jelentős részéről mondanak le,
- összetett, közösen kidolgozott, hosszú távú célok,
- írásban rögzített együttműködési mechanizmusok és struktúrák, pontosan meghatározott működési sztenderdek, állandó koordinációs központ,
- a tagok rendszeresen valószínű, hogy közös projekteket, hálózati tevékenységekre jelentős erőforrásokat fordítanak.

Fogalom

Alapfogalmak

Hálózat fogalma: Munk Sándor szerint a hálózat általános fogalma a következő formában határozható meg: „**meghatározott tulajdonságokkal rendelkező elemek (csomópontok) és az ezek között fennálló, meghatározott tulajdonságokkal rendelkező kapcsolatok összessége.**”

Munk Sándor 2010: Hálózatok fogalma, alapjai, Hadmérnök V. évfolyam 3. szám, 184. o.

Más megfogalmazás szerint: „**Minden olyan rendszer hálózatnak tekinthető, amely egymástól elkülönülő, ám gyenge, vagy erősebb kapcsolatokkal összekötött elemekből áll, vagyis a hálózatokat az teszi hálózatokká, hogy az egyes elemeik horizontálisan összekapcsolódnak. A társadalmi hálózatok a társadalmat alkotó szereplők közötti kapcsolatokat struktúrájában öltetik testet.**”

Kollányi Bence, Molnár Szilárd, Székely Levente 2007: Társadalmi hálózatok, hálózati társadalom, 23. o.

Hálózati csomópont fogalma:

A hálózatok alapvető elemeit, építőköveit nevezzük hálózati csomópontnak. Kollányi, Molnár, Székely definíciója szerint hálózati csomópont a hálózat legkisebb építőegysége, „**társas hálózatokban az egyéni cselekvőket tekintjük hálózati csomópontnak.**”

Kollányi Bence, Molnár Szilárd, Székely Levente 2007: Társadalmi hálózatok, hálózati társadalom, 23. o.

III.1.2 Hálózat, mint gazdasági szerveződés

Vilmányi Márton szerint a gazdasági, üzleti hálózatok egyrészt a tagok együttműködésének halmazaként, másrészt a tagok közötti szerves és aktív kooperációk sorozataként értelmezhetők. A gazdasági szereplők, szervezetek közötti verseny nem csak a termékek és cégek dimenziójában, hanem hálózati szinten is jelentkezik. A versenyképességet a hálózati hatékonyság nagymértékben meghatározza.

Hálózati kompetencia:

Vilmányi megfogalmazásában a hálózati kompetencia:

- a tőke egy formája,
- egyfajta szervezeti tudás, a tudás használatának képessége,
- erőforrások és tevékenységek összessége, amelynek segítségével a szervezet létrehozza, fejleszti és menedzseli az üzleti, gazdasági hálózatot.

Ritter hálózati kompetencia alatt egyrészt egyéni, vállalati képességek, készségek, ismeretek, másrészt szervezeti magtartásformák összességét érti.

Hálózati kompetencia elemei:

- Kommunikációs képesség: vállalaton, szervezeten belüli és vállalaton, szervezeten kívüli kommunikációs csatornák ismerete, használata. Területei: információ megszerzése, használata, megosztása.
- Kooperációs kultúra: a tagok képessége az erőforrások megosztására vonatkozóan.
- Bizalom: megteremtése és fenntartása korrekt (üzleti) viszonyok és széleskörű kommunikáció biztosításával érhető el.
- Stratégiai gondolkodás, vízióalkotás képessége: közösen kitűzött célok és a célok megvalósítása érdekében kialakított stratégia.
- Kooperációs megállapodások kötésének, együttműködések végrehajtásának kompetenciája: egyedi együttműködésekben szerzett tapasztalat.

A hálózati kompetencia mellett természetesen a hálózati működés akkor megfelelő és hatékony, ha mindegyik partner számára jól látható előnyökkel jár.

A rendelkezésre álló erőforrások és hálózati kompetencia alapján meghatározott hálózati típusok:

Vilmányi tanulmányában⁴ a fent említett két dimenzió mentén négy hálózattípust különböztet meg:

- Elsietett hálózatok: gyenge hálózati kompetencia, kevés az együttműködések érdekében mobilizálható erőforrás. Formálisan létrehozott kapcsolatrendszer, instabilitás, a kapcsolat célja főként a közös érdekérvényesítés.
- Aktív szállító-vevő kapcsolatok: gyenge hálózati kompetencia, megfelelő rendelkezésre álló erőforrás. Eseti, ismétlődő, egymásra épülő ügyletek a tagok között.

4 Vilmányi Márton: Szervezeti tanulás, hálózati kompetencia, bizalom in.: Czagány L.- Garai L. (szerk.) 2004: A szociális identitás, az információ és a piac. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2004. JATEPress, Szeged, 186-200. o.

- Potenciális hálózatok: kiváló hálózati kompetencia, kevés rendelkezésre álló erőforrás. Cél az erőforrások bővítése, megteremtése.
- Aktív hálózati működés: kiváló hálózati kompetencia, megfelelő rendelkezésre álló erőforrások. Hálózati tagok közötti szerves kapcsolat, mely a jövedelmezőség és a versenyképesség terén is döntő változások előidézésére képes.

III.1.3 Hálózatépítés fogalma, módszerei

A fejezetet Pawel Jordan Hálózatok fejlődése és fejlesztése és John Pratt Lépésről lépésre, kézikönyv a civil szervezetek területi alapú szerveződéséhez című munkája nyomán kerül áttekintésre.

Hálózatépítés = kapcsolatépítés

A hálózatépítés információs és együttműködési kapcsolatok szervezett és strukturális kialakítása az erőforrások problémamegoldó képességének növelése céljából.

Pawel a hálózatok létrehozásának három szintjét különítette el:

- Megalakítás
- Fejlődés, fejlesztés
- Állandó tevékenység

III.1.3.1 Megalakítás – 1. szint

- Tevékenységek közös kereteinek kidolgozása,
- Megállapodás az alapelvekben, együttműködési formákban,
- Közös érdekek és munkamódszerek megfogalmazása.

Módszertani javaslatok, ajánlások a megalakítás szakaszában:

1. Előzetes koncepció kialakítása: felvállalható feladatokról, célokról, a szövetség megalakításának szükségességéről.
2. Találkozók szervezése vezetők számára: a hálózatba tömöríteni kívánt potenciális szervezetek vezetőinek körében szervezett találkozók.

A találkozók során megvitathatók az alapvető célok, a hálózat által felvállalható feladatok, további bevonni kívánt tagok felkutatása, annak kiderítése, hogy vannak-e már hasonló céllal alakult szövetségek. Partnerek érdekeinek feltárása.

Kérdések

Fontosabb felmerülő kérdések, kérdéskörök az 1. szinten

Milyen értékeket képviselnek a tagszervezetek?
 Mik az egyes partnerek érdekei?
 Kit, kiket kellene bevonni, és miért?
 Mik a tevékenység céljai?
 Tevékenység alapvető formái és módszerei.
 Milyen konfliktusokra számíthatunk?
 Mi a hálózat neve?
 Miben különbözünk más hálózatoktól?
 Mik a tagokkal szembeni minimális elvárások?

A találkozót széles körben, minden érintett bevonásával érdemes megszervezni, hogy a hálózathoz egyetlen stratégiai partner se maradjon ki.

3. Találkozók szervezése szervezetek számára: célja a közösségi tudat erősítése, a szervezetek tagjainak megnyerése. Részvétel biztosítása a célok, küldetés, feladatok meghatározásába.
4. Igények felmérése: célja a felvállalt feladatok, biztosított szolgáltatások meghatározása. Fontos, hogy a tagok számára hasznos szolgáltatásokat vállaljon fel a hálózat. Módszerei lehetnek: csoportos találkozók, tájékoztatók szervezése, kérdőíves felmérések.
5. Munkaterv készítése: feltárt igényeken alapuló munkaterv kialakítása. Rövid és hosszú távú tervek kidolgozása.
6. Szervezet bejegyzése, jogi státusz megszerzése.
7. A hálózat arculatának kialakítása: név, logó, weboldal létrehozása stb.

III.1.3.2 Fejlődés, fejlesztés – 2. szint

- Célok és irányok meghatározása, fejlesztést koordináló központ kialakítása,
- A hálózat promóciós, képzési, fejlesztési mechanizmusainak kialakítása,
- Tagsági kritériumok kialakítása, tagok felvétele.

Módszertani javaslatok, ajánlások a fejlődés, fejlesztés szakaszában:

1. Állandó alkalmazottak kiválasztása, alkalmazása: a felmerülő feladatok megkívánják, hogy legyen a hálózatnak teljes munkaidős, részmunkaidős alkalmazottja, alkalmazottai pl.: titkár, aki az adminisztratív, szervezési stb. feladatokat ellátja.
2. A vezetőség kiválasztása, döntéshozói szerkezet meghatározása. Fontos a döntéshozók demokratikus úton történő választása.
3. Hálózat népszerűsítésének módszerei. A hálózat népszerűsítése több okból fontos, egyrészt a további tagok megtalálása, megnyerése miatt, másrészt fontos a „külvilág” (döntéshozók, intézmények stb.) számára megismertetni a hálózat munkáját. Módszerek lehetnek: sajtó, média megjelenés, szóróanyag a hálózat küldetéséről, tevékenységéről, megjelenés különböző szakmai fórumokon, konferenciákon.

Kérdések

Fontosabb felmerülő kérdések, kérdéskörök a 2. szinten

A hálózat irányításának, vezetésének kérdése.

Hogyan hozzuk meg a döntéseket?

A részvétel és az együttműködés szabályainak kidolgozása.

Milyen legyen a hálózat fejlesztési és promóciós stratégiája?

Mi segíti, és mi akadályozza a fejlődést, fejlesztést?

Hogyan biztosíthatjuk a finanszírozást?

Hogyan és hol népszerűsítsük a hálózatot?

III.1.3.3 Működés – 3. szint

Állandó, folyamatosan végzendő tevékenység

- Jól működő hálózat kialakítása, fenntartása,
- Koordinációs, információcserére, együttműködésre vonatkozó mechanizmusok kidolgozása,
- Monitoring: hálózat és a tagok munkájának minőségének és eredményességének monitorozása.

Módszertani javaslatok, ajánlások az állandó tevékenység szakaszában:

1. **Működtetés. A hálózat felvállalt feladatainak meghatározása és megvalósítása.**

Hálózat feladatai lehetnek:

- Szolgáltatások nyújtása – tagok és más szervezetek számára: Képzések szervezése, információátadás, tájékoztatás stb.
- Kutatások kezdeményezése.
- Képviselet, érdekképviselet.
- Közös projektek megvalósítása, kezdeményezése.
- Nemzetközi kapcsolatok, együttműködések előmozdítása, együttműködések egyéb hálózatokkal.
- Tapasztalatok, jó gyakorlatok megosztása.
- Adatbázis kialakítása.

2. **Hálózaton belüli kommunikációs, információs csatornák kialakítása, működtetése:** hírlevél szerkesztése (elektronikus és hagyományos), levelező lista kialakítása, fórum, blog létrehozása, rendszeres hálózati találkozók szervezése.
3. **Bevételek tervezése:** a hálózat hosszú távú fenntarthatósága érdekében fontos a bevételeket tervezni. Bevételek lehetnek: tagdíjak, pályázati forrás, szolgáltatások díjai, kiadványok értékesítéséből származó bevételek, adományok stb. A tagdíjbevételek jelentős és tervezhető erőforrásai a hálózatnak, hiszen ezek rendszeresek, hitelesítik a hálózat munkáját, emelik a tagság befektetett energiáit és részvételét, csökkentik a más forrásoktól való függést.
4. **Értékelési mechanizmusok kialakítása.** Fontos a tagok, a hálózat munkájának időnkénti értékelése. Önértékelési rendszer kialakítása.

Kérdések

Fontosabb felmerülő kérdések, kérdéskörök a 3. szinten

Mik az elvégzendő feladatok?

A feladatok megvalósításához

milyen erőforrások szükségesek?

Felelősök megjelölésének kérdése.

Nyilvántartási rendszer kialakítása.

Döntéshozatali mechanizmus kialakítása.

Döntés a hálózaton belüli kommunikációs csatornákról.

Értékelés és ellenőrzés mechanizmusának meghatározása.

III.1.4 Hálózati együttműködés sikerességének feltételei, gátló tényezők

Sikeresség feltételei	Gátló tényezők
egyenrangú partnerség	hálózat eszköznek tekintése
közös felelősségvállalás	résztvevő szervezetek kihasználása
kezdeményező semlegessége	nehéz esetek, bajkeverők
közös célok	idegenkedés az együttműködéstől
közösen megfogalmazott tiszta alapelvek	tisztázatlan alapelvek
nyitottság	zárttság és kizárás
halmazon belüli differenciáltsága és minősége	egyformaság és uniformizálás

III.1.5 Területi vagy ágazati alapon szerveződő hálózatok

A hazai civil szektor fejlődésével számos hálózat alakult, a hálózatosodás is fejlődésnek indult. A szektorban létrejött hálózatokat többféleképpen csoportosíthatjuk. Nizák Péter csoportosítása szerint beszélhetünk informális és formális együttműködésekéről, szakmai, területi, tematikus formációkról, érdekvédelmi, szolgáltató ernyőszervezetekről, adott ügyre szerveződő hálózatokról.

A 2010-es helyzetelemzés során megkérdezett, működő szociális szövetkezetek közül 15 tagja a Szociális Szövetkezetek Országos Szövetségének. A SzoSzöv többféle szolgáltatást biztosít tagjai számára: információszolgáltatás, tanácsadás, segítségnyújtás üzleti terv elkészítéséhez, alapszabály kidolgozásához, képzés, jó gyakorlatok átadásának segítése, érdekérvényesítés, weblap, levelezőlista működtetése.

III.1.5.1 Tematikus hálózatok

A tematikus hálózatok célja egy területen érintett különböző szereplők közötti kapcsolatok erősítése. Hozzájárulnak a minőség fejlesztéséhez, megjelenítik az adott területen fontos közös érdekeket, tevékenységeket. Összegyűjtik a területen felhalmozott tudást helyi vagy ágazati szinten, megosztják a tapasztalatokat, támogatják az innovációt. Azonosítják a szakterületre irányuló társadalmi elvárásokat, és előre

Fogalom

Klaszter fogalma:

„A klaszter a társult tagok gazdasági együttműködése, azonos üzleti érdekek és célok elérése érdekében történt közös képviselőlet létrehozása.”

Puskás Mihály, 2010: Gondolatok az összefogásról, a szövetkezésről és a társulásról, 3. o.

vetítik az új kezdeményezések előnyeit. Nemzetközi hálózatok működési tapasztalatainak, eredményeinek megosztása, nemzetközi együttműködések előmozdítása.

Tematikus hálózatok alapelvei:

- adott területen érintett különböző szereplők hálózatának megalapozása regionális/területi vagy ágazati szinten köz és magánszereplők bevonásával,
- munkaterv alapján dolgoznak, meghatározott területen,
- a hálózat tevékenységei nem korlátozódnak egy projekt időtartamára,
- rendelkezik tervvel a partnerség kibővítésére vonatkozóan.

Hálózati gazdaság:

A hálózatosodás a gazdaságban is jelen lévő folyamat. Egyazon mesterséget, ipart űzők között kialakított társulások, összefogás nem újkeltű jelenség. A gazdasági életben a szövetkezésre, összefogásra a klaszter kifejezést használják.

Olyan cégek, tagok gazdasági hálózata, amelyek ugyanabban az ágazatban, térségben működnek, vagy azonos ágazatokat fognak össze. A társulás, összefogás célja a szereplők költségeinek csökkentése, a tevékenység hatékonyságának növelése.

Puskás Mihály összefoglalása szerint a klaszterek céljai a következők:

- gazdasági kapcsolatrendszerek kiépítése, fejlesztése,
- közös beruházások generálása,
- piac megteremtése, működtetése,
- tagok részére különböző szolgáltatások biztosítása,
- az adott gazdasági ágazat szereplőinek termelési-fejlesztési tevékenységeinek feltérképezése,
- folyamatos párbeszéd, egyeztetés.

III.1.5.1.1 Területi alapon szerveződő hálózatok típusai

A területi alapon létrejövő szervezetek, hálózatok lehetnek:

- országos,
- regionális,
- térségi,
- helyi, lokális,
- nemzetközi hatókörűek.

III.1.5.2 Ágazati alapon szerveződő hálózatok

A magyarországi szövetkezeti törvény nem terjed ki a szövetkezetek ágazati szabályozására, szemben például a portugál szövetkezeti törvénnyel. A portugál jogszabály, egy minden ágazatra kiterjedő alapszabályozásból és ágazatonként speciális szabályokból áll. A törvény 13 szövetkezeti ágazatot különböztet meg, melyek a következők: fogyasztás, kereskedelem, mezőgazdaság, hitel, lakás- és építőipar, foglalkoztatás, kézműipar, halászat, kultúra, szolgáltatás, oktatás, szociális szolidaritás. Egy-egy szövetkezet több tevékenységet is felvállalhat, végezhet, azaz megengedett úgynevezett multiszektorális szö-

vetkezetek alapítása. A multiszektoralis szövetkezetek alapító okiratában rögzíteni kell, hogy alapvetően, elsődlegesen mely ágazathoz sorolhatók. A jogszabály 5. cikke rendelkezik a szövetkezetek két típusáról. Az elsődleges szövetkezetek azok, amelyeknek tagjai magánszemélyek vagy jogi személyek, másodlagosnak a szövetkezetek unióit, föderációit, konföderációit tekintik.

III.1.5.3 Érvék és ellenérvék a szövetkezetek területi vagy ágazati szerveződése mellett

A 2010-ben készült helyzetelemzés is tartalmazott kérdéseket a hálózati együttműködésre vonatkozóan. A megkérdezett szövetkezeti vezetők alig valamivel több, mint egyharmada tartott kapcsolatot más szövetkezetekkel, szövetkezetek vezetőivel, tagjaival. A kapcsolattartás leginkább interneten és telefonon keresztül történt. Az Észak-Magyarországi régióban tartottak összejöveleket is, ahol az aktuális problémákat vitatták meg. A szövetkezetek közötti kapcsolattartásra leginkább az OFA által szervezett rendezvények teremtetek lehetőséget.

A válaszadó vezetők megítélése szerint szükség lenne a jövőben a szövetkezetek közötti rendszeres tapasztalatcserék, tanulmányutak szervezésére, a partnerség építésére, jó gyakorlatok gyűjtésére, megismertetésére, internetes fórum működtetésére.

A szociális szövetkezetek hálózatának/hálózatainak területi és/vagy ágazati megszervezése számos előnnyel járhat, illetve mindkét forma kialakításánál érdemes a korlátokat, hátrányokat is számba venni.

III.1.5.3.1 Területi szerveződés mellett szóló érvék és ellenérvék

Előnyök	Korlátok
Minden régióban működnek szociális szövetkezetek	Van néhány régió, ahol minimális a szövetkezetek száma, egyenetlen területi eloszlás
Regionális sajátosságok figyelembe vehetők a hálózat szerveződése során	Nehezebb lehet a közös célok meghatározása
Regionális szerveződés esetén „kezelhető” a szervezetek száma	Nehezebb lehet a közös érdekek meghatározása, érdekképviselőt
Fizikai közelség miatt egyszerűbb lehet a kapcsolattartás a szervezetek között	Nehezebb lehet a közös projektek, közös tevékenységek szervezése, a különböző tevékenységeket végző szövetkezetek között

III.1.5.3.2 Ágazati szerveződés mellett szóló érvek és ellenérvek

Előnyök	Korlátok
Egyszerűbb lehet a közös célok meghatározása	Szétaprózódott tevékenység struktúra, nehéz ágazatonként besorolni a szervezeteket
Egyszerűbb lehet a közös érdekek meghatározása, érdekképviselő	Nagyobb lehet a fizikai távolság a szervezetek között, így nehezebb lehet a rendszeres személyes találkozók, rendezvények szervezése
Egyszerűbb lehet közös projektek megvalósítása, közös tevékenységek szervezése	Kevés egy-egy ágazatban a szövetkezetek száma az ágazati hálózatok létrehozásához
Egyszerűbb lehet az üzleti alapú együttműködések kialakítása (üzleti partnerek keresése, közös marketing tevékenység)	Az ágazati alapon szerveződött szövetkezetek egymás konkurenciái lehetnek.
Hatékonyabb lehet a szervezetek közötti tudásmegosztás, tapasztalatcsere	



Kiegészítő anyag CD-n

- Felmérés tapasztalatai a működő szociális szövetkezetek körében a szerveződés és a hálózati együttműködés témakörében

Felhasznált források:

- A Portugál Szövetkezeti Törvény 51/96.tv. (1996. szeptember 7.)
- Dr. Nagyné Varga Ilona, Dr. Jász Krisztina (2010): Helyzetelemzés az OFA Szövetkezz/2007 pályázati kiírás által támogatott szociális szövetkezetek körébe, VINT Bt, Szolnok
- John Pratt (2005): Lépésről lépésre, kézikönyv a civil szervezetek területi alapú szerveződéséhez, Civitalis Egyesület, Budapest
- Kollányi Bence, Molnár Szilárd, Székely Levente (2007): Társadalmi hálózatok, hálózati társadalom. Budapest
- Munk Sándor (2010): Hálózatok fogalma, alapjai, Hadmérnök V. évfolyam 3. szám
- Pawel Jordan Hálózatok fejlődése és fejlesztése, http://www.adata.hu/_Kozossegi_Adattar/dokument.
- Puskás Mihály (2010): Gondolatok az összefogásról, a szövetkezésről és a társulásról, Debrecen
- Vilmányi Márton (2004): Szervezeti tanulás, hálózati kompetencia, bizalom in.: Czagány L. – Garai L. (szerk.): A szociális identitás, az információ és a piac. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2004. JATEPress, Szeged, 186-200.o.

III.2. Jó gyakorlatok, eseteírások

III.2.1 Alsómocsoládi Falugazda Szociális Szövetkezet

Alsómocsolád a Dél-Dunántúli régióban, Baranya megyében, a sásdi kistérségben található zsáktelepülés.

III.2.1.1 A szociális szövetkezet megalakulása, működtetése

A szociális szövetkezet megalakulását az indokolta, hogy a településen élő munkanélküli, illetve a szociálisan hátrányos helyzetű emberek számára helyi munkalehetőséget, munkafeltételeket teremtsen a település. Ezért 2008 novemberében 7 fő megalapította a szövetkezetet az OFA pályázati kiírás keretében nyújtott támogatással.

A szövetkezetben munkaviszonyban 8 fő dolgozik, ebből 3 tag, megbízási jogviszonyban 3 fő, akik mind tagok és önkéntesként 1 fő, aki szintén tagja a szövetkezetnek.

A szövetkezet létrehozása inkább egy felülről jövő – az önkormányzat által generált – kezdeményezésen alapult, melyet később „magukévá tettek” azok, akik a szövetkezetbe bekerültek.

Az állandó pénzihiány végigkísérte a szövetkezet működését. A szövetkezet működtetése során kihívást jelentett az alaptőke növelése, illetve a szövetkezet vezetéséhez, működtetéséhez szükséges ismeretek, készségek hiánya.

III.2.1.2 A szövetkezet által végzett tevékenységek

A szövetkezet az önkormányzat és a lakosság részére biztosít szolgáltatásokat: takarítás, mosás, parkondozás, az önkormányzat épületeinek javítása, utak takarítása, hőeltakarítás, szántás, szállítás.

Ezek azok a tevékenységek, melyek jövedelmet termelnek a szövetkezetnek.

Emellett végeztek nem jövedelemszerző tevékenységeket, melyek beleillenek egy szociális szövetkezet profiljába: pályázatírás, közösségfejlesztés, mentálhigiénés tanácsadás, kulturális tevékenységek.

A szolgáltatások igénybevevői: önkormányzat és intézményei, illetve a lakosság és a vállalkozások.

A tevékenységek kialakítása előtt az önkormányzat végiggondolta, hogy mire van piaci igény, szociális térkép készült, felhasználták a KSH és a Munkaügyi Központ adatait, hogy melyek lehetnek a közösségfejlesztésnek és a vállalkozásfejlesztésnek a távlati és közvetlen lépései.

Az önkormányzattal a szövetkezet előszerződést kötött, voltak szándéknyilatkozatok, és üzleti terv készült az előírásoknak megfelelően.

2009-ben a szövetkezetnek nettó 16 millió forint bevétele volt elsősorban a takarítás, parkondozás, mosás, szállítás és talajművelés végzéséből. Kiadásként jelentkeztek a takarításhoz, a mosáshoz szükséges anyagok, gépek beszerzése, valamint az üzemanyagköltség.

A szövetkezet konzorciumi partnerként csatlakozott a Dél-Dunántúli Regionális Munkaügyi Központ által támogatott „Sorsfordító-Sorsformáló” c. munkaerőpiaci programhoz a településen élő, a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű lakosok képzési és foglalkoztatási lehetőségeinek javítása érdekében.

A szövetkezet csatlakozott még a helyben működő szociális földprogramhoz is.

Az önkormányzattal és a helyi hatóságokkal jó kapcsolata van a szövetkezetnek, mindkettővel partnerség épült ki, elégedettek a szövetkezeti munkával.

III.2.1.3 Eredmények, célok

A szövetkezet legnagyobb sikere, hogy a szövetkezet tagjai és munkatársai közösen keresik a munkalehetőséget és közösen határozzák meg a fejlesztési célokat. A szociális szövetkezet a munkahelyteremtés mellett közösségfejlesztést, gazdaságfejlesztést és vállalkozásfejlesztést jelent a településnek. Cél, hogy a szövetkezet önállóan is tudjon működni és az önkormányzati szerepvállalás csökkenjen. Jelenleg azonban a szövetkezet csak támogatással tud működni, de a megrendelői kör bővítésével, új tevékenységek bevezetésével (pl.: mezőgazdasági termelés) akár hosszú távon is.

További cél, hogy Alsómocsolád után a körjegyzőséghez tartozó többi településen is tudja biztosítani a szolgáltatásait.

III.2.2 Beregi Kecsketej Értékesítő és Szolgáltató Szociális Szövetkezet

Csaroda az Észak-Alföldi Régióban, Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében, a Vásárosnaményi kistérségben található. A település a térség egyik turisztikai, kulturális és földrajzi csomópontja. A lakosság száma kb. 630 fő.

III.2.2.1 A szövetkezet megalakulása, működése

A Beregi Kecsketej Értékesítő és Szolgáltató Szociális Szövetkezet 2008. novemberében alakult Csarodán az OFA által a szociális szövetkezetek létrehozására és működtetésére meghirdetett Szövetkezz/2007 pályázati felhívásra benyújtott sikeres projektjére nyert támogatásból.

Tiszaadonyban az 1999. óta működő szociális földprogram keretében létrehozott kecskefarm és tejfeldolgozás által a szociálisan rászoruló réteg támogatása valósul meg. A szociális földprogram célja azonban nem a piaci alapon működők támogatása, ezért az értékesítésre nem volt megfelelő kapacitás. A kecsketej értékesítésére a szociális földprogram működése alatt történtek kísérletek, de nem hozták meg a várt eredményt.

III.2.2.2 A szövetkezet tevékenysége, célja

A szociális szövetkezetben a mezőgazdasági tevékenység nem volt támogatható cél, így történt, hogy a szövetkezet vállalta az értékesítés feladatát.

A szövetkezet létrehozásának célja a kecsketejből készült termékek értékesítése. A Beregi térségben még a mai napig számottevő azoknak a száma, akik állattartással, ezen belül is kecsketenyésztéssel foglalkoznak. A kecsketartás által nyert tejből különböző élelmiszereket is előállítanak, ilyen például a kecskesajt, a kecsketúró. Ezeknek a termékeknek az értékesítését azonban nem tudja minden állattenyésztő megoldani, mivel nem képesek ehhez elegendő tejmennyiséget biztosítani. Szükséges ezeknek a családoknak az összefogása, és a szövetkezet megalapítása, hogy ezáltal a termelés és a termékek árusítása szervezettebbé váljon.

A szövetkezeten keresztül lehetőség nyílt emellett a termékek szállításához szükséges eszközigény beszerzésére is, így sikerült megfelelő hűtőkocsit vásárolni, ami elengedhetetlen feltétele az értékesítésnek, hiszen az uniós előírások miatt, csak ebben lehet sajtot szállítani.

A szövetkezet célja, hogy a főtevékenysége során felvásárolt kecsketej, sajt, és túró értékesítéséhez széles körű piacot szerezzen, hatékonyabb legyen az értékesítés, és egységes arculat kerüljön kialakításra. Ehhez szükséges a csomagolási technológia bevezetése.

Stratégiai céljuk – rövid és hosszú távon egyaránt – a tevékenységeik minőségi ellátása és a folyamatos fejlesztések biztosítása mellett a piaci pozíció megerősítése és növelése.

III.2.2.3 A szövetkezet tagjai, a tagok részvétele a működésben

A szövetkezet alapító tagjainak száma 11 fő, a taglétszám 2010-ben 13 fő.

A szövetkezet alapítása alulról jövő kezdeményezéssel szerveződik, olyan egymásért tenni akaró személyek tömörülnek ezen szövetkezet alapító tagjai közé, akik minden erejükkel, képességükkel a térségért akarnak és tudnak is tenni úgy, hogy a helyi sajátosságokat maximálisan szem előtt tartják.

Az alapító tagoknak a kellő szakmai tapasztalatuk is megvan ahhoz, hogy a szövetkezet keretein belül végzett tevékenységeket hatékonyan tudják végezni. Mivel valamilyen érintettek a mezőgazdaságon belül az állattartási – konkrétan a kecsketartási – ágazatban, ezért nem ismeretlen a tevékenységi forma számukra, és képesek ebből kihozni a legtöbbet oly módon, hogy ezzel térségünk fejlődéséhez is hozzájárulhassunk.

Az alapító tagok feladata munkakörökre is leosztásra került, minden munkához a megfelelő szakmai képesítés is biztosított. A „csapatban” történő munka sem új fogalom a tagok szempontjából, hiszen mint családi gazdálkodók, a területen is rendelkeznek tapasztalatokkal.

III.2.2.4 Eredmények, célok

A szövetkezet rövidtávú célja – mely 1-2 évre vonatkozik –, hogy felvevőképes piacot szerezzenek a térségben megtermelt és előállított kecsketej termékeknek (kecsketej, kecskesajt, kecsketúró stb.).

A szövetkezet elsősorban értékesítési szolgáltatást vállal a tagjai számára, akik saját gazdaságukban állítják elő a kecsketejet. 2009. évtől társulási megállapodás keretében a szövetkezet által begyűjtött tejet – napi 500 litert – a tiszadonyi tejfeldolgozó üzemből dolgozzák fel, és az ott előállított tejtermékek piacraállítását is a szövetkezet végzi.

Terveik szerint elsősorban a helyi önkormányzati konyhákkal akartak együttműködni, akik a szociális étkeztetést biztosítják. Így kedvező áron, magas minőségű alapanyagokból előállított terméket tudtak volna nyújtani számukra. Azonban adódott egy biztosabbnak tűnő és magasabb bevételt ígérő lehetőség, amit a szövetkezet el is fogadott – az Alföldi Garabonciás Kft. részére kecsketúrót értékesítettek. 2009-ben ez a vállalat lett a legnagyobb együttműködő partnerük. A kecsketúró értékesítésből jelentős bevétel keletkezett – 14.957.000 Ft.

2010-ben a kecskesajt értékesítéséből nem sikerült jelentős árbevételt produkálni – bár több vállalkozóval, áruházzal, vegyesbolttal kötöttek szerződést –, azonban a tejtermelők nem tudtak több alapanyagot biztosítani és más termelőket sem sikerült bevonni.

A szövetkezet kereskedelmi tevékenysége mellett Csarodán és a szomszéd településeken is vállalt zöldterület kezelést, külterületi utak mentén kaszálást, ároktisztítást, kerti munkákat, ház körüli munkákat, favágást, bozóttalanítást. Továbbá az önkormányzat részére is biztosítanak ilyen szolgáltatásokat, hiszen kis település lévén az önkormányzat által foglalkoztatott létszám nem elegendő az összes feladat elvégzésére.

További szolgáltatásként közúti áruszállítást is biztosítanak a tejtermelő családok részére. Ebből azonban minimális bevételt profitáltak, mert a tejtermelés időszakos, ezáltal a tejbeszállítás a sajtüzembe is időszakossá vált, azaz márciustól októberig van szükség erre a szolgáltatásra.

A partnerek folyamatosan rendelik meg termékeiket, és a velük kötött együttműködési megállapodásoknak köszönhetően hosszú távra biztosított lehet a kapcsolat. Ennek eredményeképpen a szövetkezet gazdálkodása tervezhetőbbé válhat.

III.2.3 Szatmári Szociális Szövetkezet

Túristvándi az Észak-Alföldi régióban, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye Szatmári tájegységében, az Erdőháton, a Túr-folyó mellett található település, mely kedvezőtlen közlekedési adottságokkal rendelkezik. A foglalkoztatottsági struktúra kedvezőtlen, magas az inaktív és az eltartottak aránya. Túristvándi a gazdasági-társadalmi szempontból elmaradott és a tartós munkanélküliséggel sújtott települések közé tartozik.

III.2.3.1 A szociális szövetkezet megalakulása, működtetése

A Szatmári Szociális Szövetkezet 2008 decemberében alakult meg Túristvándi településen az OFA által támogatott SZÖVETKEZZ/2007. című pályázati program keretében és támogatásával.

A Szatmári Szociális Szövetkezet létrehozásában a települési önkormányzat ösztönző szerepvállalása jelentős. Az Önkormányzat elhatározta, hogy olyan értékesítési körülményeket kíván teremteni, mely kielégíti a XXI. századi piaccal szemben támasztott elvárásokat, amellyel egy újabb turisztikai vonzerőt is létrehoz a településen. Emellett a tulajdonosi szerep lehetőséget nyújt arra, hogy megakadályozza a piacot üzemeltető szervet abban, hogy más termék, mint helyi termék, magyar termék ezen a piacon értékesítésre kerüljön. Az Önkormányzat megítélése szerint a piac üzemeltetésének legjobb vállalatközi formája a szociális szövetkezet, mert az egy közösségi vállalkozás: azé

a közösségé a tulajdonjoga, amelyik azt létrehozta, s a felelősség is a létrehozó közösségé a működtetésben. A szövetkezeti forma érdekeltté tudja tenni a helyi szereplőket abban, hogy közreműködjenek akár termelőként, akár fogyasztóként a szövetkezet tevékenységében, hiszen az árbevételből kötelező közösségi alapot képezni, amelyet különböző közösségi célokra lehet/kell fordítani. Vagyis minél nagyobb a fogyasztása a helyieknek ezen a piacon, annál nagyobb lesz a közösségi alapba helyezett összeg, ami visszakerül a helyi közösséghez.

A szövetkezetet 13-an alapították, a szövetkezettel 12 fő áll munkaviszonyban, melyből 10 fő szövetkezeti tag. A szövetkezetnek vannak önkéntes segítői, akik díjazás nélkül segítik a munkát: családtagok, helyi vállalkozásokban dolgozó szakértők és olyan tagok, akik nincsenek alkalmazásban.

III.2.3.2 A szövetkezet által végzett tevékenységek

Az alapító tagok elhatározták, hogy saját meglévő képességeikre, készségeikre építve közösségi vállalkozási formában a helyi igényekre épített szolgáltatásokkal javítanak elsősorban önmaguk, és ezen keresztül a többszörösen hátrányos helyzetű település munkanélküli lakosainak foglalkoztatási helyzetén. A program alap gondolata a helyi közönségre épülő fejlesztés a helyiek aktív közreműködésével, bevonásával.

Céljuk, hogy a feltételezett „versenyelőnyeiket” kihasználva jövedelmező üzleti tevékenységet folytassanak a helyi fogyasztási szükségletekre építő piac üzemeltetésével, és olyan tevékenységeket vezessenek be a térségben, amire üzleti vállalkozási szinten nem reagál a piac. További cél a vállalkozási képesség erősítésével olyan családi vállalkozások létrehozásának elősegítése, melyek több generáción keresztül is megélhetést és foglalkoztatást jelentenek.

Szolgáltatásaik kialakítása során figyelembe vették azt, hogy a piac és a megrendelők igénye folyamatosan változik, és ennek igyekeznek megfelelni valamennyi tevékenységi körükben, így a helyi piac üzemeltetése, illetve a háztartás-gazdálkodási szolgáltatások, a rendezvényszervezés és a faipari tevékenységek.

Az alapítást megelőző tervezési szakaszban a szövetkezet alapítói felmérést végeztek annak érdekében, hogy megvizsgálják az ötlet életképességét, áttekintették a makro-környezetet és felmérték a piacot a konkurencia oldaláról. A felmérés eredménye alapján látható volt, hogy egy valóban létező piaci rést fedeztek fel, amelyre érdemes nyitni, hiszen ezeknek a szolgáltatásoknak a nyújtása minimális kockázat mellett egy jól jövedelmező üzletet jelenthet. Az önkormányzat által ingyenesen a szövetkezet használatába adott telephelyen kerül sor, amely a becslések szerint olyan sikeres lesz, hogy további infrastruktúra fejlesztésére és a foglalkoztatási létszám bővítésére is lehetőség lesz. Már igen jelentős a lakosság részéről a háztartási szolgáltatások igénylése, a házak körüli kisebb szakipari tevékenység elvégeztetése.

A helyi piac üzemeltetéséhez az önkormányzat tulajdonában lévő árusítóhelyet a Szövetkezet működteti. Az Önkormányzat benyújtott pályázatot a piac megépítésére, képzésekre (gazdálkodók felkészítése a piaci termelésre). Társadalmi szerződést kötött a helyi szereplők egy részével, mely szerződés nyitott, később is csatlakozhatnak hozzá, akik be kívánnak kapcsolódni a program megvalósításába. A fejlesztés a helyi közösségre épül, számtalan fórum, tájékoztató, kerekasztal beszélgetés zajlott a lakosság bevonásával.

Kedvezményes árat alkalmaznak minden árunál, miközben a termelő tagoknak a piaci felvásárlási árnál magasabb összeget fizetnek. Számítások szerint a helyiek és a turisták évente mintegy 130 millió forintot költenek élelmiszerre Túrístvándiban, s ennek az összegnek a nagy része a szövetkezetnél lehet ezentúl bevétel.

A háztartás-gazdálkodási szolgáltatások nyújtásával az idős, beteg gazdák portáin lévő tennivalók egy részét a Szövetkezet a valós piaci árak alatt átvállalja, mint pl.: a lakások kisebb felújítási, javítási munkálatai, ház körüli teendők, takarítás, kertgondozás.

A Szövetkezet a bevételeit a lakosság és vállalkozók részére végzett szolgáltatásokból nyeri – háztartásgazdálkodási szolgáltatások biztosításával, parkgondozási munkák elvégzésével és rendezvényszervezéssel.

III.2.3.3 Eredmények, célok

A szövetkezet a település önfenntartására irányuló gazdaságfejlesztési program szervezeti keretét adja meg, így hosszú távon biztosított lehet a működése. Ennek jelenlegi akadálya az infrastruktúra hiánya. A további fenntarthatóságot segíti a megfizethető áron nyújtott szolgáltatások biztosítása, illetve a hosszú távú üzleti terv megléte.

A program jövedelem-kiegészítést, megélhetést biztosít a termelőknek, illetve a saját foglalkoztatásuk mellett még további munkahelyek teremődnek. A lakosokat vállalkozásra, öngondoskodásra, felelősségvállalásra, kockázatvállalásra tanítja ahelyett, hogy a problémáikat áthárítanák az önkormányzatra, az államra. A szövetkezet működtetésével helyben tartható a településen keletkezett jövedelem, más vállalkozásokat generál, hosszabb távon csökkenti a szociális kiadásokat, illetve a szociális ellátásokat igénylők számát a településen. További eredmény a közösségépítő szerep, a szemléletformálás, a település népességmegtartó erejének növekedése. Mindezek mellett a szállítás minimalizálásával a helyben történő előállításal csökkennek a környezeti károk, a jó minőségű, elérhető árú élelmiszer hosszabb távon pedig egészségmegőrző hatást fejt ki. A program kiterjeszthető a Szatmár-Bereg Gazdasági térségre.

Felhasznált források:

- www.alsomocsolad.hu
- www.adata.hu: Kárpáti Csaba: Alsómocsoládi Falugazda Szociális Szövetkezet
- www.klimabarat.hu: Raffai Renáta: Sorsfordító-Sorsformáló Alsómocsoládon
- Csizmár Anett: A Beregi Kecsketej Érkesítő és Szolgáltató Szociális Szövetkezet működésének tapasztalatai kézirat
- www.turistvandi.hu
- Lakatosné Sira Magdolna: Túrístvádi életében a közcélú foglalkoztatás jelentősége és annak hatása
- <http://www.agroland.hu/?hir=6781> – A falu legyen önfenntartó!, 2009. december 8., 12:26., Forrás: szabadfold.hu
- <http://www.hrportal.hu/c/turistvandi-munkahelyteremtes-szocialis-szovetkezettel-20090305.html>, 2009.03.05., Túrístvádi: munkahelyteremtés szociális szövetkezettel
- Lakatosné Sira Magdolna: Túrístvádi Önfenntartó programja

III.3. Jogforrások, fogalomjegyzék, fontosabb elérhetőségek

III.3.1 Jogforrások

1990. évi C. törvény a helyi adókról
1990. évi XCIII. törvény az illetékekről
1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról
1993. évi LXXVI. törvény a szakképzésről
1993. évi LXXIX. törvény a közoktatásról
1996. évi LXXXI. törvény a társasági adóról és az osztalékadóról
1997. évi CLVI. törvény a közhasznú szervezetekről
1997. évi LXXX. törvény a társadalombiztosítás ellátásaira és a magánnyugdíjra jogosultakról, valamint e szolgáltatások fedezetéről
2000. évi C. törvény a számvitelről
2001. évi CI. törvény felnőttképzési törvény
2003. évi LXXXVI. törvény a szakképzési hozzájárulásról és a képzés fejlesztésének támogatásáról
2003. évi XCII. törvény adózás rendjéről
2003. évi LXXXVI. törvény a szakképzési hozzájárulásról és a képzés fejlesztésének támogatásáról
2004. évi CXXIII. törvény a pályakezdő fiatalok, az ötven év feletti munkanélküliek, valamint a gyermek gondozását, illetve a családtag ápolását követően munkát keresők foglalkoztatásának elősegítéséről, továbbá az ösztöndíjas foglalkoztatásról
2006. évi X. törvény a szövetkezetekről
2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról szóló törvény
2006. évi V. törvény a cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról
2006. évi CXIV. törvény egyes szakképzési és felnőttképzési tárgyú törvények módosításáról
2010. évi LXXV. törvény az egyszerűsített foglalkoztatásról
224/2000 Korm. rendelet a számviteli törvény szerinti egyes egyéb szervezetek beszámoló készítési és könyvvezetési kötelezettségének sajátosságairól
22/2004. (II. 16.) Korm. rendelet a felnőttképzést folytató intézmények és a felnőttképzési programok akkreditációjának szabályairól
141/2006 Korm. rendelet a szociális szövetkezetekről
124/2006 Korm. rendelet a szövetkezetek által létrehozott közösségi alapból nyújtott támogatásokra vonatkozó részletes szabályokról
24/2004. (VI. 22.) FMM rendelet az akkreditációs eljárás és követelményrendszer részletes szabályairól
8/2006. (III. 23.) OM rendelet a szakképzés megkezdésének és folytatásának feltételeiről, valamint a térségi integrált szakképző központ tanácsadó testületéről
2/2010. (II. 16.) SZMM rendelet a felnőttképzési tevékenység megkezdésének és folytatásának részletes szabályairól

III.3.2 Fogalomjegyzék

Aláírási címpéldány: a szervezetet képviselőjének a szervezet nevében olyan módon és formában (pl. teljes nevét kiírja, csak a vezetéknévét írja, vagy a szignóját tünteti fel) kell aláírnia, ahogy ezt a hiteles cégeláírási nyilatkozat tartalmazza. Elkészítésére a közjegyző van feljogosítva.

Aláírás minta: ügyvéd által készített és ellenjegyzett, az aláírási címpéldány tartalmával megegyező tartalmú okirat

Alapszabály: a szervezetet szervezetének, működésének és gazdálkodásának alapokmánya

Cégjegyzési jog: a szervezetet írásbeli képviseletére a szervezet nevében történő aláírásra való jogosultságot jelenti, azt hogy a képviselő a szervezet nevében milyen módon ír alá. A cégjegyzés módja lehet önálló (a képviselő egyedül ír alá) vagy együttes (két vagy több munkavállaló együtt ír alá).

Cselekvőképes személy: az a 18. életévét betöltött természetes személy, aki saját nevében jogokat szerezhet és kötelezettséget vállalhat.

Cselekvőképtelen személy: az olyan 18. évet betöltött nagykorú személy, akit a bíróság cselekvőképtelenséget kizáró vagy korlátozó gondnokság alá helyezett.

Disszemináció: valamely termék eredményeinek terjesztése azért, hogy a ráfordított munka megtérülhessen.

Disztribúció: felosztás, megosztás (marketing: piacon lenni)

Diverzifikálás: A kockázat csökkentésének általánosan használt módszere a diverzifikálás, amikor a befektetéseket megosztják az egyes értékpapírok között úgy, hogy az egyes befektetések értéke minél nagyobb mértékben ellentétesen változzon az egyes értékpapírok értékét meghatározó események bekövetkezése esetén. Az értékpapírok kiválasztása után az értékpapírcsomag (portfólió) karbantartása az értékpapírok értékét meghatározó tényezők rendszeres elemzését, a tényezők és az értékpapírok árai közötti összefüggések fennállásának ellenőrzését igényli. A diverzifikálás az összes kockázatnak csak egy részét szüntetheti meg, a nem diverzifikálható, a piac általános állapotával összefüggő kockázatok nem mérsékelhetők diverzifikációval.

ERFA: Európai Regionális Fejlesztési Alap

Felszámolási eljárás: akkor indítható a szervezet ellen, ha fizetőképtelen. A szervezet akkor fizetéképtelen, ha vagyona a hitelezők kielégítésére nem nyújt fedezetet.

Felügyelő bizottság: az alapszabályban meghatározott létszámú, titkos szavazással határozott vagy határozatlan időre választott testület, a szervezetet ellenőrző szerve

Hozzártartozók: a házastárs, a bejegyzett élettárs, az egyeneságbeli rokon, az örökbefogadott, a mostoha- és neveltgyermek, az örökbefogadó-, a mostoha- és a nevelőszülő, valamint a testvér; az élettárs, az egyeneságbeli rokon házastársa, bejegyzett élettársa,

a jegyes, a házastárs, a bejegyzett élettárs egyeneságbeli rokona és testvére, valamint a testvér házastársa, bejegyzett élettársa;

Korlátozottan cselekvőképes személy: az olyan kiskorú személy, aki 14. életévét betöltötte, de a 18 éves kort nem érte el, ezért törvényes képviselőjének (szülőjének, ennek hiányában gyámjának) hozzájárulásával tehet nyilatkozatokat, így taggá is törvényes képviselője hozzájárulásával válhat.

Közzokirat: Az olyan papír alapú vagy elektronikus okirat, amelyet bíróság, közjegyző vagy más hatóság, illetve közigazgatási szerv ügykörén belül, a megszabott alakban állított ki.

Kvalitatív kutatás: A kvalitatív és pszichológiai piacutatók magatartását, attitűdjét és motivációit vizsgálja. A módszer a fogyasztók tudatalattijának megismerését, a „hogyan” és „miért” kérdések megválaszolását, valamint a fogyasztói magatartás érzelmi mozgatórugóinak feltárását célozza annak érdekében, hogy ne csak megismerjük, hanem meg is értsük célcsoportunk viselkedését.

Magánokirat: az olyan okirat,

- a) amelyet a kiállítója saját kezűleg írt és aláírt,
- b) vagy két tanú az okiraton aláírásával igazolja, hogy a kiállító a nem általa írt okiratot előttük írta alá, vagy az aláírását előttük sajátkezű aláírásának ismerte el; feltéve, hogy az okiraton a tanúk lakóhelye és címe feltüntetésre került, vagy
- c) az okiraton a kiállító aláírása vagy kézjegye bírósággal vagy közjegyzővel hitelesítve van;

Multiszektorális: a szövetkezet típus jellemzője, hogy a szövetkezeti szektor különböző ágai közül többnek a tevékenységét is felöleli

Profitábilis: nyereséges

Szövetkezet: az alapszabályban meghatározott részjegytőkével alapított, a nyitott tagság és a változó tőke elvei szerint működő, jogi személyiséggel rendelkező szervezet, melynek célja a tagjai gazdasági, valamint más társadalmi szükségletei kielégítésének elősegítése

Szociális szövetkezet: olyan szövetkezet, amelynek célja munkanélküli, illetve szociálisan hátrányos helyzetben lévő tagjai számára munkafeltételek teremtése, valamint szociális helyzetük javításának egyéb módon történő elősegítése

Stakeholder (érdekgazda): Stakeholder, érintett minden olyan csoport vagy egyén, aki befolyásolhatja a szervezet cél-megvalósítását vagy érintve van abban.

Termék életciklus: a termékek sorsát a rájuk való igény felmerülésétől a termék forgalomból való kivonásáig (feledésbe merüléséig) az életciklus írja le. A hagyományos (egyszerűbb, anyagi jellegű) termékek életciklusának jellegzetes szakaszai például a gyártmánytervezés, a prototípuskészítés, a gyártástervezés, a nullszéria gyártása, a gyártás, a karbantartás.

Tisztviselők: az igazgatóság elnöke, tagjai, illetve az ügyvezető elnök

III.3.3 Fontosabb elérhetőségek, linkek

Elektronikus ügyintézés	www.magyarország.hu
Adóinformációk	www.nav.gov.hu
Jogszabályok, jogértelmezés	www.jogiforum.hu
Általános tájékozódáshoz	startlap.hu
A marketinget érintő jogi változások követéséhez	fogyasztovedelem.lap.hu
A piackutatás másodlagos elemzéseire	portal.ksh.hu – háztartási statisztikák, hazai és nemzetközi fogyasztási szokások
Szolgáltatások a weben	www.gyorsszolgalat.com www.direktmester.hu
Értékesítéshez	kasszasiker.hu
Pályázatok, pályázati hírek	www.nfu.hu www.uszt.gov.hu
Pályázati lehetőségek az ÚSZT-ben	www.ujszecenytterv.gov.hu/palyazatok
Pályázatfigyelő	www.pafi.hu
Támogatások, szolgáltatások, ellátások: Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat területileg illetékes Kormányhivatalának honlapján:	www.munka.hu
Szociális szervezetek jogi háttér	www.szocialisgazdasag.hu/szocialisszovetkezetek-jogihatter
Szociális szervezetek tankönyv	www.saldo.hu/szocialis_szovetkezet
Szociális Szövetkezetek Országos Szövetsége	www.szoszov.hu
Europass önéletrajz	www.europass.hu



Kiegészítő anyag CD-n

- Támogatási lehetőségek, információk 2011