

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezető (Frey M.)	4
I. rész: Szociális gazdaság – szolidáris gazdaság?!	7
1. A szociális gazdaságot életre hívó folyamatok (Csoba J.).....	7
2. A szociális gazdaság fogalma (Frey M.).....	19
3. A szociális gazdaság viszonyulása a hagyományos nonprofit szektorhoz.(Frey M.).....	23
4. A szociális gazdaság jellemző tevékenységei (Frey M.).....	24
5. A szociális gazdaság szerepe a foglalkoztatásban (Frey M.).....	28
6. A szociális gazdaság korlátai (Csoba J.).....	28
7. A szociális gazdaság kibontakozását segítő támogatási koncepciók (Frey M.).....	36
7.1 A francia gyakorlat.....	36
7.2 Az osztrák szociál-ökonómiai vállalatok.....	38
7.3 Otthonteremtő munkából munkahelyteremtő otthon – belga módra.....	44
8. Nonprofit szervezetek a magyar munkaerő-piacon (Frey M.).....	50
9. Összefoglalás (Frey M.).....	57
II. rész: Szociális gazdaság a gyakorlatban	61
10. A szociális gazdaság szereplői, partnerségépítés (G. Fekete É.).....	61
11. A szociális és közösségi vállalkozások alapításának és működtetésének jogi és pénzügyi szabályozása (Soltész A.).....	77
12. Szükségletek felmérése (Lévai M.).....	90
13. Stratégiai tervezés (G. Fekete É.).....	99
14. Üzleti terv készítése (Soltész A.).....	118
15. A szociális és közösségi vállalkozások gazdálkodása (Soltész A.).....	127
16. Emberi erőforrás gazdálkodás a szociális gazdaságban (Lévai M.).....	136
17. Marketing és PR a szociális gazdaságban (G. Fekete É.).....	144
18. Kapcsolat a közsférával (G. Fekete É.).....	150
19. A szociális gazdaság megjelenése a fejlesztési stratégiákban és programokban (Frey M.).....	164
20. Komplex programok monitorozása és értékelése (Frey M., G. Fekete É.).....	179
21. A szociális gazdaság támogató-segítő háttere, európai uniós és hazai hálózatai (Csoba J.).....	194
22. Összefoglalás (Frey M.).....	201
Függelék	204
Felhasznált irodalmak jegyzéke	228

Bevezető

A szociális gazdaság gyorsan fejlődő vívmánya az európai gazdasági és szociális térnek. Új keletű előretörése két problémával függ össze: a szociális, személyi és közösségi szolgáltatások iránti növekvő szükséglettel, valamint olyan utak keresésével, amelyek lehetővé teszik, hogy a költségvetési korlátok és adócsökkentések közepette olcsón lehessen kielégíteni ezeket az igényeket. További fontos érv volt a szociális gazdaság növekedése mellett a kilencvenes évek második felére jellemző *nagy munkanélküliség Nyugat Európában, és a formális gazdaság képtelensége arra, hogy ennek felszívásához kellő számú munkahelyet teremtsen, különösen a hátrányos helyzetű emberek elhelyezésére.*

Ezzel a problémával a rendszerváltozást követően Magyarország is szembetalálta magát. A foglalkoztatottak számának drasztikus visszaesése elsődlegesen az alacsony képzettségű, idősödő, kevésbé alkalmazkodóképes embereket szorította a munkaerő-piacon kívülre, és többségét be sem fogadta újra, hasonlóan a munkatapasztalat nélküli pályakezdő fiatalok és a gyermekgondozás miatt a munkaerő piacot hosszabb időre elhagyó kisgyermekes anyák nagy részéhez. *A kihasználatlan munkaerő ugyanakkor – szerencsére – együtt van jelen számos kielégítetlen szükséglettel, ami reményt adhat a foglalkoztatási célú helyi kezdeményezések sikerére.*

Ezek kibontakozását és megszilárdítását szolgálja ez a kézikönyv, amely a Regionális Operatív Program (ROP) 3.2 intézkedésének 3. komponense támogatásával készült. Utóbbinak a célja a helyi foglalkoztatási kezdeményezések hosszú távú fenntarthatóságához szükséges szakmai kapacitások kiépítése és megerősítése. Ennek megvalósítója az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány Regionális Operatív Program Hálózata (OFA-ROP Hálózat), amely központi és regionális irodáin keresztül szakértői támogatást és szakmai tanácsadást nyújt a helyi foglalkoztatási projekteknek, az Európai Szociális Alap finanszírozási forrásaiból.

Az OFA-ROP Hálózat a szakértői feladatok ellátását a jelen kézikönyvet létrehozó szakemberekre bízta, nevezetesen: *Dr. Csoba Judit szociológusra, a Debreceni Egyetem tanszékvezetőjére, Dr. Frey Mária közgazdászra, a Foglalkoztatási Hivatal tudományos tanácsadójára, Dr. G. Fekete Éva geográfusra, a Magyar Tudományos Akadémia Regionális Kutatások Központja Észak-magyarországi Osztályának vezetőjére, Lévai Márta szakértőre, és Dr. Soltész Anikó közgazdászra, a SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány ügyvezető igazgatójára.*

A szerzői kör összetételéből adódóan a *kézikönyv elméleti és gyakorlati ismereteket egyaránt tartalmaz*, és ugyanúgy szól a szakmát most elsajátító egyetemi hallgatóknak, mint a nonprofit szervezeteknél dolgozó szakembereknek.

A kézikönyv két fő részre tagolódik. Az első rész összefoglalja a téma akadémiai jellegű tudásanyagát, a második rész ugyanakkor a mindennapok problémáinak, új feladatainak megoldásához kínál szakmai fogódzót.

Az *első részt* elsősorban a felsőoktatásban résztvevő hallgatóknak ajánljuk, de bátran forgathatják azok a gyakorlati szakemberek is, akik a helyi foglalkoztatás-fejlesztés fejlődéstörténetére kíváncsiak. Ez áttekintést ad a szociális gazdaságot életre hívó folyamatok mozgatórugóiról, a szociális gazdaság fogalmáról és viszonyulásáról a hagyományos nonprofit szektorhoz. Bemutatja a szociális gazdaság jellemző tevékenységeit és azok foglalkoztatásban betöltött szerepét. Mivel a szociális gazdaság nem csodaszer, szembesít annak korlátaival is.

A szociális gazdaság kibontakozásának elősegítésére néhány országban követésre érdemes támogatási koncepciókat dolgoztak ki és vezettek be. Ezek közül a francia, az osztrák és a belga példákat ismertetjük.

Végezetül ez a fejezet foglalkozik a hazai nonprofit szervezetek foglalkoztatási szerepvállalásának indokaival, akadályaival és lehetőségeivel is.

A *második rész* szándékaink szerint a gyakorlati szakemberek napi munkáját segíti, olyan ismeretanyagok közreadásával, amelyek a szociális és közösségi vállalkozások alapításával, működtetésével és fejlődésének kibontakoztatásával kapcsolatosak. Ez a rész számos példát is tartalmaz, amelyek illusztrálják, hogy a különböző jogszabályokat, irányelveket, útmutatásokat hogyan célszerű alkalmazni a mindennapokban.

A szociális gazdaság szereplőinek bemutatását követően a második rész ismerteti a szociális és közösségi vállalkozások alapításának és működtetésének főbb szabályait. Módszertani segítséget nyújt a stratégiai tervezéshez, a tevékenység alapját képező szükségletek felméréséhez, továbbá az üzleti terv készítéséhez. Áttekinti a szociális és közösségi vállalkozások gazdálkodásának, ezen belül emberi erőforrás-gazdálkodásának fő feladatait és azok megoldási lehetőségeit.

A szociális gazdaságban működő vállalkozások önfenntartó képességének megszilárdítása szempontjából rendkívül fontos, hogy annak a tevékenységnek, amit végeznek, legyen piaca. Ennek megteremtéséhez nyújt módszertani segítséget azok a fejezetek, amelyek a marketing és PR alkalmazásával foglalkoznak, továbbá a szociális gazdaság és a közszféra szereplőinek kapcsolatával.

A kézikönyvből az Olvasó megismerheti a monitoring és értékelés célját, szükségességét, típusait, szintjeit, valamint az alkalmazásukhoz és a visszacsatoláshoz szükséges jelzőszámok rendszerét, kiválasztásuk szempontjait és azok értékelését.

Végül hasznos információkat teszünk közzé a szociális gazdaság információs háttéréről, szakirodalmi forrásairól és a téma szempontjából fontos weboldalakról.

A kézikönyvben a vizuális befogadást segítő ábrák, táblák segítik a könnyebb eligazodást. A függelék a gyakorlati munkát elősegítő példamegoldásokat tartalmaz.

A kézikönyv elkészítésében közreműködő szakértők remélik, hogy munkájukkal olyan hiánypótló művet hoztak létre, amely a szociális és közösségi vállalkozásokat finanszírozó (donor) és az azokat működtető szervezetek (menedzsment) munkáját, valamint a témára specializálódott tanácsadó cégek, ill. független szakértők feladatainak megoldását egyaránt segíti, s emellett jól használható forrásmunkaként szolgál a szakemberképzésben is.

Budapest, 2006. november

Dr. Frey Mária
szerkesztő

I. RÉSZ

SZOCIÁLIS GAZDASÁG – SZOLIDÁRIS GAZDASÁG?!

*„Az erőfeszítés egy szolidáris gazdaság megteremtésére, azaz arra, hogy összekössék a foglalkoztatás és a társadalmi kohézió kérdését, hogy a tevékenységmódokkal egy időben emberek közötti kapcsolatokat is teremtsenek, a lehető legtiszteletreméltóbb!”
(Castel, 1998.406.old.)*

A kézikönyv első részében a szociális gazdaság fejlődéstörténetét mutatjuk be. Felvázoljuk a szociális gazdaságot életre hívó folyamatokat, meghatározzuk a fogalmát, és rávilágítunk azokra a különbségekre, amelyek a hagyományos nonprofit szervezetek és a szociális gazdaság szervezetei között fennállnak. Áttekintést adunk a szociális gazdaság foglalkoztatásban betöltött szerepéről és arról, hogy ezt a hatást milyen ágazatokban és tevékenységi körökben fejti ki.

A szociális gazdaság nem csodaszer, de ha ismerjük a korlátait, javunkra fordíthatjuk a benne rejlő lehetőségeket. Ezt tették más országok is, amelyek közül három követésre méltó példát emelünk ki. A szociális gazdaság munkahelyteremtő potenciálját jól kiaknázó francia gyakorlatot, az osztrák szociál-ökonómiai vállalatok támogatási és működési rendszerét, továbbá azt, hogy hogyan hoztak létre munkahelyteremtő otthont az otthonteremtő munkából Belgiumban.

A kézikönyv első fejezetének befejezéseként összefoglaljuk azokat az indokokat, melyek alátámasztják, hogy miért van szükség a nonprofit szervezetekre a magyar munkaerő-piacon.

1. A szociális gazdaságot életre hívó folyamatok (Csoba Judit)

A tartós munkanélküliség jelenléte, a munkanélküliek számának és körének szélesedése napjaink egyik legégetőbb gazdasági és társadalmi problémája. Az utóbbi évek minden törekvése ellenére a több mint egy éve állás nélkül lévők köre a kilencvenes évektől napjainkig folyamatosan bővült, s az évtized végére elérte a 40%-ot. A munka- és jövedelemviszonyok átalakulása, változása sorra kérdőjelezi meg a társadalom működésére vonatkozó eddigi elveinket és gyakorlatunkat. A munka és teljesítmény szerinti elosztás elve - jóllehet értékrendszerünkben továbbra is vezető szerepet tölt be - a gyakorlatban fokozatosan háttérbe szorul. A Durkheim óta legfőbb társadalmi szervezőerőnek tekintett munkamegosztásból mind nagyobb tömegek szorulnak ki, vagy csak kis mértékben részesedhetnek a munkavolumenből. S mivel más tökeformájuk nincs, a társadalomhoz való tartozásuk és létfenntartásuk megkérdőjeleződik. A társadalmi kohézió válságba kerül. Nő a kirekesztettek, társadalmon kívüliek, leszakadók száma, s egyre több fejtörést okoz a kérdés: ha a munka, mint általános értékmérő a társadalom tagjainak alig felét, harmadát érinti közvetlenül, hogyan lehet ezzel a rendezőelvel összetartani, egységesen működtetni, közös értékrend

alapján szervezni egy mind differenciáltabb, egyre nagyobb mértékben individualizálódó társadalmat?

A munkaerő-piaci válság első jelei a hetvenes években mutatkoztak Európa és a fejlett világ országaiban. A kialakuló munkanélküliséggel a munka, mint a javak elosztásának általános rendezőelve bizonytalanná vált. A válságot azonban átmenetinek tartották, s a kilábalásra vonatkozóan számos recepttel rendelkeztek a korabeli politikusok.

Törekvések a teljes foglalkoztatás fenntartására

A *hatvanas évek* elejére Európa nyugati felén a fogyasztói társadalom kiépítése komoly előrehaladást mutatott, de az ezzel járó állásbővülés az évtized végére veszített intenzitásából. Az informális kapcsolatrendszer már nem tudott olyan széles körre kiterjedni, hogy a szűkülő munkapiacra használható új információkkal bírjon, az elhelyezkedést elősegítendő. Aktivizálódtak az *állásközvetítők*, s hatékonyan kezelték a súrlódásos (frikciós) munkanélküliséget. Sem a munkanélküliek száma, sem a munkanélküliség jellege nem jelentett komoly veszélyt ebben az időben. A szabad állások száma messze meghaladta a keresőkét, s a teljes foglalkoztatásba vetett hit rendületlen volt.

A *hetvenes évek* közepétől a nyolcvanas évek közepéig tartó korszakban a gazdasági válság elmélyült. Már nem csupán a térbeli elszigetelődés, a speciális élethelyzet vezethetett munkanélküliséghez, mint a hatvanas években, vagy a hetvenes évek elején, hanem az is, hogy mely szektorban kívánta a munkavállaló megszerezni az élet fenntartásához szükséges jövedelmet. A termelés modernizálódása ugyanis a termelő szektorok (mezőgazdaság, ipar) háttérbe szorulását, s a szolgáltató szektor előtérbe kerülését eredményezte. A mezőgazdaságból és az iparból kieső munkavállalók körében kialakuló strukturális munkanélküliség legfontosabb eszköze a képzési rendszer szélesítése, átszervezése volt, amelynek segítségével a munkavállalókat az elavult gazdasági ágazatokból az új, dinamikus fejlődő ágazatok felé kívánták terelni. A *képzés "mindenhatósága"* volt jellemző ebben az időben. Általánossá vált az elképzelés, hogy a szolgáltatások közül a képzési szolgáltatásokat kell működtetni, s ezzel megoldható valamennyi korábbi munkaerő-piaci probléma. Mivel a munkát keresők száma közel azonos volt a szabad álláshelyek számával, csupán a kereslet és a kínálat szerkezete volt eltérő, kézenfekvőnek tűnt a megoldás, hogy a munkanélkülieket képzési programok keretében készítik fel, s illesztik a szabad álláshelyekre.

A *nyolcvanas évek második felében* azonban láthatóvá vált, hogy a globalizáció, a technikai modernizáció és a szektorváltás hatására a munkavolumen olyan mértékben fogy, hogy tartósan és széles körben rekeszti ki a munkaerő-piacról a munkavállalókat. Ennek következtében - mivel a munkaparadigma nem változott, s a megtermelt javak elosztásának alapja továbbra is az új érték előállításában betöltött szerep maradt – nem csupán a munkából, hanem a társadalmi újratermelődésből is kiszorult a rossz munkaerő-piaci pozíciókkal rendelkező munkavállaló. Elveszítette munkavégző képességét, már olcsó munkaerőként sem jöhetett számításba a munkaerő-piacon, hiszen nem volt mit áruba bocsátania: sem képzettséggel, sem speciális szaktudással, sem elismerhető munkavállalói kultúrával nem rendelkezett. Csupán fogyatkozó fizikai erejét tudta áruba bocsátani, de ezen a téren a technika

termékei legyőzhetetlen konkurensként jelentek meg. A technikai eszközök kedvezőbb tulajdonsággal bírtak, mint a lélekkel rendelkező ember a munkapiacra. A fizikai és társadalmi lét újratermelése e társadalmi csoportok esetében tartósan és széles körben a jóléti rendszerek feladata lett. Ez azon túl, hogy hosszú időn keresztül komoly költségeket ró a jóléti államokra, a jóléti rendszerektől való tartós függés következtében a demokratikus társadalmak működésének alapjait kérdőjelezi meg. Eltűnik a polgári társadalmak szilárd bázisát jelentő citoyen és burzsoá. S végül a munkavolumenből, az új érték előállításából való kirekesztődés eredményeként a célcsoport vásárlóerőként sem jön igazán számításba, mert szükséglet-kielégítése a minimálisra korlátozódik, s mind kedvezőtlenebbé váló helyzete jelentős mértékben veszélyezteti a társadalmi integrációt.

A munkaerő-piacon kívül rekedt, egyre szélesebbé és differenciáltabbá váló célcsoport visszaillesztése a munkaerő-piacra a hosszú munkanélküliség után egyfelől elengedhetetlen szükséglete a *gazdaságnak*, mivel az nem mondhat le a *belső piac* széles fogyasztói köréről. Másfelől feltétele a *polgári demokráciák fennmaradásának*, hiszen a gazdaságilag független, demokratikus jogait gyakorolni képes állampolgárok nélkül nem működhet a XXI. században természetesnek tekintett polgári demokratikus államforma. S végül a társadalmi léthez szükséges feltételek biztosítása, a kieső *munkajövedelmek pótlása csak a jóléti állam költségvetésének terhére* oldható meg, ami a mindenkori költségvetés számára jelent egyre növekvő, már-már elviselhetetlen terheket (növekvő államháztartási hiányok), folyamatosan próbára téve az egyre *gyengülő társadalmi szolidaritást*.

1. sz. táblázat

A tartós munkanélküliség legfontosabb gazdasági és társadalmi következményei

A tartós munkanélküliség legfontosabb gazdasági hatásai:

- jövedelem kiesés az érintett háztartásában,
- fokozatos elszegényedés,
- jövedelem kiesés a társadalombiztosítási és adóalapokban,
- növekvő szükséglet a redistributív juttatások iránt,
- egyenlőtlen jövedelmi viszonyok stabilizálódása,
- anyagi függőség kialakulása, anyagi kiszolgáltatottság,
- a vásárlóerő fokozatos csökkenése, a belső piac szűkülése.

A tartós munkanélküliség legfontosabb társadalmi hatásai:

- a munka értékének csökkenése,
- az elvégzett munka, mint a társadalmi javak elosztásának legfőbb elve (munkaparadigma) megkérdőjeleződik,
- a demokratikus társadalmi berendezkedés alapja, a független polgári lét az anyagi bizonytalanság (létbizonytalanság) miatt semmivé válik,
- morális válság kialakulása,
- a személyiség átalakulása olyan mértékig, ami már korlátozza az álláskeresőt és a munkavégző képességet,
- társadalmi zárványok kialakulása – társadalmi kirekesztődés,
- kettészakadó társadalom, a társadalmi kohézió felszámolódása,
- a társadalom szétszakadása.

A munkaerő-piaci integrációt segítő szolgáltatások, speciális programok széles skálájának kialakítását az említett gazdasági, társadalmi, politikai okok sürgették a nyolcvanas években. A sikerrel kecsegtető integrációs modellkísérletek száma végtelen volt. Az élethelyzetek differenciáltsága, a hátrányok különbözősége és halmozott volta egyre nyilvánvalóbbá vált mind a kutatók, mind a közvélemény számára. Az is kiderült, hogy itt *nem rövid időtartamú állásvesztésről van szó, hanem olyan társadalmi-gazdasági folyamatról, melynek áldozatai* évekig, a legextrémebb esetekben pedig *generációkon keresztül bent rekednek a munkanélküliség csapdájában.*

A fentiek alapján is nyilvánvaló, hogy a *munkanélküliség* nem csupán jövedelemlhiányt jelent, hanem *a társadalom eddigi működésének alapjait kérdőjelezi meg.* Nem rövid távú működési zavar, hanem egy hosszú távú működési forma egyenes következménye. A kitorési kísérletek a munkavolumen arányosabb térbeli megoszlására, a munkaidő egyenletesebb elosztására a munkavállalók között (csökkentett munkaidő, részmunkaidő), a társadalmi kiegyenlítő mechanizmus működtetése a redisztributív struktúrák felerősítésével (jövedelempótlások, passzív ellátások), ill. a speciális képzési, átképzési programok eredményei rendre a várakozás alatt maradtak. Számos mérvadó kutatás igazolta: a bemutatott hagyományos eszközökkel nem lehet megoldást találni a munkaerő-piacon kialakult válsághelyzetre.

„A munkaidő csökkentésére tett félénk javaslatok .. világosan mutatják, hogy effajta barkácsolás nem képes megoldást adni a problémára” – írja Castel is már a kilencvenes évek közepén. (Castel, 1998. 413. old.)" Aki receptet ígér a munkanélküliségre, az nem mond igazat"- jut német kollégája, Beck néhány évvel később ugyanerre a következtetésre (Beck, 2000.7.old.).

Mi az oka, hogy ezek az eszközök hatástalanok maradnak a kialakult munkaerő-piaci problémák kezelésében? *A munkanélküliség széleskörű jelenlétének az oka a gazdaság működésében rejlik.* Az eddig alkalmazott aktív és passzív munkaerő-piaci eszközök pedig a gazdaság működését alapvetően nem befolyásolták.

A tökéletlen kapitalizmus

„A versengésre készítetett kormányzatok lehetővé tették a munkaadók számára, hogy az elengedhetetlenül szükséges minimumra csökkentsék a munkaerőt. A karcsúbb cégek ugyanannyit, vagy még többet termelnek.”
(Dahrendorf, 1994. 227. old.)

A munkanélküliség kialakulásának hátterében a kapitalista gazdaság jelenlegi működésének sajátossága áll. A gazdaság alapvető célja napjainkban nem a szükségletek kielégítése, hanem a profit folyamatosan fenntartható bővülése. Ez az „önmagáért való cél” megakadályozza, hogy a munka a társadalmi integráció széles körben érvényesülő formája lehessen. A társadalmi integráció alapja az elmúlt ötven év során az értékteremtő munkában való részvétel volt. A teljes foglalkoztatás általánossá válása a kapitalista és a szocialista berendezkedésű országokban egyaránt a társadalom integráltságát hozta magával. A teljes

foglalkoztatás azonban – társadalmi berendezkedéstől függetlenül - a nyolcvanas években válságba került, s ígéretével manapság egyre ritkábban találkozunk. Eltűnik a munka garانتálása a nemzetek alkotmányából, s a brüsszeli Európai Tanács számára készülő Wim Kok jelentés - amely a 2000-ben Lisszabonban megfogalmazott ambiciózus célkitűzés (teljes foglalkoztatás 2010-re az Európai Unióban) eredményeit összegzi - is úgy fogalmaz, hogy „.. a tagállamok... nem képesek eredményesen megbirkózni az előttük álló foglalkoztatási kihívásokkal” (Wim Kok, 2003. 1. old.). A célok teljesítése tehát a jelenlegi feltételek között veszélyben van.

A gazdaság alapvető feltételein pedig a mérvadó gazdaságpolitikai körök - úgy tűnik - a közeljövőben sem kívánnak változtatni. Valamennyi ma létező politikai irányzat a folyamatos növekedésre esküszik. Akár költségcsökkentéssel, akár a kereslet növelésével, akár új piacok vagy termékek kifejlesztésével. Ezt a növekedést ígéri a foglalkoztatás bővítésének feltételeként. (Giarini-Lidtko, 1999. 39. old.) A növekedés azonban nem hozza meg a kívánt hatást a munka világában. „Munka nélküli kapitalizmus” van kibontakozóban, ahol a gazdasági növekményt a termelékenység javításával (kevesebb foglalkoztatott, nagyobb teljesítmény-elvárás), s nem a foglalkoztatás bővítésével kívánják elérni. (Beck, 1996.)

Jó néhány szerző szerint a *gazdasági feltételek pedig adottak a régióban a teljes foglalkoztatás megvalósításához*, hiszen az utóbbi 20 évben az Európai Unió országai 50-70%-kal lettek gazdagabbak, s a gazdaság sokkal gyorsabban nőtt, mint a népesség. Mégis az EU-ban 20 millió munkanélküli, 50 millió szegény és 5 millió hajléktalan van (Beck, 2000.7.old.)

A történelem leggazdagabb társadalmában élünk. Ha nem a rövid ciklusú ingadozásokat, hanem a hosszú távú trendeket vizsgáljuk - írja Trube - akkor bátran állíthatjuk, hogy 1980 óta a valaha tapasztalt leggazdagabb konjunktúra jellemzi Európát. Mégis nő a munkanélküliség, s csökken a bérkiáramlás. 1982-1997. között pl. a termelékenység Németországban 35 %-kal nőtt, a reáljövedelem ugyanakkor csak 2,9%-kal. (Trube, 2000. 10-11. old.)

A kutatók egy része tehát azt állítja, hogy a munkanélküliség – különösen a tartós munkanélküliség - elkerülhető. A rövidtávú *gazdasági érdekek* azonban úgy alakulnak, hogy a teljes foglalkoztatás állandóan a felszínen lévő, de soha meg nem valósuló elvárás legyen, s ígéret maradjon a retorika szintjén.

"A munka és teljesítményethosz a munkaképes korúak közel fele számára egy hazugság, a munka révén való identitás lehetetlenség lett, mert a gazdasági rendszernek nincs szüksége, vagy nem rendszeresen van szüksége a munkaerejére - írja a neves francia kutató, André Gorz. (Gorz, 1991)

Egyre inkább beigazolódni látszik, hogy a *munkatársadalom ígérete* - a "mindenki jövője biztosított a munka által: vagy a munkajövedelemmel, vagy a kereső tevékenységen alapuló szociális ellátással" - a *jelen érdekeltségi viszonyok fennmaradása mellett nem teljesíthető*. A társadalom gyakran konfrontálódik a nem teljesített ígéretekkel. Mégsem adja fel a teljes foglalkoztatás eszményét, mert nem sikerült találni más alapvető, a társadalom többsége számára általánosan elfogadott elosztási elvet, mint a „mindenkinek a munkája szerint” princípiumát. Minél átláthatatlanabb a helyzet, annál inkább kapaszkodunk ebbe a fixa ideába: mindenkinek dolgozni kell, mindenkinek munkajövedelemből, vagy az ez alapján szerzett járadékokból kell biztosítani létét. Annak ellenére fennmarad ez a várankozás, hogy a politikai

retorika az utóbbi három évtizedben a munkával, s a munkahelyek biztonságával kapcsolatban jelentősen átalakult. A 70-es években még a munkához való jog került hangsúlyozásra. Az állam kötelessége a teljes foglalkoztatás megszervezése - olvashattuk a legtöbb politikai nyilatkozatban, sajtóközleményben. A 80-as években, a gazdasági problémák növekedésével a "munka saját felelősség" retorika került előtérbe. Az államot ez felmentette a felelősség alól. A 90-es években már óvatosan beszéltek a sajtó hasábjain a teljes foglalkoztatásról, inkább csak a nagyobb mértékű foglalkoztatás volt a cél. A politika folyamatosan a munkanélküliség leépítéséről és a foglalkoztatás növeléséről beszélt, s kínosan kerülte a teljes foglalkoztatás fogalmát. Ha mégis szóba került, akkor azt valami hosszú távú célként fogalmazták meg. (Vobruba, 2000. 46. old.) Az Európai Tanács 2000. évi lisszaboni csúcserkeztése óta azonban újra előtérbe került a teljes foglalkoztatás fogalma. S érdekes módon - a globalizáció, a technikai modernizáció, s a kettészakadó társadalom speciális érdekeltségi viszonya miatt - minél távolabb került az esély ennek megvalósítására, annál gyakrabban épült be az aktuális politikai ígéretek közé, mint lehetőség. „A »teljes foglalkoztatás« a társadalomban sokkal inkább partikuláris érdek, mint általános cél, így a működőképes teljes foglalkoztatás megvalósulását nem csupán koordinációs problémák, hanem *érdekkonfliktusok is hátráltatják*” (Vobruba, 2000.12.old.).

Az érdekkonfliktusok kiemelése azért is szükségszerű, mert *itt nem csupán a társadalmilag hasznos tevékenység elvégzéséről* van szó, hanem *a tevékenység mentén juttatott javak elosztásáról, ill. el nem osztásáról is*. A társadalmi viszonyok kialakításában ez a legfontosabb sarokpont.

A speciális gazdasági érdekek átalakíthatók - írja Soros György -, a gazdaság mérvadó szereplői belátják, hogy a rövid távú érdekek helyett a hosszú távú érdekeket kell követni, ha stabil gazdaságot akarnak, s a pillanatnyi profitmaximalizálás, mint legfőbb érdekekkel szemben a foglalkoztatás bővítése a közeli jövőben megvalósuló reális célkitűzés lehet. (Soros, 1999.) Szükség van ugyanis a gazdaságban jó minőségű munkaerőre és fizetőképes vásárlókra, nem is beszélve a gazdasági műveletek stabilitását garantáló, szilárd alapokon álló polgári demokráciáról. Mások némiképp ellentmondani látszanak ennek a feltevésnek, és arra hívják fel a figyelmet, hogy az érdekviszonyok csak kényszerek mentén alakulnak át. A javakról önként egy társadalmi csoport sem mond le. Sem rövid, sem hosszú távon. (Beck, 1996.) *Szükségszerű tehát egy olyan, alulról építkező alternatív gazdaság, amelynek céljai hosszú távra mutatnak, s működési rendszerében a haszonmaximalizálással szembeni más, alapvető értékeket követnek.*

A szakértők másik része úgy véli, hogy *a teljes foglalkoztatás gazdasági feltételei nem adóttak* a XXI. században. A bér munka kettős kihívására G. Vobruba már 1989-ben felhívta a figyelmet: a munka sem mennyiségi, sem minőségi szempontból nem lesz elegendő (Vobruba, 1989.). A munkavolumen csökkenésének egyik jele, hogy a fizetett munkának csak egy erősen korlátozott része, a munkahelyeknek alig 20 %-a kötődik szoros értelemben a javak előállításához. (Giarini-Liedke, 1999. 39. old.)

A termelő tevékenység visszaszorulása mellett a szolgáltatási szektor munkahelyteremtő képessége is megtorpanni látszik, s a technikai innováció következtében az utóbbi egy évtizedben ott is jelentős létszámléépítésre került sor. A fizetett munkák egyre szűkülő körét

a 70-es évek második fele óta fokozatosan bővülő munkaerő-állomány kívánja elfoglalni. Megnőtt a nők munkavállalási hajlandósága. A nők egyre kevésbé építhetnek arra, hogy a házasság számukra - a mai magas válási arányszámok mellett - élethosszig szóló biztonságot, megélhetési bázist jelent. Anyagi biztonság, státusz, társadalmi elismerés csak a kereső tevékenység révén érhető el, ezért a nők is igyekeznek mindezt megszerezni. (1860-ban az amerikai nők 30 %-a dolgozott, 1990-ben 60 %-a. Manapság a középosztályi lét Amerikában is kétkeresős családmódot igényel (Sennet, 2000. 72.old.).

Kitolódott a nyugdíjkorhatár, nőtt a munkavállalók képzettségi színvonala. A 80-as évek második felétől stagnált, majd csökkent a munkaidő, ami azzal járt, hogy ugyanazon életszínvonalért még keményebb harcot folytatnak a munkavállalók a munkaerő-piacon. A 90-es évek második felére csökkent a fizetett munkák mennyisége: a technikai modernizáció, ágazati struktúra átalakulása és a termelékenység növekedése a bővülő kínálattal rendelkező munkavállalói körben komoly versenyhelyzetet teremtett. (Giarini-Liedke, 1999. 36. old.)

A megoldásként oly sokszor említett lineáris növekedés ideológia (növekedjünk, s lesz munka újra!) még nem oldja meg az alapproblémát: az elosztást, a megtermelt javaknak a birtoklását. A produktivitás, a határ nélkül növekvő teljesítményelvárás felemészt az előállítóját, munkaképtelenné teszi a munkavállalót (kiégés, fizikai elhasználódás, rokkantság stb.). A fenntartható fejlődés a gazdaságban csak akkor hozhat változást, ha a gazdaság növekedése sokkal gyorsabb, mint az abban szereplő emberek termelékenysége. Manapság azonban sokkal gyorsabb a teljesítménynövekedés, mint a piacbővülés! Így annak ellenére, hogy minden politikus új státuszokat ígér, nem adottak a feltételek hogy ezek létrejöjjenek! Dahrendorf már régen felhívta a figyelmet arra, hogy ebben a munkaerő-piaci játszmában "széles társadalmi rétegek számára nem osztanak lapokat", így elvesztik az érdeklődésüket a játék iránt, sőt magát a játékszabályt is megkérdőjelezzik. Ezzel viszont a társadalom működésének legfőbb eleme, a javak elosztásának elve kérdőjeleződik meg. (Dahrendorf, 1994)

Kényszeroptimizmus jellemzi tehát a teljes foglalkoztatás nézetének képviselőit. *A klasszikus bérmunka reneszánszában hisznek, vagy inkább a nosztalgia jellemző rájuk.* (Beck, 2000. 21.old.)

A teljes foglalkoztatás lehetőségében kételkedők véleményének összefoglalásaként elfogadhatjuk Vobruba megállapítását: *"a teljes foglalkoztatás egy történelmi és földrajzi különlegesség" volt.* A háborút követő gazdasági csoda hozta magával a teljes foglalkoztatást, s a pénzjövedelemre alapozott társadalomban válhatott általánossá (Vobruba, 2000. 14.old.). A posztindusztriális társadalmakban azonban mára a munka olyan "luxuscikké vált", amelyet mind kevesebben engedhetnek meg maguknak. Az a teljes foglalkoztatás, amelyet hosszú évtizedeken keresztül ismertünk, már nem állítható vissza. Ma nem arról van szó, hogy új munkát teremtünk, hanem azoknak a társadalmi feltételeknek a megteremtéséről, amelyek valamennyi ember számára lehetővé teszik a maximális kulturális részvételt, egy minimálisan megkövetelt munka teljesítése mellett." (Ribolits, 1997. 11, 13.old.)

A legfőbb kérdés tehát adott: ha teljes foglalkoztatást nem is, de *hogyan lehet olyan társadalmi feltételeket teremteni, amelyek valamennyi ember számára biztosítják a maximális társadalmi részvételt egy minimálisan megkövetelt munka mellett?*

A bérmunkán alapuló teljes foglalkoztatás válsága és a felmerülő alternatívák

A teljes foglalkoztatás ígérete – a fentiekén túl – azért is hamis, mert nem a hagyományos értelemben vett, a régi normák szerint szerveződő teljes foglalkoztatásra utal. A teljes foglalkoztatás középpontjában az elmúlt ötven esztendő során főként az ipari jellegű bérmunka állt. *Ma már nem lehet mindenkinek napi nyolcórás bérmunkát ígérni.* A bérmunka ugyanis több szempontból is súlyos krízist él át. Komplex válságának fogalmát „a bérmunka kettős krízise” definícióval Vobruba vezette be, 1989-ben írott *Arbeit und Essen* című könyvében. Ez a már említett gondolat – „a munka mennyiségileg nem elegendő, minőségét tekintve pedig nem kielégítő” – arra utal, *hogy a bérmunka a mennyiségi hiányon túl sem egészségügyi, sem szociális, sem környezeti szempontból nem tekinthető megfelelőnek.* (Vobruba, 1989. 71.old.) Különösen nem alkalmas a társadalmi integráció maradéktalan megvalósítására napjainkban, amikor tudjuk, hogy még a meglévő állások egy része is alacsonyan fizetett „mini job”, amely a megélhetést nem biztosítja. „Az 1980 és 1986 között megteremtett 8 millió álláshely felében a fizetés 60 %-kal alacsonyabb az ipari átlagbérnél”- írja Castel az Amerikai Egyesült Államokban született új állásokról. (Castel, 1998, 407.old.) Ha a bérmunka kevés és a meglévő munkák egy része pedig a társadalmi integrációra alkalmatlan, akkor váltani kell! De van-e lehetőség a bérmunkán kívüli világban egy új típusú foglalkoztatás megteremtésére?

Sokan és sokféle formában megfogalmazták már (Marxtól Hannah Arendtig), hogy számos előnye van annak, ha a munkavállalók kiszállnak az elidegenedett bérmunkaviszonyból, s jobb munka és életforma megteremtéséért fáradoznak. A kérdés csupán az: hogyan osztható meg az idő a bérmunka és egyéb társadalmilag hasznos tevékenységek között? Hogyan alakítható ki az a kettős gazdaság, amit az utóbbi évek elméleti írásai oly sokszor vetítettek előre mint lehetséges jövőképet, amelyben a bérmunka mellett mindenki végez egyéb, a társadalom számára hasznos tevékenységet? Vagy a bérmunka helyett? Sokan úgy vélik, hogy ez csak abban az esetben lenne megvalósítható, ha a munkavállalóknak és az állampolgároknak garantált alapjövedelem állna rendelkezésükre. Az erről szóló vitában viszont a legalapvetőbb kérdések máig megválaszolatlanok: „1. Hogyan definiáljuk a jogosultak körét? 2. Mennyi legyen a garantált jövedelem összege? 3. Hány százalékig kell a kereső tevékenységet az alapjövedelemben beszámítani?” (Vobruba, 1989, 76.old.)

A munkától független alapjövedelem eszméje a nyolcvanas évek nagy divatja volt. Akkoriban a technikai fejlődéstől várták, hogy olyan jövedelmet termeljen, amely könnyen elosztható. A nyolcvanas évek végén azonban változtak az elméletek, s a munka nélküli alapjövedelem helyett a kilencvenes években a *keresőtevékenységgel kombinált alapjövedelem gondolata került előtérbe (kettős gazdaság).* Az elmélet képviselői ettől várták/várják, hogy a gyenge teljesítőképességűek újra integrálódnak a munkaerő-piacra, s ettől remélik, hogy a szegénység szegregációs hatása visszaszorul. E kombinált elosztási elvnek is voltak és vannak veszélyei. Egyfelől, egyre szélesedik a rosszul fizetett munkavállalók köre, s a társadalom széles rétegeinek csökken az életszínvonala, másfelől a bérmunkásviszonyból való kiesés a két jövedelem együttjárása folytán kettős jövedelemvesztést okozhat. Mindezek következtében egyre többen kerülnek „szegénységi csapdába”, azaz társadalmilag kirekesztődnek. E súlyos következmények miatt a kutatók jelentős része leszámol a kettős gazdaság és a

társadalmi alapjövedelem modelljével, s más utakat keres az új típusú munkaszervezéshez és jövedelem megosztáshoz.

A teljes foglalkoztatás klasszikus tartalmának utópisztikus voltát belátva, s a kettős gazdasággal kapcsolatban felmerülő kérdések válasznélküliségét figyelembe véve önként adódik a kérdés: *milyen alternatívák léteznek ezzel a formával, azaz a klasszikus 8 órás, általánosan jellemző bér munkával és a kettős gazdasággal szemben?*

A foglalkoztatás fogalmának az újraértelmezése, a munka új típusú megközelítése lehetőséget biztosítana az érintettek körének kiszélesítésére és a társadalom integrációs fokának a növelésére. Egy új definíció születése annál is inkább szükségszerű, mert a régi fogalom- és értékrendszerben felmerülő problémákra csak új típusú megoldással, fogalom- és értékrendszerrel lehet választ adni.

A bér munka válságával párhuzamosan születőben van a gazdálkodásnak, s ezzel együtt a foglalkoztatásnak egy régi/új formája. Régi és új egyszerre, hiszen egyes típusait az archaikus társadalmakban figyelhetjük meg, míg más típusait a jövő lehetséges foglalkoztatási formáit felvázoló tanulmányokban látjuk körvonalazódni.
(Beck, 2000.; Vobruba, 1989.; Soros, 1996.; Castel, 1998.)

Ezt az új működési formát legszemléletesebben Polányinak a szubsztantív gazdaság fogalmával lehet szemléltetni. Célszerű kiemelni, hogy a gazdaság ebben a modellben nem elkülönült, önmagáért való alrendszerként jelenik meg, hanem beágyazódik a teljes társadalmi tevékenység- és viszonyrendszerbe. (Polányi, 1976.) A szubsztantív, vagy beágyazott gazdaságot működésében az archaikus (pre-indusztriális) társadalmak etnográfusai sokat kutatták, s rögzítették legfőbb sajátosságait.
(Malinowski, 1972, Fraser, 1965, Bourdieu, 1978.).

A történelmi párhuzamnak többek között azért is van létjogosultsága, mert *a gazdaság történelmileg változó jellegére és helyére hívja fel a figyelmet* a társadalmi újratermelés során. (Ferge, 1991.) Lehetőséget biztosít továbbá arra, hogy egy rendszeren belül keletkezett működési problémákra a rendszeren kívülről érkező megoldási lehetőségeket, válaszokat kínáljon.

2. sz. táblázat

A szubsztantív gazdaság és a formális gazdaság sajátosságainak összevetése

	<i>Szubsztantív gazdaság</i>	<i>Formális gazdaság</i>
A gazdaság célja	A szükségletek kielégítése A gazdaság nem öncél	A gazdaság növekedése
A munka motivációja	Motívumok, ösztönzők és célok sokrétűsége	Csak a haszon és a növekedés
A munka funkciója	A munka természetes létezési mód	A munka eszköz, ill. cél.
A munka jellege	A munka társadalmi tartalmának elsődlegessége	A munka gazdasági tartalmának előtérbe helyezése
A gazdaság függetlensége	A gazdasági tevékenység nem önálló, társadalmi viszonyokkal átszövődik	A gazdasági tevékenység önállósodik, önálló alrendszer
Termelő-fogyasztó szerepek alakulása	A termelő egyben fogyasztó is	A termelő és a fogyasztó elválik
A haszonelvűség jelenléte	A számolás és a méltányosság érzése jellemző	A számító gondolkodás és a nyereség számszerűsítése jellemző
Érdekrendszerek	Közösségi érdek előtérben	Egyéni érdek előtérben
A szolidaritás foka	A közösség felelősségvállalása az egyénért	Növekvő individualizmus

Polányi Károly: Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet (Budapest, Gondolat Kiadó 1976) c. tanulmánya alapján szerkesztette: Csoba Judit.

A szubsztantív, vagyis *beágyazott gazdasággal* szemben álló, napjaink gazdálkodását meghatározó *formális gazdaság* sajátosságait összehasonlítva egy új működési mód látszik körvonalazódni, amely a foglalkoztatásra vonatkozóan más szabályokat ír elő, s új lehetőségeket vet fel. (Polányi, 1976) A formális gazdaság mindent felülíró dominanciájával szemben napjainkban – talán éppen a megoldatlan problémák által kikényszerítve - újra feltűnik, s létjogosultságot kap a gazdasági tevékenység, a munkatevékenység e régi/új formája. Bár ennek az új típusú gazdaságnak a körvonalai még bizonytalanok, s számos kérdést vetnek fel a munka jellegével kapcsolatban, a formális gazdaságtól eltérő sajátosságai nyilvánvalóak.

„Létezik... a normális foglalkoztatás és a segélyezés, a társadalmi beillesztés és a szakmai átképzés, a piaci szektor és a támogatott szektor közé beékelve egy olyan „harmadik szektor”, melyet olykor „szociális gazdaságnak” hívnak. E tevékenységek terjedő félben vannak, legkivált a munkanélküliség „szociális” kezeléséből adódóan, amelynek kapcsán olykor nehéz eldönteni, hogy a kitűzött cél az újbóli munkához juttatás-e, vagy pedig olyan helyzet rögzítése, amely éppenséggel „félúton” van a munka és a segélyezés között. Ezek az eredmények, amelyek 1993-ban 400 ezer embert érintettek, s amelyek hajlamosak a klasszikus munkaerőpiac önálló szegmensévé válni, hasznosnak bizonyulnak egy katasztrófa helyzetben. Az azonban merő eufemizmus, ha 'foglalkoztatáspolitikának' minősítjük őket” - írja Castel a kilencvenes évek közepén. (Castel, 1998. 406.old.)

„Szociális gazdaság”? „Harmadik szektor”? A fogalmak a kilencvenes évek közepén még meglehetősen képlékenyek, de az új gazdaság alapvető jellemvonásai már markánsan körvonalazódnak. Nyilvánvalóvá válik, hogy a domináns piaci értékekkel szemben, a haszonelvűség mindenekfelettségét megkérdőjelezve és a társadalmi értékeket előtérbe állítva képzelik el a szerzők a gazdaság újszerű működését. Beck olyan foglalkoztatási formát mutat be, ahol a jövedelemszerző tevékenység mellett legalább akkora jelentősége lenne a társadalmi szempontból értékesnek tartott emberi tevékenységnek és a társadalmi kohézióknak. A „Bürgerarbeit” fogalma egyszerre tartalmaz gazdasági és társadalmi jellemzőket is. A jövedelemgarancia éppúgy hozzátartozik, mint a munkaidővel való rendelkezés lehetősége és az aktív társadalmi részvétel joga. (Beck, 2000.) Soros arra hívja fel a figyelmet, hogy a „profitszerző magatartás térnyerése a polgári erények kárára magát a politikai rendszert is aláássa”, s kedvezőtlen hatással van a gazdaságra. Az ő modellje a „nyílt társadalom”, amelyben a boldogság mérésére a polgárok önállóságának fokát javasolja, s ehhez igazítaná a gazdasági folyamatokban való részvétel formáját is.” (Soros, 1999. 235.) Fukuyama a társadalmi tőke fontosságára hívja fel a figyelmet, amely nem erősíthető pénzbefektetéssel. Az erős közösségi normák, a becsületesség, a lojalitás nélkül nem képzelhető el hosszú távon működő gazdaság. Olyan közösségek építését javasolja, amelyek a társadalmi tőke megerősítését szolgálják. (Fukuyama, 1997.) Giddens „A harmadik út” című művében olyan munka mellett voksol, amely egyszerre jelent tartalmas munkát, de egyéni identitást erősítő tevékenységet és társadalmi kohéziót növelő köteleket is. (Giddens, 1999.144.old.)

A formálódó szociális gazdaság fenti szerzőknél említett tulajdonságait elemezve számos ronkon vonást fedezhetünk fel az eddig elhangzottak, és Polányi – többnyire archaikus társadalmakra érvényesnek tartott - „szubsztantív” gazdasága között.

Jóllehet az időtávlatok a két korszak között meglehetősen nagyok, a párhuzam feltételezett érvényességére még Castel kételkedő megjegyzései is ráerősítenek. A szociális gazdaság esetében sem válik a gazdasági tevékenység öncéllá. A haszon és a nyereségvágy előtt ennek a gazdasági tevékenységnek „szociális” céljai vannak, melyek egy formális gazdaságban nehezen egymás mellé illeszthető sajátosságok. „Félúton vannak” - mondja Castel- a munka és a segélyezés között. Vagyis csupán a profitért nem éri meg ezeket a szervezeteket/munkahelyeket működtetni. A szociális gazdaság tehát szemben áll a „homo oeconomicus” mítoszával, mely szerint az ember természetétől fogva számító és nyereségre orientált lény. (Ferge, 1991. 28.old.) Az archaikus társadalmakhoz hasonlóan, ahol „a bennszülöttek rengeteg időt és energiát fordítanak teljesen fölösleges erőfeszítésekre, legalábbis a haszonelvűség szemszögéből nézve” (Malinowszki, 1972. 32.), a szereplők a szociális gazdaság szervezeteiben is számos olyan feladatot vállalnak, amelyek inkább szolgálják a résztvevők társadalmi integrációját, szerepkészletének bővülését, társadalmi kapcsolatainak erősítését, mintsem a nyereségtermelést, vagy a gazdasági értelemben vett haszonmaximalizálást.

Ezek a tevékenységek tehát nem formális, hanem a különféle szükségletek kielégítésére szolgáló „szubsztantív” gazdasági formációk. (Polányi, 1976) „Nem hiányzik az egyéni érdek sem, csak épp az egyéni érdek mintegy önként és öntudatlanul alárendelődik a közösség érdekének, azaz a közösség közösségként való fennmaradása érdekének.” (Ferge, 1991. 30.old.) Ezekben a közösségekben, hasonlóan az archaikus társadalmak gazdasági tevékenységet

végző közösségeihez „A munka nem öncél s nem is erény önmagában véve. Ami értékelendő, az nem a gazdasági célra irányuló tevékenység, hanem maga a cselekvés, gazdasági funkciójától függetlenül, s csak akkor, ha valami társadalmi funkciója van. Aki magát valamire tartja, annak mindig kell valami elfoglaltságot keresnie... Aki lusta, az nem tölti be a csoporton belül neki járó funkciót, ezzel pedig törvényen kívül helyezi magát, és kiteszi magát a csoportból való kiközösítésnek.” (Bourdieu 1978. 328.old.)

A szociális gazdaságban tehát a közösen végzett feladat célja a „a közösség erősítése a kötelezettségek és az élvezet megosztása révén” (Ferge, 1991, 29.old.) Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a gazdasági szervezetben nem zajlik termelő, értékelőállító tevékenység. Szükségszerűen zajlik, hiszen e gazdaság célja is a szükségletek kielégítése, beleértve a materiális (gazdasági) szükségleteket is. De nem a profit termelés az elsődleges célja, s a szereplők legfőbb mércéje. Ezekben a termelő közösségekben is gyakorolják a számolást az elvégzett tevékenység eredményének összegzésekor, de nem írja felül a számolás szükségességét a számítás gazdasági kényszere.

A munka mindezeknek megfelelően sem nem kényszer, sem nem eszköz valami más cél érdekében, hanem olyan természetes létezési mód, amely nem is különül el más társadalmi tevékenységtől. A szociális gazdaság szervezetei ennek megfelelően a társadalmiszervezői, védelmi, jóléti, közösségi funkciók egy jó részét is ellátják. Ha ezek a funkciók nem maradnak meg, a szociális gazdaság villámgyorsan kiüresedik és lecsupaszodik a csak önmaga érdekeit szem előtt tartó gazdasági funkcióra.

A szociális gazdaság mindezek következtében nagy feladatot vállal. Megpróbálja a többi alrendszerrel levált, csak szigorúan a saját alrendszerére érdekeit, értékeit (haszon, gyorsuló ütemű növekedés, költséghatékonyság, termelékenység) követő gazdaságot visszailleszteni a társadalom többi alrendszerébe, s az individuális érdekek elé állítani a kollektív érdekeket az egyes gazdasági tevékenység végzése során. Feleleveníti a gazdaság régi/új értékeit: pl. a szükséglet kielégítés fokát, minőségét, s a felgyorsult világ másodpercekre beosztott idődimenziója mellé (jobb esetben helyébe) állítja a hosszú távú (de legalábbis a közép távú) hasznosság gondolatát, amely nem mindig fejezhető ki közvetlenül pénzben. A profit maximalizálás elsődleges célja helyett a közösség fennmaradását, jólétét szolgálja, mint alapvető célt. A piac által látványosan visszautasított nem fizetőképes szükségletek kielégítését is vállalja, sőt időnként ezt helyezi előtérbe. Az áruviszony általánossá válásával eldologiasodott munkaerőt (mely maga is áruvá vált) kiszabadítja a tisztán gazdasági, dologi viszonyból, s visszaadja személyiségét, társadalmiságát. A kísérlet eredményeként szükségszerűen újjászületik, ill. megerősödik a társadalmi szolidaritás, ami az Európa-paradigma egyik alappillére, a társadalom működésének elengedhetetlen feltétele.

A szociális gazdaság megteremtésére irányuló kísérletek tehát nem kis feladatot vállalnak magukra. Egy domináns gazdasági formáció keretei között kell megteremteniük egy, majdan a dominánst felváltó gazdasági és foglalkoztatási modell elemeit. A születő modell elemei ráadásul nem valami hipermodern elmélet részei, hanem az archaikus formák újragondolásából fakadó következtetések. Vajon a lineáris időszemléletű XXI. század – amely a folyamatos fejlődést, haladást hirdeti - hogyan viszonyul majd ezekhez az archaikus modellekhez? Le-

Lehetséges-e a fejlett piac korában egy beágyazott gazdasági formának a kialakulása, kiterjedése? Lehetséges-e a végletekig formalizált struktúrák között egy – a beágyazott gazdaság sajátosságait mutató - gazdálkodási forma meggyökereztetése, elterjesztése? Lehetséges-e, hogy a szociális gazdaság a XXI. század szubsztantív gazdasági formációja?

Soros György szerint csak ez a lehetséges út - bár nem szociális gazdaságnak hívja, hanem közösségi gazdálkodásnak. (Soros, 1999, 2004) Castel a bémunka válságának bemutatásakor szintén hosszasan érvel a közösségi gazdálkodás, vagy szociális gazdaság mellett.

"A *szociális felfedezése* szelídítette valamennyire hozzá az emberhez a piacot, s tette humanizáltabbá a kapitalizmust. A gazdaságilag legfejlettebb társadalmak – *mivel ezek épülnek leginkább a bémunkára (szerk. megj.)* - a legsérülékenyebbek. Szükséges a társadalmi funkciók újjáépítése. A szociális alapja a jóléti állam szötte hálót. Ennek visszaszorulásával éppen a gazdaságban jelenhet meg egy olyan kohéziós eszköz, szerkezet, amely a gazdasági funkciók mellett, vagy annak beágyazásával a szociális, társadalmi funkciók erősítését is képes ellátni. (Castel, 1998. 389. old.) A jóléti állam fokozatos visszavonulása egyre aktuálisabbá teszi Castel tíz évvel ezelőtti megállapítását. Egy új gazdasági és foglalkoztatási forma kialakulása elemi és elodázhatatlan szükséglet a modern társadalmakban.

Az már mindenképpen előremutató, hogy széles körben ismertté vált a formális és szubsztantív gazdaság közötti ellentmondás. Az ellentmondás feloldására irányuló módszerek felismerése, alkalmazása pedig a közeljövő gazdaság- és társadalmpolitikai dilemmáinak központi kérdésévé vált. A dilemmák során számos fogalom, értelmezés, megközelítés alakult ki a szociális gazdasággal kapcsolatban. Vannak ágazati, szervezetszociológiai, társadalomfilozófiai és gyakorlati közelítések. De bármelyik közelítést vesszük is alapul, **a szociális gazdaság lényegi elemeként a beágyazottságot kell kiemelni**. A 2. táblázatban sorolt jellemzők valamennyi közelítés esetében érvényesek. Ha csak egyik vagy másik elem érvényesül, megkérdőjeleződik a szociális gazdaság lényege, s nem történik más, mint a formális gazdaság megjelenítése „modern retorikai köntösben”.

„ A gazdasági hatékonyság minden egészséges, erőteljes társadalom szükséges eleme, és csak a javíthatatlan széplelkek becsülhetik le jelentőségét. Ám ha a hatékonyságot eszközből elsődleges céllá teszik, ezzel magát a hatékonyságot zúzzák szét. Mert egy komplex civilizációban a hatékony cselekvés alapja a kooperáció. És ennek feltétele az, hogy egyetértés legyen, milyen célokra irányuljanak az erőfeszítések, és milyen kritériumokkal kell mérni az erőfeszítések sikerét.” (Ferge 1991. 50.old.)

2. A szociális gazdaság fogalma (Frey Mária)

A *nonprofit szektor* (= szociális gazdaság = harmadik szektor = harmadik rendszer) hatalmas szociális és gazdasági erőt testesít meg világszerte, és *kulcsszereplője a foglalkoztatás- és szociálpolitikának* valamennyi OECD tagállamban. A fenti elnevezések egyetlen fogalmat takarnak: olyan szektort, amely köztes helyet foglal el az állam és a piac között; gazdasági és szociális küldetést egyaránt teljesít; közérdeket szolgál és célja nem a profit elosztása, hanem újrahasznosítása a nonprofit szervezetek tevékenységében. Ezeknek a jellemzőknek mindegyike csak egy-egy aspektusát fejezi ki ennek a szektornak. A

nonprofit, ami az USA-ból származik, a *profit szétesztésének mellőzésére* utal, a (francia eredetű) *szociális gazdaság a szektor szociális küldetését*, szolidaritás-jellegét fejezi ki, a *harmadik szektor*, ill. harmadik rendszer pedig a nonprofit szervezeteknek az *állam és a piac között elfoglalt helyét* jelöli ki.

Nincs általánosan elfogadott fogalmi apparátus azoknak a tevékenységeknek a leírására, amelyek nem tartoznak sem a profit maximalizálására törekvő, piacorientált vállalatok közé, sem pedig a már intézményesült közsférába. Sokféle névvel illetik őket, pl.: szociális gazdaság, harmadik szektor, informális gazdaság, szövetkezeti szektor, önkéntes gazdaság, helyi kezdeményezések terepe, kísérleti munkaerő-piaci projektek, kollektív önségítés, alternatív szektor, stb.

Makroszinten már régóta élénk vita folyik a „harmadik szektorról”. Különösen népszerű lett ez a koncepció Jeremy Rifkin könyvbe nyomán (1995: *The End of Work*), amely minden tevékenységet ide sorolt, amely nem állami és nem profitorientált. Van némi eltérés az észak-amerikai és európai fogalomhasználatban. Az előbbibe csak kifejezetten a nonprofit szervezetek tartoznak (egyesületek, alapítványok, stb.), az utóbbiba viszont szövetkezetek és önségélyező egyesületek is. (Six és Vidal, 1994.)

A nyolcvanas éveknek „a munka és a társadalom válságáról” szóló európai vitáiban a harmadik szektort sokkal szűkebb értelemben használták. A hangsúly akkor az „alternatív terepre” helyeződött: az élet- és munkaközösségekre, az ideológiai és vallási kommunákra, továbbá más olyan csoportosulásokra, amelyek elutasították a kapitalizmus célját. Egy évezed elteltével a harmadik szektor fordított értelmezést kapott. A 80-as évek szociológiai irodalmában még a kapitalista munkaerő-piacot elutasító tevékenységek leírására használták, manapság a munkaerőpiac bővítésének útját fejezi ki.

A szociális gazdaság egy másik koncepció: a nonprofit, az önségélyező és a szövetkezeti szervezetek gyűjtőfogalma. Franciaországban használták először, majd Európa un. „latin” államaiban. A kifejezés meghonosodott az EU hivatalos dokumentumaiban is, többek között az Európai Foglalkoztatási Stratégiában. Westlund és Westerdahl (1997a) a szociális gazdaságot úgy határozták meg, mint „demokratikusan irányított gazdasági szervezeteket, amelyek olyan tevékenységeket folytatnak, amelyeket nem lát el az állami szektor. Ugyanakkor nem generálnak olyan gazdasági hasznot sem, ami működésük fő célja lenne.” Más szavakkal: „*A szociális gazdaság egy harmadik, az állampolgárok által működtetett szektort jelent, a piacgazdaság profit maximalizáló és az állami szektor adóból finanszírozott szegmense között!*”

Másik lehetőség a szociális gazdaság definiálására: a *jóléti fogalomrendszer* használata. Evers és Wintersberger (1990) három dimenziót alkalmazott, ezek: a formális/informális; a profit/nonprofit és az állami/magán. Ebben a megközelítésben a szociális gazdaságba tartoznak a *nonprofit, formális tevékenységek, elsődleges profitmótvum nélkül*. Így a szociális gazdaság keretei a politikai, szociális és jogi feltételelektől függenek, továbbá országonként, régióként, és időben is változhatnak.

Westlund és Westerdahl 1997. évi tanulmányában (Contribution of the Social Economy to Local Employment) az „új” *szociális gazdaság* fogalmát vezették be. Ez azokra a szervezetekre utal, amelyek *inkább gazdasági, mint idealisztikus célokat követnek, fenntartva a nonprofit szektor hagyományos értékeit*. Az „új” a különbséget hangsúlyozza az intézményesült szövetkezeti mozgalommal, az önszegélyező életbiztosító társaságokkal és a karitatív szervezetekkel szemben. A szerzők az új szociális gazdaságot a következőkkel jellemzik:

- köztes helyet foglal el a piacgazdaság profit-maximalizálásra törekvő, és az állami szektor adóból finanszírozott tevékenysége között;
- szervezetei nem tartoznak sem az intézményesült termelő- vagy fogyasztási szövetkezetek körébe, sem pedig más önszegélyező gazdasági szereplők közé;
- helyi gyökereik vannak, és demokratikus a felépítésük (egy ember – egy szavazat, vagy a tulajdon és a befolyás hasonlósága);
- jogi formája változhat, aminek egyébként alárendelt jelentősége van.

Westlund és Westerdahl (1997b) szerint az „új szociális gazdaság” projektjeinek három funkciót kell teljesíteniük:

- *Védő funkciót*: tartós, vagy időszakos állások felkínálása olyan embereknek, akiket nem lehet beilleszteni a támogatás nélküli munkák világába. Azok a projektek, amelyek kizárólag erre a funkcióra koncentrálnak, valójában hagyományos munkaerő-piaci feladatot látnak el azzal a céllal, hogy a legnehezebben elhelyezhető tartós munkanélkülieket a társadalom aktív tagjává tegyék. Ezek a projektek nem válhatnak önfenntartókká.
- *Híd funkciót*: a munkanélküliek (re-)integrálása a normál munkaerő-piacra átmeneti foglalkoztatás felajánlásával, amit képzés, szociális és pszichológiai támogatás, tanácsadás egészít ki, megfejelve az álláskereséshez nyújtott segítséggel. Ezek olyan szolgáltatások, amelyeket a munkaerő-piaci szervezet is nyújt. A különbség az, hogy hogyan, kiknek és kik által szervezik meg ezeket a tevékenységeket.
- *Üzleti funkciót*: olyan projektek, amelyek termékeket vagy szolgáltatásokat állítanak elő a piac számára. Ezek olyan szükségleteket fedeznek, amelyek egyelőre nem profitábilisak, következésképpen állami támogatást igényelnek, legalább az induló szakaszban. Ezek a projektek vannak a legközelebb a munkaerőpiac fő áramához.

Ezeknek a projekteknek vannak közös vonásaik: foglalkoztatást, képzést, tanácsadást, szociális gondoskodást nyújtanak olyan embereknek, akik nehezen találnak munkát a normál munkaerő-piacon. Nem cél ezeket a kezdeményezéseket izolált zárványokként fenntartani „másodrendű” állampolgárok számára. Arra kell törekedni, hogy a munkanélkülieknek utat mutassanak a támogatás nélküli munkák világába, mégpedig a munkaerőpiac új, de az általánossal azonos szabályok szerint működő szegmensébe. Ezek a projektek legalább induláskor állami támogatásra szorulnak, de saját bevételt is generálnak. E tekintetben olyan gazdasági célokat követnek, mint más piaci szereplők, azzal a különbséggel, hogy a fő céljuk nem a haszonszerzés.

E projektek nagyon különbözőek. Tevékenységük, szervezeti felépítésük, jogi formájuk, céljaik és a formális politikához való viszonyuk országról országra változik, de még országon belül is. A projektek feltételei és infrastruktúrája is különböző, csakúgy, mint az igény az ilyen típusú projektekre. Vannak országok, amelyekben állampolgári kezdeményezésre végeznek

olyan tevékenységeket és szolgáltatásokat, amelyek másutt állami feladatot képeznek; helyenként pedig olyan funkciókat teljesítenek, amelyeket a piac nem vállal. Másutt közszolgálati célok megoldásának eszközét látják a szociális gazdaságban.

Olaszországban például azt, hogy szociális, egészségügyi és oktatási tevékenységeket lásson el ill. szolgáltatásokat nyújtson a fogyatékossgal élő embereknek, időseknek, drogfüggőknek, és támogassa a hátrányos helyzetűek és nehezen elhelyezhető munkanélküliek integrációját. *Ausztriában* azt várják, hogy munkatapasztalatot biztosítson az álláskeresőknél közhasznú projektekben, a hagyományörzés, a környezetvédelem, az egészségügy, a turizmus, a sport és a középületek restaurációja területén. *Az Egyesült Királyságban* a társadalmi kirekesztettség elleni küzdelem fontos eszközét látják benne, ami jóléti, munkaerő-piaci, képzési és egészségügyi szolgáltatásokat nyújt, továbbá támogatja az óvodáskorúakat és újjáéleszti a lepusztuló helyi gazdasággal rendelkező településeket. *Németországban* azért támogatják ezt a szektort, hogy rövidtávra szóló munkahelyeket teremtsen a hulladék-újrahasznosítás és a szociális szolgáltatások területén. *Hollandiában* az idősgondozásban számítanak rá. *Az Európai Unióban* pedig azt várják tőle, hogy elősegítse a fizikai és környezeti megújulást; választ adjon a szociális kirekesztettség problémájára; támogassa a képzést és a vállalkozóvá válást, továbbá a foglalkoztatást a lepusztult városrészekben. (EC, 2002, 10. old.)

Ha *szervezeti alapon* akarjuk körvonalazni a szociális gazdaságot, alapvetően két megközelítés közül választhatunk. Általánosan elterjedt definíció szerint a szociális gazdaságot a szövetkezetek (Cooperatives), a kölcsönös biztosítópénztárak (Mutuals), az egyesületek (Associations) és alapítványok (Foundations) alkotják. Ezeket az utóbbi időben kiegészítik a *szociális vállalkozásokkal* (Social Enterprises) is. Az utóbbit az Egyesült Királyságban valamennyi, szociális gazdaságba tartozó szervezeti forma megnevezésére használják. A brit szociális vállalkozás stratégiájában a következő definíciót alkalmazzák: „*a szociális vállalkozás elsődlegesen szociális célokkal bíró szervezet, amely nyereségét főként ettől a céltól – s nem a tulajdonosok vagy részvényesek profitmaximalizálási szempontjai által – vezérelve fekteti be újra üzleti tevékenységének, vagy a közösség fejlesztése érdekében.*” (MTA RKK ÉMO, 2006, 9. old.).

Az „új szociális gazdaság” koncepciója megfelel a mi célterületünk általános vonásainak a leírására is. Egy-egy kivételt azért lehet tenni. Azok a kezdeményezések, amelyek inkább profitorientáltak, s emiatt nem illeszkednek a hagyományos szociális gazdaság koncepciójába, a miénkbe beleférhetnek. Például: vannak olyan ökológiai/újrahasznosító projektek, amelyek a munkanélkülieknek adnak munkát. Ezek működhethetnek normál vállalkozásként is a versenyszférában. Ugyanakkor kezdetben állami segítségre lehet szükségük a szervezet felépítéséhez, a munkahelyek létrehozásához. Hosszabb távon azonban részévé válhatnak az üzleti világnak, állami támogatás nélkül.

Akkor mit is nevezünk szociális gazdaságnak Magyarországon? Mint ahogy a fejlettebb országokban, úgy nálunk sem lehet egyértelműen kijelölni a szociális gazdaság határait, azt, hogy melyek azok a szervezetek, amelyek többé-kevésbé egyértelműen a szektorba sorolhatók, ill. milyen ismérvek határozzák meg ezt.

Pragmatikus okokból nagyon egyszerű definíciót használunk: *olyan helyi kezdeményezéseket tekintünk a szociális gazdaságba tartozónak, amelyek célja a nehezen elhelyezhető emberek integrálása a munka világába, foglalkoztatást, szakmai tudásuk fejlesztését és tanácsadást kínálva számukra.*

Emellett általános jellemzőjük, hogy:

- lokális szinten működnek, a köz- és a piaci szektor között,
- a magáncégek és állami intézmények által kielégítetlenül hagyott helyi szükségletekre reagálnak,
- új munkahelyeket teremtenek,
- jövedelmet generálnak és az a céljuk hogy idővel önfinanszírozóvá váljanak,
- a bevételeik között a magánfinanszírozás is bizonyos mértékben megjelenik,
- célcsoportjukba tartoznak a tartós munkanélküliek, az elhelyezkedési nehézséggel küzdő pályakezdő fiatalok, a gondozási kötelezettséggel terhelt nők, az idős és fogyatékossgal élő emberek és a szociális beilleszkedési zavarokkal küzdő személyek.

A hazai gyakorlatban a szociális gazdaság 3-400 nonprofit szervezet tevékenységére épül, amelyek képesek arra, hogy – többé-kevésbé – folyamatosan lássák el foglalkoztató, szolgáltató, közösségfejlesztő funkciójukat. Tevékenységük szerteágazó, de többségük szocio-ökonómiai, és a munkaerő-piaci hátrányokkal küzdő emberek számára kidolgozott foglalkoztatási projekteket menedzsel, továbbá munkaerő-piaci szolgáltatásokat nyújt és a szociális ellátásban vesz részt. Szervezeti oldalon is jelentős tartalékok vannak még a hazai szociális gazdaságban, hiszen a szektorba sorolhatók azok a nem profitorientált szervezetek is, amelyek csak alkalmasszerűen indítanak foglalkoztatási projekteket, továbbá a szociális földprogramot megvalósító nonprofit szervezetek, és a kistérségi társulások munkaszervezetei, az önkormányzati szövetségek is.

3. A szociális gazdaság viszonyulása a hagyományos nonprofit szektorhoz (Frey Mária)

Az új nonprofit szervezetek számos más ponton különböznek a hagyományos szervezetektől.

- Magatartásukat a termelési és vállalkozói jelleg dominálja. Mivel céljuk olyan termékek előállítására és szolgáltatások nyújtására, amelyeket az állami szektor nem elégít ki, meg kell szervezniük a termelő tevékenységet, és gazdasági forrásokat kell hozzá találniuk.
- Nagy hajlandóság van bennük a szociális szolgáltatások megújítására, a szolgáltatások fajtáit, a célcsoportokat (gyakran a marginalizálódottakat) és a szolgáltatás nyújtásának megszervezését illetően egyaránt. (A hangsúly az aktivizáláson és a felhasználók előtérbe állításán van.)
- Különösen nagy figyelmet fordítanak az új munkahelyek létrehozására, főleg a nehezen elhelyezhetőek számára.
- Tevékenységük helyi dimenziójára fókuszálnak; szorosan együttműködnek a helyi közösségekkel, számításba véve szükségleteiket.
- Bár nem osztják szét a profitjukat, nem feltételezik, hogy örökké a profitkörtől lesz a leg-

főbb megkülönböztető jellemzőjük. Ennél fontosabbnak tartják a szociális cél világos meghatározását, a különböző alapítók megfelelő képviselését, továbbá a demokratikus kontrollt és ellenőrzést.

A hagyományos európai nonprofit szervezetekkel összevetve az újak:

- kevésbé érdekeltek az adományozásban, mások pártfogásában, vagy ha igen, másodlagos célként;
- autonómabbak; a fogyasztók sokszínűségére alapozva jutnak forrásokhoz, független partnerként lépnek kapcsolatba a közhivatalokkal, gyakran szerződés alapján;
- jobban ambicionálják a munkahelyteremtést, különösen a hátrányos helyzetűek esetében, amiért hajlandók együttműködni a profitorientált szervezetekkel;
- érdekeltek olyan tulajdonosi struktúra létrejöttében, amely képes garantálni az összes érdekelt részvételét és az öngazgatást;
- a településekre fókuszálnak és kisebb méretűek, szemben a hagyományos nonprofit szervezetekkel, amelyek nagyok és országos hatókörűek;
- új szolgáltatások és innovatív termékek létrehozására koncentrálnak, olyanokra, amelyeket mások nem nyújtanak; új utakat keresnek a szociális szükségletek kielégítésében.

A *vállalkozói jelleget* illetően négy elem tűnik meghatározónak:

1. a folyamatos termék-előállítás és szolgáltatásnyújtás
2. az autonómia magas foka
3. a gazdasági kockázat jelenléte
4. fizetett munkaerő alkalmazása.

Ehhez hozzá lehet tenni egy ötödiket is: a piaci orientációt, ami azt jelenti, hogy a szervezet jövedelmének jelentős részéhez a piacon jut hozzá (szolgáltatások eladásával közvetlenül a felhasználókhöz), vagy a közhivatalokkal való szerződéses tranzakciók útján.

Az alábbi mutatók fejezik ki ezeknek a szervezeteknek a *szociális dimenzióját*:

1. a polgárok egy csoportja által vállalt kezdeményezésről van szó,
2. a tevékenység által érintett emberek közvetlen részvétele jellemző,
3. olyan hatalom birtokában vannak, ami nem a tőketulajdonlason nyugszik,
4. korlátozott profit-felosztás,
5. nyíltan vállalt cél: a közösség hasznára cselekedni,
6. küldetésük: az aktivizálásra felkészítés és az aktív tevékenység révén szerzett jövedelem, a passzív ellátással szemben.

4. A szociális gazdaság jellemző tevékenységei (Frey Mária)

A szociális gazdaság koncepcióját az Európai Unió Fehér Könyve - Növekedés, Versenyképesség, Foglalkoztatás - vázolta fel nagy vonalakban, mint egyikét a XXI. századba vezető fejlődési utaknak. Ennek lényege: *a háztartások és egyének által igénybe vehető helyi szolgáltatásoknak a piaccá szervezése, amitől több millió új munkahelyet reméltek.* (European Commission, 1994)

A foglalkoztatáspolitikában is ennek megvalósulását segítő, új megoldások keresése van napirenden. Olyanoké, amelyek munkahelyteremtésre ösztönöznek, a munkaintenzív és nemzetközi versenytől védett szolgáltató szektorban. Ezek sok vonatkozásban szakítanak azzal a hagyományos megközelítéssel, amelynek középpontjában az emberek célcsoportjai állnak (pl. az ifjúsági vagy tartós munkanélküliek). Ehelyett azokat a tevékenységeket célozzák meg, amelyekből munkahelyek szülehetnek, mégpedig jóval kevesebb helyettesítő hatással, mint amit a munkanélküliek probléma-csoportjainak a preferálásánál tapasztalni lehet.¹ Emellett az is előnye ennek a megoldásnak, hogy ezek a tevékenységek tömeges igényt támasztanak az alacsonyan, vagy közepesen képzett munkaerőre. Következésképpen fejlesztésük egyben olyan munkahely struktúrát hoz létre, ami összhangban van a munkanélküliek összetételével.

Az új nonprofit szervezetek különböző tevékenységet látnak el. Ezek két nagy csoportba sorolhatók: a munkaerő-piaci integrációra és a szociális, ill. kommunális szolgáltatásokra. E tevékenységek együtt is gyakorolhatók, mégpedig úgy, hogy a szociális és kommunális szolgáltatások nyújtása képezi a munkaerő-piaci reintegráció terepét.

A munkahelyi integrációt megvalósító nonprofit vagy szociális vállalkozások majdnem minden európai országban jelen vannak. Ezek részben a védett foglalkoztatók múltbeli tapasztalatain nyugszanak, két fontos különbséggel: a) kevésbé függenek a közpénzektől és nagyobb figyelmet fordítanak a piaci dinamikára; b) arra törekcsenek, hogy a hátrányos helyzetű embereknek a foglalkoztatás révén más munkavállalókhoz hasonló keresetet nyújtsanak. Mi több, e szervezetek közül sokan kifejezetten arra alakultak, hogy a hátrányos helyzetű embereknek munkahelyi képzést és olyan munkaerő-piaci szolgáltatást nyújtsanak, amelyek segítik őket beilleszkedni a támogatás nélküli munkák világába. E szervezetek nagy része független az állami szektortól, és a piaci viszonyok felé nyitott. Páran egészen új tevékenységet vállalnak közülük: általában munkaintenzíveket, és olyanokat, amelyekből – legalább is korábban – elhatárolódott a forprofit szektor (pl. hulladék-újrahasznosítás). Vannak, amelyek maguk fedezik a hátrányos helyzetű dolgozók képzésének kiadásait, miközben javakat és szolgáltatásokat állítanak elő magánfogyasztóknak és profitorientált vállalkozásoknak. Gyakori, hogy egyedüli állami támogatásuk a foglalkoztatási szubvenció, amit más vállalatok is megkaphatnak, ha ugyanolyan típusú munkaerőt alkalmaznak.

A nonprofit szervezetek vagy szociális vállalkozások másik tevékenység-típusa a szolgáltatásnyújtás. Ezek is megtalálhatók Európa szinte valamennyi országában, de abban már nagy a különbség, hogy vállalnak-e munkaerő-piaci reintegrációs feladatokat, és milyen szolgáltatásokat nyújtanak.

A különbségek a nemzetállamok jóléti rendszerének szervezettségétől függenek. A jól fejlett jóléti államokban (pl. a skandináv országok) az új nonprofit szervezetek csak specifikus szektorokban vannak jelen: ott, ahol a kormány vagy a helyi önkormányzatok csökkentik

¹ A helyettesítő hatás azt jelenti, hogy a támogatás nem képes csökkenteni a munkanélküliség szintjét, hanem csak átstrukturálja az állástalanok összetételét: a fiatalok felvételének támogatása esetén pl. háttérbe szorulnak a felnőtt munkanélküliek, a tartós munkanélküliek előnyben részesítése pedig a rövid időt munka nélkül töltők állástalanságának a meghosszabbodásával jár együtt.

jelenlétüket, de fenntartják finanszírozói szerepüket. Továbbá ott, ahonnan hiányoznak a szervezett állami szolgáltatások.

A másik nagy országcsoportban (kontinentális Európa) a nonprofit szektor jelenléte egyenetlen. Egyes országokban fejlettebbek (pl. Franciaország, Belgium), és főleg új szolgáltatások nyújtására szakosodtak. Olyan állami forrásokat használnak fel, amelyek nem feltétlenül a szociális szolgáltatások eladásához kapcsolódnak (pl. foglalkoztatási támogatásokat). A hagyományos nonprofit szervezetek széles körű részvétele a szociális szolgáltatások nyújtásában, továbbá a jól működő pénzügyi szabályrendszer magyarázza az új nonprofit szektor eltérő jelenlétét és azt a ténytet, hogy az utóbbiak a hagyományos nonprofit szektor fejlődésének eredményei. Egyes országokban (pl. Németország) a hagyományos nonprofit szervezetek bírják a versenyt az újakkal.

A harmadik országcsoportban, ahol az állami szolgáltatásnyújtás korlátozott, az új nonprofit szervezetek többfajta tevékenységet tudnak vállalni, mivel azért hozták létre őket, hogy hidat képezzenek a szükségletek és a kínálat között növekvő szakadék fölött. Fejlődési potenciáljuknak azonban gátat szab, hogy szociális szolgáltatásokra csak korlátozott források állnak rendelkezésre, különösen az alacsony GDP/főre jutó országokban (Görögország, Portugália).

Mint említettük, *a kétfajta tevékenység gyakran összekapcsolódik. Sok nonprofit szervezet egyesíti a szociális szolgáltatások nyújtását a munkaerő-piaci reintegrációval.* Ennek az átfedésnek van magyarázata. Abból következhet, hogy egyes szociális szolgáltatások alkalmasak a hátrányos helyzetű emberek munkaerő-piaci integrációjára, miután munkaintenzívek és nem túl képzettségigényesek. Ennek révén bizonyos társadalmi csoportok számára teljes társadalmi és gazdasági integráció biztosítható, pl. a szenvedélybetegek esetében, akiknél a szolgáltatásnyújtás és a munkaerő-piaci integráció nem választható külön egymástól.

Néhány esetben ezt az átfedést az új szociális és közösségi gondozói szolgáltatások világos közfinanszírozási politikájának a hiánya okozza, ami arra kényszeríti az új nonprofit szervezeteket, hogy munkanélküli embereket vegyenek fel foglalkoztatási szubvencióval, e szolgáltatások fejlesztése érdekében. Ezek ennek megfelelően képesek voltak arra, hogy valós és innovatív szociális és gondozói szolgáltatásokat hozzanak létre, az állami szociális és munkaügyi politikák integrálásával, anélkül, hogy megfelelő garanciát kapnának a közép távú túlélésre, a foglalkoztatási szubvenciók korlátozott időtartama miatt.

Az, hogy az új nonprofit szervezetek a munkaerő-piaci integráció, valamint a szociális és közösségi gondozói tevékenységek felé mozdultak el, egyben a helyi gazdasági rendszerek fejlesztését is szolgálja. Egyes esetekben – ld. az ír hitelszövetkezeteket, a finn falusi szövetkezeteket, vagy a brit közösségi vállalkozásokat - a helyi gazdaságfejlesztéshez való hozzájárulás a nonprofit szervezetek nyílt célja.

Végül, a különböző nemzeti tapasztalatok elemzése arra utal, hogy a nonprofit szervezetek nem elégszenek meg az eddig nyújtott szolgáltatásokkal. A legtöbb országban kiterjesztet-

ték tevékenységüket más szolgáltatásokra is, pl. a környezetvédelemre, kulturális szolgáltatásokra, és más, a helyi közösség szükségletének kielégítésére.

Hogy konkrétan milyen tevékenységekről van szó, az mindenkor attól függ, miből tevődik össze egy adott ország szolgáltatási struktúrája, mi jellemzi a lakosság életmódját és az adórendszert.

Az EU Fehér Könyve (EC, 1994) példaszerűen a következőket említi:

a./ Személyi szolgáltatások

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

b./ Audiovizuális szolgáltatások, új információs és kommunikációs technikák bevezetése

c./ Szabadidős és kulturális programok szervezése, hagyományőrzés

d./ A környezet gondozása

- előregedett épületek felújítása, komfortosítása, őrzése
- helyi közlekedés megszervezése, kényelmesebbé, gyakoribbá, elérhetőbbé tétele (pl. mozgás-korlátozottak számára is)
- céltaxi járatok üzemeltetése vidéki településeken belül és között
- szelektív hulladékgyűjtés, újrahasznosítás

e./ Környezetvédelem

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

Ezeknek a szolgáltatásoknak a fejlesztése mindenesetre két szempontból ígértes:

- egyfelől *jobb életfeltételeket kínál a háztartásoknak,*
- másfelől ösztönzi és bővíti a foglalkoztatási lehetőségeket, mert *olyan fogyasztóközeli, helyhez és időhöz kötött tevékenységekről van itt szó, amelyek a nemzetközi piacba nem integrálhatók, s így védettek a - nemzeti munkahelyeket veszélyeztető nemzetközi - konkurenciától.*

5. A szociális gazdaság szerepe a foglalkoztatásban (Frey Mária)

A szociális gazdaság foglalkoztatási szerepéről és potenciáljáról keveset tudunk. Az közismert, hogy az EU lemaradása az USA-hoz képest a foglalkoztatottsági szint tekintetében elsősorban a kommunális szolgáltatások területén mutatkozik meg, amit (az EU-ban és az USA-ban is) főleg nonprofit szervezetek nyújtanak. Ebből levonható az a következtetés, hogy az utolérés egyik lehetősége a szociális gazdaság fejlesztésében rejlik. Emellett ez jobb életminőséget is kínál, a szociális és személyi szolgáltatások szélesebb és pluralisztikusabb struktúráján keresztül.

Hogy ezt mennyiben használták ki a tagállamok, arra következtetni lehet az egyik kísérleti kutatás (CIRIEC, 1999) adataiból. Eszerint mintegy 8880 ezer teljes munkaidőre átszámított állás regisztrálható az EU harmadik szektornak nevezett szociális gazdaságában, ami a foglalkoztatottak 7,9%-ának felel meg. Ez a létszám:

- az EU összes munkanélküli létszámának a 39%-át teszi ki,
- több, mint ahányan a mezőgazdasági ágazatban dolgoznak a 15 EU tagállamban,
- és egyharmada az EU-ban élő önfoglalkoztatottak számának.

A szociális gazdaság foglalkoztatási szerepe országonként változó. Az itt dolgozók a foglalkoztatottak 12,5%-a között mozognak Görögországban és Portugáliában, 4-8% között Olaszországban, Svédországban, Németországban, Belgiumban, Franciaországban, Ausztriában, Finnországban, Spanyolországban és az Egyesült Királyságban, továbbá 12,5-14,3% között Dániában, Írországban és Hollandiában.

Az EU területén a szociális gazdaság munkahelyeinek 71%-át egyesületek adják, 25,7%-át szövetkezetek, a többit pedig egyebek. Ezek aránya is eltér az egyes országokban. A hagyományos és új típusú szövetkezetek például gyorsan terjednek Olaszországban, Spanyolországban, Finnországban és Svédországban, ahol az itt dolgozók aránya eléri a szociális gazdaságban foglalkoztatottak 45-55%-át. Az élénk munkaerőpiac ezekben az országokban a munkaszövetkezetek, ill. a szociális szövetkezetek gyors szaporodásának köszönhető. A foglalkoztatottak tevékenységi struktúrája az általános trendeknek megfelelően változik: a mezőgazdaságtól és ipartól eltolódik a szolgáltatások irányába, a standard szolgáltatásoktól pedig a személyi szolgáltatások felé.

6. A szociális gazdaság korlátai (Csoba Judit)

A szociális gazdaság az utóbbi években soha nem látott virágkorát éli. Ha nem is a valóságban, de a szakmai, politikai retorika terén mindenképpen. Hazai és nemzetközi konferenciákat szerveznek róla, foglalkozik vele a vállalkozói szervezetek köre éppúgy, mint a kormányzati struktúra és a civil társadalom. Készültek európai uniós állásfoglalások a szociális gazdasággal kapcsolatban, négy európai országban a szociális gazdaságnak saját minisztere van, s szerepel a Nemzeti Foglalkoztatási Akciótervben éppúgy, mint a legtöbb regionális fejlesztési stratégiában. Az elektronikus kereső szolgálatok több tízezer találatot jeleznek a téma iránt érdeklődőknek, a legkülönbözőbb tartalommal, a nemzetközi keresők számos honlapra

mutatnak rá, ahol végtelen tárhelyeket tartanak fenn a téma számára. Úgy tűnik, a szociális gazdaság egy olyan univerzális eszköz, amellyel egyszerre lehet kezelni gazdasági, társadalmi, munkaerő-piaci, szociális, s ki tudja még milyen problémákat. Egy-egy ilyen univerzális eszköz kapcsán azért felmerül a gyanú, hogy ha ennyi mindenre jó, akkor valószínű, hogy speciálisan nem jó semmire. Mindezzel párhuzamosan jogos aggodalom fogalmazódik meg: ha ennyire szerteágazóan akarjuk használni a fogalmat, akkor kiüresedik az a speciális tartalom, amit a szociális gazdaság iránt elkötelezett szakmai kör kifejezetten ezzel a fogalommal kíván lefedni. Hogy ez utóbbi helyzetet elkerüljük, *célszerű számba venni, mi az, amit megítélésünk szerint nem lehet azonosítani a szociális gazdaság fogalmával*, továbbá, hogy milyen nehézségek, akadályok, állnak a szociális gazdaság kiszélesedése előtt. Lássuk tehát a *korlátokat egyfelől amelyeket mi magunk szakmai szempontok szerint állítunk*, majd azokat, amelyeket a *pillanatnyi gazdasági, társadalmi közeg állít a szociális gazdaság elé!*

A fogalmi sokszínűség előnyei, hátrányai - korlátok, amelyek a gondolkodásunkban vannak

A szociális gazdaság viszonylag új, s ennek köszönhetően nagyon sokféle módon értelmezett eszköz az EU fogalomtárában. Interdiszciplináris jellegéből adódóan egyszerre tartozik a gazdaságpolitikai, foglalkoztatáspolitikai és szociális területhez, egyszerre piaci és nem piaci jellegű. A hozzá fűződő - *gyakran irreális* - várakozások kifejeződnek a sokszínű fogalomhasználatban. *Lássunk néhány jellegzetes korlátozást a fogalommal kapcsolatban!*

a./ A szociális gazdaság azonos a szociális területen végzett tevékenységgel

Különösen sok félreértésre ad okot a szociális gazdaság és a szociális szektor viszonya. Van olyan nézet, melynek képviselői *a szociális szolgáltatások körét, mint a szociális gazdaság kizárólagos tevékenységi körét említik*. Ezt erősíti az EU Fehér Könyvének a szociális gazdaságra vonatkozó meghatározása is. Ennek megfelelően a szociális gazdaság a helyi közösségek és a magánháztartások piac által lefedetlen szükségleteinek kielégítésére szervezi szolgáltatásait. S mivel a piac a fizetőképes kereslettel bíró szükségleteket lefedi, nem marad más terület a szociális gazdaság számára, mint a fizetőképes kereslettel nem bíró szükségletek köre, melyet a fogalom alkalmazói azonnal átfordítanak szociális szolgáltatásokra. A szociális szolgáltatások körét ráadásul Magyarországon még az európai gyakorlattal szemben is túl szűkre vonják. A „szociális” ugyanis *Európában*, a legtöbb országban, a szó szerinti fordításnak megfelelően „társas”-t jelent, amely magában foglal egy sor olyan közösségi szolgáltatást, amit a hazai szóhasználat nem sorolna a „szociális” kategóriába. Ide tartozik pl. a szabadidős programok szervezése (pl. társas tevékenységek, rendezvények szervezése, hobbycsoportok működtetése, művészeti csoportok menedzselése) éppúgy, mint az állampolgári jogok képviselése (érdekvédelmi csoportok szervezése, jogvédő irodák működtetése), vagy akár a kifejezetten jövedelmező sportegyesületek, klubok működtetése. Magyarországon a „szociális” kategória nem tartalmazza ezeket a társas tevékenységeket, s a fogalom a társadalmi hátrányokkal küzdő, anyagi tekintetben az átlagtól leszakadó, vagy speciális fogyatékkal élő személyek körében kifejtett tevékenységekre korlátozódik. Magyarországon a „szociális” kifejezés kapcsán hamarabb asszociálunk tehát a „szegény” fogalomra, mint a „jóléti rendszerekre”, ami Európamásikfélna „szociális” természetesebb tartalma.

A korlátozás többszörös veszélyt jelent a szociális gazdaság hazai fejlesztése során. Egyfelől leszűkíti a szolgáltatások körét olyan célcsoportokra, amelyek vásárlóként nem, vagy csak igen minimális mértékben képesek fellépni. A piacképes fogyasztó és a semmilyen vásárlóerővel nem bíró célcsoport között azonban még nagyon széles a skála, ahol a szociális gazdaság kifejtheti hatását, ahol beékelődhet a gazdaság működésébe, s a profit minimalizálásával képes önfenntartó módon elérni gazdasági függetlenségét. A szociális gazdaság tevékenységét tehát olyan célcsoportra szűkíteni, ahol kizárólag az állam, mint közt vásárló (esetleg a biztosítási rendszerek) léphet be a szolgáltatások ellentételezésébe - azaz az a finanszírozó, amelynek fizetőképességét az utóbbi időben folyamatosan megkérdőjelezzük, forrásait korlátozzák - nem kínál biztos alapot egy széleskörű fejlődésre, de legfőképpen a szektor gazdasági függetlenségére. Így a köztes szerep – az állam és a piac közötti harmadik szektor jelleg - nem érvényesülhet, hiszen a feltétlen és maximális függés az állami forrásoktól éppen a szociális gazdaság lényegét semmisíti meg.

A szociális gazdaság fogalmának másik korlátját a szektoron belül foglalkoztatottak köre jelenti. *A szociális gazdaságban dolgozó személyeket a legtöbb esetben a közvélemény a hagyományos foglalkoztatási programokban megismert célcsoportokhoz hasonlítja: tartósan munka nélkül lévő, képzettséggel nem rendelkező, vidéki, 45 évnél idősebb, vagy 25 évnél fiatalabb, talán roma férfi. A tevékenységi kört is ennek a célcsoportnak az adottságaihoz méri. A szociális gazdaság azonban nem kizárólag ennek a többszörös hátránnyal bíró célcsoportnak a küzdőtere. A szociális gazdaságban munkát vállalók rendelkezhetnek ugyanis más hiányokkal is, melyeknek leküzdésére választották a szektorban kínáló munkalehetőséget. Lehet egyszerűen pályakezdő, munkatapasztalatok nélkül, lehet újrakezdő a gyűjtés után, lehet szűk kapcsolatrendszerrel bíró középkorú, lehet a hozzátartozója halála után a munkaerőpiacra ápolási díjról visszatérő nő, de éppúgy lehet a feszített munkatempóban kiegészítő bróker, vagy a napi 16 órát a családjától elvenni sajnáló bankár is. Ez utóbbi célcsoporttal természetesen más lehetőségek kínálóznak a tevékenységek palettáján, mint az elsőként említett célcsoport esetében. Ha alaposan megvizsgáljuk a hazai szociális gazdaságban tevékenykedő szervezetek humán erőforrás állományát, azonnal látjuk, hogy a legjellemzőbb a középfokú végzettség, s két korosztály van bent többnyire a rendszerben: a pályakezdők és a 40 éven felüliek. Ezek a szociális gazdaságban tevékenykedő szervezetek tehát sokkal kedvezőbb humán erőforrás tőkével rendelkeznek, mint ahogyan azt a szociális elnevezésből a sztereotípiákra hagyatkozva a közvélemény feltételezi.*

b. A tevékenységek köre a szolgáltatásokra korlátozódik

A szociális gazdaság nem csupán a szociális célcsoportok körében végzett – idősekre, fogyatékosokra, hajléktalanokra - irányuló szociális szolgáltatás. A szociális gazdaság szereplői között a jóléti egyesületeken, alapítványokon túl számos egyéb formájú közösségi vállalkozás is megtalálható, amelyek *elsődleges célja a termelő tevékenységben való részvétel. Az új típusú szövetkezetek, közösségi vállalkozások, a munkavállalói részvényprogramban szerveződő társaságok valamennyien részesei a szociális gazdaságnak, s aktív szereplői az új érték termelésében résztvevő munkavállalók közösségének.*

A szociális gazdaságra vonatkozó előítéletek, sőt kritikák között gyakran találkozunk azzal

a nézettel, mely szerint a szociális gazdaság szereplői nem vesznek részt új érték termelésében, csupán a meglévők felhasználásában. Számukat tehát azért nem lehet egy bizonyos mértéken felül növelni, mert csupán azt a forrást használhatják fel, amit a gazdaság előállít. A szektor finanszírozását tehát maradványelven képzelik. Ami az „értéket előállító gazdaság” optimális működése, profitképzése után fennmarad, az mehet a szociális gazdaságba szociális, ill. foglalkoztatási célokra. Nehezen megy át a köztudatba, hogy ez a szektor is az előbbi része, s nem csupán pénzköltő, hanem pénzt, értéket előállító szektor. Növekedésének így nem szabhat gátat közvetlen módon a gazdaságban keletkezett, vagy hiányzó maradvány. A szervezetek termelnek és szolgáltatnak, piaci áron termékeket és szolgáltatásokat értékesítenek, árbevételrel rendelkeznek, gazdálkodnak, s nem csupán az „állami pénzt költik, amit szociális célokra kivettek a gazdaságból”.

c. A szociális gazdaságban önkéntesen végzett karitatív tevékenységet végeznek

A szociális gazdaság egy másik közelítés szerint olyan önkénteseket szervező, s az önkéntesekkel szociális szolgáltatásokat ellátó szervezet, melynek alapvető vonása a karitasz. Az ott dolgozó nem kap bért, hiszen önkéntes felajánlásban végzi a tevékenységet. Ebben az esetben sokkal inkább a szándék, mint a tényleges teljesítmény a fontos. Sokan nem értik, hogy aki a szociális gazdaságban nem önkéntes, hanem jövedelemszerző tevékenységet akar végezni, miért nem az első, vagy a második szektorban keres állást. Miért folyamodik a harmadik szektor szervezeteihez állásért? Nehezen értik meg, hogy a harmadik szektorban is szervezhető megélhetést biztosító, jövedelemszerző tevékenység. E kételkedő kritikusok szerint a szervezetek karitatív jellege abban is megnyilvánul, hogy nem elvégzett teljesítmények után járó munkadíjat ad, hanem olyan juttatásokat, amelyeket a „dolgozó” azért kap, mert rászorul, s nem azért, mert a munkatevékenysége alapján megilleti.

d. Kollektív önsegítés, vagy hatékony gazdasági tevékenység?

A kételkedők másik csoportja szerint a szociális gazdaság eredményeit nem lehet közgazdasági kategóriákkal mérni. A hatékonysága, eredményessége messze elmarad a piaci szervezetek mögött, ezért életképessége, a piacon való maradása eleve megkérdőjeleződik. A szociális gazdaságban megfogalmazódó teljesítményelvárások valóban mások, mint a piaci szervezeteknél. De azt látni kell, hogy a másság elsősorban minőségi és nem mennyiségi oldalról tapasztalható. Itt a tevékenység nem egyedüli mércéje a pénzügyi haszon. Sikernek tekintenek sok olyan „soft (puha) indikátorral” mérhető eredményt, amelyek nem a mennyiségi, hanem a minőségi változásokat követik. Ide tartozik pl. a készségek, képességek változása, a kapcsolatrendszer szélesedése, az énkép formálódása. A legfőbb mérce pedig a mennyiségi mutatók mellett az életminőség alakulása.

Mindezekon túl azonban fontos a gazdasági tevékenység is, hiszen a szervezet életképességét mégiscsak közgazdasági mércékkel mérve kell biztosítani. Igaz, itt a profitszerzés, mint a gazdaság működésének célja háttérbe szorul, s az elsődleges a közösség működőképessége lesz, ami profit nélkül, a működési költségek előállításával is megvalósítható. Ehhez elegendő az alacsonyabb szintű teljesítményelvárásoknak eleget tenni, de a gazdasági tevékenység működtetése, a részvétel az új érték termelésében elengedhetetlen követelmény.

e. Informális szektorban, informális munkakörökben nem lehet formalizált gazdálkodási formában működni

A legnagyobb kétségeket megfogalmazók még azt is megkérdőjelezzik, van-e lehetőség egyáltalán a szociális gazdaság kiépítésére. Szerintük ugyanis a szociális gazdaság működési területe az informális gazdaság, amely azért nem tudott formalizálódni, mert hiányzott belőle a fizetőképes kereslet. Ebben az esetben viszont irreális elvárás ezt az informális gazdaságot formalizálni. Egyfelől, mert továbbra is forráshiányos, tehát a legális foglalkoztatás és szervezeti működés forrásai nem nyerhetők ki belőle, másfelől, még ha ennek a forrása szűkösen meg is teremtődne, hatalmas konkurenciaként ott áll vele szemben a fekete gazdaság informális mechanizmusa, amely minden formalizálási törekvésnek ellenáll. Ha mégsem így lenne, már rég betört volna erre a területre a piac.

Ez a szemlélet valószínűleg sokkal inkább jellemző a hazai viszonyokra, mint a szociális gazdaság nemzetközi megítélésére. A kényszervállalkozások kiterjedt világában kétségtelen, hogy *sokkal nehezebb megtalálni* hazánkban azt a *piaci szegmenst*, amely egy piaci vállalkozónak már nem éri meg, de egy profit nélkül működő, elsősorban a közösség fennmaradását célzó, s ezt gazdasági tevékenységgel biztosító szervezet számára még megfelel. Ugyanakkor azt is figyelembe kell venni, hogy a közösségi vállalkozásokban olyan plusz energiák (szinergiák), tartalékok vannak (több lábön állás, speciális szaktudások összeadódása, közösségi kockázatvállalás stb.), amelyekkel a kényszervállalkozások nem rendelkeznek.

Mindezt összegezve elmondhatjuk, hogy túl nagy a fogalmi kavargás a szociális gazdaság háza táján. *Mindenki tetszés szerint tölti fel a fogalmat olyan tartalmi elemekkel, amelyek a saját tapasztalatából, előítéletéből, érdekeltségi viszonyaiból fakadnak.* Ez nem csupán a természetes személyekre, hanem az egyes szektorokra, ágazatokra, gazdasági és politikai csoportosulásokra is érvényes. Itt minden mindenkinek valami mást jelent, mégis gyakran szinonimaként használjuk a szociális gazdaság, szolidáris gazdaság, szociális vállalkozás, harmadik szektor, nonprofit gazdaság stb. fogalmakat.

A fogalmi tisztázás azért is szükségszerű, mert lebonthatóvá teszi a fent jelzett korlátokat, s világossá a szociális gazdaságra vonatkozó kommunikációt. A leszámolás a szómágiával elősegíti, hogy egységes elvárás fogalmazódjék meg a szociális gazdasággal szemben. Ne csodaszerként, de ne is „már megint egy újabb fölösleges szervezet”-ként kezeljék a szociális gazdaságot, hanem csupán akként, amire alkalmas. Egy eszközként, amellyel a problémáknak csak egy meghatározott körét lehet kezelni, s a gazdaságra vonatkozó elképzeléseket új megvilágításba lehet állítani. Segítségével el lehet indulni az önmagáért való gazdaság felől a szükségletkielégítő gazdaság felé. Ebben az esetben a szociális gazdaság mindenképpen hozzájárul a munkaerő szélesebb társadalmi integrációjához, új státusok születéséhez.

Korábbi foglalkoztatási modellek és a szociális gazdaság - korlátok, amelyek a régi rutinból adódnak

A szociális gazdaság működését gyakran tévesztik össze a laikus szemlélők a korábbi tradicionális foglalkoztatási programokkal, a másodlagos munkaerő-piacon működő aktív

munkaerő-piaci eszközökkel. A nyolcvanas- kilencvenes években ezeknek az eszközöknek a népszerűsége hasonlítható volt napjaink várakozásaival a szociális gazdaság irányába. Akkoriban ezek a tradicionális programok hasonló univerzálisnak hitt modellekként tűntek fel, megoldást ígérve a mind nagyobbra növvő munkanélküliséggel szemben. Így szerveződtek pl. a német foglalkoztatási társaságok a nyolcvanas években, a tranzit foglalkoztatási formák hazánkban, vagy olyan, hagyományos aktív munkaerő-piaci eszközök, mint a közhasznú, közcélú foglalkoztatás, vagy a közmunka. A két program és a két korszak között néhány hasonlóságot is felfedezhetünk, mint pl. a célcsoport, a foglalkoztatás szándéka, vagy a célcsoport fejlesztésére irányuló törekvések.

Mára azonban nyilvánvalóvá vált, hogy a két modell számos - kifejezetten lényeges - elemben különbözik egymástól. A legfőbb különbségek egyike, hogy míg *azok átmeneti modellek voltak, ma a fenntarthatóságról szól minden!* A tradicionális programoknak az átmeneti jellege került hangsúlyozásra, a tranzitív hatást emelték ki a szakértők. A cél, hogy a célcsoport készségeit megerősítve, a hátrányokat csökkentve mielőbb visszakerüljenek a munkavállalók az elsődleges gazdaságba, a piaci szektorba. A szociális gazdaság ezzel szemben első lépésétől kezdve a nyílt munkaerő-piacon szervezi tevékenységét. A létrejött szervezetek nem átmenetiek, a foglalkoztatás nem tranzit jellegű. Kifejezetten azt célozza, hogy a munkaerő a közösség részévé váljon, s ott végezze képességeinek megfelelő gazdasági tevékenységét. Mások a szervezeti keretek is. A hagyományos programokban elsődleges szerepet az állami, önkormányzati szervezetek vállaltak, míg a szociális gazdaság a nem állami szektorban, s két lábbal a piacon szerveződik.

A legnagyobb korlát a szociális gazdaság szervezése terén, hogy a megjelenő új szereplők gyakran semmilyen különbséget nem tesznek az általuk szociális gazdaságnak bemutatott szervezeti keretek, működési forma és a tradicionális másodlagos munkaerő-piaci foglalkoztatási formák között. Ha pedig eltűnnek az eltérések, s a tevékenység jellegében, a szervezeti keretekben, a szereplőkkel szemben megfogalmazott elvárásokban, az időtartamban, az értékekben, a piacon való jelenlétben megnyilvánuló különbségek semmivé válnak, akkor a szociális gazdaság lényege tűnik el. Úgy teszünk, mintha szociális gazdaságot építenénk, azokat az eredményeket várjuk el, amelyek csupán annak a sajátosságai, ugyanakkor a működési formában, a szemléletben, az értékrendszerben, a vállalt sikerkritériumokban és eredménymutatókban nem mozdulunk el a tradicionális aktív munkaerő-piaci programoktól.

Paralel modellek: a jóléti pluralizmus kiterjedése a gazdaságra - a szociális gazdaság és közvetlen környezete közötti feszültségekben rejlő korlátok

A nyolcvanas évek változó gazdasági, társadalmi feltételei új szerepeket és új szereplőket hívtak életre, erősítettek meg. A piaci lehetőségek korlátozódásával, s az állam fokozatos visszavonulásával párhuzamosan mind nagyobb hangsúly került a harmadik szektorra. Új fogalom kap szárnyra a jelenség azonosítására: a jóléti pluralizmus. A jóléti pluralizmus kialakulásának szerteágazó gazdasági, társadalmi háttere van:

- *Megváltozott a családszerkezet.* Mind több az egyedülálló személy, akinek eltartásáról az állam egyre kevésbé tud gondoskodni. Piaci viszonyok között kell megszerezni a megélhetéshez szükséges anyagi javakat.

- *A nők növekvő munkavállalása* is erősíti a plurális gazdaság iránti igényt. Nekik is be kell férni a jövedelmet garantáló munkaerő-piacra. Lásd pl. a válási arányszámok növekedését, a várható élettartam növekedését, a szingli életmódot. Itt nincs családi anyagi bázis a munkából kiszoruló félnek.
- *A népesség elöregedése*, a várható élettartam növekedése a nyugdíjalapok stabilitását kérdőjelezi meg. Már nem garantált a nyugdíjas életszínvonala a korábban befizetett járulékokkal. Egyre messzebbre kerül egyébként is a nyugdíjkorhatár, s az idősödő munkavállaló elhelyezkedése a munkaerőpiac teljesítménykövetelményeit figyelembe véve szinte megoldhatatlan.
- *Felerősödik a környezeti károk elhárításának követelménye*, melyet a piac, mint feladatot mind messzebbre tol magától.
- Egyre nagyobb a *hulladék újrahasznosítás bővülő lehetősége és kényszere*, hogy csak a legfontosabbakat említsük a már mindenki számára nyilvánvaló egyéb okok mellett, mint globalizáció, a piacok átrendeződése, az energiahelyzet átalakulása.

Ezek a kihívások erősítik fel az igényt, hogy a jóléti pluralizmus égisze alatt új gazdasági formáció jelenjen meg, amely egyszerre mutat rokon vonást, de ugyanakkor különbözik is az állami és a piaci szektoroktól. A harmadik szektorban a szociális gazdaság a kereslet/kínálat törvényei alapján azonban magától nem jön létre, mert a magas élőkommunikáció miatt nagyon drága, s a piaci versenyben mindaddig, míg csupán a piaci mércék, teljesítménymutatók állnak rendelkezésre a siker mérésére, alul maradnak. Az elsődleges munkapiacra ennek megfelelően nagyon szűk keresztmetszetben jelenhet meg, s a legtöbb esetben, ha meg is jelenik, a feketepiacra szorul. Ahhoz, hogy a legális gazdaságba kerüljön, s nagy tömegek számára elérhető legyen – miáltal tömegesen nő a foglalkoztatottak száma is - szemléletváltás szükséges, s támogatások kelljenek. A támogatások azonban a szociális gazdaságban nem az egyes munkanélkülihez kötődnek, mint a 90-es évek aktív munkaerő-piaci programjai esetében, ahol alacsony hatékonysággal és nagy holtsúlyhatással valósultak meg a programok, hanem olyan új tevékenységek, szervezeti formák, szolgáltatások létrejöttének ösztönzésével, amelyek segítségével ez az új működési forma a maga „beágyazott gazdaság” jellegével ismertté és elfogadottá válhat.

A szociális gazdaság azonban nem légüres térben szerveződik. A környezeti hatások alól nehezen tudja magát kivonni a születő szektor. Az első és második szektor normái, működési formája nagyban korlátozza a harmadik szektor kiépülését, sajátos értékrendszerének elfogadását. A szociális gazdaság által képviselt értékek, normák gyakran szemben állnak a környezet értékeivel, elvárásaival.

A./ A szociális gazdaság alapértéke a szolidaritás és szociális kohézió, amely rövid távon és a napjainkban érvényes legfőbb mércével, a profittal mérve mindenképpen kevesebb sikert ígér, s sokkal többre kerül a gazdasági versenyben, mint a hatékonyságot előtérbe állító, az alacsony teljesítményűeket a gazdaságból kiszorító, a piac törvényeit elsődlegesnek valló hagyományos gazdaság. A működési formát és a rendszert szabályozó alapértékeket egyszerre változtatni dupla teher.

B. / Az alapértékekhez tartozik továbbá a *szociális felelősség és elkötelezettség*, miközben a többségi társadalom maximálisan individuális, és egyéni karriercélokat követ. Hogyan lesz majd ez a magatartásminta sikeres, és másokat is követésre ösztönző, ha az individuális értékeket követők előnyökre tesznek szert a kollektív értékeket vallók közösségi gesztusaiból?

C. / A *demokrácia és részvétel, mint alapkövetelmény* jelenik meg a szociális gazdaságban, de az anyagi és kulturális alávetettség, a demokrácia-képtelenség az általánosan jellemző a globalizált és centralizált struktúrákban. Képesek lesznek-e a szociális gazdaság szervezői és munkatársai az induláskor fennálló anyagi és kulturális alávetettségben, demokratikus játékszabályok ismeretének hiányában megfelelni a demokrácia és a részvétel alapkövetelményének, vagy csupán formális demokratikus játszmák alakulnak ki (majd a főnök megmondja, mit kell tenni, mi meg megszavazzuk!), s a szociális gazdaság egyik lényegi eleme vész el?

D. / A szociális gazdaság egyik legnagyobb hozadéka, hogy a korábban az első és második szektorból kiszorulóknak számára *autonómiát és függetlenséget* biztosít. De képes-e az egyszerre több szempontból megfogalmazódó elvárások mellett (lásd az előző pontokat) olyan gazdasági teljesítményt felmutatni, amely megszünteti a kiszolgáltatottságot, a mindennapi létbizonytalanságot, a maximális függést?

A szociális gazdaság legfőbb értékei - a méltányosság, szabályozott szabad piac elve, bizalom, megbízhatóság, együttműködés, decentralizáció, sokszínűség, hasznosság, teljeskörűség, befogadás, emberközpontúság, fenntarthatóság, pluralizmus, polgári státusz - a mindennapok működését meghatározó értékekkel szemben, annak alternatívájaként megjelenő, a jelenleg sikeresnek tartott piac értékeivel szemben működő értékek.

Vajon képesek-e a hátrányos helyzetű, rossz érdekérvényesítő képességgel rendelkező csoportok ebben a szembenállásban az értékek harca terén győzni, s gazdaságilag versenyképesnek maradni? Hogyan lehet feloldani az értékek, elvárások világában feloldhatatlannak tűnő kettősségeket: szolidaritás – versenyképesség; befogadás – versenyszelekció; vállalkozói mentalitás - nagyfokú közösségi szemlélet, stb.?

A szektor pillanatnyi helyzetében rejlő korlátok

Alapvető a forráshiány - eddig csak nemzetközi forrásokból (Autonómia Alapítvány, Soros Alapítvány stb.) volt lehetőség a civilek forrásfelhasználására a komplex programok szervezésekor. Egydimenziós modulok (csak képzés, csak foglalkoztatás) léteztek a civilek szervezésében, de ezek hosszú távú hatása kérdéses. A komplex programok pedig a hazai munkaügyi jogszabályok szerint hosszú ideig nem voltak finanszírozhatók.

A képzettség hiánya - a forráshiány miatt a harmadik szektor jó szakembert csak időlegesen tudott foglalkoztatni, ezért a kilencvenes évek közepéig jó szándékú dilettantizmus jellemezte azt. A nonprofit szektor szakembereinek képzése is csak a kilencvenes évek közepén kezdődött, s még hosszú időbe telik, hogy megfelelő mennyiségben álljanak rendelkezésre a szektor szakértői, szakemberei. Az ott dolgozó szakemberek képzettsége alapvetően humán jellegű. Egy közösségi vállalkozásban elengedhetetlen a gazdasági műveltség. A gazdasági végzettséggel rendelkező szakembereknek azonban napjainkban még nem vonzó karrierpálya a harmadik szektorban kínálkozó lehetőség.

Szervezeti háttér hiánya, gyengesége - a fenti körülmények között a kialakult civil szervezetek feladatvállalása, fennmaradása sok bizonytalan pontot jelentett, s a szakszerű szervezetfejlesztés csupán az utóbbi 5 évben indult el. A meglévő, már a nemzetközi programokban is megmértetett szervezetek mellett szükséges lenne egy „középmezőny” kialakítása, fejlesztése, mert igen szűk lesz a szektor, és a forrásfelvevő képessége messze elmarad a lehetséges mögött.

Partnerség hiánya - a foglalkoztatási problémák megoldása a központi szereplők feladataként tételeződött a kilencvenes évek közepéig. Az eszközök is döntően centralizáltak voltak. A kilencvenes évek közepén az önkormányzatok kerültek előtérbe, s csak az évtized végére vált nyilvánvalóvá, hogy egyedül ők sem boldogulnak a feladattal. A megszervezett önkormányzati foglalkoztatási kht-k a hagyományos foglalkoztatás szervezésére specializálódtak, míg problémaként nem jelentkezett, hogy a munkapiacról kiszoruló többsége a tartós munkanélküliség miatt már nincs foglalkoztatható állapotban. Ekkor kerülnek partneri szerepbe a nonprofit szervezetek, amelyek a „képesse tétel” időigényes és sokszor reménytelennek tűnő feladatát is magukra vállalták. A partnerség azonban nem kiegyensúlyozott. A kormányzati, önkormányzati szereplők, de a piaci szereplők is megkérdőjelezik az egyenrangúságot ebben a partnerségben. Hol a szervezetlenségre utalnak (szétszórt a szektor, nem lehet vele kapcsolatot tartani), hol az egyenlőtlen színvonalat kifogásolják, mely akadályozza a hiteles partnerségek kialakulását, hol a szakmai hiányosságokat vetik fel, s a „jó szándékú dilettáns” címkét osztják a magukat szakembereknek tartó partnerekre. Az utóbbi időben még a jó szándékú jelző is elmaradni látszik, mióta az EU-s forrásokért folyó versenyben konkurensként kell megélni a harmadik szektor szereplőinek jelenlétét.

A szociális gazdaság kibontakozása előtt álló korlátok részletes felsorolásának célja természetesen nem az, hogy még annak is elvegye a kedvét a munkában való részvételtől, a kinek esetleg ez eszébe jutott. Az akadályok elemzését kifejezetten azzal a szándékkal végeztük, hogy feltárjuk, megmutassuk, hol vannak azok a hiányterületek, beavatkozási pontok, várható nehézségek, amelyekkel számolni kell azoknak, akik egy ilyen nagy munkába kezdenek.

„Ahhoz, hogy változzon valami, valamit meg kell változtatni!” – mondhatnánk mi is az ezeréves bölcsességet. Íme a megváltoztatandók listája!

7. A szociális gazdaság kibontakozását segítő támogatási koncepciók (Frey Mária)

Az utóbbi évtizedben több példa értékű fejlesztési stratégia fogalmazódott meg az egyes országokban a szociális gazdaság elterjesztésére, az Európai Foglalkoztatási Stratégia keretében. Ezek közül hármat ismertetünk: a francia, az osztrák és a belga modellt.

7. 1. A francia gyakorlat

Kétséggkívül *Franciaország* áll az élen a szociális gazdaság kiépítésében. A munkaerőpiac főáramlatán kívüli új munkahelyteremtő kezdeményezéseket foglalkoztatáspolitikai eszközökkel (foglalkoztatás-bővítő szubvencióval és az új tevékenységek egyesületi keretek közé in-

tegrálásával), továbbá adókedvezményekkel (adóleírással) egyaránt támogatják. Ezek egy *átfogó foglalkoztatási politika részei, amelyek a szolgáltató szféra növekedését ösztönzik*, felismerve annak számottevő potenciáját új állások létrehozására.

Becslések szerint ezen a területen - figyelembe véve a demográfiai trendeket és a fogyasztói szükségletek változásának a tendenciáit - 300 ezer teljes munkaidős állásnak megfelelő munkahely-kínálat hozható létre. Ez azonban nehezen realizálható akkor, ha csupán a kereslet és a kínálat spontán alakulására bizzák a fejleményeket. A lehetőségek *kiaknázása három tényezőtől függ: a valós kereslet megteremtésétől, a kínálat megszervezésétől és azoknak a szakmáknak a professzionalizálásától, amelyekre ezen a területen szükség van.* (Bedoucha, Janine, Okba, Mahrez, 1996)

Az első és legfontosabb lépés, hogy ezek a szolgáltatások megfizethetők legyenek a háztartások számára. Ennek feltétele olyan intézkedések alkalmazása, amelyek csökkentik e szolgáltatások árait. Azok a közpénzek, amelyek ehhez szükségesek, munkaalkalmakat teremtenek, ennél fogva gazdaságilag is igazolhatók.

Ezt a célt többféle konstrukció szolgálja:

- *Adókedvezmények:* speciális adó-visszatérítést vezettek be (a kiadások 50 %-a, maximum 90 ezer FF éves szinten) azért, hogy ösztönözzék az otthoni segítők alkalmazását, elsősorban a gyermeknevelés és idősgondozás területén.
- *A fizetőképes kereslet bővüléséhez vezető utak diverzifikálása:* 1996. január 29-én hatályba lépett egy törvény, amely megengedi az üzemi tanácsoknak, vagy ahol ilyenek nem működnek, a cégeknek maguknak, hogy támogatást nyújtsanak azoknak a dolgozóiknak, akik otthoni munkához külső segítséget kívánnak igénybe venni.
- *A bérköltség csökkentése:* az alacsony keresetű dolgozók esetében (ezek azok, akik a családok számára háztartási szolgáltatásokat kínáló egyesületeknél dolgoznak) a munkáltatót terhelő TB-járulékok is progresszíve alacsonyabbak, ami a bérköltséget 3,5-4%-kal mérsékli. Emellett tovább csökkentheti a szolgáltatások árát, ha az otthoni segítőt rész munkaidőben alkalmazza. Ebben az esetben ugyanis a munkáltatónak 30%-kal kevesebb TB-járulékot kell fizetni, ami a bérköltséget további 6,5%-kal mérsékli.
- *Egyesületek támogatása:* mivel a családsegítő szolgáltatásokat egyesületi formában nyújtják, ezek olcsóbbá tételét segíti az egyesületek támogatása is (teljes vagy részleges TB-járulék-mentesség, adó-visszatérítés, stb.).
- *Támogatott munkaszerződések,* amelyeknek különböző fajtái léteznek.

A második cselekvési irány azon a felismerésen alapul, hogy - különböző ösztönzők alkalmazásával - hatékonyabbá és választékosabbá kell tenni a kínált szolgáltatások összetételét, hogy azok jobban megfeleljenek a fogyasztók elvárásainak. Ha a kínálat nem elég strukturált, a kereslet is stagnál, és ez akadályozza a piac bővülését.

E célból egy sor intézkedést hoztak, többek között:

- 1994. december elsején bevezették a *szolgáltatási csekket*, ami leegyszerűsíti az adminisztratív formásokat azok számára, akik háztartási segítőt kívánnak alkalmazni. Ez tulajdonképpen egy *munkaszerződés*, amit egy önfoglalkoztató és egy magánszemély köt

háztartási segítők alkalmazására. Ez a szerződés egyben feljogosítja a magánszemélyt a szolgáltatás díjának adó-jóváírására.

- 1996. január 29-én fogadták el azt a törvényt, amely a munkahelyteremtést a személyi szolgáltatások területén azáltal ösztönzi, hogy lehetővé teszi az üzemi tanácsok, a regionális és helyi önkormányzatok, valamint a jóléti egyesületek számára, hogy *szolgáltatási utalvány* formájában támogassák dolgozóikat, ha otthoni segítők alkalmaznak.

Az intézkedések harmadik csoportja abból indul ki, hogy a szolgáltatások bővülése ma alapvetően azon múlik, milyen azok minősége; a felhasználó megbízik-e a szolgáltatást nyújtó személyben és, hogy léteznek-e szakmai követelmények azok szakmai képzettségére.

Ezt segítik:

- *A minőség javítását célzó akciók:* Ennek keretében olyan védjegyeket vezettek be, amelyek minősítik a nyújtott szolgáltatások színvonalát. Emellett a foglalkozások osztályozási rendszerébe beépítették azokat a szolgáltatási szakmákat, amelyek kínálata már megszerveződött. Ez lehetővé teszi, hogy kollektív szakmai követelményeket lehessen ezek esetében kidolgozni.
- *A szolgáltatási szakmák professzionalizálódását segítő akciók:* A professzionalizálás alapvetően a szakmai képzésen és a szakképzettségen múlik. Ez elengedhetetlen feltétele annak, hogy (1) meg lehessen felelni azon családok elvárásainak, amelyek nagyobb arányban kívánnak élni e szolgáltatásokkal, és (2) visszaszoruljon a nem regisztrált háztartási segítők alkalmazása, amire reményt adhat a magas szakmai követelmények bevezetése. Nélkülözhetetlen továbbá ahhoz is, hogy (3) ez a terület vonzerőt és stabilitást kínáljon azok számára, akiket ma még visszatart ennek vállalásától az „apró elfoglaltságok” negatív imázsa és a karrier-építés rendkívül korlátozott lehetősége. Középtávon azt kívánja elérni a francia kormány, hogy szakképzési rendszerek épüljenek ki e tevékenységek szakmáshoz és karrierpályák az előmenetelhez. A háztartási-személyi segítők számára az első lépést jelentette ebben az irányban az 1995. szeptember 4-én született közös megállapodás, amely arra kötelezte az új szolgáltatások területén működő munkáltatókat, hogy finanszírozzák munkavállalóik szakmai képzésének a költségeit.

7.2 Az osztrák szociál-ökonómiai vállalatok

Az Osztrák Munkaerő-piaci Szolgálat (AMS) sok nonprofit szervezettel működik együtt annak érdekében, hogy szolgáltatásait és támogatásait eljuttassa a munkaerőpiac leghátrányosabb helyzetű csoportjaihoz. A foglalkoztatási programok kivitelezésére szakosodott közhasznú szervezeteket szociál-ökonómiai üzemeknek (SÖB) nevezik. Ezek létrejötte a 80-as évekre – a tartós munkanélküliség megjelenésének idejére - nyúlik vissza.

Az AMS a közelmúltban megújította a SÖB támogatásának szabályait. Az Osztrák Munkaerő-piaci Szolgálat elnöke 2005. július 6-án írta alá a szociál-ökonómiai vállalatok (SÖB) támogatásának új útmutatóját, amely július 11-én lépett hatályba. A következőkben erre a dokumentumra alapozva ismertetjük a szociál-ökonómiai üzemek támogatásának jellemzőit.

Munkaerőpiac-politikai cél

A SÖB olyan munkaerő-piaci eszközt jelent, amely piacközeli, mégis relatíve védett, határozott ideig fennálló munkahelyek rendelkezésre bocsátásával segíti a nehezen elhelyezhető személyek munkaerő-piaci integrációját. Ebbe a körbe tartoznak:

- a tartós munkanélküliek,
- a kiközvetítési akadályokkal rendelkező tartós munkanélküliek, úgy mint:
 - a munkavégző-képességük erózióját megélt egyének,
 - a hajléktalanok,
 - börtönből szabadultak,
 - adósságcsapdába került személyek,
 - kábítószerfüggők, stb.
- a hosszabb ideje foglalkozás nélküliek,
- az idősek,
- a fogyatékossgal élők,
- a szociális beilleszkedési zavarokkal küszködő, és
- a gondozási kötelezettséggel terhelt egyének.

A SÖB társadalmi küldetése, hogy mindenekelőtt olyan személyeket, akiknek korlátozott a teljesítményük, támogasson mindazon képességük helyreállításában, amelyek előfeltételét képezik a normál (támogatás nélküli) munkahelyeken való elhelyezkedésnek. Ebből a SÖB számára a következő feladatok adódnak:

- átmeneti munkahelyek rendelkezésre bocsátása,
- gondozási és képzési lehetőségek megszervezése a munkaerő-piacon hátrányos helyzetű emberek számára, egy gazdálkodó üzem keretében,
- az átmenetileg foglalkoztatott személyek kiközvetítési akadályainak elhárítása és reintegrálásuk a támogatás nélküli munkák világába,
- a tranzit foglalkoztatottak reintegrációs esélyeinek javítása, célirányos képzéssel.

Támogatástípusok

A SÖB célcsoportjaihoz különböző támogatáscsomagok rendelhetők, amelyek eljuttatása a rászorulókhhoz a SÖB feladata.

- Tartós munkanélküliek: A) típusú támogatáscsomag, amely a következő elemekből áll:
 - foglalkoztatás,
 - szociálpedagógiai gondozás és tanácsadás,
 - pályaorientáció,
 - álláskeresési tréning,
 - elhelyezkedési támogatás.
- Kiközvetítési nehézségekkel küszködő tartós munkanélküliek: B) típusú támogatáscsomag, amely kiegészíti az A) csomag keretében nyújtott szolgáltatásokat:
 - betanítással,

- alapismeretek hiánypótlásával,
 - munkatapasztalat-szerzéssel.
- Súlyos elhelyezkedési nehézségekkel küzdő tartós munkanélküliek: ugyanaz, mint a B) csomag esetében.

A szociál-ökonómiai vállalatok *munkaerő-piaci teljesítményének* fő ismérvei:

- nehezen elhelyezhető személyek határozott idejű foglalkoztatása (tranzitfunkció tudatosan ütemezett be- és kiléptetéssel),
- szociálpedagógiai kínálati csomag rendelkezésre bocsátása, amely arra irányul, hogy a tranzit munkahelyeken foglalkoztatott személyek foglalkoztathatóságát határozottan javítsa.

Gazdasági teljesítmény:

A szociálökonómiai vállalatok a munkaerő-piaci célokon túl gazdasági célokat is követnek.

Ezek főbb ismérvei:

- a SÖB termékeket állít elő, vagy szolgáltatásokat kínál, piaci áron,
- a SÖB elengedhetetlen ismérve, hogy összkiadásainak meghatározott részét termékei, ill. szolgáltatásai eladásából fedezi.

A SÖB finanszírozása az AMS támogatásával

Az AMS mint az egyik költségviselő vesz részt a SÖB finanszírozásában, az általa keresett és a SÖB révén kínált szolgáltatások megvásárlásával, amely kiterjed:

- a munkahelyek rendelkezésre bocsátásának költségére,
- a tranzit foglalkoztatottak képzésének költségére,
- a tranzit foglalkoztatottak számára nélkülözhetetlen szociál-pedagógiai gondozás és a beilleszkedés segítésének költségeire,
- továbbá a tranzit foglalkoztatottak szakmai irányításához és képzéséhez szükséges kulcspozíciók/szakértők finanszírozásának költségeire.

A SÖB által az AMS részére nyújtott teljesítményt világosan és pontosan meg kell határozni, majd (a SÖB, a regionális és a lokális AMS által megkötendő) szerződésben rögzíteni. Az alábbi kulcsszolgáltatások jelenthetik a lehetséges keretét a SÖB-től elvárt, és a SÖB, ill. az AMS közötti szerződésben meghatározott teljesítménynek:

- a tranzit foglalkoztatottak képzése és foglalkoztatása:
 - alapképzés,
 - kiegészítő képzés,
- szociálpedagógiai gondozás
 - outplacement,
 - kiközvetítés,
 - utógondozás.

A hátrányos helyzetű célcsoport összetételét és kiválasztását a regionális és lokális AMS a SÖB-bel együtt határozza meg. A tranzitfoglalkoztatás általában egy évig tarthat. A stabil és tartós integráció érdekében azonban ezt az időtartamot az egyén problémáihoz és fejlesztési szükségleteihez lehet igazítani.

A szociál-ökonómiai üzemeket közhasznú szervezetek (főleg egyesületek) irányítják. Amennyiben egy nyereségérdekelt vállalkozás érdekelt abban, hogy a munkaerő-piaci szolgálattal együttműködve végrehajtsa egy foglalkoztatási projektet, azt az előbbivel szemben előnyben kell részesíteni.

A szociál-ökonómiai vállalatok az évek során különböző ernyőszervezetek alá szerveződtek. Az AMS-nél eddig az alábbi ernyőszervezetek regisztráltatták magukat:

Szociális Vállalatok Szövetségi Ernőszervezete (BDV)
1070 Bécs, Halbgasse 7/4

ASB-Adósságkezelő Társaságok Szövetsége
4020 Linz, Scharitzerstraße 10

„Promente Ausztria”
Osztrák Szövetség a Mentális Egészségért
4020 Linz, Figulystraße 32

A támogatás feltételei

- A regionális AMS a szövetségi állam munkaerő-piaci helyzetétől, az egyes népességcsoportok érintettségétől, a pénzügyi lehetőségektől és a potenciális program-kivitelezőktől függően kidolgoz egy komplex programot, a súlypontok és az intézkedési terv részletezésével.
- A regionális AMS és a SÖB közötti tárgyalások olyan megállapodás megkötésére vonatkoznak, amelyek a regionális AMS és az egyes projektgazdák között jönnek létre, továbbá olyanokra, amelyek a regionális AMS együttműködését szabályozzák az összes, illetékeségi területükön működő szociál-ökonómiai vállalattal.
- A regionális AMS szorosan együttműködik azokkal a programkivitelezőkkel, amelyek eljuttatják intézkedéseit az ügyfelekhez. Tőlük függ az is, hogy kihasználják-e a SÖB állás kínálatát. A programoknak és intézkedéseknek arra kell irányulniuk, hogy a regionális AMS és a SÖB együttműködése révén biztosítsák az állás kínálat ésszerű bővítését, különösen a legnehezebben elhelyezhető ügyfélkör számára.
- A támogathatóság előfeltétele, hogy a projekt kivitelezője készítsen egy vállalati koncepciót, aminek 3 részből kell állnia: a szervezeti, a gondozási és a gazdálkodási részből. A minimális gazdasági elvárásnak megfelelő projektek maximális támogatása nem lépheti túl a számlával igazolt tényleges költségráfordításokat. *A minimális gazdasági elvárás azt jelenti, hogy a SÖB-nek a költségek legalább 20%-át saját termékei és szolgáltatási eladásából kell fedezni.* Ettől a követelménytől újonnan alapított SÖB esetében el lehet tekinteni.

Az AMS garantált hozzájárulása

A munkaerő-piaci szolgálat pénzügyi támogatása több elemből áll. Ezek egyike a működési költség fedezése, melyek között minden olyan személyi és tárgyi költség elszámolható, amire egy gazdaságos, célirányos és takarékos vállalatvezetéshez szükség van. Az indoklásnak a projekttervből kell kiderülnie.

- *A tranzit foglalkoztatottak költségei*

A tranzit foglalkoztatottak költségeinek elismerésénél az alábbi szabályokat kell figyelembe venni:

- a foglalkoztatottak tevékenységi területei szerinti ágazati kollektív szerződéseket;
- a fenti hiánya esetén az egyesület belső bérrendszere az irányadó, ami nem lépheti túl az AMS bértételeit,
- a SÖB-nél kapott bérek ne rontsák a tranzit foglalkoztatottak elhelyezkedési esélyét az első munkaerő-piacon.

- *A kulcsszemélyzet költségei*

- Az egyesületekre vonatkozó bértételek az irányadók.
- Ha ez hiányzik, az ágazati kollektív szerződésre kell hagyatkozni.
- Mindkét bérrendszerrel felső határnak kell tekinteni az AMS bértételeit.

A SÖB-nél létfontosságú a kulcsszemélyzet rendelkezésre állása. Ezek képzettségét és tapasztalatait az AMS felé igazolni szükséges. A kulcsszemélyzet létszáma a problémacsoport nagyságának és összetételének, valamint a vállalat méretének a függvénye.

- *Az értékcsökkenés elszámolhatósága*

Az eszközök értékcsökkenése annyiban számolható el, amennyiben azok a vállalat működéséhez létfontosságúak, és hitelből finanszírozottak. Beruházási támogatásokkal megszerzett javak után – függetlenül attól, hogy azt az AMS finanszírozta-e, vagy más, ill. a SÖB maga gazdálkodta-e ki – nem írható le értékcsökkenés.

- *Hozzájárulás beruházások támogatásához*

A beruházási tervben be kell mutatni az intézkedési terv időtartama alatt megvalósítani szándékozott saját beruházásokat, de a mások által finanszírozottakat is (tartomány, önkormányzat, bank, stb.). Az, hogy ehhez az AMS milyen mértékben járul hozzá, egyedi mérlegelés tárgyát képezi.

- *Ernyőszervezeti hozzájárulás*

Azok a SÖB-ök, amelyek igazolni tudják ernyőszervezeti tagságukat, kulcsszemélyzetük és tranzit foglalkoztatottaik bruttó bérének 1%-át elszámolhatják tagsági hozzájárulásként. Erre azonban csak akkor van mód, ha az ernyőszervezet regisztrálva van az AMS központjában, vagy az illetékes tartományi hivatalnál.

A megállapodás alapján garantált hozzájárulás elvileg egy évre biztosítható. A regionális AMS igazgatóság ettől eltérő támogatási időtartamot is meghatározhat.

Döntési kritériumok

A támogatás nagyságát a tranzit foglalkoztatottak számával és problémájuk súlyosságával arányosan kell megállapítani. Emellett figyelembe kell venni az eddigi és várható munkaerő-piaci eredményességet, továbbá a regionális munkaerő helyzetet. A munkaerő-piaci esélyegyenlőség támogatásáról szóló törvény értelmében arra is ügyelni kell, hogy a nők a munkanélkülieken belüli arányukkal azonos mértékben vegyenek részt a SÖB-ök foglalkoztatási programjaiban. A munkaerő-piaci eredmény alapját az ún. „közvetítési kvóta” képezi, de emellett szociális hatékonysági kritériumokat is lehet alkalmazni. Elkerülendő a projektek hatásának és eredményességének pusztán absztrakt sémákra szabott mérése. Ehelyett a projektek fejlődésére kell figyelemmel lenni. Ehhez a projekt kivitelezőjének és a regionális AMS-nek meg kell állapodni egy kritériumkatalógusról, valamint a megfelelő mérési módszerekről. A célok elérését minden projektnél vizsgálat tárgyává kell tenni. Ilyen hatékonysági kritériumok lehetnek, hogy:

- mennyien léptek át az első munkaerő-piacra,
- hány főt iskoláztak be,
- mennyiben kezdtek hozzá a szakmunkásképzéshez, vagy folytatják azt,
- hány főnél sikerült elhárítani az elhelyezkedés akadályát (pl. lakhatási lehetőség, adóssághelyzet megoldása),
- hány főt vontak be gondozói programokba, stb.

A célok elérésének megítélésénél a SÖB és az AMS által meghatározott próbaidő alatt lemorzsolódott tranzit foglalkoztatottakat figyelmen kívül kell hagyni.

A szociál-ökonómiai üzemek a tartományok és önkormányzatok számára is nagy jelentőséggel bírnak. Egyfelől, a problémacsoportok integrálásért ők ugyancsak felelősek, másfelől pedig a SÖB-ök, mint vállalkozások számukra is felhasználhatók regionális céljaik megvalósításához (városrészek szanálása, személyszállítás és hulladék feldolgozás, stb.). A tartományokat és önkormányzatokat ennél fogva határozottabban be kell vonni a közös finanszírozásba. A tőlük elvárt anyagi hozzájárulás a támogatás összegének legalább egyharmadát el kell, hogy érje. Amennyiben ehhez képest elmaradás mutatkozik, az AMS a munkaerő-piaci helyzettől függően vállalja ennek pótlását.

A regionális AMS a szakmai indokoltság és a végrehajthatóság szempontjából megvizsgálja a SÖB betervezett projekt koncepcióját. Amennyiben kétségek merülnek fel, amelyek további vizsgálatra szorulnak (főleg üzemgazdálkodási szempontból), az AMS külső szakértőket is igénybe vehet.

A szociál-ökonómiai üzemek kettős követelmény között őrödnek: egyfelől, eleget kell tenniük az AMS azon igényének, hogy megfelelő munkahelyeket kínáljanak fel, másfelől egy vállalat gazdasági elvárásaihoz is igazodniuk kell. Miközben ez a feszültség a siker motorja, kétség kívül nagy kihívást jelent a résztvevők számára. A SÖB vezetése ezért azt követeli, hogy a SÖB és az AMS közötti lényeges kérdéseket szerződés rögzítse. A támogatási garanciát ezért terjedelmes írásos megállapodásban rögzítik. Ez magában foglalja:

- az AMS garantált hozzájárulását,
- a projekt kivitelezője által megteremtendő munkahelyekre elhelyezendő célcsoportok számát és összetételét (kulcsszemélyzet+ tranzit foglalkoztatottak = foglalkoztatási kötelezettség),
- az elkötelezettséget valamennyi szociális és munkajogi előírás betartására,
- a SÖB és AMS együttműködését a tranzit foglalkoztatottak kiválasztására és reintegrációjára,
- a gondozás mikéntjét, a szakképzést és szakmai irányítást,
- a rendszeres jelentéstételi kötelezettséget a projektben foglalkoztatottakról, a sikerkritériumokat, mérési módszereket és elvárt eredményeket,
- a társfinanszírozók kötelezettségvállalását.

Amennyiben a SÖB-ön kívül álló okok miatt nem sikerül az egyik szerződés lejárta után másikat kötni, az előző megállapodás időtartama automatikusan 6 hónappal meghosszabbodik, hogy a SÖB ne maradjon anyagi forrás nélkül.

7.3 Otthonteremtő munkából munkahelyteremtő otthon – belga módra²

Belgiumban már a nyolcvanas évek végén elkezdtek bekapcsolni a háztartási szolgáltatásokat a szervezett munka világába, elsősorban az e területre általánosan jellemző feketemunka visszaszorítása érdekében. Ehhez egy egyszerűsített eljárást kellett kitalálni, amely lehetővé tette, hogy a magánháztartások mindenfajta adminisztratív kötelezettség nélkül válhassanak munkáltatókká. Ezt célozta a szolgáltatási csekk és a szolgáltatási utalvány (voucher) bevezetése. Azért, hogy a magánháztartásokat ösztönözzék a házkörűli munkák legális munkaviszony keretében történő elvégeztetésére, az említett csekk, ill. utalvány árának 30%-át a vásárló levonhatja a személyi jövedelemadójából.

Szolgáltatási csekk

Belgiumban a 90-es évek közepén minden településen *helyi foglalkoztatási ügynökségeket* hoztak létre azzal a céllal, hogy összekapcsolják a tartós munkanélküliek kínálatát a házkörűli szolgáltatások iránti szükséglettel. Ezek jogi formája: *nonprofit egyesület*, élükön a helyi politikusokból és szociális partnerekből álló igazgatótanáccsal. Ezt követően lehetővé tették a magánszemélyek/háztartások, költségvetési intézmények, iskolák és mezőgazdasági vállalkozók számára, hogy *szolgáltatási csekket* vásároljanak. (European Commission, 2004.)

Egy csekk 7,45 euróba kerül, ami egy munkaóra díjának felel meg. Ha egy háztartásnak szüksége van munkáskézre, ezt az igényét bejelentheti a helyi foglalkoztatási ügynökségnél. Ott keresnek számára megfelelő embert a nyilvántartásukban, s ha találnak valakit, annak a munkájáért a megbízó szolgáltatási csekkel fizet. Ezt a díjazott az ügynökségnél válthatja be

² 2006. október 26-án az EU Foglalkoztatási Főigazgatósága által támogatott Mutual Learning Programme keretében mutatták be a belga kormány képviselői a szolgáltatási utalványra épülő munkahelyteremtő akció működését. Ezen a fejezet szerzője is részt vett, a Magyar Kormány képviselőjében. Az EU-ban jól ismert tapasztalat-átadási módszer úgy zajlik, hogy az első nap a fogadó ország prezentálja a mások számára is bevezetésre javasolt innovatív eljárás gyakorlati tudnivalóit. A második nap pedig a jó példairánt érdeklődő országok mondanak véleményt magáról az intézkedésről, és annak hazai adaptációs lehetőségeiről. Ez a fejezet ennek a programnak az ismeretanyagára épül.

kézpénzre. Egy munkaóra 4,10 euró díjazás jár. A csekk vételi és beváltási ára közti különbséget a rendszer működési költségére, adóra és TB-hozzájárulásra fordítják.

Amennyiben *tartós munkanélküli* vállal ilyen formában alkalmi munkát, az a díjazást a szociális segély továbbfolyósítása mellett veheti igénybe. Nem minden munkanélküli jogosult részt venni ebben a programban, kizárólag:

- a 45 éven felüliek, ha már legalább 6 hónapja munkanélküliek,
- továbbá azok a személyek, akik nem munkanélküliek, hanem minimális szociális jövedelemben részesülnek.

A munkavégzés legfeljebb *havonta 45 óra* lehet.

Érdekes módon főleg nők vállalnak alkalmi munkát szolgáltatási csekkért, aminek keretében az alábbi munkák végezhetőek:

- *Magánháztartások számára:*
 - otthoni segítség bármilyen házimunkában,
 - gyermekek és beteg emberek felügyelete,
 - segítség adminisztrációs feladatokhoz,
 - kisebb kerti munkák.
- *Helyi önkormányzatoknak:*
 - Mindenfajta munka ide sorolható, amire a helyi közösségnek szüksége van, feltéve, hogy azt a normál munkaerőpiac nem fedi le. Sok településen ennek keretében ún. „város-felügyelőket” alkalmaznak, ami olyan általános szolgáltatás, ami az emberek „jó viselkedésére” ügyel (nevezhetjük segédrendőrnek).
- *Iskoláknak és nonprofit szervezeteknek:*
 - Minden tevékenység, amit a normál munkaerőpiac nem lát el.
- *Mezőgazdasági vállalkozóknak:*
 - Sokféle munka, beleértve a szezonális és munkacsúcsok alkalmával végzeteket is.

Ez a program 1994 óta működik. Azóta 37 millió csekket adtak el, ebből kétharmadot a magánháztartásoknak. A cél, mint említettük, a *feketemunka visszaszorítása* volt. Egy értékelés kimutatta, hogy az elvégzett munkák 44%-át korábban bejelentés nélkül végezték; az igénybevevők 84%-a pedig úgy nyilatkozott: örül, hogy nem a feketepiacon kell munkaerőt keresnie. Ugyanakkor azt is kiderült, hogy az alkalmi munkavállalók a feladatok egy részét csekk ellenében, a többit viszont feketén vállalták. Ez a rendszer ugyanis jól összehozta a keresletet és a kínálatot. Az is tény, hogy ez a program főleg a nőket szorította ki a feketepiacról, mert tipikusan olyan munkákat engedélyeztek ellátni szolgáltatási csekkel, amelyeket korábban főleg nők végeznek, bejelentés nélkül.

Emellett arra törekedtek, hogy a program *visszajuttassa a célcsoportokat a munkaerő piacra*. Ez azonban nem sikerült: sokan évekig benn maradtak a támogatott foglalkoztatásban.

Ezért 2003-ban a belga kormány elhatározta, hogy egy másik programra helyezi a hangsúlyt: *a szolgáltatási utalványos rendszer elterjesztésére*. Ezzel alternatívát kívánt nyújtani a helyi foglalkoztatási ügynökségek dolgozóinak is a tartós, munkaviszony keretében történő foglalkoztatásra.

Szolgáltatási utalvány (voucher)

A belga kormány 2003. májusában nagyszabású szociális kísérletet indított, melynek keretében a látens szükségletek munkahelyé alakíthatók, és a fekete munkát végzők esélyt kapnak munkaviszonyuk kifehérítésére. *A cél: a szolgáltatási utalvánnyal 2007 végéig 25 ezer legális állást teremteni a magánháztartásokban*. Az ötletet ehhez a Lisszaboni Stratégia adta, amelynek több irányvonala is teljesíthetőnek látszik ezzel a programmal, nevezetesen:

- a munka és családi élet összehangolása,
- a helyi közösségi és személyi szolgáltatások fejlesztése,
- munkalehetőség az alacsony képzettségű és tartósan munka nélkül lévő embereknek,
- a nem regisztrált munkavégzés visszaszorítása – ésszerű árakkal.

Ennek eszköze a *szolgáltatási utalvány*, ami – a csekkhez hasonlóan – egy fogyasztói támogatás. Arra szolgál, hogy élénkítse a háztartási-házkörüli munkák iránti keresletet, és ösztönözze az e területen elterjedt illegális munkavégzés átalakítását bejelentett foglalkoztatássá. Az utalvány a szolgáltatás kifizetésére szolgál. 2004-től a helyi foglalkoztatási ügynökségek valamennyi, a *magánháztartások* számára végzett tevékenységét fokozatosan átemelik az új rendszerbe. A többi igénybevevő megmarad a szolgáltatási csekk programban.

A szolgáltatási utalvány használata is egyszerű. *Belgiumban élő családok, egyének vehetik igénybe, kizárólag személyi használatra*, az alábbi tevékenységek végzésére:

- takarítás, ablaktisztítás,
- mosás, vasalás,
- varrás,
- ételkészítés,
- vásárlás,
- korlátozott mozgású személyek szállítása.

Személyi szolgáltatások (pl. gyermekfelügyelet, idősgondozás, betegellátás) nem vásárolhatók az utalványért, mert ezek a regionális önkormányzatok felelősségi körébe tartoznak, és a finanszírozási forrásaikkal is ők rendelkeznek. A szolgáltatási utalványok rendszere ugyanakkor központi kormányprogram, amit a költségvetés jelentős összeggel támogat.

A háztartás 6,7 euróért vásárolhat egy utalványt, egy órai munka díjának ellentételezésére (2005-től indexálják). Ebből *30%-ot leírhat a személyi jövedelemadójaiból*, ami 4,69 euró nettó árat eredményez. Az utalványért olyan cégtől vásárolhat szolgáltatást, amelynek az utalvány elfogadására *engedélye* van. Amennyiben a cég munkanélkülit, vagy szociális segélyezettet alkalmaz, 6 hónapig ezt rugalmasan, rövid időre szóló (de legalább napi 3 órás) munkaszerződésekkel teheti. *A 6. hónap után azonban a cégnek határozatlan*

idejű munkaszerződést kell felajánlania, legalább a kötelező munkaidő felét elérő rész-munkaidőre. Más munkavállaló (fekete foglalkoztatás kifizérése) esetén a határozatlan idejű munkaszerződés felajánlása a 3. hónap után kötelező.

A bérezési feltételeket a kollektív megállapodások szerint kell meghatározni.

Milyen cégek kapnak engedélyt a szolgáltatási utalvány beváltására? Mindenfélék: profit-orientáltak és nonprofitok, munkaerő-kölcsönzők, önkormányzati alapításúak, természetes személyek, stb. Az engedély megadására az Országos Foglalkoztatási Hivatalon belül létrehozott akkreditációs bizottság tesz javaslatot, és a munkaügyi miniszter dönt.

Az engedély megadásának feltételei:

- adó-, vagy TB-tartozás kizáró ok, és csődeljárás alatt sem állhat a cég,
- felelős személy nevesítése,
- az alapító okiratnak tartalmaznia kell a szolgáltatási utalvánnyal nyújtható tevékenységet,
- önálló részleg a szolgáltatási utalványhoz kapcsolódó tevékenységre (ha más profilja is van),
- a munka nem adható ki alvállalkozónak,
- tilos a diszkrimináció,
- a létrehozott munkahelynek pótlólagosnak kell lennie,
- előnyben részesül, aki több segélyezettet von be a programba (de: nem feltétel a munkanélküliek előzetes regisztrációja).

A munkáltató címe nem lehet azonos a szolgáltatás igénybevevőjével!

2006. szeptember 1-jétől a papír alapú szolgáltatási utalványokat kiegészítették annak elektronikus változatával. A megvásárolt utalvány *érvényességi* ideje: 8 hónap a felhasználónál, és 9 hónap a szolgáltatást nyújtó cégnél. *Értéke:* 21 euró. Az igényjogosult háztartásnak regisztrálnia kell magát az Accor cégnél, amely a szolgáltatási utalványok forgalmazója. A nyilvántartásba vétel ingyenes. Ehhez az űrlapot letöltheti az Internetről, vagy megszerezheti a helyi foglalkoztatási ügynökségnél. A nyilvántartásba vétel után a háztartás az Accor honlapján szereplő cégek közül választhat szolgáltatót, és telefonon egyeztet a munka elvégzésének időpontjáról.

Az Accor cég annak fejében forgalmazza a szolgáltatási utalványokat, hogy az annak megvásárlása és visszaváltása közötti időszakban ingyen használhatja ezeket a pénzforrásokat.

Óránként egy utalvánnyal kell honorálni az elvégzett munkát. A szolgáltató cég az utalványokat az érvényességi időn belül megküldi az Accor Kft-nek, ahonnan 10 napon belül óránként 21 euró térítési díjat kap. A 6,7 euró és a 21 euró különbözetét (14.30) a szövetségi kormány fedezi.

Az akkreditált cég a 21 euróból fedezi saját dolgozóinak a bérét és annak közterheit, továbbá a szolgáltatással kapcsolatos járulékos költségeket. Ilyen lehet a lakásokba kijáró takarítók útiköltség térítése, amit egy helyszíni látogatás során megismert szolgáltató cégnél úgy oldottak meg, hogy mindenkinek vásároltak egy SMART gépkocsit „hivatali használatra”, és a munkavállalóknak engedélyeztek havi 1000 km gépkocsi-használatot. Ugyanennek a cégnek

van egy vasalóüzeme, ahol a szolgáltatást igénybe vevő háztarások leadhatják vasalnivalójukat. Az itt rendelkezésre álló 8 munkahely felszerelése a szolgáltató cég beruházása, hasonlóan a mozgáskorlátozott emberek szállítására vásárolt, és speciálisan átalakított 6 minibuszhoz. Ezek a beszerzések a szolgáltató tevékenység végzésének előfeltételei, mégsem jár utánuk állami támogatás. Ezzel szemben – határozott ideig – foglalkoztatási támogatás adható a létrehozott új munkahelyekre felvett hátrányos helyzetű munkavállalók alkalmazásához, amivel a munkáltatók többnyire élnek is.

A 21 eurós óradíjnak fedezetet kell nyújtani némi nyereségre is, amiért a munkáltatónak egyáltalán megéri ezt az új üzletágat kiépíteni.

Milyen *előnyöket* biztosít ez a rendszer az érintetteknek? A *munkavállalókat* munka lehetőséghez juttatja, olyan bérezési feltételek mellett, amelyek a törvényes bérbesorolásnak megfelelnek. Egyben jogszerző időt biztosít számukra a társadalombiztosítás szolgáltatásainak igénybevételeire. Ami a *magánháztartásokat* illeti, esetükben a 30%-os adókedvezmény a legvonzóbb. A *munkáltatók* szempontjából fontos, hogy az akkreditált vállalatok körében magáncégek is részt vehetnek. A *társadalom* egésze számára pedig az új munkahelyek létrehozása az intézkedés pozitív hozadéka, továbbá az, hogy a hiánypótló szolgáltatások a családok szükségleteit elégítik ki.

A szolgáltatási utalvány rendszerét létrehozó törvény előírta, hogy ennek működését minden évben értékelni kell. Erre 2005. és 2006. tavaszán került sor, amit az IDEA Consult végzett el. (Peeters, 2006.) Ennek keretében mindenek előtt összesítették a szolgáltatási utalvány igénybevételeire vonatkozó adatokat, ami a következő eredményt hozta:

3. sz. táblázat

Felhasználók	2004	2005
• Regisztrált ügyfelek száma	120.247	251.182
• Aktív utalvány-használók száma	98.814	190.737
Munkavállalók száma	15.077	28.933
Vállalkozások		
• Akkreditált cégek	785	1092
• Aktív szolgáltatók	504	794
Utalványok:		
• Eladott utalványok száma	8.111.261	20.313.813
• Visszaváltott utalványok száma	5.619.745	17.215.123

Mint említettük, az intézkedés célja az volt, hogy 2007. végére 25 ezer új munkahelyet hozzanak létre a szolgáltató szektorban. Ez már 2005. végére teljesült, hiszen 28933 munkavállalót alkalmaztak az akkreditált szolgáltatók. A kutatók szerint ennek a létszámnak a 3,4%-át támogatás nélkül is felvették volna, de akkor nem az intézkedés által nevesített célcsoportból választották volna ki a jelölteket (helyettesítő hatás). Következésképpen a *program nettó foglalkoztatás-bővítő hatása 2005. végére megközelítette a 28 ezret, ami 3 ezerrel több a 2007-re kitűzött célnél.*

Az akkreditált cégekhez felvett munkavállalók 43%-a előzőleg tartós munkanélküli volt. Munka nélkül töltött idejük időtartama 3,8 évet tett ki. 67%-uk alacsony képzettségű; 98%-uk nő; egyharmaduk egyedülálló, vagy gyermekét egyedül nevelő anya. A program célcsoportja tehát valóban a *hátrányos helyzetű emberek köréből* került ki. A munkavállalók között a fluktuáció alacsony (14%).

A létrehozott állások 60%-a határozatlan időre szól; 70%-a ugyan részmunkaidős, de ennek több, mint a fele napi 4 óránál hosszabb.

A szolgáltatási utalvány bevezetése hozzájárult ahhoz, hogy *a bejelentés nélküli munkavégzés a szervezett munkaerőpiac részévé váljon*. Erre a következő tények utalnak:

- Az utalványt használó háztartások 10%-a nyilatkozott úgy, hogy korábban nem regisztrált munkavállalót alkalmazott a háztartásában.
- 25%-uk azt állította, hogy ha nem lenne az utalványos rendszer, akkor bejelentés nélkül végeztetné el az otthoni munkáit.
- Az akkreditált cégeknél dolgozók 67%-a szerint a szolgáltatási utalvány ténylegesen kivezető utat jelent a fekete munkából a regisztrált munkaviszony felé.

Az utalványos rendszerrel a felhasználók és a munkavállalók többsége egyaránt elégedett. A regisztrált szolgáltató cégek is jónak tartják ezt a konstrukciót, de arra panaszkodnak, hogy *nem találnak elegendő munkaerőt erre a feladatra*.

A vizsgálat lényeges kérdésköre volt az *intézkedés pénzügyi kihatásának* számszerűsítése. A *támogatás bruttó költsége* az utalványhoz nyújtott állami kiegészítést, a háztartások által igénybe vehető adóleírást és a rendszer működtetésének adminisztratív költségét foglalja magában. Ezek összege *2005-ben 303 millió eurót* tett ki. Ebből 93 millió (a ráfordítás egyharmada) visszakerült az államkasszába: munkanélküli járadék-megtakarítás, TB járulék és többletadó formájában. Következésképpen *az intézkedés nettó költsége 2005-ben 210 millió euró volt*.

Összegezve: a kutatók arra a következtetésre jutottak, hogy a vizsgált rendszer hatékony, és minden érintettnek előnyös. Jövőbeni fenntarthatóságát, ill. terjedését az alábbi tényezők határozzák meg:

- A felhasználók által generált kereslet növekedése (2005-ben a felhasználók száma havonta 5-6%-kal emelkedett).
- Az, hogy lesz-e megfelelő munkaerő-kínálat a szolgáltató cégek növekvő munkaerő-szükségletének kielégítésére?
- A szövetségi kormány képes-e biztosítani az eladott utalványok számával arányosan növekvő költségvetési támogatást.

A magánháztartások által fizetendő irreálisan alacsony óradíjak megemelése a közeljövőben nem várható, mert a jövő évben választás lesz Belgiumban. A központi kormány ugyanakkor 1 euróval csökkenti a hozzájárulását a felhasználó által fizetett és a visszaváltáskor érvényes díjak közti különbség megtérítéséhez. Ezzel a munkáltatókat költségtakarékosságra próbálja

ösztönözni, holott azok már ma is azt kifogásolják, hogy az utalvány díja nem fedezi a ráfordításait.

8. Nonprofit szervezetek a magyar munkaerő-piacon (Frey Mária)

Magyarországon a szociális gazdaságba a *foglalkoztatási célú nonprofit szervezeteket* soroljuk. Ezek száma nem nagy, sőt némi túlzással egy kézen megszámlálható lenne, ha alkalmaznánk az *önfenntartó képesség* kritériumát is. Néhány gondolat a nonprofit szektor és a munkaerőpiac kapcsolódási pontjairól, az alábbi kérdések mentén:

- Miért van szüksége a foglalkoztatáspolitikának a nonprofit szektorra?
- Mennyiben vannak jelen a nonprofit szektorban a speciális munkaerő-piaci projektek kivitelezésére alkalmas szervezetek?
- Hogyan tipizálható a tevékenységük?
- Milyen kihasználatlan lehetőségek vannak a munkahely-teremtésre a nonprofit szektorban?
- Milyen akadályai vannak a továbblépésnek?
- Miért éri meg ezeken az akadályokon úrrá lenni, azaz: miből származnak a nonprofit szektor különleges előnyei a költségvetési és piaci szektorral szemben?

Íme a válaszok.

Miért van szüksége a foglalkoztatáspolitikának a nonprofit szektorra?

Foglalkoztatáspolitikai szempontból a nonprofit szektor kettős megközelítésben érdemel figyelmet. Egyfelől, mint *munkáltatók*, amelyeknek foglalkoztatói szerepe egyre nagyobb. Másfelől, mint *program-kivitelezők*, amelyek munkavégzési lehetőséget biztosítanak a munkaerő-piacról kiszorult embereknek. Az előbbit a *munkaerőpiac fő áramlatán belüli*, az utóbbit a *munkaerőpiac fő áramlatán kívüli munkahelyteremtésnek* nevezzük.

A nonprofit szektor *munkáltatói* teljesítményéről 1993 óta gyűjt adatokat a Központi Statisztikai Hivatal, amelyek azt mutatják, hogy azóta folyamatosan növekszik a szektorban foglalkoztatottak száma. 1993-ban a nonprofit szervezetek csak alig 50 ezer főnek tudtak munkát biztosítani, 2003-ban viszont már 87 ezer embernek. Mivel ugyanebben az időszakban az általános munkaerő-piaci helyzetet a foglalkoztatás csökkenése, majd stagnálása jellemezte, a nonprofit szektor teljesítménye figyelemre méltó, még akkor is, ha a 87 ezer fő az összes foglalkoztatottnak csupán a 2,2%-át teszi ki. *Teljes munkaidős létszámban a növekedés mintegy kétharmados volt 1993-2003. között.* Ennek ellenére a nonprofit szektor ma is igen kis létszámmal látja el feladatait: 2003-ban az 53022 szervezetre csupán 63 ezer főállású, teljes munkaidős alkalmazott jutott, azaz egy szervezetre alig 1,2. Ráadásul ezek területi eloszlása is nagyon egyenetlen. A nonprofit szervezetek egynegyede a fővárosban található, ugyanakkor 500 faluban egy sincs közülük. Csak minden hatodik szervezetnek van főállású alkalmazottja, főleg a fővárosban, miközben csupán 8 százalékuk munkáltatója kerül ki községi szervezetekből.

Azaz: a nonprofit szervezetek leginkább ott hiányoznak, ahol erre a legnagyobb szükség lenne.

A nonprofit szervezetek fontos szerepet töltenek be abban, hogy *helyi szinten összekapcsolják a kielégítetlen lakossági, közösségi szükségleteket a kihasználatlan munkaerő-forrásokkal*, ill. új lehetőségeket tárnak fel a munkahely-teremtésre.

Miért van erre szükség?

- Azért, mert a foglalkoztatási ráta Magyarországon meglehetősen alacsony (7-8%-kal elmarad az EU-tagállamok átlagától).
- A munkanélküliségi ráta ugyan kedvezőbb a legtöbb fejlett piacgazdaságénál, ugyanakkor az inaktívak aránya aggasztóan magas.
- A foglalkoztatáspolitikának jelenleg mintegy 600-700 ezer, a munkaerő-piachoz szorosabban-lazábban kötődő ember munkába helyezésére kell megoldást találnia, ami mennyiségileg is ambiciózus feladat, ráadásul nagy többségük hátrányos helyzetű.
- Két társadalmi rétegnél a hátrányok halmozódása tapasztalható, ezek a csökkent munkaképességű és fogyatékkal élő emberek, valamint a roma népesség. Kevésbé súlyos, de az átlagosnál rosszabb az elhelyezkedési esélye a fiataloknak, a kisgyermekes anyáknak és az 55 éven felülieknek. Van továbbá két jellemző, aminek a jelenléte az egyébként minden más szempontból foglalkoztatható embereket a munkaerő-piacon ugyancsak esélytelenné teszi: az alacsony iskolai végzettség, ill. a szakképzettség hiánya, továbbá az, ha valaki foglalkoztatási szempontból válságrégióban él.

Az elmúlt tíz évben a munkanélküliség enyhítésében, a foglalkoztatás bővítésében *sajátos munkamegosztás* alakult ki a három szektor között. A *forprofit szervezetek* a legkvalifikáltabb munkaerőt, ill. piacépes tudással rendelkező munkanélkülit válogatják ki és alkalmazzák. Az *Állami Foglalkoztatási Szolgálat* azon munkanélküliekre koncentrál, akik aktív álláskereső, s akiket a Foglalkoztatási Törvény biztosította egyedi aktív eszközök segítségével tudnak képezni, átképezni, munkahelyhez juttatni. A *foglalkoztatási célú nonprofit szervezetek* több sége ugyanakkor a *munkaerőpiac*, s így a *társadalom periferiájára sodródott, hátrányos helyzetű* (szakképzetlen, megváltozott munkaképességű, roma, regisztrálatlan tartós munkanélküli, stb.) *emberek körében vállal és végez mással nem pótolható szerepet a foglalkoztathatóság javítása és a foglalkoztatás bővítése terén.*

A szektor egyik prominens személyisége szerint ez konkrétan a következőket jelenti: „A piaci résekbe benyomulva munkahelyet teremteni a tartós munkanélkülieknek és a hátrányos helyzetű embereknek: erre a feladatra csak nonprofit szervezetek vállalkoznak és alkalmasak. A versenyszféra szereplői el sem tudják képzelni, hogy azért termeljenek, szolgáltatassanak, hogy a nyereséget ne felhalmozzák, hanem más emberek megsegítésére fordítsák. Ezt a vagyont elherdálásának tekintenek”.³

3 Rajki Tóth László

Mennyiben vannak jelen a nonprofit szektorban a speciális munkaerő-piaci projektek kivitelezésére alkalmas szervezetek?

A Munkanélkülieket Segítő Közhasznú Szervezetek Magyarországi Szövetsége és a Re-vita Alapítvány 2005-ben felmérést végzett a foglalkoztatási célú nonprofit szervezetek körében, hogy helyzetképet adjon azok szervezeti, szakmai, gazdasági és hálózati kapcsolati rendszeréről, valamint humán erőforrás és infrastrukturális jellemzőiről.⁴ A szükséglet- és igényfeltárás során 301, a szociális gazdaságban jelenleg – ill. felvállalt tevékenységei, arculata alapján potenciálisan – érintett foglalkoztatási célú nonprofit szervezet megkeresésére került sor. Következésképpen *Magyarországon is van legalább 300 olyan nonprofit szervezet, amelyek alkalmasak és vállalkoznak munkaerő-piaci projektek kivitelezésére.* Célcsoportjaik a munkaerő-piacon hátrányos helyzetben lévő rétegek közül kerülnek ki, úgy mint a tartós munkanélküliek, etnikai kisebbségek, megváltozott munkaképességű emberek, nők, 40 éven felüliek és nem diplomás pályakezdő munkanélküliek. *A megkérdezett nonprofit szervezetek egyharmada célcsoportjaik számára közvetlenül foglalkoztatást nem szervez.*

Ezek a szervezetek munkáltatói szerepkörüket illetően messze nagyobbak, mint a többi nonprofit szervezet. Ezt jól mutatja foglalkoztatotti létszámuk átlaga, ami 17,1 fő volt 2005-ben. A területi különbségek ebben a körben is fennállnak, de az átlagosnál jóval kisebb mértékben (az Észak-Magyarországi Régióban egy szervezetre átlagosan 9,6 alkalmazott jut, míg Közép-Magyarországon 33). E körben csak a szervezetek 7%-a nem rendelkezik alkalmazottal; 11%-uk maximum 1 főt foglalkoztat, a legfeljebb 10 főnek munkát adók aránya pedig megközelíti a 70%-ot.

A foglalkoztatási célú nonprofit szervezetek bevételi forrásait a *pályázati pénzek dominanciája* (53%) jellemzi. Az elmúlt években a foglalkoztatás-munkaügy területén feladatot vállaló nonprofit szervezetek legnagyobb állami szponzora és szakmai irányítója az *Országos Foglalkoztatási Közalapítvány* volt. Az OFA működése során mintegy 800 munkaerő-piaci szolgáltatási, ill. helyi foglalkoztatás-fejlesztő projektet támogatott. Ennek révén jelentősen hozzájárult ahhoz, hogy a hazai civil szervezetek a foglalkoztatási feszültségek enyhítésében cselekvően részt vállaljanak. Kezdeményezőként és támogatólag lépett fel a szektor megszerveződése, ernyőszervezetek alá rendeződése érdekében is.

1998. óta a Foglalkoztatási Törvény a megyei munkaügyi központok számára is lehetővé tette, hogy közvetlenül támogassanak olyan közhasznú szervezeteket, amelyek a tartós munkanélküliek, megváltozott munkaképességű személyek és pályakezdő munkanélküliek foglalkoztatásának elősegítésére vállalkoznak. 2000-től pedig lehetőség nyílt arra, hogy bizonyos munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtásához az Állami Foglalkoztatási Szolgálat külső, elsősorban a nonprofit szektorba tartozó szervezeteket is igénybe vehessen. Emellett ugyancsak 2000-ben bevezetésre került a munkaerő-piaci programok támogatása, amely

⁴ Az MSKSZMSZ Debrecenben 2005-ben végzett egy kutatást az OFA-ROP Hálózat kialakításához a foglalkoztatási célú nonprofit szervezetek körében. A szükséglet-és igényfeltárást tartalmazó kutatási zárótanulmányt Varjú Tamás szerkesztette. A tanulmány kézirat formájában az OFA ROP Háló honlapján érhető el.

módot ad arra, hogy az egyedi aktív munkaerő-piaci eszközöket egyidejűleg és egymásra épülve is alkalmazni lehessen.

Az önkormányzatok számára is nélkülözhetetlenek a munkaerő-piaci orientációjú nonprofit szervezetek, különösen a közcélú munka szervezéséhez.

A szektor megerősödéséhez Magyarország sok nemzetközi segítséget is kapott. Kiemelendők közülük az Európai Unió, továbbá kétoldalú kormányközi megállapodások keretében nyújtott támogatások, különösen az osztrák és a brit tapasztalatok megismeréséhez és alkalmazásához. Nemzetközi támogatási alapok (HEFOP, ROP, EQUAL, stb.) igénybevétele jórészt csakis a nonprofit szervezeteken keresztül lehetséges.

Hogyan tipizálható a munkaerő-piaci orientációjú nonprofit szervezetek tevékenysége?

A támogatások eredményeként kifejlődött a hazai nonprofit szektor munkaerő-piaci programjainak négy alaptípusa:

- az alternatív munkaerő-piaci szolgáltatásokat nyújtó projektek,
- a tranzitfoglalkoztatást nyújtó projektek,
- a védett foglalkoztatást biztosító projektek,
- és a tartós foglalkoztatási lehetőséget biztosító projektek.

Az *alternatív munkaerő-piaci szolgáltatásokat* nyújtó nonprofit szervezetek az Állami Foglalkoztatási Szolgálat látóköréből kikerült tartós munkanélküliek, megváltozott munkaképességű, roma és pályakezdő munkanélküliek felkutatását és egyedi problémakezelését végzik, a munkaerő-piaci reintegráció szándékával.

A *tranzitfoglalkoztatási program* a szakképzetlen munkanélküli fiataloknak nyújt iskolarendszeren kívüli szakképzést, melynek keretében a foglalkoztatás egyidejűleg cél és eszköz (munkaszocializáció). Az eddigi tapasztalatok szerint a programból kikerülő, halmozottan hátrányos helyzetű fiatalok 70%-ának sikerült munkába állnia.

A *védett foglalkoztatást* vállaló nonprofit szervezetek a megváltozott munkaképességű embereket vonják be a *foglalkozási rehabilitációba*.

A nonprofit szervezetek által megvalósított *tartós foglalkoztatási projektek* az alábbi fő elemekre épülnek:

- humán erőforrás-fejlesztés, munkára való alkalmassá tétel,
- foglalkoztatás üzemi körülmények között és
- a munkában maradáshoz (szociális integrációt) segítő támogatás, szolgáltatás.

Háromféle módon teremtenek új munkahelyet:

- létszámbővítéssel a már létező szervezeteknél, a szükségletek növekedéséhez, vagy új szolgáltatások bevezetéséhez kapcsolódva,
- új munkahelyek létrehozásával, új szolgáltató egységek beindításával,
- új foglalkoztatási lehetőségek feltárásával a munkahely-teremtés számára.

E projektek a *szociális gazdaság* fejlesztésére irányulnak. Távlatos céljuk, hogy a közpénzen elindított szociális vállalkozások idővel *önfenntartóvá* váljanak és így biztosítsák a résztvevőknek a visszatérést a nem támogatott munkák világába.

Milyen kihasználatlan lehetőségek vannak a munkahely-teremtésre a nonprofit szektorban?

Mielőtt erre a kérdésre rátérnék, előbb arra kell magyarázatot adni, hogy miért kell keresni új megoldásokat a foglalkoztatás bővítésére? Nos azért, mert 1997. óta a gazdasági teljesítmények szerencsére látványosan nőnek, munkahelyek viszont alig teremődnek. Még a 4-5%-os évi átlagos GDP-növekedés is csak legfeljebb a foglalkoztatottak számának 1–2%-os gyarapodásával párosul, ami jelzi, hogy a versenyképesség javítása mellett nagyobb figyelmet kell fordítani a munkaintenzív tevékenységek fejlesztésére is.

Az el nem végzett munkák köre szinte kiapadhatatlan. Ezek egyik fő területe a *kommunális infrastruktúra*: az árvíz- és belvízvédelem, a csatornázás-szennyvízrendszer kiépítése, a környezetvédelem, erdőtelepítés, szociális lakásépítés, városi rekonstrukció, faluszépítés, stb. Óriási feladatok, amelyek kimeríthetetlen tárházat képezik a természetes munkahelyteremtésnek, főleg férfiak számára. Annál is inkább, mert ezen a területen a transzformációs válság közepette úgy szűntek meg költségvetési munkahelyek, hogy az emberek munka nélkül, a feladatok pedig elvégzetlenül maradtak, ami sokszor okozott már nagy károkat (ld. az utóbbi évek árveit). Az e téren mutatkozó hiányosságok pótlása megkezdődött: partnerségi együttműködésben az önkormányzatokkal, minisztériumokkal, állami és magáncégekkel, kisvállalkozásokkal és a nonprofit szervezetekkel, amit folytatni kell.

A másik nagy terület a *személyi szolgáltatások* fejlesztése, ahol az lehet a kívánatos cél, hogy az otthonteremtő munkából munkahely-teremtő otthon váljék. Miért van erre szükség?

- A szervezet munkaerőpiac összezsugorodott, a nem-regisztrált és nem-fizetett otthoni munkák köre jelentőse bővült.
- A munkavállalás infrastruktúráját képező szolgáltatások egy része leépült, a kiesők helyébe gyakran megfizethetetlen árú magánszolgáltatók léptek.
- Új szolgáltatási igények jelentek meg a népesség öregedésével és rossz egészségi állapotával összefüggésben.
- A növekvő nyugdíjkorhatár miatt az idősebb munkavállalók egyre kevésbé tudják vállalni idős szüleik és unokáik gondozását.

A 2000. évi időmérleg-felvétel adatai szerint a háztartások közel 40%-ában él tartós beteg és egyharmadában legalább egy kiskorú eltartott. Az otthoni gondozás kötelezettsége ezekben a családokban akadályt képez a munkavállalásnak. Azoknak a személyi szolgáltatásoknak a kiépítése ugyanakkor, amelyekkel pótolhatók ezek a hiányok, forrását képezik a munkahelyteremtésnek.

Az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány 1996 óta támogat ilyen szolgáltatási projekteket, amelyek eddig mintegy 2000 főnek nyújtottak munkalehetőséget. 2003–2004-ben pedig

lezajlott egy *Phare projekt*, a gyermekgondozási szabadságukat töltő és a 40 éven felüli inaktív nők munkaerő-piaci reintegrációjára, amely személyi szolgáltatásokat nyújtó nonprofit szervezetekben biztosított állásokat a célcsoport tagjainak, szabaddá téve ezáltal a szolgáltatást igénybevevőket más területeken is a munkavállalásra. Összességében 816 főt vontak be a 17 projektbe, akik közül 353 főt sikerült elhelyezni a nyílt munkaerő-piacon, 27 fő vállalkozó lett (emellett hárman főállásuk mellett váltottak ki vállalkozói igazolványt); 239 fő pedig a kísérleti alprojektben kapott munkavégzési lehetőséget. A három kimenet révén álláshoz jutottak együttes létszáma 619 fő volt, ami 75,9%-os átlagos elhelyezkedési aránynak felel meg.

Milyen akadályai vannak a továbblépésnek?

Örömteli dolog, hogy Magyarországon is jelen vannak azok a munkaerő-piaci orientációjú nonprofit szervezetek, amelyek egyfelől kibővítik az Állami Foglalkoztatási Szolgálat szolgáltatási kapacitását, módot teremtve ezzel az egyéni problémák sokszínűségéhez igazodó, személyre szabott, s emiatt munkaigényes szolgáltatások biztosításához. Másfelől helyi szinten összekapcsolják a kielégítetlen szükségleteket a kihasználatlan munkaerő-forrásokkal. A továbbfejlődés útjában azonban vannak még akadályok. Ezek a következők:

- A szociális gazdaság, mint helyi foglalkoztatás-fejlesztési koncepció megvalósítása csak akkor teremthet önfenntartó munkahelyeket, ha *fizetőképes kereslet* is rendelődik hozzá. Ezek pénzügyi konstrukciói (pl. adókedvezmény a szolgáltatás igénybevevőinek munkahely-teremtés címén; szolgáltatási utalvány kedvezményes kibocsátása azon vállalatok számára, amelyek az ennek útján igénybevehető szolgáltatásokkal tehermentesítenék munkatársaikat otthoni kötelezettségeik alól) egyelőre hiányoznak.
- Egyidejűleg határozott és ösztönző intézkedéseket kell hozni mind a szolgáltatást nyújtók, mind pedig az igénybevevők felé a *szociális gazdaság keretében végzett szolgáltatások burjánzó feketepiacának legalizálására*.
- A munkaerő-piaci szolgáltatásokat nyújtó és helyi foglalkoztatás-fejlesztő nonprofit szervezetek kiépültsége *területileg rendkívül egyenetlen*; a nagyobb városokban elegendő van belőlük, de a kis településeken alig egy pár létezik.
- A nonprofit szektor szakmai felkészültsége, erőforrásokkal, infrastrukturális feltételekkel való ellátottsága nem éri el a kiegyensúlyozott működéshez szükséges szintet. Kevés a stabil, felkészült menedzsmenttel bíró szervezet; sok a túlélési problémával küszködő.
- A szociális vállalkozásokkal szemben általános az értetlenség és bizalmatlanság; erős a szektorban a politikától való függőség.
- A Foglalkoztatási Törvény nem ismeri a projektfinanszírozást; a munkaerő-piaci programok támogatása nem más, mint többféle egyedi aktív eszközök kombinálása.
- Továbbra is szabályozatlan az állami és önkormányzati feladatok átvállalásának a gyakorlata és a piac szereplőivel való együttműködés.
- Egyidejűleg van jelen a szervezetek gyors felfutása és kényszerű visszavonulása, sőt sok esetben reális veszély a megszűnésük is; ezáltal az évek óta támogatott projektek fennmaradása esetlegessé válhat.

Miért éri meg ezeken az akadályokon úrrá lenni, azaz: miből származnak a nonprofit szektor különleges előnyei a piaci szektorral szemben?

Tapasztalatból tudjuk, hogy az Európai Szociális Alap forrásainak felhasználása nélkülözhetlenné teszi és egyben meg is erősíti a nonprofit szektort. Miért? Mert *van néhány terület, ahol a nonprofit szervezetek alkalmasabbak a feladat ellátására, mint a forprofitok. Ilyenek a szociális gazdaság körébe tartozó tevékenységek: a házkörűli és személyi, a szociális és környezetvédelmi szolgáltatások, valamint a kultúra, sport és média területe.*

Miből származnak a nonprofit szervezetek különleges előnyei az alkalmazottak és a fogyasztók közötti bizalmi viszony létrejötté, a rugalmas munkaerő-felhasználás, továbbá az ingyenesen, vagy alacsony ráfordítással megszerezhető források tekintetében?

- Az érintettek részvételére épülő döntéshozatali struktúrából és demokratikus vezetésből, ami nemcsak a bizalmi viszonyt alapozza meg, hanem a szervezet küldetésével való azonosulást is.
- A többes tulajdonosi struktúrából, ami a fogyasztók, alkalmazottak és gyakran a helyi önkormányzat részvételét garantálja a szervezet irányításában.
- Önkéntes munkások jelenlétéből.
- Szoros kapcsolat meglétéből a helyi önkormányzattal mind a szükségletek beazonosítása, mind pedig a források rendelkezésre bocsátása tekintetében.
- A nonprofit szervezetek közötti együttműködésből, ami gyakran vezet ún. második szintű kooperációk (ernyőszervezetek) létrehozásához, ellensúlyozandó a kis méretstruktúrából adódó hátrányokat.
- Az innováció és a kísérletezés melletti elkötelezettségből, mind a szolgáltatások választékát, mind pedig azok nyújtásának módját illetően.

E jellemzők kihasználásával a nonprofit szervezetek - még azok is, amelyek közfinanszírozásban nem részesülnek - képesek arra, hogy:

1. zéró profit mellett is nyújtsanak szolgáltatásokat,
2. serkentsék a lakossági igények fizetőképes keresletté válását, továbbá - alacsony költségeiknek köszönhetően - növeljék fogyasztói számát és ezáltal nettó foglalkoztatás-bővülést produkáljanak,
3. a kínálat differenciálásával és a költségek csökkentésével felszínre hozzák és formalizálják a rejtett szükségletek egy részét, amelyek enélkül az informális gazdaságban, vagy a családi keretek között végzett nem-fizetett munkák révén találnák meg fedezetüket.

Számos nonprofit szervezetre jellemző manapság, hogy *kettős funkciót* tölt be: *egyfelől szociális és házkörűli szolgáltatásokat nyújt, másfelől a tartós munkanélküliek és más hátrányos helyzetű emberek munkaerő-piaci integrációjával foglalkozik.* Ez alól a szervezetek többsége nem igen tud kibújni, főleg ha szorosan kötődik egy helyi közösséghez, amely egyik oldalon szenved bizonyos szolgáltatások hiányától, másik oldalon pedig a kihasználatlan munkaerő-kapacitásoktól. Erre a kettős szerepvállalásra gyakran rájátszanak a közpolitikák is, mivel a tartós munkanélküliek foglalkoztatásához nyújtott támogatások többnyire az egyetlen lehetőséget kínálják a nonprofit szervezetek számára egy újfajta tevékenység beindításához.

9. Összefoglalás (Frey Mária)

Az első fejezet a szociális gazdaság elmélettörténeti háttérével foglalkozott. Ebből a következő főbb megállapítások szűrhetők le.

A szociális gazdaságot életre hívó folyamatok középpontjában a szűkülő munkavolumen áll, amely tartósan és széles körben rekeszti ki a munkaerő-piacról a munkavállalókat. Erre a hagyományos munkaerő-piaci politikák nem kínálnak megoldást, mert okai a gazdaság jelenlegi működésének sajátosságaiban rejlenek. Nevezetesen: abban, hogy a gazdaság alapvető célja napjainkban nem a szükségletek kielégítése, hanem a profit maximalizálása. Ez az „önmagáért való cél” megakadályozza, hogy a munka a társadalmi integráció széles körben érvényesülő formája lehessen. Szükség van tehát egy olyan, alulról építkező alternatív gazdaságra, amelynek céljai hosszú távra mutatnak, s a haszonmaximalizálással szemben más alapértékeket követnek.

A szociális gazdaság gyorsan fejlődő vívmánya az európai gazdasági és szociális térnek. Új keletű előretörése a munkanélküliség felszívásához szükséges munkahelyteremtés elégtelensége mellett két további problémával függ össze: a szociális, személyi és közösségi szolgáltatások iránti növekvő kereslettel, valamint olyan utak keresésével, amelyek lehetővé teszik, hogy a költségvetési korlátok és adócsökkentések közepette olcsón lehessen kielégíteni ezeket a szükségleteket.

Pragmatikus okokból nagyon egyszerű definíciót ajánlunk a szociális gazdaság fogalmának leírására. Olyan kezdeményezéseket sorolunk ide, amelyek célja a nehezen elhelyezhető emberek integrálása a munka világába, foglalkoztatást, szakmai tudásuk fejlesztését és tanácsadást kínálni számukra. Emellett általános jellemzőjük, hogy:

- lokális szinten működnek, a köz- és a piaci szektor között,
- a magánszféra és a közintézmények által kielégítetlenül hagyott helyi szükségletekre reagálnak,
- új munkahelyeket teremtenek,
- jövedelmet generálnak, és az a céljuk, hogy idővel önfinanszírozóvá váljanak,
- a bevételeik között a magánfinanszírozás is megjelenik,
- végül célcsoportjukban tartoznak a tartós munkanélküliek, az elhelyezkedési nehézségekkel küzdő pályakezdő fiatalok, a gondozási kötelezettséggel terhelt nők, az idős és fogyatékossgal élő emberek, és más, társadalmi beilleszkedési zavarokkal küszködő személyek.

Hogy konkrétan milyen tevékenységekről van szó, az mindenkor attól függ, miből tevődik össze egy adott ország szolgáltatási struktúrája, mi jellemzi a lakosság életmódját és az adórendszert.

Az EU Fehér Könyve (EC, 1994) példászerűen a következőket említi:

a./ *Személyi szolgáltatások*

- otthoni segítség idős és testileg vagy szellemileg fogyatékos embereknek

- háztartási alkalmazotti munkák: főzés, mosás, vasalás, takarítás
- gyermekfelügyelet
- tanulási nehézségekkel küszködő fiatalok korrepetálása, a problémás fiatalok szabadidő- és sportprogramjainak szervezése
- lakóházak őrzése, portaszolgálat
- vidéki, vagy a város-központoktól távol eső körzetekben boltok üzemeltetése
- főzött étel, vásárolt áruk házhoz szállítása

b./ Audiovizuális szolgáltatások, új információs és kommunikációs technikák bevezetése

c./ Szabadidős és kulturális programok szervezése, hagyományőrzés

d./ A környezet gondozása

- elöregedett épületek felújítása, komfortosítása, őrzése
- helyi közlekedés megszervezése, kényelmesebbé, gyakoribbá, elérhetőbbé tétele (pl. mozgás-korlátozottak számára is)
- céltaxi-járatok üzemeltetése vidéki településeken belül és között
- szelektív hulladék-gyűjtés, újrahasznosítás

e./ Környezetvédelem

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

Ezeknek a szolgáltatásoknak a fejlesztése mindenesetre két szempontból ígéretes:

- egyfelől *jobb életfeltételeket kínál a háztartásoknak,*
- másfelől *ösztönzi és bővíti a foglalkoztatási lehetőségeket, mert olyan fogyasztóközelit, helyhez és időhöz kötött tevékenységekről van itt szó, amelyek a nemzetközi piacba nem integrálhatók, s így védettek a - nemzeti munkahelyeket veszélyeztető nemzetközi - konkurenciától.*

A szociális gazdaság foglalkoztatási szerepéről keveset tudunk, és régi is az adatunk: az ezredforduló környékén közel 9 millió teljes munkaidőre átszámított állást regisztráltak ebben a szektorban, ami a foglalkoztatottak mintegy 8%-ának felelt meg. Ez az adat az Európai Unió 15 „régit” tagállamára vonatkozott.

Manapság tapasztalható, hogy gyakran irreális várakozásokat fűznek a szociális gazdaság elterjesztéséhez, mintha az olyan csodaszer volna, ami minden munkaerő-piaci és szociális problémára megoldást jelentene. Ez a félreértés többek között a sokszínű fogalom-használatból ered, továbbá a szociális gazdaság célcsoportjaira vonatkozó sztereotípiákból, tevékenységi körében a szolgáltatásokra leszűkített értelmezéséből, valamint a szektor gazdasági és társadalmi küldetésének szembeállításából. A szociális gazdaság kibontakozása előtt álló korlátok részletes felsorolásának célja természetesen nem az volt, hogy még annak is

elvegye a kedvét a munkában való részvételtől, akinek esetleg ez eszébe jutott. Az akadályok elemzését kifejezetten azzal a szándékkal végeztük, hogy megmutassuk, hol vannak a hiányterületek és beavatkozási lehetőségek, amelyekkel számolni kell azoknak, akik ilyen nagy munkába kezdenek.

Az utóbbi évtizedben több példa értékű fejlesztési stratégia fogalmazódott meg az egyes országokban a szociális gazdaság kibontakozásának támogatására, az Európai Foglalkoztatási Stratégia keretében. Ezek közül hármat ismertettünk: a francia, az osztrák és a belga modellt.

Magyarországon is van legalább 300 olyan nonprofit szervezet, amelyek alkalmasak és vállalkoznak munkaerő-piaci projektek kivitelezésére. Célcsoportjaik a munkaerő-piacon hátrányos helyzetben lévő rétegek közül kerülnek ki, úgy mint a tartós munkanélküliek, etnikai kisebbségek, megváltozott munkaképességű emberek, nők, 40 éven felüliek és nem diplomás pályakezdő munkanélküliek.

Ezek a szervezetek munkáltatói szerepkörüket illetően messze nagyobbak, mint a többi nonprofit szervezet. Ezt jól mutatja foglalkoztatotti létszámuk átlaga, ami 17,1 fő volt 2005-ben. A területi különbségek ebben a körben is fennállnak, de az átlagosnál jóval kisebb mértékben (az Észak-Magyarországi Régióban egy szervezetre átlagosan 9,6 alkalmazott jut, míg Közép-Magyarországon 33). E körben csak a szervezetek 7%-a nem rendelkezik alkalmazottal; 11%-uk maximum 1 főt foglalkoztat, a legfeljebb 10 főnek munkát adók aránya pedig megközelíti a 70%-ot.

A foglalkoztatási célú nonprofit szervezetek bevételi forrásait a *pályázati pénzek dominanciája* (53%) jellemzi. Tapasztalatból tudjuk, hogy az Európai Szociális Alap forrásainak felhasználása nélkülözhetetlenné teszi és egyben meg is erősíti a nonprofit szektort. *Miért? Mert van néhány terület, ahol a nonprofit szervezetek alkalmasabbak a feladat ellátására, mint a forprofitok. Ilyenek a szociális gazdaság körébe tartozó tevékenységek: a házkörüli és személyi, a szociális és környezetvédelmi szolgáltatások, valamint a kultúra, sport és média területe.*

Miből származnak a nonprofit szervezetek különleges előnyei az alkalmazottaik és a fogyasztók közötti bizalmi viszony létrejötté, a rugalmas munkaerő-felhasználás, továbbá az ingyensen, vagy alacsony ráfordítással megszerezhető források tekintetében?

- Az érintettek részvételére épülő döntéshozatali struktúrából és demokratikus vezetésből, ami nemcsak a bizalmi viszonyt alapozza meg, hanem a szervezet küldetésével való azonosulást is.
- A többes tulajdonosi struktúrából, ami a fogyasztók, alkalmazottak és gyakran a helyi önkormányzat részvételét garantálja a szervezet irányításában,
- Önkéntes munkások jelenlétéből.
- Szoros kapcsolat meglétéből a helyi önkormányzattal mind a szükségletek beazonosítása, mind pedig a források rendelkezésre bocsátása tekintetében.

- A nonprofit szervezetek közötti együttműködésből, ami gyakran vezet ún. második szintű kooperációk (ernyőszervezetek) létrehozásához, ellensúlyozandó a kis méretstruktúrából adódó hátrányokat.
- Az innováció és a kísérletezés melletti elkötelezettségből, mind a szolgáltatások választékát, mind pedig azok nyújtásának módját illetően.

E jellemzők kihasználásával a nonprofit szervezetek - még azok is, amelyek közfinanszírozásban nem részesülnek - képesek arra, hogy:

1. zéró profit mellett is nyújtsanak szolgáltatásokat,
2. serkentsék a lakossági igények fizetőképes keresletté válását, továbbá - alacsony költségeiknek köszönhetően - növeljék fogyasztók számát és ezáltal nettó foglalkoztatás-bővülést produkáljanak,
3. a kínálat differenciálásával és a költségek csökkentésével felszínre hozzák és formalizálják a rejtett szükségletek egy részét, amelyek enélkül az informális gazdaságban, vagy a családi keretek között végzett nem-fizetett munkák révén találnák meg fedezetüket.

II. RÉSZ

SZOCIÁLIS GAZDASÁG A GYAKORLATBAN

A második rész a gyakorlati szakemberek munkájához nyújt közvetlen segítséget.

Bemutatja a szociális gazdaság szereplőit és a partnerségépítés tudnivalóit. Ismerteti a szociális és közösségi vállalkozások alapításának és működtetésének főbb jogi és pénzügyi szabályait. Bevezeti az Olvasót a stratégiai tervezés módszertanába. Választ ad arra a kérdésre, hogy miért van szükség szükséglet-felmérésre, és az mire terjedjen ki. Behatóan foglalkozik az üzleti terv készítésének folyamatával. A szociális és közösségi vállalkozások gazdálkodásával kapcsolatban említést tesz azokról a feltételekről és ellentmondásokról, amelyek egyes szervezeteknél erősen megnehezítették, másoknál pedig szinte ellehetetlenítették a szociális gazdaság működését. Ráirányítja a figyelmet a szociális gazdaság fejlesztése szempontjából kiemelkedő fontosságú emberi erőforrás-gazdálkodás témaköréhez kapcsolódó aktuális kérdésekre. Az üzleti és a nonprofit marketinget ösztönző gondolkodásmód hazai elterjesztése érdekében felvilágosítja az Olvasót arról, hogy mit jelent a marketing és a PR a szociális gazdaságban. Feltárja a szociális gazdaság és a közszféra kapcsolódási pontjait, együttműködési lehetőségeit. Részletesen szól a szociális gazdaság fejlesztéséhez igénybe vehető támogatásokról, hazai és nemzetközi szponzorokról. Beavat a fejlesztési programok, projektek nyomon követési eljárásaiba. Végül közzéteszi a szociális gazdaság információs hátterének főbb elemeit: az ajánlott szakirodalmakat, web-oldalakat, ernyőszervezeteket, támogatókat.

A kézikönyv tudásanyagát sok-sok táblázat, ábra és gyakorlati példa illusztrálja, amelyek segítik az Olvasót abban, hogy könnyebben megértse a leírtakat, és meg is tudja valósítani azokat mindennapi munkája során.

10. A szociális gazdaság szereplői, partnerségépítés (G. Fekete Éva)

1. A szociális gazdaság szereplői

A szociális gazdaság külső és belső szereplői körei

A szociális gazdaság működésében ún. külső és belső szereplők egyaránt szerepet játszanak.

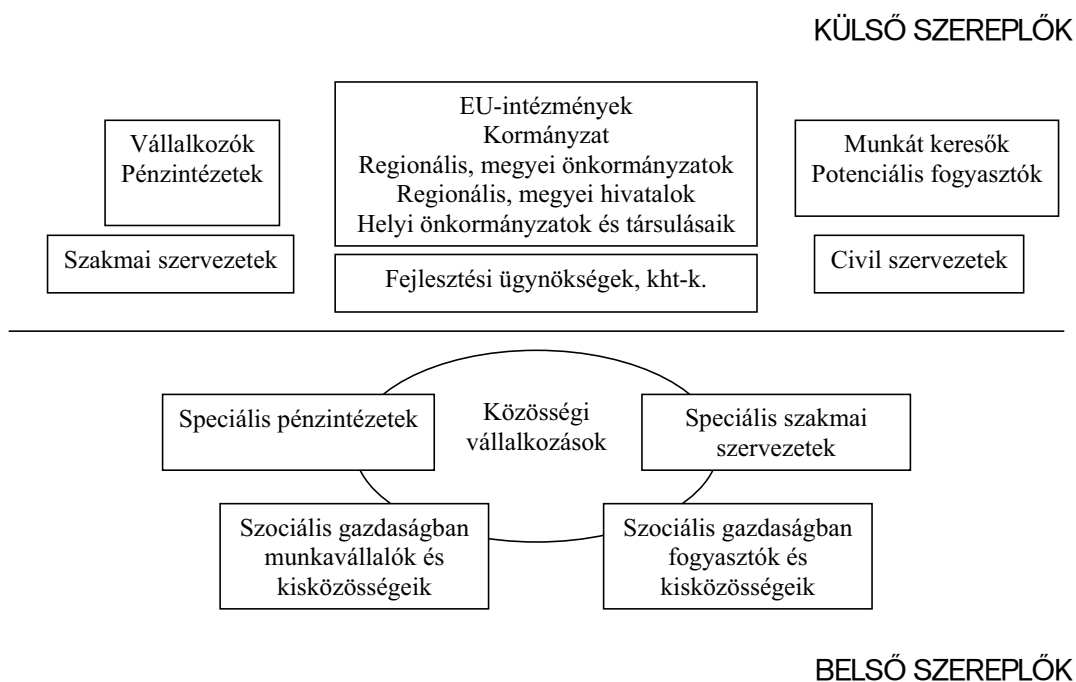
Külső szereplők alatt a másik két szektor, a magángazdaság és a közszféra szociális gazdasághoz kapcsolódó, annak tevékenységeiben közvetlenül vagy közvetve részt vevő szervezeteit, személyeit érthetjük. Ilyen külső szereplők lehetnek, pl. a közösségi vállalkozásokkal

üzleti kapcsolatban álló, profitorientált vállalkozások, a számukra közfeladatokat átadó önkormányzatok, a támogatást nyújtó állami szervek, tanácsadó vagy szakmai segítő szervezetek, stb. A külső szereplők elsődleges célja nem a szociális gazdaság működtetése, de céljaik bizonyos pontokon találkoznak, tevékenységükkel hatással vannak a szociális gazdaság belső szereplőinek tevékenységére, sőt alkalmasint kijelölik annak korlátait.

Belső szereplőként a szociális gazdaság szervezetei: a közösségi vállalkozásként, non-profit módon működő alapítványok, egyesületek, szövetkezetek, kölcsönös biztosító pénztárak, ezek tagsága és menedzsmentje, a kimondottan a közösségi vállalkozások hitelezésére szakosodott pénzügyintézetek, szakmai szervezetek, valamint a fogyasztóként és/vagy foglalkoztatottként megjelenő természetes személyek és szervezeteik jelennek meg. A belső szereplők tevékenységének elsődleges célja a szociális gazdaság működése, ezáltal egy adott közösségben a kielégítetlen szükségletek lefedése, a foglalkoztatási lehetőségek kibővítése és a közösség jövőjét biztosító társadalmi tőke növelése.

1. sz. ábra

A szociális gazdaság szereplői



A szociális gazdaságban csak elvétve találkozunk a szervezetek közötti hierarchikus viszonyokkal. Az egyes szereplők közötti kapcsolatokra inkább a mellérendeltségi viszonyokon nyugvó horizontális, mint a vertikális felépítés a jellemző.

A XXI. század egyik sajátossága, hogy a gazdasági és társadalmi fejlődés ma már nem elszigetelt akciók és döntések eredménye, hanem nagyszámú szereplő együttes játékának eredője. (Horváth, 1999) Épp ezért a szereplők közötti kapcsolatok meghatározó erővel bírnak a fejlődési folyamatok kimenetelére.

A gazdasági folyamatok vertikális szintjeinek szereplői közötti kapcsolatokat általában törvények szabályozzák, a horizontális partneri viszonyok ösztönzése azonban (a közreműködő aktorok eltérő típusa, nagy száma és a lokális sajátosságok miatt) jogi eszközökkel csak részben biztosítható. Ebben az esetben a partnerség szabályozza a kapcsolatokat.

A fejlesztésben a partnerséget mint két vagy több szervezet közötti, formális vagy informális megállapodásban rögzített együttműködési formát értelmezhetjük, aminek célja valamely, mindnyájuk számára kívánatos és fontos helyi gazdasági vagy foglalkoztatási cél elérése. Az együttműködés a közös célok megfogalmazásától a szerződésben rögzített lépések közös megtételéig terjed és egyik leglényegesebb tulajdonsága, hogy a partnerségből eredő gazdasági és társadalmi haszon meghaladhatja az ugyanazon szervezetek által egyénileg megszerezhető előnyöket.

A szociális gazdaság szereplői és a partnerségben való részvételüket vezérlő motivációik

A partnerség alapja a közös érdek felismerése és a bizalom a partnerekben. Mindkettő egymás kölcsönös megismeréséből nőhet ki. Éppen ezért a partnerség építésének első lépése a potenciális partnerek érdekviszonyainak elemzése, az együttműködést elősegítő közös és az együttműködést akadályozó ellentétes érdekek feltérképezése.

Az érdekek elemzését (stakeholder-elemzés) külön-külön is elvégezhetik a potenciális partnerek, de célszerű együttesen is tisztázni az érdekviszonyokat, motivációikat és sikerkritériumokat.

Az egyes szereplőknek természetesen egyéni érdekei és motivációi lehetnek, de figyelemmel kell lenni a szereplők jellegéből következő néhány általános sajátosságra is. Így pl. a szociális gazdaság szereplőinek fő motivációi az alábbiak lehetnek:

a. Közösségi vállalkozások

A közösségi vállalkozások a szociális gazdaság főszereplői.

Nonprofit szervezetként való működésük olyan – elsősorban etikai – vezérelvekre épül, mint az önkéntes szolidaritás, a nagylelkűség, az emberbaráti szeretet, a „hétköznapi” demokratikus részvétel, az egyéni kiteljesedés, a függetlenség, a bizalom, a közösségi újjáéledés, a környezeti tudatosság, a társadalmi párbeszéd, a partnerség, a tolerancia, stb. Ez a sajátos motivációs bázis teszi alkalmassá a szektort arra, hogy a társadalmi működés vázát alkotó piaci és állami szektor mellett meghatározó tényezővé válják az egyéni szükségletek minél teljesebb kielégítésében, amely mindenki számára valódi anyagi jólétet, biztonságot, igazi kötődést, értékeket, szabadságot, ugyanakkor harmonikus együttélést, együttműködési készséget, bizalmat, részvételt és befogadást, valódi „otthont” biztosít. (Miszlivetz 1999, 179. p.)

A közösségi vállalkozás egyszerre gazdasági vállalkozás, szociális intézmény és civil szervezet.

- *Gazdasági vállalkozás* jellegére utal, hogy terméket, szolgáltatást állít elő, erős piaci függőség, valamint tőke és forgótőke igény jellemzi, és ezek miatt menedzsmentjében a vállalkozói szemléletnek is érvényesülni kell.
- *Szociális intézmény*, amennyiben a szociális érzékenység és felelősség a lényegi eleme: részt vesz a közfeladatok ellátásában, emiatt erős önkormányzati kapcsolatokkal rendelkezik.
- *Civil szervezeti* jellege megmutatkozik a demokratikus működésben, a tagok döntéshozásban való részvételének biztosításában, továbbá az önkéntesek bevonásában.

Szervezeti formája szerint egyesület, alapítvány, szövetkezet egyaránt működhet közösségi vállalkozásként. Magyarországon új szervezeti formaként a nonprofit gazdasági társaság és a szociális szövetkezet biztosít kereteket a közösségi vállalkozási tevékenység számára. A közösségi vállalkozások céljai, s ennek megfelelően partnerségi együttműködésben való részvételük motivációi a szociális gazdaság általános céljaihoz kapcsolódnak, azaz adott közösségben a kielégítetlen szükségletek minél nagyobb lefedésében, továbbá a foglalkoztatási kapacitások és a társadalmi tőke növelésében érdekeltek. Emellett megjelennek a konkrét tevékenységből adódó és a lokalitáshoz kapcsolódó vállalkozói, szociális és területi érdekeik is.

A kölcsönös pénztárak, hitelszövetkezetek, fejlesztési alapítványok a szociális gazdaság keretein belül létező, önmagukban is közösségi vállalkozásként működő, ugyanakkor más közösségi vállalkozásokat is segítő pénzügyi-finanszírozó intézmények.

A közösségi vállalkozások szövetkezéseinek, ernyőszervezeteinek célja tagszervezeteik információkkal, szakismerettel, pénzügyi forrásokkal való segítése.

b. További önkéntes és közösségi szervezetek

Az önkéntes és közösségi szektor egyének és projektek változatos csoportjait foglalja magában. Ez a szektor gyakran dolgozik együtt a helyi önkormányzatokkal és azok intézményeivel. Tanácsadói és más szociális szolgáltatások széles skáláját nyújtja a helyi közösség számára. A szociális gazdaság szervezetei maguk is ehhez a szektorhoz kapcsolódnak, ugyanakkor széleskörű kapcsolatot tartanak fenn a szektor más szereplőivel.

Az együttműködés kialakításakor tudatában kell lenni a civil szféra néhány sajátosságának.

- *Szervezetük* demokratikus felépítésű, a vezetők döntéseikről a tagság felé elszámolási kötelezettséggel rendelkeznek. A testületi döntések – az alapszabálytól és a kialakult gyakorlattól függően - lelassíthatják a döntéshozást.
- *Motivációik* mindig valamilyen közösségi, a tagok által elhatározott (a tágabb közösség szempontjából kisebb-nagyobb jelentőséggel bíró) kezdeményezés megvalósításához fűződnek. Emellett a civil szervezetek motivációiban önmaguk fenntartása, szervezeti fejlődésük biztosítása is fontos szerepet játszik. Észak-amerikai kutatások szerint a civil szervezetek egyik legnagyobb veszélytényezője a tagok által képviselt közösségi és a szervezeti érdek szétválása, az utóbbi fölénybe kerülése. Ennek következménye lehet a projektek nálunk is megismert hajszolása, a forrásszerzés öncélúvá válása.

- *Pénzbeni hozzájárulásukra* csak mérsékelten számíthatunk. De a közös projektekben kiválóan képesek arra, hogy képviselőket biztosítsanak az egyeztetésekhez, részt vállaljanak a mozgósításból és a külső kommunikációból, vagy munkaerőt, irodai infrastruktúrát adjanak bizonyos feladatokhoz. Másrészt a közösség kitermelhet olyan egyéneket, akik csoportokat formálva nyomást gyakorolnak a partnerségben résztvevőkre, vagy új partnerséget kezdeményeznek.

c. Közszolgálati szektor

Az Európai Unió szervezetei a szociális gazdaság szervezeteivel pályázati programokon keresztül kerülnek kapcsolatba. Számos helyi foglalkoztatást, helyi gazdaságfejlesztést és szociális fejlesztést segítő európai uniós program létezik, melyeknek fő célja a társadalmi kohézió és a regionális versenyképesség erősítése. Az Európai Szociális Alap és az Európai Regionális Fejlesztési Alap egyaránt tartalmaz a szociális gazdaságot ösztönző programokat. Az előzőből főként a foglalkoztatással, szociális szolgáltatásokkal, a másodikkal inkább az infrastruktúra és a gazdaságfejlesztéssel összefüggő célok támogathatók. Ne feledkezzünk meg azonban arról, hogy az Európai Unió szervezetei mögött álló Tanács és Bizottság legfőbb motivációja az Unió USA-hoz, valamint Dél- és Kelet Ázsiához viszonyított versenyképességének növelése. Ennek része a teljesítményeket visszafogó szociális és területi hátrányok leküzdése, továbbá a kontinens egyik legsúlyosabb problémájává vált foglalkoztatási válság kezelése.

A nemzeti kormányzat, sok esetben mint meghatározó partner, legitimitást és pénzügyi finanszírozást biztosít a projektekhez. A nemzeti kormányzat partnerségben játszott szerepét növeli, hogy ő alakítja ki a partnerség nemzeti kereteit, közvetíti az EU-s forrásokat, intézkedéseivel befolyásolja a többi szereplő által felvállalható szerepeket és a számukra elérhető hatalmat. A nemzeti kormányzat fő motivációja – az EU-s célokkal összhangban - a szociális gazdaság belső szereplőivel kialakított partnerségben a foglalkoztatási gondok enyhítése, a társadalmi kohézió erősítése.

A regionális és megyei állami vagy önkormányzati intézmények hatalmuktól és felelősségüktől függően, többnyire a nemzeti kormányzathoz, vagy a helyi önkormányzatokhoz, vagy mindkettőhöz hasonló módon tevékenykedhetnek a partnerségben. A regionális intézmények gyakran jelentős tervezési hatalommal rendelkeznek. Fő motivációs tényezők a regionális fejlődés elérése, a régió belüli különbségek mérséklése, a fejlesztés stratégiai lépéseikhez szükséges erőforrások és segítség elérése. Speciálisan a – bármilyen szinten működő - *hivatalok* motivációs tényezői közé tartozik a fejlesztési projektek tempójának és hatásának fokozása, a magánpénzek vonzása a közszolgálati szektor projektjeihez, a helyi folyamatok katalizálása.

A helyi önkormányzatok mint piacképző tényezők jelennek meg a szociális gazdaságban. Fő érdekük a helyi közszolgáltatások biztosítása és a helyi fejlesztéshez erőforrások mobilizálása. Emellett – jó esetben – felismerik érdekeltységüket a tágabb helyi közösség önkormányzó képességének erősítésében. A civil, ezen belül a szociális gazdaság szervezeteivel való együttműködésüket sok esetben gátolja a féltékenység, a hatáskörökhöz, információkhoz és

ezen keresztül a hatalomhoz való görcsös ragaszkodás. Ezen túllépni csak akkor lehet, ha az önkormányzati vezetők számára is nyilvánvalóvá válik, hogy ezúton tudják a közszolgáltatásokat olcsóbban, jobb minőségben ellátni, új forrásokat bevonni, a közéletet élénkíteni és ezek által saját hatalmukat megőrizni, ill. megerősíteni. (A közfeladatok civil szervezetek számára történő átadásával bővebben a „Kapcsolat a közszférával” c. fejezet foglalkozik.)

d. Profitorientált vállalkozások, azok szervezetei

A profitorientált vállalkozások fontosak a szociális gazdaság működéséhez. Úgy az alapanyag-ellátásban, technológiai kooperációban, mint az értékesítésben szükség van korrekt üzleti partnerekre. Ugyanakkor a szociális gazdaság hagyományos vállalkozói partnerei jelentős erőforrásokat is hozhatnak a partnerségbe, beleértve a menedzsment képességeket, szaktudást, és pénzügyi eszközöket. A partnerség kiszélesedésével a vállalkozói szektor pénzügyi források biztosításával, szponzorálással, másodállásban foglalkoztatott személyzettel és tanácsadással kapcsolódik a szociális gazdasághoz.

A magánszektor legfontosabb motivációi a szociális gazdaság szervezeteivel való együttműködésben a profitszerzés, a kiskockázatú szervezettel való üzletkötés, a kormányzati támogatásokhoz és kedvezményekhez való hozzájárulás, valamint a társadalmilag fontos, közösségi célok elérését segítő folyamatokban való jelenlét. Ez utóbbi adódhat a belső azonosulásból a szociális gazdaság társadalmi céljaival, vagy az ezáltal megteremthető reklámértékből, fogyasztói, üzleti partnerei szemében kedvező imázs kialakítására való törekvésből.

A pénzügyi intézetek sajátos szerepet játszanak a szociális gazdaságban. A korrekt hitelekhez való hozzájárulás a szektor működőképességének egyik alapfeltétele. A szociális és közösségi vállalkozások hitelezése sajátos szempontokat vet fel, melyek közül az egyik leglényegesebb a vállalkozások esetén a hitelfedezet értelmezése, mértékének megállapítása.

Új színfoltként jelentek meg a szociális gazdaság támogatását célzottan felvállaló ún. *etikus bankok*. Ezek a hitelképesség eldöntésénél a kérelmező pénzügyi paramétereinek vizsgálata mellett a projekt mögötti társadalmi-környezeti tartalmat is figyelembe veszik, üzletpolitikájukban a társadalmi szolidaritást és a fenntartható fejlődés elősegítését érvényesítik. (FEBEA, 2006)

A vállalkozói egyesülések és csoportok csak a közelmúlttól kezdenek Nyugat-Európában partnerként bekapcsolódni a helyi fejlesztési projektekbe. Ezek a szervezetek lehetnek pl. gazdasági kamarák, munkaadói szövetségek és ipartestületek.

e. Szakmai szervezetek

A helyi vállalkozói, foglalkoztatási, szociális és egyéb szakmai szervezetek fontos partnerek lehetnek, különösen a képzés, átképzés, oktatás és kapcsolatépítés terén. Finanszírozási forrásokat általában nem hoznak a partnerségbe. A leglényegesebb feladatuk, hogy az általános egyeztetési és egyetértési mechanizmusban a tisztán kormányzati vagy vállalkozói kezdeményezések ellensúlyaként egyensúlyt teremtsenek a fejlesztésben, valamint szakmailag segítsék a projektek megfogalmazását és megvalósítását.

(A szociális gazdasághoz célzottan kapcsolódó speciális szakmai szervezetekkel az utolsó fejezet foglalkozik.)

f. Fejlesztési ügynökségek, kht-k

A helyi fejlesztési ügynökségek gyakran valamely központi ügynökség helyi változatai (vállalkozásfejlesztési alapítványok). Fejlesztési ügynökséget állíthatnak fel a helyi önkormányzatok is azért, hogy olyan funkciókat biztosítsanak, amelyek korlátozva vagy tiltva vannak a helyi önkormányzat számára (foglalkoztatási kht.).

A törvényhozás minden országban befolyásolja a fejlesztési ügynökségek speciális struktúráját és funkcióit, de ahol léteznek, ott általában aktív partnerek a következő tevékenységek valamelyikében vagy mindegyikében: beruházás, ingatlanfejlesztés, kisvállalkozások támogatása, képzés és munkahelyteremtés.

g. Lakossági célcsoportok

A helyi lakosság általában, mint a szociális gazdaságban potenciálisan munkát vállaló, vagy az előállított termékeket és szolgáltatásokat igénybe vevő fogyasztók, továbbá az általuk megjelenített munkaerő-kínálat és fogyasztói kereslet a szociális gazdaság kialakulásában és fejlődésében meghatározó szerepet játszik.

(Mindezekről a „Szükségletfelmérés” c. fejezetben találhat bővebb információkat.)

A közösségi vállalkozásban foglalkoztatottak igénye és igényessége, érdekeltsége és képessége szintén kihat a szociális gazdaság működésére. Egyfelől a munkaerő teljesítményétől függő piaci versenyképesség alakulásán, másfelől a döntéshozásban visszatükröződő értékek és szempontok érvényesülésén keresztül. Éppen ezért fontos, hogy időről időre a közösségi vállalkozásban értékeljék a foglalkoztatottak kompetencia-szintjét és rendszeresen szervezzenek a tudást és a szemléletet alakító képzéseket.

A szociális gazdaságban előállított konkrét termékek és szolgáltatások fogyasztói magatartásukkal, egyéni döntéseikkel közvetlenül befolyásolják a szociális gazdaság működését. Észrevételeikkel visszahatnak a termelésre/szolgáltatásra, a „suttogó propagandával” pedig jelentős szerepet játszanak a marketingben. Amennyiben a közösségi vállalkozás kellően rugalmas, a fogyasztói véleményének figyelembe vételével, a fogyasztók bevonásával piaci versenyképességét növelheti.

A szociális gazdaság speciális fogyasztó rétegét alkotják és egyre szervezettebbé is válnak az ún. *tudatos fogyasztók*. (Capital Research, 2005.) A termékek/szolgáltatások környezeti és társadalmi vonatkozásaira kiemelten figyelő, a fenntarthatóság és a szolidaritás iránti elkötelezettséget a vásárlói ár fölé helyező vásárlói magatartás terjedése kedvező az ugyan ezen elven nyugvó szociális gazdaság számára. A „tudatos fogyasztók” maguk is a szociális gazdaság részévé, egyben annak támogatóivá válnak.

2. Partnerség építése

A partnerek megválasztása

A partnerséget általában az alábbi két ok valamelyike miatt hozzák létre:

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

A szociális gazdaságban olyan partnerek működhetnek együtt sikeresen, akik:

- a fejlődést hasonló módon értelmezik, értékrendszerük összeegyeztethető,
- az adott problémakörön belül érdekeik és céljaik megegyeznek,
- hozzá tudnak járulni a projekt megvalósításához szükséges tudás és információs háttér, valamint a technikai feltételek biztosításához,
- rendelkeznek saját erővel és a megcélzott támogatási programban támogathatók.

Meghatározott célok megvalósításához a partnerek kiválasztásában tehát az első lépés az alábbi két kérdés megválaszolása:

1. Kinek áll még érdekében a kitűzött cél elérése és az mivel tud hozzájárulni a megvalósításhoz?
2. Ki rendelkezik a megvalósításhoz szükséges erőforrásokkal és annak vajon érdeke-e a cél elérése?

Az előkészítés során megtörténik a feladat, valamint a szükséges szakértelem és erőforrások pontos meghatározása. Ezek alapján lehetővé válik a potenciális partnerek azonosítása (szakértelem, kapacitás, kompatibilitás, stabilitás...), továbbá az igények és a kínálat megfogalmazása a partnerek felé.

A partnerek beazonosításakor figyelemmel kell lenni az alábbiakra:

1. A partnerek magukkal hozzák erőforrásaikat, képességeiket és tapasztalataikat a partnerségbe, de szintén hozzák saját motivációikat, előítéleteiket és problémáikat. Óvatosan válasszunk partnert, akár vezetői vagyunk egy tevékenységnek, akár már valamely meglévő partnerséghez csatlakozunk.
2. A partnerek kiválasztásakor a következő szempontokat célszerű szem előtt tartani:
 - ki nyújt kiemelkedő teljesítményt az adott ágazatban/területen,
 - léteznek-e már potenciális partnerek,
 - léteznek-e már olyan futó programok vagy projektek, amelyekhez hozzá lehetne csatlakozni sajátunkat, együtt lehet-e működni velük,
 - milyen típusú partnerek jöhetnek számításba, léteznek-e prioritások ezen a téren,
 - partnerkereséshez segítséget nyújthatnak az egyes programok információs napjai, workshop programjai,
 - regisztrálhatjuk magunkat partnerkeresési adatbázisokban,
 - vegyük figyelembe, hogy 7-8 partnernél több erősen megnöveli az együttműködés nehézségeit,

- egyenlően terhelhető partnereket válasszunk,
 - a koordinátor rendelkezzen menedzsment és csoportépítési tapasztalattal.
3. Természetes, hogy a partnerséget jobb valamilyen már ismert személlyel vagy szervezettel létrehozni. Egy létező kapcsolat bepillantást enged a partner motivációiba, érdekeibe és munkamódszereibe. Jó alapot biztosít az együttműködéshez és a félreértések elkerüléséhez.
 4. Néhány esetben azonban nincs korábbi tudásunk a partnerekről, vagy nem vagyunk abban a helyzetben, hogy magunk választhassuk a partnereinket. Ha nincsenek első kézből információink, gyűjtünk a munkamódszerükről, elismertségükről, erőforrásaikról, tapasztalataikról és szervezeti felépítésükről. Beszélhetünk más szervezetekkel, amelyek ismerik őket.
 5. A partnerségi viszonyban gyakran – a partnerek törekvéseivel ellentétben – a szereplők nem egyenrangúak; anyagi forrásait, a fejlesztési programok megvalósításában való részvételi esélyüket tekintve igen különbözőek. Eszerint megkülönböztetünk egyszerű résztvevőket és iránymutató szereplőket.
 6. Ahhoz, hogy egy partner az együttműködés fontos szereplője legyen, pontosan ismernie kell a fejlesztés céljait, ezek térségi hatásait, várható következményeit, a megteendő lépéseket.

Miután meghatároztuk, hogy milyen partnerekkel szeretnénk együttműködni egy konkrét cél megvalósítása érdekében, megkeressük a potenciális partnereket, megkérdezzük őket együttműködési készségükről, és egy alkufolyamatban megtörténik a partnerek kiválasztása.

Választásunk mellett érvelni is tudni kell. Az érvelés során hivatkozunk az alábbiakra:

- a különböző ágazatok, szintek közötti együttműködés fontossága,
- az összefogás szükségességének, a közös problémák együttes megoldásának jelentősége,
- a gazdaságosság terén elérhető eredmények,
- a szakmai haszon bemutatása,
- a szubszidiaritás elvének érvényesülése,
- a korábbi projekt tapasztalatok, referenciák,
- a szakértelem, források, kockázat és felelősség megosztásának lehetősége,
- transzferálhatóság és modellértékűség,
- innovatív tulajdonságok,
- multikulturális előnyök.

Szánjunk kellő időt a jó csapat összeállítására, nem fogjuk megbánni.

Az együttműködés céljainak meghatározása és rögzítése

A partnerség előkészítését a legjobb minden vonatkozó kérdés megvitatásával kezdeni. Ezeknek a kérdéseknek a tisztázásával még a legelején megelőzhetjük a későbbi félreértéseket és konfliktusokat. Ugyancsak fel kell állítani egy kommunikációs rendszert, hogy a vitatott problémákat ennek segítségével gyorsan és fájdalommentesen oldhassuk meg.

Minden partnerség alapja az elérendő jövőkép. Ez a vízió bármelyik partnertől eredhet, de a többi potenciális partner egyetértésével és érdekeiket összehangolva fejlődik ki. A vízió kibontásához konkrét célok egész sorozatát kell meghatározni. A célokban és az azok eléréséhez szükséges akciókban minden partnernek egyet kell értenie.

Pl. ha közös jövőkép a város egy elhanyagolt részének a felújítása, ki kell választani a megvalósítandó egyedi projekteket, és meg kell határozni azok megvalósításának sorrendjét. Az első projektünk egy ún. „zászlós” projekt – mint pl. egy új bevásárló centrum építése –, amely megerősítheti a partnerséget és erőforrásokat biztosít majd más projektekhez. A következő cél pedig egy elhanyagolt földterület lakásépítés céljára való kialakítása lehet. A célok felállításakor el kell képzelnünk az összes konkrét dolgot, amit meg kell valósítani a vízió valóra váltásához.

Az előkészítés időszakában szintén világosan fel kell vázolni, hogy a partnerség miben hoz újabb előnyöket ahhoz képest, mintha a szervezetek egyedül tevékenykednének.

Ugyancsak elősegíti a partnerség felépítését, ha megalkotjuk és elfogadjuk részletes tervünket. Ez a terv tartalmazza az összes szükséges akciót, az azokat megjelenítő partnereket, a szükséges erőforrásokat és az ütemezést. Amennyiben egy nagy projektet vagy egy egymásra épülő programot akarunk megvalósítani, a tevékenységek szakaszai szerint célszerű ezeket átgondolni.

Amikor világos már, hogy mely partnerekkel, milyen tevékenységekre hozunk létre partnerséget, meg kell vizsgálni, hogyan állítsuk fel és menedzseljük magát a partnerséget.

A partnerség szervezetének felépítése

Még az együttműködés elején meg kell határozni a partnereknek a partnerség kereteit vagy szervezetét. A szervezetnek tükröznie kell minden partner jogait, hozzájárulását és felelősségét, csakúgy, mint az adott ország jogi feltételeit.

Le kell fektetni:

- egy minden partner által vállalható feladatmegosztást,
- a partnerek által behozott erőforrásokat és szakértelmet,
- az egyes partnerek motivációit és attitűdjeit,
- a partnerség erősségeit és gyengeségeit,
- a partnerségben megoldható problémákat.

A partnerség szerveződési formája lehet *formális* vagy *informális*. Az informális partnerség rendszerint a bizalmon és egy nem-szerződéses egyezségeen alapul. A formális partnerség szerződést használ, egy társaság vagy valamilyen más jogi szervezet vezeti a partnerség működését. Az informális egyezség megfelelőbb lehet a kis projektek számára, ahol a partnerek már korábban is dolgoztak együtt. Gyakran, amikor a partnerek korábban nem ismerték egymást, egy merevebb, a partnerség paramétereit szerződésben rögzítő szervezeti keretet igekeznek választani, mert mindegyik partner ragaszkodik a kontrolhoz.

Ezek a partnerségek működhetnek, de gátolhatják is a konkrét tevékenységet és a rugalmas reagálást.

A szóba jöhető *szervezeti forma* függ a projekt típusától, az együttműködő partnerektől, továbbá a partnerség jogi és pénzügyi háttérétől. A szervezetnek meg kell határoznia:

- az egyes partnerek felelőségi körébe tartozó feladatokat,
- a partnerek által rendelkezésre bocsátott erőforrásokat és alapokat,
- a partnerek közötti kapcsolatok szervezésének és menedzselésének módját,
- a partnerek kommunikációs módszerét és a döntéshozás rendjét,
- a kockázatok és előnyök partnerek közti megosztását.

Ugyanakkor figyelni kell a partnerség jogi háttérére is. Ellenőrizni kell, hogy a partnerek jogosultak-e belépni az adott szerveződésbe.

Alapvető a jó szervezet megválasztása és arról is meg kell bizonyosodnunk, hogy minden partner számára megfelelő-e a működés meghatározott módja.

Sok partnerség a létét a *karizmatikus vezetésnek* köszönheti. Ez tartja fenn az érdeklődést és teremti meg az egyetértést a projekt iránt, ami egyébként már nem lenne sikeres. Egy karizmatikus vezető erőforrásokat és köztámogatásokat vonzva kívülről is támogathatja a partnerséget. Ugyanakkor nem várhatunk mindent a karizmától. Meg kell bizonyosodni a menedzsment képességeiről és a másokkal való együttműködés kapacitásairól, még mielőtt túl messzire mennénk. Akár rendelkezik egy partnerség karizmatikus bajnokkal, akár nem, annak irányítása erős menedzsmentet követel.

A partnerség méretétől és jellegétől függetlenül alapvetően fontos egy hatékony menedzsment struktúra bevezetése. A partnerséget vezetheti bizottság, amely magában foglalja az összes partner képviselőjét, vagy egy vagy két, a partnerek által kinevezett személy.

Az sem vitás, hogy kell valaki, aki:

- biztosítja, hogy minden partner céljai ismertek legyenek, és azokat vegyék is figyelembe,
- épít a partnerek erősségeire azért, hogy megerősítse egyetértésüket és részvételüket,
- meghatározza és támogatja a partnerség céljai és tervei felőli konszenzust.

A vezető(k)nek bármely partnerségben el kell érniük a partnerség külső támogatottságát és belső gördülékenységét. Erős vezetés nélkül a partnerség nem lesz sikeres.

A konkrét feladatok megoldására a partnerség szereplőiből rendszerint *munkacsoportok* alakulnak. Az ő lelkesedésüktől, képességeiktől függ a közös munka minősége. A projektek, közös feladatok végrehajtása után újból áthelyeződik a felelősség a partnerintézmények vezetőire, meghatározó személyeire. Ők tartják kézben a kapcsolatot a későbbiekben, míg nem egy újabb projekt meg nem jelenik a színen.

A projektekben egy-egy intézményt általában 1-3 fő képvisel. A projekt-munkacsoport akkor a leghatékonyabb és legkevesbé költséges, ha létszáma nem haladja meg a 12 főt. Az ideális munkacsoport-tevékenységhez 6-8 főre van szükség. Az ideális munkacsoport létszámok –

kiterjedt nemzetközi projektek esetében - természetesen nem tarthatók, a létszámot mindig viszonyítani kell a projekt méretéhez.

Nem szabad lebecsülni az *informális partnerségépítés* erejét. Jó alkalmat teremt az összetartozás-érzés erősítéséhez, kikapcsolódást nyújt, felszabadult légkört teremt, ami új gondolatokat, ötleteket inspirál. A kevésbé hivatalos környezet megnyilvánulási lehetőséget ad a tapasztalatlanabb partnereknek. A közös étkezéseken kívül gondoljunk ki egyéb programokat a tagok számára, ami lehet városnéző séta, kulturális program, közös ünneplési lehetőségek, közös sporttevékenységek, kirándulások és még sok eredeti ötlet, amit nagyban befolyásol a tagok érdeklődési köre, mentalitása. Az informális kapcsolatépítés a partnerséget összetartó erő, a tagok egymás iránti *bizalom kiépítésének a legjobb eszköze.*

A partnerség kommunikációs rendszerének kiépítése

Sok partnerség elköveti azt a hibát, hogy felállít egy külső kommunikációs rendszert, miközben megfelelnek a belső kommunikációs rendszer létrehozásáról.

A partnerek tevékenységeit megvitató formális és informális mechanizmusokra egyaránt figyelni kell. A formális találkozókat periodikusan lehet megtartani. Ezek fő célja a működési folyamat ellenőrzése, és a döntéshozatal. A problémamegoldás egyeztető fórumaiként szintén használhatók.

A napi munkát végző menedzserek informális találkozóit teszik lehetővé az információk megosztását, továbbá segítik a kapcsolatok fejlődését és megelőzik a félreértéseket. A menedzsereket ösztönözni kell, hogy rendszeresen egyeztessenek egymással a kapcsolattartó személyek, egy általuk elkészített és terjesztett listája alapján.

A külső kommunikáció bármely partnerségben meghatározó. Minden partner munkája publicitásának megteremtésére törekszik, és az általa megcélzott körben elismerésre vágyik. Ugyanakkor partnerként gyakran megjelennek olyan egyének és szervezetek is, akik számára a publicitás alapvető. A helyi politikusok, vagy a közadakozásból élő önkéntes csoportok számára a publicitás megszerzésének lehetősége erős motiváló erő lehet. A publicitás iránti követelmény azonban belső ellenségeskedést okozhat. Ezeket a problémákat elkerülendő, legyünk biztosak abban, hogy minden partner egyetért a következők meghatározásában:

- média kapcsolatokért felelős személy,
- sajtóközlemények készítéséért felelős személy,
- személyek és szervezetek, melyek nevét publikációs anyagokban a partnerség megjelenítésére lehet használni,
- a partnerség publikációs anyagokban, levelezésben és telefonos bejelentkezéskor használandó neve.

A kockázatok és az előnyök megosztása a partnerek között

Alapvetően fontos megegyezni a várható kockázatok és előnyök partnerek közötti megosztásáról. A partnerek közösen vitassák meg és határozzanak a kockázatok és előnyök lehető legésszerűbb, arányos felosztásáról. Ehhez figyelembe kell venni, hogy:

- Minél nagyobb kockázatot vállalnak a partnerek, annál inkább törekszenek a sikerre.
- A partnerek által elfogadható kockázat függ a képviselt szervezet típusától és a partnerségben vállalt részüktől. Tisztában kell lenni azzal, hogy a pénzügyi biztonság nem az egyetlen, a partnerség által felvetett kockázat. Több partner számára a hitelképesség, a hírnév, vagy a köztámogatás elvesztése ennél nagyobb jelentőséggel bír.
- Világos, hogy a pénzügyi haszon a legnagyobb jelentőségű, de nem ez az egyetlen előny, ami a partnerségből származik. Minden partner osztozni akar a sikeres megvalósításhoz kapcsolódó közfigyelemben és népszerűségben is.
- Egy gazdasági és foglalkoztatás-fejlesztési partnerséghez kapcsolódó projekt legjelentősebb előnyét a helyi közösségnek kell élveznie. Mindegy, milyen típusú projektet valósítunk meg, a partnerség végére ennek foglalkoztatási értelemben világos és vitathatatlan közösségi eredményeket kell hoznia. Határozzuk meg pontosan a projekt kezdésekor, hogy a közösség hogyan fog előnyökhöz jutni és garantáljuk, hogy ez a cél nem vesz el a megvalósítás során.
- **Még mielőtt a munka elindul, próbáljunk megbizonyosodni arról, hogy a pénzügyi és egyéb előnyök megosztásának módjában egyetértés van.**

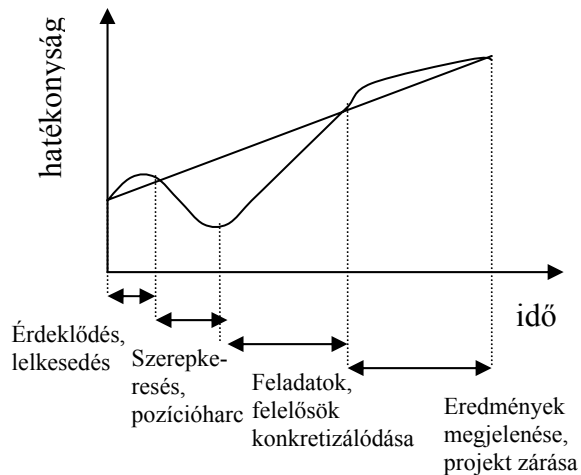
A partnerség fennállása alatt a közvéleménnyel való kommunikáció a program fontos része. Kulcsembereknek számító politikusokat, hivatalnokokat, közösségi vezetőket, a vállalkozói szférában hatással bíró egyéneket meg kell kérni, hogy ötleteikkel, reakcióikkal járuljanak hozzá a partnerséghez. A hatásos egyeztetés köztámogatást hozhat a partnerség számára és úgy a partnerek, mint a kívülállók szemében megerősíti, hogy a projekt messzemenőig találkozik a közösségi szükségletekkel. Ugyanakkor a partnereknek azzal is tisztában kell lenni, hogy az egyeztetések negatív képet is kialakíthatnak a projektről, és erre a lehetőségre is fel kell készülniük.

Konfliktushelyzetek a partnerségben

A partnerség különböző indíttatású, súlyú és érdekű embereket és szervezeteket hoz össze. Ez azt is jelenti, hogy nagy esély van a félreértésekre és vélemény-különbözőségekre. A partnerség gyakran valami egyszerű ok miatt lesz sikertelen, pl. valamelyik partner előtérbe tolja magát a közös projekt publikálásakor.

A projekt életciklusát követve változik a partnerségben való részvétel is. Az egyes fázisokban más-más konfliktusok léphetnek fel.

A partnerség fejlődési fázisai



A kommunikáció, a rugalmasság és a fejlesztő gondolkodás a sikeres együttműködés leglényegesebb alkotó elemei.

A partnerég menedzselésének egy lényeges jellemzője a partnerek közötti konfliktusok kezelése. A konfliktusokat bármely társulás valóságának részeként, és nem, mint katasztrófát kell nézni. A konfliktusokat bármilyen ok kiválthatja: a történelmi irigység felújulhat, egy partner kevésbé erősnek vagy értékesnek érezheti magát, mint mások, a közfigyelem okozhat problémát gyakran. Habár nem könnyű eltüntetni a lefektetett okokat, lehetséges leküzdeni a nézetkülönbségeket, különösen, ha a partnerség szilárd bázison nyugszik, és gyakorlati eredményeket hoz.

A partnerség megjelenése a projektek tervezésében

A kialakult partnerségi kör szereplői együttesen végzik a projekt tervezését. Részvételük a tervezés kezdeti szakaszában már csak azért is kívánatos, mert így válik lehetővé a célok összehangolása és a valós kapacitásokra épülő, azokat hatékonyan hasznosító projektterv felépítése.

A logikai keretmátrix közös megegyezésen alapuló felállítását követően határozható meg az egyes partnerek közötti feladat- és felelősség-megosztás, és készíthető elő az együttműködési megállapodás vagy konzorciális szerződés.

A projektgenerálás során figyelni kell arra, hogy a projekt megvalósításához közvetlenül kapcsolódó tevékenységeken túl a partnerség működtetése a felekre további feladatokat is ró. Így a megvalósítás közbeni információáramlás, kommunikáció módja és ütemezése, az együttműködő partnerek kapcsolatát elmélyítő, a munkacsoport tagjait tevékenységükben megerősítő egyeztetések és közösségépítő akciók is beépítendőek a projektbe.

A részletes kidolgozás során ugyancsak közösen kialakítják a partnerek a projekt irányításának és a monitoringjának a döntéshozatalra, képviselőre vonatkozó szervezeti rend-

jét, valamint a megvalósítás ütemezését, amiket szintén bevesznek a felek közötti jogi megállapodásba.

A partnerségi megállapodás

A partnerséget együttműködési keret-megállapodások formájában célszerű konkretizálni. A keret-megállapodás egy lehetőség, szó szerint kerete az együttműködésnek. A partnerségi megállapodásnak tartalmaznia kell a következőket:

- felek megnevezése, székhelye, képviselője
- az együttműködés célja
- a projekt megnevezése
- az együttműködés időtartama
- a felek együttműködési szándékának deklarálása
- a felek feladatai és azok teljesítési határidői részletezve
- a projekt költségeiből való részesedésük, a pénzbeli hozzájárulások pontos összege, esetleg a befizetések üteme
- a forrásokhoz való hozzájárulás nagysága és ütemezése
- a projekt végrehajtása során létrejövő vagyontárgyak feletti rendelkezés
- közös döntések meghozatalának módja
- képviselőlet kérdése
- a megállapodás felbontásának szabályozása
- ellenőrzés módja, végzője
- a megállapodásban vállalt feladatokat nem teljesítőkkal szembeni szankciók
- a felelősség megosztása, a kölcsönös felelősségvállalás kérdése
- dátum, aláírás.

Pályázatok esetén a pályázó és a projektben résztvevő partnerek együttműködését *partnerségi nyilatkozatban* is deklarálni kell. Ebben a nyilatkozatban a partnerek adatait kell megadni (teljes, hivatalos név, nemzetiség, jogi státusz, hivatalos cím, kapcsolattartó személy, telefon-, faxszám, e-mail cím, projektben résztvevő személyzet száma, esetenként szakértelme, a pályázóval való együttműködés rövid története, a jelenlegi projektben betöltendő szerep ismertetése, jelenlegi projekt kivitelezésében betöltendő szerep ismertetése). A partnerségi nyilatkozatot a pályázónak kell mellékelnie.

Ha a pályázati cél megvalósítására a partnerek olyan együttműködési megállapodást kötnek, melyben megjelölnek egy „gesztort”, akkor az együttműködési megállapodásban felhatalmazott „gesztort” írja alá kedvezményezettként a támogatási szerződést (az együttműködési megállapodás valamennyi aláírója nevében), és felel a projekt megvalósításáért.

Az ilyen együttműködési megállapodás hátránya, hogy a teljesítés (pl. a szükséges területi határozatok meghozatala) jogi eszközökkel igen nehezen, vagy egyáltalán nem kényszeríthető ki, ugyanakkor akár egyetlen partner visszalépése a projekt meghiúsulását eredményezheti. A jogi eszközök nehezen alkalmazhatók önkormányzatok és önkormányzati intézmények esetében, ahol az anyagi felelősség sokkal áttételesebben érvényesíthető, mint a piaci alapon működő szervezeteknél. Ráadásul, a projektek

megvalósítására általában kevés idő áll rendelkezésre, amelybe nem fér bele a pereskedés. A feleknek ezért törekedniük kell az együttműködés előkészítése során megosztani mindazt az információt, amelyek birtokában minden partner felelősen meg tudja hozni a döntését az együttműködésben való részvételről.

Mivel nem zárható ki, hogy az együttműködési megállapodás egyik vagy másik aláírójának az érdeke, álláspontja időközben megváltozik, ugyancsak törekedniük kell az együttműködési megállapodás feltételeinek részletes és pontos kidolgozására, beleértve az esetleges nem teljesítőkkel szemben alkalmazható eljárás rögzítését. Gondolni kell egyrészt a kizárás módjára, másrészt a kártérítés formáira (pl. kötbér).

Az együttműködési megállapodás kidolgozásakor nemcsak a megvalósítás, hanem a tulajdonlás, működtetés kérdéseit is pontról pontra meg kell határozni, mivel utólag, a problémák jelentkezésekor, már nehezen vizsgálható felül egy sok fél által aláírt megállapodás. Olyan kérdéseket kell tisztázni, hogy pl. a támogatási szerződés az azt aláíró gesztort jelöli meg tulajdonosként, és ez a tulajdonjog meghatározott ideig – általában 5 évig – nem is idegeníthető el, ugyanakkor az önrészt a partnerek együtt adják össze.

A fent jelzett problémák megelőzése céljából javasolható, hogy a partnerek már a projekt tervezése, az együttműködés előkészítése során konzultáljanak jogi szakértővel, lehetőség szerint a támogatást nyújtó szervezet szakértőjével.

11. A szociális és közösségi vállalkozások alapításának és működtetésének jogi és pénzügyi szabályozása (Soltész Anikó)

A szociális és közösségi vállalkozások ma hatalmas cselekvési és a kelletnél kisebb piaci lehetőséget jelentenek. Egyebek között ez lehet az oka annak, hogy alig pár százra tehető a kifejezetten vállalkozói formában tevékenykedő szervezetek száma. A jogi formától eltekintve önbevallással sem jutnánk messzebb, a "nem tudja, de teszi" alapon vállalkozók is inkább civilként definiálják magukat. Először mi is itt vizsgálódunk, feladat átadóként, lehetséges partnerként és versenytársként tekintve azokra, akikkel a szektorban találkozhatunk.

A közelmúlt és a jelen: civil szolgáltatók

Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság definíciója szerint "a civil társadalom azoknak a szervezeti struktúráknak az összessége, amelyek általános érdekek alapján fogalmazzák meg céljait és felelősségüket, és egyben közvetítő szerepet játszanak a hatóságok és az állampolgárok között". Ebbe a koncepcióba beletartozik mindegyik, gazdasági, szociális és foglalkoztatási szervezet, mint a szervezett civil társadalom és önkormányzás alapvető eleme, amelyek segítenek bizonyos kollektív javak – iskoláztatás, egészség, jogvédelem - elérésében. A 2000-ben elfogadott Nizzai Szerződés megerősítette az előbbi civil szerepek megteremtésének szükségességét a csatlakozó országokban. A koppenhágai kritériumrendszer az EU tagság feltételeként említette a demokratikus intézményrendszer stabilitását, a jogállam meglétét, az általános emberi jogok és a kisebbségek védelmét. A Lisszaboni Stratégia foglalkoztatási célkitűzései bővítették a vállalkozói szerepkészletet, és a civil partnerséget a csatlakozási folyamat hangsúlyos elemévé tették.

A szociális gazdaságban résztvevő szervezetek alapítói céljainak megvalósítása változatos jogi keretek között zajlik, és az egyes szükségletek kielégítéséért, az erőforrásokért, az érdekek érvényesítéséért erős verseny zajlik a szektoron belül és a különböző szektorok között. Az ügyfelekért és a támogatásokért folyó verseny, és a minőségi szolgáltatást megalapozó kooperáció a korábbinál fontosabbá teszi a szervezetek jogi státusát, a jogalkotás legfrissebb eredményei pedig a választás lehetőségeit bővítve rendeznek régóta megoldatlan kérdéseket.

A szervezetek formái, tartalma - változások

A szociális gazdaság jelenlegi szervezeti hiányhelyzetekre reagálva, fontos személyes értékeket avattak szervezeti értékekké: az odaadást, szolgálatot, önzetlenséget és önkéntességet, függetlenséget és bátorságot - azt a bizonyos civil kurázsit, amit akkor emlegetünk, ha valaki kiáll egy ügy mellett – mellettünk –, és tesz is értünk és másokért.

A keretet adó civil szerveződések tartalma a szervezetek mérete és eltérő szervezeti kultúrája alapján követik az európai hagyományokat, amennyiben:

- Nem profitorientáltak, és bár esetenként jövedelemtermelő tevékenységet folytatnak, az abból származó jövedelmet nem osztják szét tagjaik között, hanem a szervezet alaptevékenységére fordítják.

- Az alapítók önkéntes elhatározása alapján jönnek létre, tagjaik gyakran önkéntesként dolgoznak.
- Alapdokumentumaikban meghatározzák küldetésüket, céljaikat, öngazgató működésük alapelveit. Tevékenységük egésze átlátható, és pénzügyileg elszámoltatható, adományozók és tagjaik számára.
- Függetlenek, és
- közcélú működésük középpontjában az emberek, azok egyes csoportjai, vagy a társadalom helyzetének javítása áll.

Funkciókat tekintve a civilek a javak újraelosztásában, a humán szolgáltatásban az állammal együtt, annak tevékenységét kiegészítve, az érdekek feltárásában és artikulálásában önállóan, párbeszédet kezdeményezve, más esetekben viszont (bedolgozva, személyes és csoportos szolgáltatásokkal) az üzleti és magánszférához kapcsolódva végzik tevékenységüket.

Magyarországon a nonprofit vagy harmadik szektor, tehát a szociális gazdaság terrénuma – mindenekelőtt a nem állami szervezetek gyűjtőfogalma. Szűkebb a civil társadalomnál, mert az tartalmazza az állampolgárok jogi személyiséggel nem rendelkező szervezeteit is. Ide soroljuk ugyanakkor a közalapítványt, a köztestületet és a közhasznú társaságot, amelyek nem az állampolgárok kezdeményezésére jöttek létre. Ennyiben viszont tágabb is annál.

Az elmúlt másfél évtized során szervezeti és jogi formájukat tekintve egyesületek - személyegyesülések, alapítványok –, azaz tartós közérdekű célra rendelt vagyont működtető szervezetek, továbbá közalapítványok, közhasznú társaságok – azaz közcélú vállalkozó szervezetek, és ritkábban köztestületek formájában találkozhatunk szolgáltatókkal a szociális gazdaságban.

Az *egyesületek* – az állampolgárok önszerveződése nyomán létrejött személyegyesülések - tagsággal rendelkeznek. Jóllehet cél szerinti tevékenységük nem lehet a gazdálkodás, az érdekvédelem és -képviselés mellett többnyire szolgáltatások nyújtására jönnek létre. A kedvezményezettek többnyire maguk a tagok, akik számára valamilyen szükséglet így válik kielégíthetővé, vagy kisebb ráfordítással elérhetővé. A jól menedzselt egyesületek tevékenysége egy idő után túlnyúlik mind tagságán, mindpedig korábbi földrajzi hatókörén, és ezzel képviseleti és érdekvédelmi lehetőségei is bővülnek. (1989.évi II. Törvény az Egyesülési jogról).

Az *alapítványok* valamilyen tartós közérdekű cél megvalósítására jönnek létre, egy erre rendelt vagyon végleges átengedésével. Az alapítás mozzanatától az alapító jogai az átengedett vagyonnal kapcsolatban megszűnnek, és törvényi garanciák biztosítják, hogy a működésre se lehessen döntő befolyással. A tevékenység forrása más, külső források mellett többnyire a vagyon növekménye, ritkábban maga a vagyon. Ha az alapítvány betöltötte hivatását, vagy más okból megszűnik, a vagyont más, hasonló közérdekű célú alapítványnak kell átadni. (Forrás: A többször módosított 1959. évi IV. Törvény a Polgári Törvénykönyvről, amelybe az 1987. évi 11. Kormányrendelet illesztette be az alapítvány fogalmát a korábbi közérdekű kötelezettségvállalás helyett.) A civil szervezetek számára fontos, hogy főleg az egyesület, de az ügyvédi közreműködést mindenképpen igénylő alapítvány is viszonylag kis költséggel megalapítható, és létrehozásukhoz nincs törvényben előírt vagyoni minimum. A nyilvántartás-

ba vétel és a bejegyzés során az alapítói célok és a célra rendelt vagyon megfelelését vizsgálják. Az ezzel kapcsolatos döntés felelőssége ugyan az eljáró bírónak, de az igazából az érintetteknek csattan: az alultőkésítettség egyike a civil szervezetek klasszikus téves indításainak.

A jog és szervezetfejlődés legfontosabb állomásai

A szociális gazdaság két legnépszerűbb szervezeti formája - az egyesület és az alapítvány - a 90-es évek elejétől számos változáson ment át. A szervezeti kultúrát jelentősen formálták a külföldi donorok, amelyek egyedi támogatási szerződéseikben elkülönített bank-számla nyitását kérték akkor, amikor a hazai jog szerint egy vállalkozásnak is csak egy számlája lehetett. Adófizetőik pénzére hivatkozva - hazai jogrendszerüket adaptálva - megkövetelték az átláthatóságot és elszámoltathatóságot, amit a legnagyobb könyvvizsgáló cégek közreműködésével számon is kértek, nemritkán a visszafizetés kötelezettségével. A legfontosabb kritériumot a fenntarthatóság jelentette, amely kényszerű szembenézést jelentett azzal a helyzettel, hogy a szigorú előírások ellenére kellemes donorfüggőség előbb-utóbb megszűnik, és valakinek - az államnak, a fogyasztóknak, más donoroknak vagy a civil szervezetnek - át kell vállalni a fenntartó szerepét. Európai lépés volt, amikor civil nyomás alapján az Országgyűlés elfogadta az 1996. évi CXXVI. számú, ún. 1%-os törvényt, amely lehetőséget adott a személyi jövedelemadó 1%-nak az adózó rendelkezése szerinti felhasználására, először a civileknek, majd egy módosítás révén az egyházaknak is.

1997-ben már közel ötvenezer civil szervezetre hivatkozva megszületett a közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. Törvény, amelyben - az előbb említettek mellett - kritériumként megjelent a politikai semlegesség. Mára huszonnyolc cél alapján szerezhető különböző kedvezményekre és mentességekre jogosító közhasznú és kiemelten közhasznú szervezeti státusz, és megfogalmazódtak az állami források felhasználásával kapcsolatos átláthatóság és elszámoltathatóság intézményei, feltételei. A civil célok elsőbbsége védelmében - a szektorral kapcsolatos negatív értékítéletekre is reagálva - a törvény kimondta, hogy közhasznú szervezet vállalkozói tevékenységet csak alapítói céljainak alárendelten, azokat nem veszélyeztetve végezhet, amelyhez az aktuális adótörvények az árbevételi limitet is megadták. (Ld. a függelékben szereplő, aktualizálásra szoruló, de a változásokat jól illusztráló táblázatot.)

Ez utóbbi rendelkezés nem érintette érdemben a szociális szféra tevékenységét és civil szervezeteit. Az ott dolgozók több okból sem gondolnak vállalkozásként tevékenységükre: egyrészt azért, mert a tevékenység döntően állami költségvetési vagy önkormányzati támogatásból folyik; vagy, mert a bevételből szerzett jövedelem esetenként a költségeket sem fedezi. De ahol több ennél, a szociális cél ott is felülírja a profit szerzést, - ha egyáltalán megjelenik -, így sajnos a jövedelem visszaforgatását, a szervezet fejlesztését is. Abban, hogy a vállalkozás szó nem része a civil szóképzletnek, vagy csak negatív összefüggésben, gyakran nagy szerepe van a hiányos gazdálkodási ismereteknek, a mérhető sikerkritériumok hiányának. Ha a tevékenységnek nincs mércéje, elsikkad a kockázata is.

A közhasznú szervezetekről szóló törvény nem mozgatta meg a szektor egészét. Sok szervezet máig nem jelentkezett be a törvény alá, nehezen teljesíthetőnek és túl bürokratikusnak ítélve a törvényességi kívánalmakat. Ennél nagyobb probléma, hogy a törvény nehezen számon kérhető: kerettörvény, amely nem tartalmaz érdemi szankciókat. Az ilyen törvények a hetvenes évek kezdete óta napjainkig – lásd pl. az ifjúságról szóló törvényt és az 2003. évi törvényt az egyenlő bánásmódról és a diszkrimináció tilalmáról - egyfajta beismerései az állam témával kapcsolatos tehetetlenségének. Mégis gesztus értékűek, mert felhívják a figyelmet a gyengébb érdekérvényesítési képességű csoportokra, és hivatkozási alapot jelentenek.

A közhasznúsági jelentések azt mutatják, hogy azok, akik a törvényt komolyan vették, az eltelt időben fejleszthették szervezetüket és kialakíthatták azokat az elemi rutinokat, amelyekkel versenyelőnyökre tehetek szert a társadalmi elismerésért és támogatásért folyó harcban. A közhasznúvá váláshoz legutóbb a *Nemzeti Civil Alapprogramról* szóló 2003. évi L. törvény teremtett további érdekeltiséget. Ez a feltételeiben jobban, elérhetőségében kevésbé kiszámítható forrás a civilek önszerveződésének gazdasági háttérfeltételeit igyekszik megteremteni azzal a céllal, hogy erősítse a civil társadalmat, a kormányzat és a civilek közötti partneri viszonyt és munkamegosztást, az állami és önkormányzati közfeladatok hatékonyabb ellátása érdekében.

Társzervezetek civil külsőben

Mivel a nem állampolgári kezdeményezések versenytársként és partnerként egyaránt szóba jöhetnek, röviden essék szó róluk is:

A közalapítvány létrehozója csak az Országgyűlés, a kormány, illetve települési önkormányzati testület lehet. Szolgáltatásai nagyobb társadalmi csoportok szükségleteit, vagy fontos állami feladatok megvalósítását célozzák. Költségvetésük az állami költségvetés, az államháztartás része. Elnevezése mellett legfeljebb kiemelten fontos céljai alapján szerepel a civilek között. A meghatározóan állami források sorsának követhetőségét speciális garanciák – független ellenőrző szervezet, a gazdálkodás adatainak nyilvánosságra hozása, stb. - védik, de ezek az adatok nem mindig győznek meg a forma létjogosultságáról. A közalapítványok többsége a mindenkori politika befolyásától is védtelen, az alapító pl. többnyire beleszól a kezelő testület tagjainak összetételébe - így az alapítói célok megvalósulása nehezen kiszámítható. Megszűnés esetén a megmaradt vagyon az alapítóé lesz, amit köteles közcélra fordítani.

A közhasznú társaság átmenet a közérdekű és a piaci szolgáltató intézmények között. Létrejööttét a Polgári Törvénykönyv szabályozza, céljait, garanciáit a közhasznú törvényből, tevékenységeit, működési szabályait a társasági törvényből eredezteti. Közcélu és üzletszerű gazdasági tevékenységet végez, nyereségét nem oszthatja fel, hanem visszaforgatja az alaptevékenységbe. A gazdasági társaságokról szóló 2006. évi IV. törvény – amelyről bővebben később szólunk 2007. július 1-től megtiltja KHT létrehozását, és 2009. június 30-i határidővel előírja a meglévők átalakulását nonprofit gazdasági társasággá, vagy jogutód nélküli megszűnésüket.

Bár a *köztestületek* nem klasszikus civil szervezetek, mégis rendelkeznek a rájuk vonatkozó szabályozás kellekeivel, így a vállalkozás tilalmával is. Nálunk a legismertebb köztestüle-

tek a kamarák, amelyek széleskörű képzési, rendezvényszervezési, stb. feladatokat látnak el, amelynek eredményét visszaforgatják az alaptevékenység finanszírozására. A kamarák a tagságukhoz kapcsolódó közfeladataik mellett időnként felügyeleti és hatósági jogot is gyakorolnak. (Lásd az 1993. évi XCII. törvényt, amely a közalapítványt, a közttestületet és a közhasznú társaságot illesztette a Polgári Törvénykönyvbe.)

Segítő, altruista tevékenységük ellenére sem tartoznak vizsgálódásunk körébe az egyházak, mivel a világi nonprofitokra vonatkozó szabályozás rájuk nem érvényes, továbbá az önkéntes kölcsönös biztosító pénztárak, ahol – néhány közös sajátosság ellenére – a profit szétosztása megengedett.

A közhasznú szervezetek esetén tehát törvényi garanciák – a célrendszer taxatív felsorolása, a vállalkozási tevékenység korlátozása, a gazdálkodás átláthatóságának és elszámoltathatóságának kritériumai, stb. – gondoskodnak arról, hogy a státusszal járó előnyök – állami források jobb elérhetősége, általában jobb pályázati feltételek – valóban érvényesüljenek. Ez azonban – a menedzsment problémái miatt - nem minden esetben jelent garanciát a felelős vagyoni döntésekre. A makrofolyamatok, ezen belül az árnyékgazdaság mély nyomokat hagynak a szektoron. S bár erős a kísértés a jóra, a következménynélküliség a sűrű alkukhoz is háttérrel ad. A látványos vagyonfelélések vagyongyarapítás helyett esetenként kikezdik a civil szektor tradicionális intézményeinek a megítélését, és újabb garanciákat sürgetnek. A jogszabály módosítás mellett szól az is, hogy jóllehet a közhasznú egyesületek nyilvántartásba vétele és az alapítványok bejegyzése során a bíróságok szinte szó szerint szeretik viszontlátni a törvény egyes paragrafusait, ennek ellenére az elbírálás gyakorlata szinte megýenként eltér. A régen várt egységes nonprofit törvény stabil háttérrel adhat a szektort érintő koherens és betartható jogrendszer létrehozásához.

Új törvények - új lehetőségek a változásra?

A közelmúltban két új törvény is született, amelyek választási lehetőséget kínálnak a szociális gazdaság új, alakuló szervezeteinek, és önazonosságuk átgondolására készíthetik a már létezőket is. A 2006. évi X. törvény a szövetkezetekről (végrehajtásáról szól a 141/ 2006. kormányrendelet) lehetővé teszi, hogy a foglalkoztatási célú szervezetek hátrányos helyzetű és munkanélküli ügyfeleik számára szociális szövetkezetet létesítsenek. Szövetkezetet - ha a törvény eltérően nem rendelkezik - legalább hét alapító tag részjegy jegyzésének kötelezettségével alapíthat. (A részjegy a szövetkezeti tag vagyoni hozzájárulását, illetve az erre vonatkozó kötelezettségvállalását jelenti meg.) Az alapítók között megjelenhetnek belföldi és külföldi természetes személyek, jogi személyek, valamint jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok, - utóbbiak nem lehetnek többségben a tagok között. Az alapítói vagyon nagysága és a jó gyakorlatok hiánya ma még visszatartó erőt jelentenek a szövetkezeti forma elterjedéséhez a szociális gazdaságban. Pedig megfelelő érdeklődés esetén a törvény keretet adhat a létező kooperációs folyamatoknak, elindíthat közösségi célú vagyonfelhalmozást, továbbá visszahelyezheti hagyományaiba és jogaiba a valaha létezett, de a rendszerváltással diszkreditált szövetkezeti mozgalmat.

A közhasznú társaságok jövője kapcsán már idézett 2006. évi IV. törvény 4. paragrafusa kimondja, hogy: „Gazdasági társaság nem jövedelemszerzésre irányuló közös gazdasági tevékenység folytatására is alapítható” (2007.július 1-től) Non-profit gazdasági társaság bármely társasági formában létrehozható és működtethető. A gazdasági társaság nonprofit jellegét a cégnévben és a társasági forma megjelölésénél fel kell tüntetni. Nagyon fontos, hogy nonprofit gazdasági társaság üzletszerű gazdasági tevékenységet csak kiegészítő jelleggel folytathat; a tevékenységből származó nyereség nem osztható fel a tagok (részvényesek) között, az a társaság vagyont gyarapítja.”

A jogszabály szerint külön törvény határozza meg, hogy milyen előfeltételek fennállása esetén minősül a nonprofit gazdasági társaság közhasznú szervezetnek, és ehhez milyen követelményeket kell teljesítenie. A megfogalmazás vélhetően a közhasznú szervezetekről szóló törvény módosítására utal. Az egyéves türelmi idő jó lehetőséget ad a jogalkotónak és az érdekelteknek is a lehetőségek átgondolására.

Jogalkotóként a részletekért felelős kodifikátoroknak mindenekelőtt azt érdemes számba venni, mit nem akarunk: tisztázatlan tulajdoni- és tagsági viszonyokat, a vállalkozói szempontok rátelepedését a szociális érzékenységre, szürkegazdaságra csábító kiskapukat. Akarhatunk viszont további, cégbejegyzési könnyítéseket, úgy mint a kkt, bt, kft szerződésmintával történő, egyszerűsített társasági szerződése, az ezzel járó gyorsított bejegyzéssel 2007. október 1-től. Vagy olyan, szektor-semleges háttérszabályokat, amelyek ebben a szférában is tiszteletben tartják a vállalkozás szabadságát, és nem hoznak létre újabb kényszervállalkozásokat.

Ahhoz, hogy tevékenységeinket, azok fizetőképes keresletét, piaci lehetőségeit és egyéb forrásait végig gondolva érdemi döntést hozzunk arról, hogy szociális és/vagy közösségi vállalkozásunkat az új lehetőségekkel élve, vagy a régi keretek között folytassuk, a következő szempontokat érdemes figyelembe venni:

- Milyen a szervezet jövőképe, reálisan megcélozható-e a fenntarthatóvá válás, amelyhez elengedhetetlen a szociális célokkal összeegyeztethető haszonelvű gazdasági tevékenység? Az új felállással hogyan változik a küldetésünk, bővülnek céljaink, feladataink? Rendelkezünk-e ezek megvalósításához megfelelő kompetenciával?
- Ügyfél- és partnerkapcsolatainkban milyen előnnyel jár, ha a jogi formánk változásából a korábbinál tudatosabb szervezeti-gazdasági működésre következtethetnek?
- Nem veszítünk-e tagokat és önkénteseket azzal, hogy vállalkozunk? (Mérlegeléskor érdemes számba venni a civil formából eredő esetleges bizalmi deficitet.)
- Felmértük-e, hogy a kiegészítő jelleggel végzett üzletszerű gazdasági tevékenységnek a korábbinál nagyobb a kockázata, és nagyobb az ezzel járó felelősség is ?
- A támogatói kör bővül-e, vagy szűkül a változással? Milyen lobbizással érhető el, hogy a szociális gazdaság minden, tevékenységeivel érintett operatív programból támogatható legyen, és ha ez bekövetkezik, akkor milyen további feltételeknek kell megfelelni. (Bár a szociális szféra - legalábbis egyelőre - nem tartozik a hatálya alá, érdemes elolvasni a 2004. évi. XXXIV. Törvényt a kis- és középvállalkozások fejlődésének támogatásáról)

Amit a választható társasági formákról tudni érdemes

A leggyakoribb vállalkozási formák ismerete két szempontból fontos. Egyrészt ki kell választani azt az optimális gazdálkodási formát, amelynek keretében a szociális gazdaság tevékenységét folytatni akarjuk, másrészt ismernie kell azokat a formákat is, melyekkel piaci szereplőként, szerződéses partnerként találkozunk. Bemutatunk néhány jogi fogalmat, amely a választásunkat befolyásolhatja.

- Tudni kell, mit jelent a *jogi személy és természetes személy megkülönböztetés*. A természetes személy az ember. A jogszabályok által jogi személynek nevezett szervezet jogokat szerezhethet, és kötelezettségeket vállalhat. Nem a nevében eljáró természetes személy, hanem a szervezet lesz jogosítva és kötelezve, mert ez utóbbi elkülönül a keretében tevékenykedőktől. A társasági formák közül a közkereseti társaság és a betéti társaság nem rendelkezik jogi személyiséggel, de *jogképes*. A jogszabályok megengedik, hogy tulajdont szerezzon, szerződéseket kössön, pert indítson, és perelhető legyen a bíróság előtt. A kft és a részvénytársaság jogi személyiséggel bíró szervezetek; a működéssel kapcsolatos előírások és garanciák professzionális felkészültségű fizetett alkalmazottakat feltételeznek.
- Az első két forma kevés alkalmazottal dolgozó mikro-vállalkozás, a kft és a részvénytársaság pedig a közepes és a nagyvállalatok lehetséges jogi formája. A jogi személyiséggel bíró szervezetek alapítási és működtetési költségei szignifikánsan nagyobbak, mint az egyszerűbb szervezeteké, kivéve, ha az alapításhoz szerződésmintákat használunk (kkt, bt, kft.).
- A formaválasztást befolyásoló másik nagyon fontos szempont a *felelősség* kérdése. A *korlátolt felelősség* azt jelenti, hogy a gazdasági forgalomban résztvevő jogalany a vagyonából elkülönít egy vagyonrészt, amire vállalkozást szervez. Ha a vállalkozás eredménytelen, csak ezt az elkülönített vagyont veszítheti el, mert ha a tartozása nagyobb, mint a vállalkozásra elkülönített vagyon, akkor sem kötelezhető arra, hogy a többit saját vagyonából fizesse. Ilyen esetben a kiegyenlített tartozás a hitelező vesztesége. Ezzel szemben a *korlátlan vagyoni felelősség* azt jelenti, hogy bár a gazdálkodó elkülönített a vállalkozás számára egy vagyontömeget, ha ez nem elegendő a tartozások fedezésére, akkor a vállalkozó egyéb vagyonával az utolsó fillérig helytállni tartozik. Hangsúlyozzuk, hogy az eddig írottak a *társasági tagok felelősségére* vonatkoztak. A *bemutatott társaságok mindegyikének felelőssége korlátlan, azaz teljes vagyonukkal felelnek a társaság tartozásaiért*.
- *A szociális gazdaság értékalapon létrejött szerveződéseinek különösen fontos, a tartozásokért való személyes helytállás két módozata*. Ha többen, közösen tartoznak valakinek, akkor az adósok felelőssége egyetemleges, vagy együttes lehet. *Egyetemleges felelősség* esetén a hitelező bármelyik adóstól követelheti a teljes tartozást. Ha az adósok felelőssége *együttes*, akkor a hitelező minden adóstól csak a reá eső adósságrészt követelheti. Egyetemleges felelősség esetén egyik adós sem hivatkozhat arra, hogy csak kisebb összeggel járult hozzá a tartozáshoz, hanem az egész tartozást ki kell egyenlítenie.

A civil szervezetek megszokott belső viszonyaihoz képes az egyetemlegesség nagyon szoros kapcsolatot létesít a társak között, hiszen mindenki a saját vagyonával is felelős a társa magatartásáért. (Egyetemleges a felelősség pl. a betéti társaság beltágjai között.) A kft-ben és az rt-ben a tagok felelőssége korlátozott: előbbiben a törzsbetétje, utóbbiban a részvény névértékének vagy kibocsátási értékének szolgáltatására köteles.

- A formaválasztást az is nagyban befolyásolja, hogy van-e az alapításhoz előírt *tőkeminimum*. A közkereseti társaságnál és betéti társaságnál nincs ilyen, de a tagoknak induló vagyont kell a társaság rendelkezésére bocsátani. A korlátolt felelősségű társaságnál hárommillió, a részvénytársaságnál húszmillió forint a tőkeminimum.
- A szociális vállalkozásokat ismerve érdemes mérlegelni azt is, hogy a *személyes közreműködés* a kkt-nál és bt-nél nem kötelező, de lehetséges és jellemző, kft-nél lehetséges, az rt-nél nem lehetséges. Az *alapítók száma* is szempont lehet: a kkt-t és a bt-t csak több személy alapíthatja, a kft-t és az rt-t egy vagy több személy is.

Az előbbi szempontok a vállalkozók körében is fontosak: nem véletlen, hogy a társasági toplistán - egyszerű alapítási, tőke kivonási és megszüntetési szabályai miatt - a bt a legnépszerűbb. Második a kft, amit a relatíve alacsony alapítói tőke és a korlátozott tagi felelősség tesz vonzóvá. A választás további szempontjai: a számviteli és adótörvények vonatkozó előírásai, előnyei, hátrányai; az ügyvezetésre és ügyintézésre szolgáló több vagy kevesebb idő; a bonyolultabb működtetésre fordított pénz; könyvvizsgáló kötelező igénybe vétele; vagy a megkívánt, továbbképzést igénylő többletszakértelem. Az egyes formákhoz emellett presztízs szempontok és divatok is kapcsolódnak.

A legfontosabb azonban - és e tekintetben álláspontunk változatlan - a tevékenység jellege, és az üzletszerű gazdálkodással kapcsolatos eltökéltség: *a tartalom határozza meg a formát, és nem fordítva.*

A cégválasztásnak még számtalan részlete van, amelyben tanácsadói-ügyvédi segítséggel érdemes tájékozódni, hiszen a létesítő okiratok ügyvédi ellenjegyzése amúgy is kötelező. Nem érdemes hallgatni azokra, akik a számítógépből kivett társasági szerződések másolására és közjegyzői okiratba foglalására biztatnak. Minden ügy más, de legfőképpen mások a részvevők: egy rosszul megválasztott felelősségi forma esetén, rossz gazdálkodási év után nemcsak cégtársainkkal sírunk együtt, a családi vagyon is veszélybe kerülhet. De ezek már a működés kockázatai, amelyet szintén csökkenthetünk, ha tanulmányozzuk a *cégjegyzés szabályait, a cégnyilvántartásokat, továbbá a céginformációk segítségével* tájékozódunk arról, hogy szerződéses partnerünknek van-e cégjegyzési joga, vagyona és a társasági szerződés valóban tartalmazza azt a tevékenységet, amelyre szerződni akarunk.

A társaságok alapítása

A *Gazdasági társaságokról szóló 2006. évi IV. törvény* nonprofit gazdasági társaságként:

- közkereseti társaság (kkt),

- a betéti társaság (bt),
- a korlátolt felelősségű társaság (kft), és
- a részvénytársaság (rt) alapítását teszi lehetővé.

Gazdasági társaságok létesítő okirata általában a *társasági szerződés*, nyilvánosan és zárt-körűen működő részvénytársaság esetében az *alapszabály*. Ezek *belső tartalmát a törvény által kötelezően meghatározott és a felek megegyezésére bízott tételek alkotják*.

A törvény a társaság létesítő okiratainak elkészítését *minősített alakiséghez*, ügyvédi ellenjegyzéshez, vagy közjegyzői közokiratba foglaláshoz köti. A törvény rendelkezése piacvédelmi funkciókat tölt be. A gazdasági társaság ugyanis a társasági szerződés aláírásától kezdve ún. *előtársaságként* működhet, és – az engedélyköteles, és néhány szervezeti tevékenység kivételével – gazdasági tevékenységet folytathat. A szerződéses partnereket érné hátrány, ha utóbb a bíróság tömegesen érvénytelenítené a társasági szerződéseket, ezért inkább megszigorították az alapítás szabályait.

A társaság a cégbejegyzéssel jön létre, amikor a Cégbíróság a cégnyilvántartásba bejegyezte. A következőkben vázlatosan bemutatjuk a nonprofit társaságként szóba jöhető formák néhány sajátosságát, amelyekhez a törvény olvasása nyújthat megnyugtató háttérrel.

A közkereseti társaság

A közkereseti társaság olyan vállalkozási forma, amelyben a társaság tagjai *korlátlan és egyetemleges felelősséggel*, közösen végeznek üzletszerű gazdasági tevékenységet, és rendelkezésre bocsátják az annak megkezdéséhez szükséges vagyont (kézpénzt, apportot vagy vagyoni értékű jogot).

A közkereseti társaság (kkt) a legegyszerűbb társasági formák közé tartozik. Jellemzője, hogy a tagokhoz szorosan kötődő személyegyesítő alakulat, amely nem rendelkezik jogi személyiséggel. De szerződést köthet, tulajdont szerezhet, és perelhető.

E formát akkor szokták választani, ha egy többek által közösen végzett tevékenységhez a vállalkozók kevés tőkével rendelkeznek, illetve a vállalkozás nem kifejezetten tőkeigényes (tanácsadó, közvetítő, képző-átképző, információ- és egyéb szolgáltató tevékenység). Ha egy kkt. szerződéses partnerünk, a kötelező tőkeminimum hiánya miatt célszerű más biztosítékot - kezességet, vagy zálogjogot –kikötni, bankgaranciát kérni.

A kkt-ban a tagok általában személyesen is közreműködnek. Ez egyrészt azt jelenti, hogy elvégzik a társaság tevékenységi körébe tartozó feladatokat, másrészt azt, hogy a társaság üzletvezetését és képviselését csak a tagok láthatják el.

Az *üzletvezető* jogosult dönteni a társaság olyan ügyeiben, mint pl. üzleti és pénzügyi terv meghatározása, a gazdálkodási stratégia kijelölése, az operatív gazdasági döntések meghozatala a munka megszervezése stb. A *képviselő* a társaság nevében jogokat és kötelezettségeket szerez, például szerződéseket köt. Üzletvezetésre és képviselésre csak tag, főszabályként valamennyi tag jogosult. A törvény *ellenőrzési jogot* biztosít azoknak, akik üzletvezetői, vagy képviselői jogot nem gyakorolnak.

A társaság ügyeiben a tagok általában *szótöbbséggel* döntenek, de a törvény egyes esetekben háromnegyedes minősített többséget, vagy egyhangú döntést is előír. A társasági szerződésben a tagok is megállapíthatnak olyan eseteket, ahol minősített többséggel, vagy egyhangúan kell dönteni.

A betéti társaság

A betéti társaság (bt.) tagjai vállalják, hogy közösen üzletszerű gazdasági tevékenységet folytatnak. A társasági vagyonnal nem fedezett tevékenységekre legalább egy tag, a *beltag* felelőssége a hitelezők felé korlátlan, több beltag esetén egyetemleges; a *kültag* csak a vagyoni betét rendelkezésre bocsátására köteles, a társaság kötelezettségeiért - nem, csak a törvényben felsorolt csalárd magatartás, és meghatározott visszaélések esetén - felel. Megszűnt a cégnévben szereplő kültag korábbi korlátlan és egyetemleges felelőssége.

A *bt vagyont* - ami lehet készpénz, apport és vagyoni értékű jog - a tagoknak kell a társaság rendelkezésére bocsátani. A társaságban a személyes közreműködés általában a beltag feladata, de a törvény lehetővé teszi a kültag számára is, hogy részt vegyen a társasági tevékenységben, sőt a 2006. július 1. után alapított bt társasági szerződésében a kültag számára is biztosíthat képviselői jogot. A régi szabályok szerint a kültag ellenőrizheti az üzletvezetést, információt, s az iratokba való betekintést kérhet, továbbá tiltakozhat az üzletvezetésre és képviselőre kijelölt beltag tervezett intézkedése ellen, ha ezeket a társaságra nézve veszélyesnek ítéli. A betéti társaság *döntési mechanizmusa* szerint a tagsági jogait a *tagok gyűlésen, azon kívül írásbeli, vagy más bizonyítható szavazás útján gyakorolhatják*. A törvény meghatározza azoknak a döntéseknek a körét, amikor a tagok gyűlésének minősített (háromnegyedes) többséggel, vagy éppen egyhangúlag kell állást foglalni. Lehetőség van azonban arra is, hogy a társasági szerződés is rendelkezzen az egyhangú vagy minősített többségű döntési esetkörökről.

A korlátolt felelősségű társaság

A *korlátolt felelősségű társaság* olyan egyszemélyes, vagy többek közreműködésével alakított, jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaság, amely előre meghatározott összegű törzsbetétekből álló *törzstőkével* (jegyzett tőkével) jöhet létre. A tagok a társaság tartozásaiért nem felelnek, kockázatuk az általuk teljesített törzsbetét mértékéig korlátozott. A társaság a hitelezők felé korlátlanul, a teljes vagyonával felel. A kft az egyik legnépszerűbb társasági forma, amelynek sajátos fogalomrendszere a következő.

A *törzstőke* a társaság vagyona, amely a tagok által rendelkezésre bocsátott törzsbetétek összességéből áll. A *törzsbetét* az egyes tagok által a társaság rendelkezésére bocsátott vagyon. A törzstőke tehát a társaságé, a törzsbetét az egyes tagoké. A törvény előírja a törzstőke legkisebb mértékét, ami a hatályos szabályok szerint *hárommillió forint*. Az új szabályozás megszüntette a kötelező készpénzbeviteli arányt; a kft tehát apporttal is alapítható. A törzsbetét a *tag vagyoni hozzájárulásának* mértékét határozza meg. Minden tagnak egy - különböző nagyságú - törzsbetétje lehet, amelynek minimuma 100.000 Ft.

A társaság bejegyzését követően a tagok jogait és a társaságból őket megillető vagyoni hányadot az *üzletrész* testesíti meg. A törzsbetét egy számszerűen meghatározható nominális érték pl. 300.000 Ft. Az üzletrész egy részarány, tehát egy hárommillió forint törzstőkéjű kft-ben a 300.000 Ft törzsbetéten alapuló üzletrész 10%-ot testesít meg. Ez a 10 % azonban érhet többet és kevesebbet is, mint 300.000 forint. Ha ugyanis a társaságnak a gazdasági tevékenység eredményeként nő a vagyona, a tagokat a gyarapodás eredménye is megilleti, mégpedig olyan arányban, amilyen arányban a törzsbetét a törzstőkéhez viszonyul. Ezért egy növekvő vagyonú kft üzletrészét sokkal több pénzért lehet eladni, mint a befizetett törzsbetét.

Ha egy kft-nek 3 millió a törzstőkéje, de 6 millió a vagyona, akkor a százezer forintos üzlet-rész kétszázezer forintot ér. Mindez fordítva is igaz. Ha a kft a törzstőkéje a felére csökkent, akkor a tag vagyoni hányada a társaságban nem a törzsbetét nagyságával azonos, hanem annak pontosan a fele lesz. Az üzlet-rész a tag jogainak is foglalata, ha egy tag az üzlet-részt eladja, a vevő az eladó jogaiba lép. A jogok és a kötelezettségek a vagyonhoz kapcsolódnak, a vagyoni hozzájárulás alapján kell felosztani a tagok között a nyereséget (és egyes esetben a veszteséget is). Lehetőség van arra is, hogy a társasági szerződés azonos vagyoni hozzájárulás mellett eltérő elsőbbségi jogokat - több szavazatot, osztalékot stb. - adjon, s ezzel ismerje el, ha egy tag széleskörű piaci ismerete és kiterjedt üzleti kapcsolatrendszere révén nagyobb mértékben járult hozzá a nyereségszerző tevékenységhez. Vagy más példával élve: ha az egyik tag speciális szakismerettel rendelkezik, akkor indokolt lehet e szakkérdésekben nagyobb döntési lehetőséget, azaz nagyobb szavazatot biztosítani számára.

A kft tagja a társaság fennállása alatt a teljesített vagyoni szolgáltatást nem követelheti vissza. Ez a szigorú szabály alapvetően piacvédelmi okokra vezethető vissza. A tagok *felelőssége korlátozott*, a hitelezők fedezete csak a társasági vagyon. Ha a tagok kiválásuk során szét-hordhatnák a társaságot, ez a hitelezőket károsítaná. Ezért ha a tag a társaságba befektetett vagyonát vissza akarja nyerni, akkor ezt csak úgy érheti el, hogy az üzlet-részt eladja. Ebben az esetben a társaság többi tagját, és magát a társaságot is *elővásárlási jog* illeti meg. Az elővásárlási jog szabályozásával a törvényalkotó biztosítani tudja a kft bizalmi jellegét, azt, hogy ne kerüljön a társaságba olyan idegen, akit a tagok nem fogadnának szívesen.

A kft - mivel jogi személy - *differentiált belső szervezettel* rendelkezik. A *taggyűlés* a társaság legfőbb szerve, a tulajdonosok (tagok) összességéből áll. A törvény meghatározza a taggyűlés kizárólagos hatáskörét, ilyenek: a nyereség felosztása, a törzstőke felemelése, leszállítása, pótbefizetés elrendelése; szervezeti, személyi kérdések: pl. ügyvezető, felügyelő bizottság, könyvvizsgáló megválasztása; a tagi viszonyokat érintő kérdések, mint a tag kizárásának kezdeményezése, üzlet-rész bevonása, felosztása; a társasági szerződés módosítása, a társaság megszűnése. A taggyűlés *működési rendjét* a törvény ugyancsak szabályozza. A kft képviselő szerve, aki az *operatív feladatokat*, a könyvvezetést és az ügyvitel irányítását ellátja: az *ügyvezető*. A társaságnak lehet több ügyvezetője is. A kft-ben működhet *felügyelő bizottság* (fb) is. Az fb. a tulajdonosok szerve, a tulajdonosok érdekében működik, és alapvető feladata, hogy az ügyvezetést *ellenőrizze*. Az egyszemélyes kft-ben, és ha a vagyon a törvényben meghatározott nagyságot eléri, *könyvvizsgálót* is kell választani. A könyvvizsgáló alapvető feladata, hogy biztosítsa a társaság számviteli törvénynek megfelelő működését.

A részvénytársaság

Amíg a korlátozott felelősségű társaság a kis- és középvállalkozások szervezete, a *részvénytársaság* a nagyszervezetek jogi formája. A részvénytársaság vagyona az *alaptőke*, amely a részvények összességéből áll. A tag (részvényes) felelőssége a részvénytársasággal szemben a részvény névértékének, vagy kibocsátási értékének megfelelő összeg fizetésére szól. A *részvény* tagsági jogokat megtestesítő értékpapír. Az *értékpapír* egy olyan okirat, amely a benne foglalt jogot testesíti meg. Ez azt jelenti, hogy a követelés és a papír olyan szorosan összefonódik, hogy a papír nélkül nem lehet az értékpapírból folyó követelést érvényesíteni. Az értékpapír további sajátossága, hogy az értékpapír birtokosának nem kell bizonyítani,

hogy neki ténylegesen joga van a papírban foglalt követelésre. A papír birtoklása egyben a jogosultságok fennállását is jelenti. Az értékpapír felmutatóját sem több, sem kevesebb jog nem illeti meg, mint ami a papírban benne van.

Mivel az értékpapír a jogokat testesíti meg, *alaki követelményei* igen szigorúak. Ha egy tartalmi elem - pl. a kiállítás helye - hiányzik az okiratról, azt már nem lehet értékpapírnak tekinteni, következésképpen az okirathoz nem fűződnek az értékpapír joghatásai. Az értékpapír többféle jogot testesíthet meg, például:

- pénzkövetelést (váltó, csekk, kötvény),
- árura szóló követelést (közraktári jegy, hajós rakjegy),
- tagsági jogot (részvény).

Az azonos jogokat megtestesítő részvények egy *részvényfajtát* képeznek. A részvénytársaság az alapszabályban különböző részvényfajtákat létesíthet, ezzel az egyes részvényesek között különbséget tesz. Az rt. nagy szervezet, amely általában több ezer részvennyel és részvényessel rendelkezik. Ebből következően a törvény mennyiségi korlátok közé szorítja egyrészt a részvényfajtákat, másrészt pedig az egy részvényfajtán belül kibocsátható részvény mennyiséget.

A részvények típusa lehet *névre szóló és bemutatóra szóló*. A névre szóló részvényen fel kell tüntetni a részvényes nevét. A részvény átruházásakor a részvényre rá kell írni az új tulajdonos nevét, és az átruházást be kell jelenteni a részvénytársaságnak is. A törvény különbséget tesz *zártkörűen és nyilvánosan* működő részvénytársaság között. *Zártkörűen* működő részvénytársaság részvényei nem kerülnek nyilvános, azaz tőzsdei forgalomba. Ezek általában a kisebb taglétszámú vállalatok. Így lehetőség van arra, hogy igazgatóság helyett vezérigazgató lássa el az operatív irányítás feladatait. Azt is megengedi a törvény, hogy a részvényesek közgyűlését az igazgatóság névre szóló meghívóval, a hirdetményi összehívás mellőzésével hívja össze. A zártkörűen működő részvénytársaság a korlátozott felelősségű társaság működési szabályaihoz közelít.

A *nyilvánosan működő – tőzsdei - részvénytársaságban* általában nagyszámú részvényes van, akik nem ismerik egymást. Ez a sajátosság a működésre vonatkozó szervezeti szabályokban is megjelenik. A részvénytársaság legfőbb szerveként működő *közgyűlés* szigorú szabályok szerint működik. Nyilvánosan meg kell hirdetni az ülést, és közzé kell tenni a napirendi pontokat. Ha a közzétételt a részvénytársaság elmulasztotta, a kihagyott napirendet nem lehet megtárgyalni. Minden közgyűlési jegyzőkönyvet meg kell küldeni a Cégbíróságra, hogy az a *törvényességi felügyeletét* gyakorolni tudja. Részvénytársaság esetében *kötelező a felügyelő bizottság és a könyvvizsgáló megválasztása*. A nyilvánosan működő részvénytársaság operatív szerve a testületi szervként működő *igazgatóság*, amely a társaság képviselő szerve.

A nyilvánosan és zártkörűen működő részvénytársaság létesítő okirata az *alapszabály*. Nyilvánosan működő részvénytársaság esetén az alapszabályról a közgyűlésnek kell szavaznia, s azt a részvényesek törvényben meghatározott hányadának el kell fogadnia. Ezzel lehetővé vált az is, hogy az alapszabály ellen szavazó részvényesre is kiterjedjen az alapszabály rendelkezése, amennyiben az elfogadáshoz szükséges részvényesek azt megszavazták.

Ajánlás

A szociális és közösségi vállalkozások ma változatos szervezeti formákban, de inkább kis civil, vagy önkormányzatok által létrehozott közhasznú társaságban fejtik ki vitathatatlan fontosságú tevékenységüket. A kht. az új társasági törvény szerint a jövőben nem választható, a meglévők átalakítására elég gondolkodási idő áll az érintettek rendelkezésére.

Ma még sokhelyütt a szociális- és közösségi vállalkozások pusztá léte is eredmény, így a létezés formája és eredményessége másodlagos kérdés mindaddig, amíg maga a tevékenység kezdi feszegetni a kereteket és válik a továbblépés akadályává. A nyilvánvaló diszfunkciók ellenére a jogi és szabályozási reakciók többnyire megkésettek, és a szervezeti önfejlődés-megújulás is ritkább a szükségesnél. Azt is tudjuk, hogy elsősorban a gazdasági célú nonprofit szervezetek között vannak milliárdos, és több százmilliós szervezetek is. Utóbbiak egyfajta Prokusztész ágnak érzik civil voltukat, és az sem biztos, hogy igazságosan élvezik annak előnyeit, de amíg élvezik, nem változtatnak. Anélkül, hogy a szervezeti formaválasztás szabadságát korlátozni akarnánk, megkockáztatjuk: a szociális gazdaság nem mindig adekvát formákban folyik. Az elmúlt időszak fejlődését és annak ellentmondásait feltárva igyekeztünk bemutatni a változtatás szükségességét, lehetőségeit és kockázatait. Lehet, hogy az olvasó fokozódó értetlenséggel jutott el a részvénytársaság leírásáig; de inkább abban bízunk, hogy felcsillant a nonprofit részvénykibocsátással történő pótlólagos tőkebevonás lehetősége, a társadalmi tőke gazdagítása. S ha így van, vagy mire a nonprofit gazdasági társaságokról szóló paragrafus hatályba lép így lesz, akkor jó esélyünk van egy megkésettség nélküli változtatásra.

12. Szükségletek felmérése (Lévai Márta)

A szociális gazdaság területén indított tevékenységek megkezdése előtt a több szempontú, és aktuális szükségletfelmérés készítésének közép- és rövidtávon is különös szerepe van. Az előző fejezetben bemutatott stratégiai gondolkodás egyik alapeleme.

Miért van szükség szükséglet-felmérésre?

Az Európai Unió fejlettebb tagállamaiban az Unió fejlesztési forrásokból finanszírozott szociális gazdasági tevékenységek megvalósítói jelentős részben éppen e kézikönyv születésekor szembesülnek a fenntarthatóság, a továbbfinanszírozás kérdésével. Miután a 2007–2013-as programozási időszakban az európai kohéziós politika megvalósítását támogató Strukturális Alapok forrásai jelentős mértékben az újonnan csatlakozott országok számára elérhetőek, ezért a régi tagállamok kormányai csakúgy mint a szociális gazdaság szereplői arra kényszerülnek, hogy érdemben újraértékeljék a támogatott tevékenységek fenntartására fordított erőforrásokat, illetve a bevonható új források körét. Az új tagállamok szereplőit ez a példa arra kell, hogy ösztönözze, hogy a támogatott tevékenységektől várható eredményeket, a fenntarthatóság kérdését már a tervezéskor hangsúlyosan vegyék figyelembe.

Körültekintő szükségletfelmérés és helyzetfeltárás segíthet tisztázni már a tevékenységek elindítását megelőzően, hogy az adott célcsoport, vagy térség esetében melyek azok a problémák, amelyek orvoslásában a tervezett tevékenységek segítséget nyújthatnak. Mennyire számíthat a tevékenység indítója középtávon a nyílt piaci versenyben való helytállásra (piaci bevételekre), illetve hol kell nagyobb hangsúlyt fektetni a helyi társadalmi, közösségi problémák orvoslására, és piaci szempontból védettebb, támogatott tevékenységeket megcélözni. A szükségletek alapos feltárásával és egy helyzetkép elkészítésével, illetve a tevékenységek során folytatott értékeléssel a probléma kezelésében betöltött szerepét is könnyebben tudja igazolni a tevékenységet felvállaló szervezet, illetve a támogató döntéshozói kör.

Sajnos a magyarországi pályázati rendszerek sokáig nem ösztönözték kellően a szociális gazdaság jelenlegi, illetve potenciális szereplőit arra, hogy alapos, aktuális és a célcsoportokat megszólító szükséglet-felmérésekre alapozzák tevékenységüket. Sokszor a témában pályázó szereplők a számos adminisztrációs kötelezettség mellett csak még egy fölösleges tehernek tekintik a szükségletfelmérés „megírását”, és előkészítő, elemző munka helyett az Internetről, illetve szakirodalmakból „összevadászott” adat- és információhalmazt neveznek szükséglet-felmérésnek. Így fordulhat elő, hogy még a nagy múltú és nagy szakmai tapasztalattal rendelkező szervezeteknél is megesett, hogy a pályázati forrás elnyerését követően kellett a probléma-megoldáshoz választott módszereket és tevékenységeket átszabni, hiszen az újonnan kialakított szolgáltatások célcsoportjai az eredetileg elképzelt és a pályázati anyagokban bemutatott szolgáltatásra nem tartottak igényt. Vagy néhány térségben előfordult tipikus magyar probléma volt, hogy ugyanazt a munkanélkülit több nyertes pályázó szervezet is szeretne volna célcsoportjába vonni, így a szervezetek egymással „versengtek” a munkanélküliekért. Hasonló problémák elkerülhetők a célcsoportok és a célterületek szolgáltatásainak előzetes megismerésével és elemzésével.

A célcsoportokkal már az előkészítő munka kezdetén kialakított, majd a későbbiekben fenntartott közvetlen kapcsolat hozzásegíthet a szociális gazdaság tevékenységeivel szembeni elvárásoknak való megfeleléshez, úgymint a helyi problémákra, illetve kielégítetlen szükségletekre való reagálás, innovatív megoldások megkeresése, illetve a célcsoportok elképzeléseinek artikulálása, „tulajdonosi szemléletének” erősítése.

A szükségletek felmérésének elvi szempontjai

Egy szükségletfelmérés elkészítésével strukturált információszerzést és elemzést kívánunk megvalósítani, mely a következő szempontokra épül:

- célzott információ feltárás (meghatározott gazdasági szektorról, földrajzi területről, célcsoportról, adott szektor munkaadóiról, stb.),
- aktuális, rendszeresen és könnyen frissíthető információkat tartalmaz (így alkalmas tendenciák kirajzolására),
- fejlesztési prioritásokról, projektekről szóló döntéshozást támogatja, nem tudományos igényű kutatás,
- összehasonlítható adatok gyűjtésére törekszik, nem feltételezi azonban teljes körű, vagy statisztikai szempontból reprezentatív felmérések elkészítését.

Mire terjedjen ki a szükségletfelmérés?

A szükségletfeltárás készítésének több dimenziója lehet, attól függően, hogy ki, milyen célból, illetve milyen helyzetben készíti.

Egy, a térségi szociálpolitikát felülvizsgáló, átalakító, a szociális gazdaság által nyújtott lehetőségek kiaknázását célzó törekvésben a szükségletek megismerésének, elemzésének, a prioritások meghatározásának tág és átfogó munkának kell lennie, bevonva a térségi gazdaságfejlesztés, a munkaadók, a szociális, foglalkoztatási, képzési szolgáltatók, a hátrányos helyzetű célcsoportok és a térségben működő önkormányzatok képviselőit. Egy alapos szükséglet-feltárásnak ki kell terjednie:

- a munkanélküliek, inaktívak körében a munkaerő-piaci hátrányokkal küzdő részcsoporthoz azonosítására, az egyes csoportok nagyságának meghatározására;
- a foglalkoztathatóságot akadályozó közös, visszatérő, illetve specifikus tényezők beazonosítására;
- a munkanélküliek, inaktívak számára nyújtott térségi szolgáltatások (a szociális és munkaerő-piaci közvetítői szolgáltatások mellett ideértve a képzéseket is) áttekintésére, különös tekintettel arra, hogy a szolgáltatások mennyire tudnak egyéni támogatást nyújtani, illetve milyen mértékben rugalmasak;
- a támogató szolgáltatások felelősségi és kompetencia körének, kapcsolati hálójának, a szolgáltatásokat nyújtók szakmai felkészültségének felülvizsgálatára, különös tekintettel a munkaadókkal való kapcsolatra;
- az új munkahelyteremtés lehetőségeinek felbecsülésére, különös tekintettel a térségi vállalkozói aktivitásra, a vállalkozások indításához, inkubálásához nyújtott támogató szolgáltatások elérhetőségének felmérésére;

- a betöltetlen álláslehetőségek felmérésére;
- a közösségi szolgáltatások lefedettségére, és a jelenleg elérhető szolgáltatások hatékonyságának vizsgálatára;
- a szociális gazdasági tevékenységek középtávú finanszírozási lehetőségeire.

Egy szervezetnek a szociális gazdaság körébe tartozó új tevékenység indítása előtt érdemben tájékozódnia kell a következő szükségletekről:

- a tervezett szolgáltatói vagy termelői tevékenységek indítását piackutatás alapozza meg, beleértve a kielégítetlen közösségi szükségletek, illetve a potenciális vásárlói kör felmérését – (az üzleti tervről bővebben lásd az Üzleti terv készítéséről szóló 14. fejezetet);
- a foglalkoztatási szempontból célcsoportnak tekintettek köre (a célcsoport nagysága, összetétele, stb.);
- a célcsoportok munkaerő-piacra jutását, foglalkoztathatóságát akadályozó tényezők (pl. szabad állások hiánya, földrajzi elérhetőség, munkatapasztalat hiánya, hiányos munkaerő-piaci készségek, alapkompenciák hiánya, családon belüli ellátási kötelezettségek, rész-munkaidős állások hiánya, egészségi állapot, stb.);
- a célcsoport jelenlegi, a munkavégzést támogató végzettsége, munkatapasztalata (akár informálisan megszerzett), és munkaerő-piaci kompetenciái,
- a célcsoport munkavégzéssel, illetve a foglalkoztathatóvá tételével kapcsolatos szükségletei, igényei (pl. a munkavégzés időtartama, milyen jellegű munkát képes illetve szeretne végezni, a munkavégzés potenciális helyszíne, specifikus képzési/fejlesztési szükségletek, adósságkezelés, mentális, pszichés problémák kezelése, stb.);
- a célcsoport számára nyújtott támogató/fejlesztő szolgáltatások a térségben, illetve a szolgáltatások hiánya – a szolgáltatásokat nyújtó szereplők hajlandósága az együttműködésre;
- a tervezett vállalkozói tevékenységekkel kapcsolatban egyéb piaci szereplőkkel való együttműködés lehetőségei (pl. beszállítói lehetőségek felmérése, munkaerő-transzfer, stb.);
- a társas/közösségi tevékenységekkel kapcsolatban a közösség tagjainak aktív részvételét elősegítő feltételek.

A helyzetfeltáró tevékenység nem csupán információk gyűjtését jelenti, hanem az adatok, számok, a célcsoportok által kifejezésre juttatott igények mögötti jelenségek többszempon-tú elemzését is, más hasonló térségek, vagy az országos adatokkal való összehasonlítását. Ez a tényfeltáró és elemző munka vezet a stratégia/program vagy a projekt prioritásainak meghatározásához, a fejlesztési irányok kijelöléséhez.

Az adatok gyűjtésénél érdemes arra figyelni, hogy amennyiben külső támogatást (pl. EU Strukturális Alapokból) igénybe kívánunk venni az érintett szereplők tevékenységeik indításához, akkor a finanszírozónak a forrás rendelkezésre bocsátásával meghatározott céljai vannak, mely célok teljesülését különböző indikátorok formájában mérik. A szükségletek feltárásakor érdemes ezeket az indikátorokat aktuálisan begyűjteni, hogy a későbbi tevékenységek során megkönnyítsük magunk és a külső értékelők/monitorok helyzetét azzal, hogy be tudjuk mutatni saját tevékenységeink hozzájárulását az átfogó célok megvalósulásához. (Az Európai Foglalkoztatási Stratégia célkitűzésének mérésére komplex indikátorrendszer áll

rendelkezésre, melyek közül néhány fontosabb: az aktív korú népesség foglalkoztatási szintje - külön kiemelve a nők és az idősebb munkavállalók foglalkoztatottságát -, a munkaképes lakosság részvétele munkaerő-piaci képzésekben, iskolai végzettségi szintje, idegen nyelv- ismerete, stb.).

Információforrások

A szükségletfeltáráshoz következő forrásokból lehetséges információkat, adatokat felhasználni:

1. Nemzetközileg egyeztetett indikátorok (európai szinten hozzáférhetőek az EuroStat-on keresztül)
2. Hivatalos statisztikai adatok (mindig az adott ország statisztikai hivatala, estünkben a Központi Statisztikai Hivatal által hivatalosan rendelkezésre bocsátott adatok)
3. Kutatási eredmények (lehetnek saját magunk, vagy más szervezet által készített kutatások vagy felmérések, melyeknek ismerjük a kutatási módszereit és a megkérdezettek körét)
4. A különböző hivatalok, szervek adminisztratív adatai (pl. önkormányzatok, önkormányzati intézmények, foglalkoztatási szervezet, kamarák adatállományai, stb.)
5. Részleges információk (pl. a célcsoportok érdekeit képviselő szövetség tagjaira vonatkozó információk, vagy szakmai szövetségek információi)
6. Monitoring rendszerek információs állománya, és program-, illetve projektértékelések eredményei (pl. az adott térségben szerződött ESZA támogatású projektek célcsoportjainak köre, nagysága, stb.)

A fenti felsorolásban a sorrend egyben azt is jelzi, hogy milyen súllyal tekinthetők hitelesnek, nemzetközi, illetve országos szinten is elfogadhatónak az információforrások. A nemzetközileg egyeztetett statisztikai adatok (pl. az Eurostat adatait) hitelesítettek, meghatározott pontos tartalmuk, nemzetközi szinten egyező módon kerülnek gyűjtésre és frissítésre – ugyanakkor valószínűleg nem versenyezhetnek ezek az adatok frissességükben vagy területi pontosságukban a helyi munkaügyi központ álláskeresőkre vonatkozó adminisztratív adataival, vagy relevanciájában a szervezet által saját célcsoportjáról gyűjtött adatokkal, információkkal.

A szükségletfeltárás célja, illetve a rendelkezésre álló szükségletfeltáró kapacitások határozzák meg, hogy milyen információk, mely forrásokból, milyen gyakorisággal kerülnek gyűjtésre és elemzésre. Az információforrások kiválasztásánál megfontolásra ajánljuk a következő szempontokat:

- országos vagy regionális szakmapolitikák formáinak befolyásolásához építsünk az első 3 kategóriából származó információkra,
- amennyiben a legfrissebb információkra akarjuk terveinket építeni, valószínűleg az információk hitelesítéséről kell lemondanunk (a munkaügyi központoknak többnyire frissebb munkaerő-piaci adatai vannak, mint a KSH-nak),
- győződjünk meg, hogy az adatok az általunk meghatározott célterületre, illetve célcsoportra vonatkoznak-e (pl. a munkaügyi központok könnyebben hozzáférhető adatai nem fedik a szociális ellátások célcsoportjait),

- a saját szervezet által az aktuális tervekhez készített kutatásnál nem találunk majd relevánsabb információforrást, így megéri nem takarékoskodni az erre fordított idővel,
- adatok összehasonlítása előtt győződjünk meg azok összehasonlíthatóságáról (pl. az adatszolgáltatási kötelezettségek változásai miatt sokszor nem összehasonlítható két különböző évben azonos területen gyűjtött adat),
- a célcsoportokra vonatkozó adatok gyűjtésénél külön kövessük figyelemmel a nemre és a korosztályra vonatkozó információkat, hiszen a foglalkoztatási fejlesztések támogatásánál kiemelt szempontokat lehet ezekkel az információkkal alátámasztani (pl. a nemek közötti egyenlőség horizontális szempontja, az idősebb munkavállalók foglalkoztatása, stb.),
- az adatvédelem törvényi elvárásainak mindig tegyünk eleget,
- a szükségletfeltáró munka egyik fontos eleme a lényegre törekvés és a felesleges információk kiszűrése, e kivonatoló munkában ne feledkezzünk meg az információk tartalmának és forrásainak pontos közléséről, magunkat is megóvva ezzel későbbi bosszúságoktól.

Kutatások, előrejelzések készítése

A szükségletfeltárás, problémaelemzés és a célkitűzések meghatározása egymásra épülő, többkörös tevékenység-sorozatból áll. A külső forrásból elérhető információk, illetve a saját szervezetünkön belül keletkezett információk elemzése után felállított problémafa, illetve célfa további kérdéseket vethet fel tervező tevékenységünkben. Bizonyos célcsoport, potenciális tulajdonosi és vásárlói kör, együttműködő munkaadói kör szükségleteit, jövőbeni elképzeléseit szeretnénk megismerni, mely információkat a megcélzott csoport képviselőinek közvetlen megkeresése nélkül nem tudjuk megszerezni. Ehhez ajánlott saját felmérést, előrejelzést, kisebb kutatást készíteni. Fontos hangsúlyozni, hogy az így készített felmérésnek nem kell tudományos mélységűnek, vagy statisztikailag is elvárható nagyságúnak lenni, hiszen többnyire erre nem áll rendelkezésre kellő szervezeti kapacitás. Ugyanakkor törekedni kell arra, hogy a vizsgált kérdésekben a megkeresettek minél nagyobb arányban válaszoljanak kérdéseinkre, hiszen így lesz a leghatékonyabb szükségletfeltáró tevékenységünk. Ezért javasoljuk a személyes (esetleg telefonos) megkereséseket (interjú, fókuszcsoport beszélgetések), mivel ezek a módszerek könnyebben megszólítják a kiválasztott személyeket, mint egy levélben, vagy e-mail-ben kiküldött kérdőív.

Egy kérdőíves felmérés előkészítéséhez, a kérdés lebonyolításához, a válaszok elemzéséhez és dokumentálásához komoly tudományos szakirodalmat találhatunk, és igen komoly üzleti cégek dolgoznak ezen a területen. Sem a tudományos hátterét, sem az ebben a munkában rejlő üzleti lehetőséget nem célunk itt tárgyalni. A szociális gazdaság terén tevékenykedő, vagy induló szervezeteket arra szeretnénk biztatni, hogy saját térségük, a helyi társadalom, és célcsoportjaik megismerésére áldozzanak időt. A szervezeten belül, illetve a támogató szolgáltatásoknál rendelkezésre álló szakmai ismeretek kiaknázásával kezdjenek olyan rendszerezett információgyűjtő és helyzetleíró munkát, amely tervezett tevékenységeiket megala-
pozottabbá, célcsoportjaik érdekeinek képviseletét pedig hatékonyabbá teszi.

A felmérésünk megtervezésénél *három fontos kérdést* kell körüljárni:

1. kérdés - Mire szeretnénk választ kapni?

Határozzuk meg és a lehető legegyszerűbb formában fogalmazzuk meg a kérdéseket, amelyekre választ szeretnénk kapni! Tartsuk mindig szem előtt, hogy a megkeresettek is elfoglaltak, vagy céljainkkal való azonosulás hiányában bizalmatlanok lehetnek. Ezért igyekezzünk kérdéseinket pontosan, a lehető legrövidebb és legegyszerűbb formában feltenni. Sokszor az információéhség csábít arra, hogy terjedelmes kérdőíveket készítsünk, mégis tudatosan fókuszáljuk figyelmünket a lényegre!

Mivel a szociális gazdaság a piacgazdaság által generált társadalmi problémák megoldására keres lehetőséget, ezért a szükségletek feltárása során mind a helyi gazdaság, munkaerőpiac, mind a társadalmi tőke, helyi társadalom szövetének megerősítéséhez kapcsolódó szükségletek megismerésére törekednünk kell. A gazdasági információk vállalkozásunk indításához adnak sok segítséget, és rendszerezettségük miatt alkalmasabbak a döntéshozók befolyásolására. A helyi társadalom, közösségek helyzetének megismerése (emberi motivációk, együttműködési hajlandóság, bizalom, illetve annak hiánya, stb.) viszont abban segíthet, hogy alaposabban tervezhessük azokat az idő- és energiaigényes tevékenységeket, melyek hozzásegítik a célcsoportjainkat az aktív részvételhez, kezdeményezéshez, tulajdonosi szemlélet kialakításához.

Mindig tartsunk próbakérdezést, mielőtt felmérésünket elindítanánk. Kérjünk meg valakit, hogy adjon válaszokat kérdéseinkre, így kiderülhet hogy mennyire sikerült egyértelmű és érthető kérdéseket fogalmazzunk. Azt is megfigyelhetjük, hogy vajon a válaszok biztosítják-e az általunk keresett információk megszerzését. Módosítsuk kérdéssorunkat, ha szükséges.

Példa: Egy térségben a betöltetlen álláshelyek feltérképezéséhez elegendő néhány kérdést feltenni a munkaadók meghatározott csoportjának ahhoz, hogy megismerjük a térség munkaerőpiaca milyen állások esetén nem reagál a keresletre. A kérdések a következők lehetnek:

- Mennyi jelenleg az alkalmazottak létszáma?
- Hogyan változott az alkalmazottak létszáma az elmúlt 6 hónapban?
- Mely foglalkozások esetében volt változás?
- Volt-e az elmúlt hat hónapban példa arra, hogy nem tudott üres állás(oka)t betölteni?
- Ha igen, kérem, adja meg, hogy
 - milyen foglalkozásra keresett embert?
 - hány szabad álláshelyről volt szó?
 - milyen végzettségű illetve kompetenciájú munkavállalót keresett?

2. kérdés - Hogyan kapjunk válaszokat kérdéseinkre?

Határozzuk meg, hogy milyen formában szeretnénk választ kapni kérdéseinkre, és milyen módon kerülünk kapcsolatba a válaszadókkal.

Mivel a szociális gazdaság a helyi társadalom fejlesztésére törekszik, ezért joggal feltételezzük, hogy helyi szinten lehetőség van közvetlen kapcsolat kialakítására a potenciális válasza-

dókkal. Használjuk ki ezt a lehetőséget, és törekedjünk a személyes és közvetlen kérdésre! Nagy valószínűséggel így magasabb lesz a válaszadók aránya a megkeresettek körében. A kérdéseinket feltehetjük négyszemközt, vagy kiscsoportos beszélgetések formájában, és ar-ra is lehetőséget teremtünk, hogy bemutathassuk célunkat, partneri kapcsolatokat kezdeményezhessünk. Sokszor egy-egy személyes találkozó olyan kiegészítő információkkal, benyomásokkal és hírekkel is szolgál, melyeknek másként nem kerülhettünk volna a birtokába.

Példa: Ha a korábbi példát folytatjuk, amelyben mérhető és jól rendszerezhető információkra kérdeztünk rá munkaadóknál az üres állásokra vonatkozóan, érdemes a kérdéseket személyesen is feltenni egy rövid látogatás keretében, ahol céljainkat is ismertethetjük a kiválasztott munkaadókkal, vagyis potenciális partnereinkkel. Így mi magunk is megismerkedhetünk a munkaadóval, és benyomásokat szerezhethetünk a munkahelyi kultúráról.

A munkaadók válaszait azután egységes adatbázisban rendszerezzük. Az összesített adatokat az egyes munkaadók megnevezése nélkül publikálhatjuk, illetve felhasználhatjuk a helyi döntéshozás befolyásolására. Amennyiben a megkérdezést félevenként ismételjük, akkor képesek leszünk a helyi munkaerőpiacról tendenciák kirajzolására.

Előfordulhat azonban, hogy tájékozottak vagyunk a térségben betöltetlen állásokról, és inkább arra keresünk választ, hogy a munkakeresőket mi tartja vissza ezen állások vállalásától. Ebben az esetben sokrétűbb kérdésre keressük a választ. Mivel itt emberi döntések mögött rejlő gazdasági, társadalmi, pszichés okokat kutatjuk, érdekesebb az érintett munkakeresők egy-két csoportjával fókuszcsoporthoz interjút folytatni.

3. kérdés - Kiket kérdezzünk?

Határozzuk meg, hogy hány főt (célcsoport tagját, munkaadók, más intézmények, szervezetek képviselőjét, stb.) keresünk meg, és milyen módon választjuk ki a szóban forgó körből a megkérdezetteket, az interjúalanyokat! Előzetes információ-gyűjtésünk során már meghatároztuk vizsgálódásunk célcsoportjait és az azon belüli főbb kategóriákat meghatároztuk, így ismerjük ezek nagyságrendjét. Ezt vessük össze a rendelkezésre álló szükségletfeltáró kapacitásainkkal. Lényeges, hogy a megcélzott fontosabb kategóriákból legalább 4 különböző képviselő adjon válaszokat kérdéseinkre, mert csak ebben az esetben kapunk valódi, összehasonlítható képet a válaszokból. Amennyiben egy szervezet, intézmény vagy vállalkozás képviselőjét szeretnénk kérdezni, az első kapcsolatfelvétel során győződjünk meg arról, hogy a válaszadásban kompetens emberrel találkoztunk-e.

Csak a minta kiválasztása után vegyük fel a kapcsolatot közvetlenül a kiválasztott személyekkel, és tegyük fel nekik a kérdéseinket.

Példa: A korábbi betöltetlen álláshelyek feltárására vonatkozó példát folytatva derítsük ki, hogy térségünkben melyek a meghatározó, vagy vizsgálódásunk szempontjából fontos gazdasági ágak. Ezekben a gazdasági ágakban valószínűleg találunk majd helyben mikro-, kis-, közepes- és nagyvállalkozásokat (esetleg érintett közszereplőket). Minden kategóriából vegyük fel a kapcsolatot legalább 4 vállalkozás képviselőjével. Mivel a nagyvállalkozások száma rendszerint alacsony egy-egy térségben, és ezek a vállalkozások egyben a nagyobb

munkaadók, ezért többnyire az így folytatott kérdezések a munkavállalókra és álláshelyekre vonatkozó információk jelentős részét le fogják fedni.

Nagyon fontos, hogy a kérdezést bonyolító, illetve a válaszokat dokumentáló, elemző munkatársainkat kellően készítsük fel a felmérésre. Pontos fogalmuk kell legyen a kérdések által célzott információk mibenlétéről, az interjúzás bizalmi és etikai hátteréről, és a kutatócsoport tagjaival közösen határozzuk meg a válaszok dokumentálásának módját, tartalmát. Ha különböző kérdezők teszik fel a kérdéseket, akkor előzetesen meg kell arról bizonyosodni, hogy azonos módon értelmezik-e azokat, mert csak így számíthatunk elemezhető információkra a válaszokból.

Miután strukturált módon összegyűjtöttük a válaszokat, ismertessük meg felmérésünk eredményét a térségben működő partnerszervezetek képviselőivel és szakembereivel, ha lehet minél többféle szakmai ismerettel rendelkező emberrel: közigazdással, jogással, szociális szakemberrel, munkaerő-piaci specialistával, a térségi tervezés szakértőivel, stb. Kérjük ki véleményüket az eredmények értelmezésében, a konklúziók megfogalmazásában, és a későbbiekben a célok és a tevékenységek formálásában.

Az ilyen módon lebonyolított felmérésnek mindig nagyon fontos eleme a bizalom. Elsősorban, természetesen köt bennünket a titoktartás, vagyis – hacsak ellenkező megállapodást nem kötöttünk – nem adjuk ki az információ szolgáltatójának nevét, és tüzetesen áttekintjük a publikálásra kerülő anyagainkat ebből a szempontból. Különösen versenyhelyzetben levő szereplőknek tehetünk kárt azzal, ha terveikről, tapasztalataikról akaratunk kívül híreket szivárogtatunk ki.

A bizalomnak azonban van egy másik vetülete is, amit érdemes szem előtt tartani: a kérdés az, hogy hiszünk-e a megkérdezetteknek, és hajlandók vagyunk-e jövőbeni tevékenységünket a válaszaikra, a felmérések eredményeire építeni. Sok a bizalmatlanság a helyi társadalmakban. Érdemes előre mérlegelnünk ezt a kérdést, mert teljesen felesleges olyan felmérést elkészíteni, amelynek eredménye később nem tudja szervezetünk terveit befolyásolni.

Példa: Ha továbbra is maradunk a betöltetlen álláshelyek felmérésének példájánál, és feltételezzük, hogy a felmérés eredménye az, hogy több vállalkozó keresett, de nem talált bizonyos építőipari szakmunkára (pl. burkolásra) embert, vajon képes lesz-e a felmérés készítője ennek az információnak hinni, és olyan gyorsreagálású programot tervezni, mely ennek a szakmának, szakmunkának a kínálatát bővíti a helyi piacon. Ha a felmérés készítője más információk, vagy hiedelmek miatt (pl. úgy gondolja, hogy az építőipari vállalkozók nem foglalkoztatják a munkavállalókat a jogszabályoknak megfelelően, nem fizetnek neki elvárható bért, stb.) későbbi munkája során ezt az információt nem veszi figyelembe, akkor a felmérés elkészítése felesleges munkaráfordításnak bizonyul.

A szükségletfeltáró jelentés

A szükségletfeltáró munka módszereit, eredményeit és a legfontosabb következtetéseket foglaljuk össze egy dokumentumban. Ezt különböző szintű döntések alátámasztására, indoklására használhatjuk. Osszuk meg partnereinkkel és az érintettek körével! A dokumentumot a következő tartalommal és szerkezettel ajánljuk felépíteni:

1. Bevezető: mely meghatározza a szükségletfeltárás készítésének célját, időpontját, és a legfontosabb vizsgált kérdéseket.
2. Vezetői összefoglaló: melyben tömören bemutatjuk a szükségletfeltárás leglényesebb eredményeit és következtetéseinket.
3. A térség bemutatása: melyben vizsgálódásunk célterületéről egy tömör gazdasági, demográfiai, társadalmi bemutatást nyújtunk statisztikai adatokkal, intézményi adminisztratív adatokkal alátámasztva állításainkat, a helyi humán és közösségi ellátórendszert is vázolva.
4. A szükségletfeltárás: melyben ismertetjük felmérő munkánkat: a vizsgált kérdéseket, a felmérés módszereit és a mintavétel módját, a minta nagyságát.
5. A szükségletfeltárás eredményeinek bemutatása és következtetések – ez a rész, akár több fejezetre tagolva mutatja be, hogy milyen eredményeket hozott vizsgálatunk és ezekből az eredményekből milyen következtetésre jutottunk a helyi társadalmi, munkaerő-piaci fejlesztésekre vonatkozóan.

Amennyiben önálló jelentésként kívánjuk felhasználni, közzé tenni a helyzetfeltárással kapcsolatos dokumentumot, érdemes a zárófejezetben röviden összefoglalni azokat a tervezett tevékenységeket, amelyek mellett a helyzetfeltárás elemzése után döntöttünk.

A szükséglet-feltáró dokumentumot mindenképp osszuk meg partner-szervezeteinkkel és a megkérdezettekkel.

13. Stratégiai tervezés (G. Fekete Éva)

1. A stratégiai tervezés jelentősége

A *stratégia* a jövőalkotás alapja. A *stratégiai tervezés* a jövő építésének feltétele, a változtatás eszköze. Adott érdekeket tükröző elképzelések és elvek adott környezeti feltételek melletti, rendszerezett terv segítségével történő valóra váltására irányuló folyamatos, tevékenység.

A *stratégiai terv* a célokat és várt eredményeket rögzítő eredményterv, az eredmények eléréséhez vezető cselekvésterv, a megvalósításhoz szükséges eszközök biztosítására vonatkozó képességterv és a ráfordítások és hozamok elosztására, a részműveletek rendjére és ütemezésére vonatkozó gazdálkodási terv együtt. (Korompai, 1995)

A stratégiai tervezés a helyi kezdeményezések alapuló foglalkoztatás-fejlesztés során segít abban, hogy a tervet készítő közösség

- tisztázza fejlődésének irányait
- kiemlje az érdekeinek leginkább megfelelő prioritásokat
- képes legyen erőforrásaival oly módon gazdálkodni, ami a közösségen belüli konfliktusokat minimalizálja és az egymással párhuzamosan futó törekvéseket összekapcsolva növeli a hatékonyságot
- képes legyen a cselekvés menetének áttekinthető irányítására
- képes legyen az állami és a magánvállalkozói forrásokat is becsatornázni
- motiválni tudja a fejlesztésben résztvevőket és bevonja az érintetteket.

A stratégiai tervezés során a fentiek mellett:

- kialakul egy átfogó információs rendszer, mely a megalapozott döntésekhez szükséges információk folyamatos biztosítására és a stratégia megvalósítása során bekövetkező változások folyamatos követésére egyaránt alkalmas,
- felszínre kerül a térségben rejlő kreativitás és újjító szellem
- hozzájárul a szemléletváltáshoz, az értékrendszer alakulásához
- fejlődnek a résztvevők képességei és nő a térség iránti elkötelezettségük.

A felsorolt kedvező hatások akkor érhetők el, ha a stratégiai terv valóban jövőbe tekintő, kreatív, rugalmas, kezdeményező, programozható, változásorientált és tartós sikerre törekvő (fenntartható). (Csath, 1996.) Nem véletlen tehát, hogy a támogatási rendszerek is alapkövetelményként támasztják a támogatásra aspirálókkal szemben a stratégiai terv elkészítését és bemutatását.

2. A tervezés folyamata

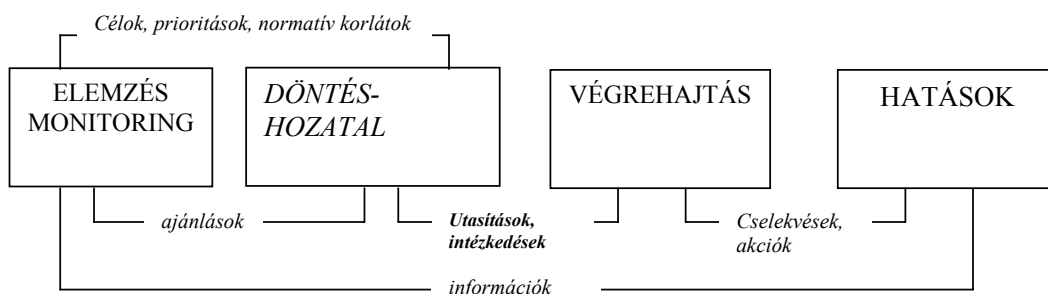
A tervezési folyamat nem egyszeri aktus. Épp ezért nem „tudható le” egy tervdokumentum előállításával. A tervdokumentum elfogadása egy tervezési szakasz lezárását jelenti, de máris kezdődik a következő szakasz megalapozása, az eredmények követésével a ki-

induló helyzetben bekövetkezett változások és szükséges stratégia-módosítások jelzése. Megkülönböztetendő tehát egymástól a tervezés, mint folyamat és a tervdokumentumok készítése. Az előbbinek azonban nagyon lényeges állomása az utóbbi, hiszen az elképzelések írásba öntése nélkül azok másokkal ne ismertethetők meg, nem várható el a stratégia egyik legfőbb hatásának érvényesülése, a partnerek megnyerése és bevonása a megvalósításba.

3. sz. ábra

A tervezés szokásos elemei és folyamata

A tervezés általános sémája



Forrás: FARAGÓ L. (1997) alapján

A tervezésnek több alaptípusa ismeretes.

- a. Az allokatív tervezés a biztos vagy belátható források optimális és a lehető legnagyobb eredményt hozó elosztására törekszik a fejlesztési szükségletek ill. a fejlesztés szereplői között.
- b. Az innovatív (fejlesztés-orientált) tervezés nem a források elosztására összpontosít, hanem a megújulás lehetőségeit térképezi fel és ehhez keresi a források mobilizálásának lehetőségét, a megvalósítás újszerű formáit.
- c. A radikális tervezés a társadalmi-gazdasági rend uralkodó trendjeivel szembeni, alapvető strukturális változásokat megcélzó cselekvéssorozat.

Egyik típus sem kiáltható ki abszolút haladónak, adott helyzettől függ, hogy melyik lehet a legeredményesebb.

A helyi kezdeményezésen alapuló térségfejlesztési stratégiák készítésének menete

A foglalkoztatási stratégia tervezése - mint bármilyen stratégiai tervezés - során négy fő kérdésre keressük a választ:

1. Hol tartunk?
2. Hova szeretnénk eljutni?

3. Hogyan érhetjük el céljainkat?
4. Honnan tudjuk meg, hogy elértük-e már célunkat?

Mielőtt hozzákezdenénk a fenti kérdésekre adandó válaszok kereséséhez, tisztázni kell, hogy "milyen érdekeket szolgálunk", azaz kinek készítjük a stratégiát. Ezen tisztázandó kérdésbe beletartozik a stratégia területi kereteinek és az érintett emberek körének meghatározása. Egy térségen belül is sokféle érdek létezhet. Körbehatárolható érdeke van pl. a kisvállalkozóknak, a térségbe betelepülni kívánó multinacionális cégeknek, a központi kormánynak, az etnikai kisebbségeknek, stb. A helyi kezdeményezéseken alapuló foglalkoztatás-fejlesztési stratégiák általában a helyben élő népesség legszélesebben értelmezhető érdekeire épülnek. Alapcélként a lakosság foglalkoztatási problémáinak megoldását szokták megfogalmazni, aminek jellege és mértéke a helyi adottságoktól függ.

A helyi kezdeményezésen alapuló foglalkoztatás-fejlesztési stratégiák készítése a stratégia által érintett helyi munkacsoport és külső szakértők együttes munkájával valósítható meg a legsikeresebben. A helyiek részvétele elengedhetetlen, hiszen ezen fejlesztési mód lényege a tervezésben való aktív részvétel, a helyi tudásra és cselekvési szándékokra való épülés. A külső szakértők szerepe a helyi véleményeket, ötleteket felszínre hozó módszerek szakszerű alkalmazásában, az általános, ill. más térségekben tapasztalt megoldások átadásában, a "kívülről jött ember" szemével észrevehető értékek, ill. problémák feltárásában és a tervezés dokumentációjának szakszerű összeállításában van. A tervezés menetében az inkább a helyi munkacsoport által, ill. az inkább a szakértők által végzendő egyes munkarészek elkülöníthetők egymástól. Így beszélhetünk:

- *helyi csoportmunkáról*, amikor a helyi munkacsoport tagjainak bevonásával kerül sor a stratégia alapkérdéseinek felvázolására, ill. eldöntésére
 - főszereplők: politikusok
- *terepmunkáról*, amikor a helyi munkacsoport és a külső szakértők a szélesebb közvélemény és az adottságok mélyebb megismerése érdekében, valamilyen munkamegosztásban a térségben élőkkel közvetlen kapcsolatot alakítanak ki
 - főszereplők: végrehajtók
- *szakértői munkáról*, amikor a külső szakértők szakmai ismereteik bázisán készítenek elemzéseket és dolgoznak ki javaslatokat.
 - főszereplők: tervezők

Az egyes munkafázisok a stratégia készítése során váltják egymást.

A továbbiakban a helyi kezdeményezésekre épülő foglalkoztatás-fejlesztési stratégiák készítésének egyes lépéseit fogjuk áttekinteni.

Kistérségi stratégiák kidolgozásának menete

	<i>Helyi csoport- munka</i>	<i>Terepmunka</i>	<i>Szakértői munka</i>
ELŐKÉSZÍTÉS			
A megfelelő emberek bevonása	Javaslat	Egyénekenkénti meggyőzés, motiválás	Személyiségismereti teszt készítése és kiértékelése
Alapérdekek tisztázása, kiindulási hipotézis felállítása	Alkotás		Facilitáció
A terv földrajzi határainak meghatározása	Információgyűjtés Alkotás		Felmérés készítése Facilitáció
HOL TARTUNK? – helyzetértékelés			
A felmérés menetének és eszközeinek meghatározása	Javaslat		Eszközök elkészítése
A külső környezet elemzése			Elemzés
A helyi erőforrások mérlegelése	Információszolgáltatás	Információgyűjtés	Elemzés
A térségi kapcsolatok és a lehetséges partnerek mérlegelése	Információszolgáltatás	Információgyűjtés	Elemzés
A partnerek és versenytársak tevékenységének elemzése		Információgyűjtés	Elemzés
SWOT analízis	Alkotás		Facilitáció
Rövid helyzetleírás	Alkotás		Facilitáció
Helyzetértékelés elfogadása	Döntés		Dokumentálás
HOVA SZERETNÉNK ELJUTNI? - CÉLKITŰZÉS			
Alapértékek tisztázása	Információszolgáltatás		Elemzés
Jövőkép megfogalmazása	Alkotás		Facilitáció
A célok és feladatok meghatározása	Alkotás		Facilitáció
Prioritások megalapítása	Alkotás		Facilitáció
A fejlesztési célok és prioritások elfogadása	Döntés		Dokumentálás

HOGYAN ÉRHETJÜK EL CÉLJAINKAT? - FEJLESZTÉSI JAVASLATOK KIDOLGOZÁSA			
Alapstratégiák alkalmazásának mérlegelése	Javaslat		Ismertetés
Alternatívák keresése és mérlegelése	Javaslat	Információgyűjtés	Elemzés
Fejlesztési javaslatok (programok) megfogalmazása		Partnerségépíté	Javaslat
Javaslatok a fejlesztés feltételrendszerének (humán erőforrások, technológia, tőke, partnerek) biztosítására			Javaslat
Javaslatok a fejlesztés intézményrendszerére			Javaslat
Javaslat a térségi marketing stratégia és a fejlesztés PR hátterének felépítéséhez		Javaslatok szondázása	Javaslat
HONNAN TUDJUK MEG, HOGY ELÉRTÜK CÉLUNKAT? - MONITORING			
Monitoring rendszer felállítása			Javaslat
A javaslati rész elfogadása	Döntés		Dokumentálás
Visszajelzés	Információszolgáltatás	Információgyűjtés	Elemzés
Visszacsatolás eredményeinek beépítése	Alkotás		Facilitáció
Új dokumentum készítésének kezdeményezése	DÖNTÉS		Javaslat

3. A logikai keretmódszer alkalmazása a stratégia kidolgozásában

A logikai keretmódszer két elemből áll. A projekt valós problémákhoz való kötődését és a probléma okaira való koncentrációt szolgálja az *elemzési fázis*, míg a projekt egészének logikus, következetes és áttekinthető felépítésére irányul a *logikai keretmátrix* alkalmazása.

A logikai keretmódszer a relevancia, a megvalósíthatóság és a fenntarthatóság biztosításán túl képessé teszi az érintetteket a problémák felismerésére, elemzésére, a megoldást szolgáló célok és tevékenységek meghatározására, majd a megvalósításhoz és értékeléshez is segítséget nyújt.

A logikai keretmódszer középpontjában a logikai keretmátrix áll. Ez egy olyan 4x4-es (vagy módosított változatában 5x4-es) táblázat, melyben egy projekt legfontosabb részei összefoglalhatók. Így megjelenik benne:

- a logikusan egymásra épülő, a projekt tevékenységeiből, eredményeiből, és a megcélzott stratégiai célból álló beavatkozási stratégia,
- az egyes célokhoz tartozó, azok mennyiségi és minőségi specifikációját adó indikátorok,

- az indikátorok teljesüléséről képet adó információforrások meghatározása,
- a projekt megvalósításához meglévő források és a még szükséges feltételek,
- a megvalósítás költségénye.

Eredetileg a logikai keretmátrixnak nem része, de a projekt egészének áttekintése érdekében célszerű szerepeltetni még a következőket:

- Partnerek
- Referenciák
- Korábbi kapott támogatások ugyanezen vagy hasonló célra.

4. sz. ábra
Logikai keretmátrix

	beavatkozási stratégia	indikátorok	indikátorok forrása	feltételezések
stratégiai célok				
projekt-cél				
Eredmények				
tevékenységek		források	költségek	
	partnerek	referenciák	korábbi kapott támogatások	előfeltétel

A logikai keretmátrix áttekinthetőbbé teszi logikai kapcsolatokat a tevékenységek, eredmények, rendeltetések és célok között, valamint rákényszeríti a tervezőt a feltételek, kockázatok, indikátorok és ezek információforrásainak meghatározására.

Fejlesztési szükségletek meghatározása és indoklása a logikai keretmódszer alkalmazásával

A helyzetértékelést rendszerint a terület erősségeit, gyengeségeit, a kívülről jövő lehetőségeket és veszélyeket kiemelő SWOT-analízissel zárjuk⁵ le.

⁵ A SWOT analízis technikája mára már általánosan elterjedt, így azt ismertetni nem kívánjuk, de felhívjuk a figyelmet néhány – gyakorta hibákhoz vezető - szempontra: 1. Ne felejtsük el, hogy az erősségek (S) és gyengeségek (W) mindig a fejlesztés témája és a fejlesztő személye alapján belsőnek, míg a lehetőségek (O) és a veszélyek (T) az e tekintetben külsőnek számító tényezőket foglalják magukba. 2. Rangsoroljuk az egyes csoportba sorolt tényezőket fontosságuk szerint, mert ez sokat segít majd a rövid helyzetértékelés és jövőkép, , valamint a stratégiák megfogalmazásában. 3. Az elemzés a tényezőcsoportok felállításával nem zárul le, sőt ekkor kezdődik. Mérlegeljük a tényezők egymáshoz való viszonyát és ez alapján jelölhetjük ki az adott helyzetnek leginkább megfelelő stratégiai területeket és (offenzív, defenzív, szinten tartó) stratégiákat.

Problémaelemzés

A projekttel megvalósított beavatkozás meghatározásához első lépésben ki kell emelnünk azt a problémát, melynek megoldásához a projekttel közelebb kívánunk kerülni. Kiemelésünket természetesen meghatározzák a már kész fejlesztési programban vagy a pályázati kiírásban megadott prioritások.

Ezt követően a kiemelt problémához tartozó ok-okozati összefüggésrendszert tárjuk fel.

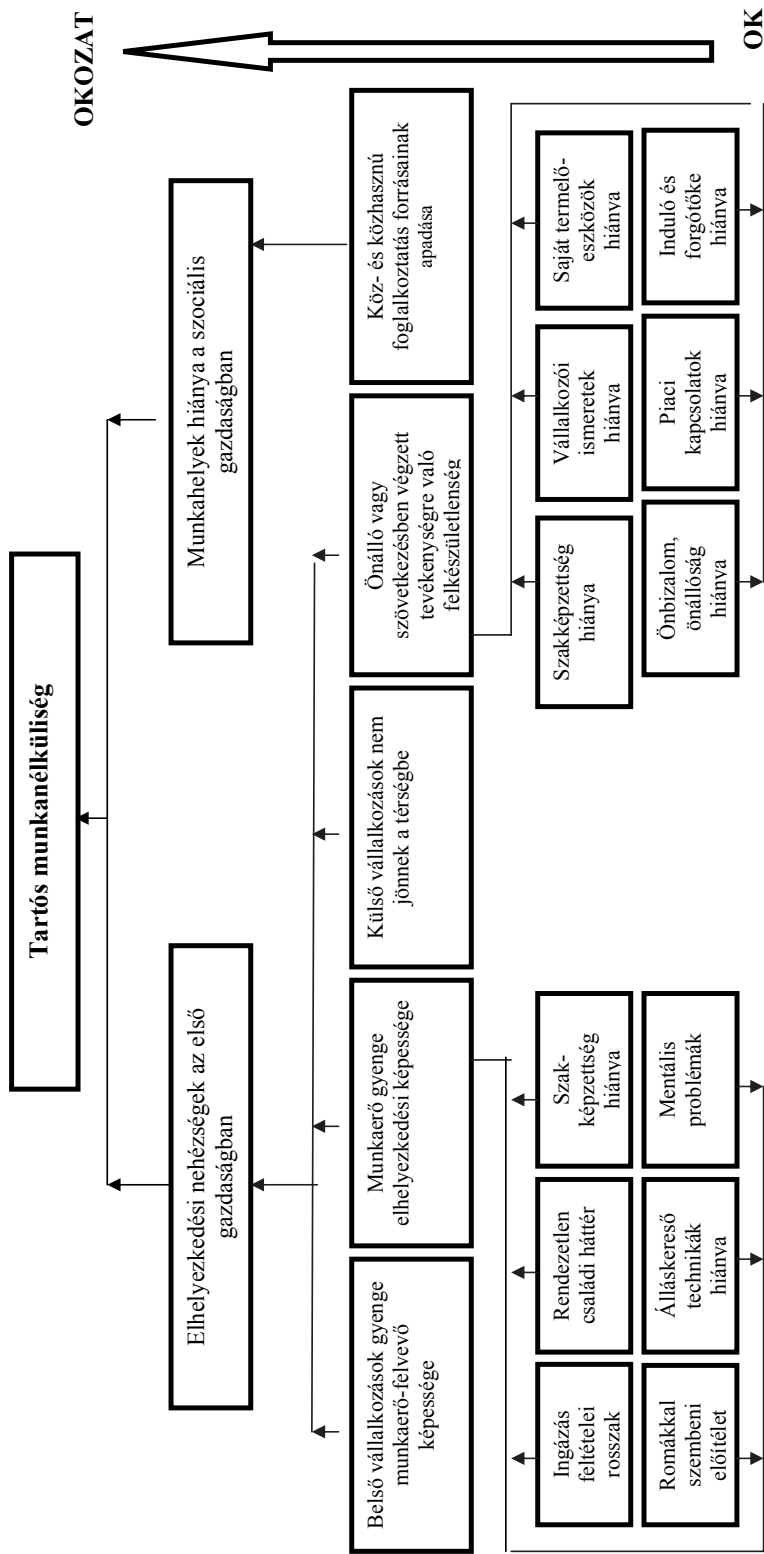
Fontos, hogy mindaddig folytassuk az okok meghatározását, míg a „miért” kérdésre értelmes, a terület sajátosságaiból következő válasz adható. Végül is egy, az alábbihoz hasonló problémafát kapunk.

Célelemzés

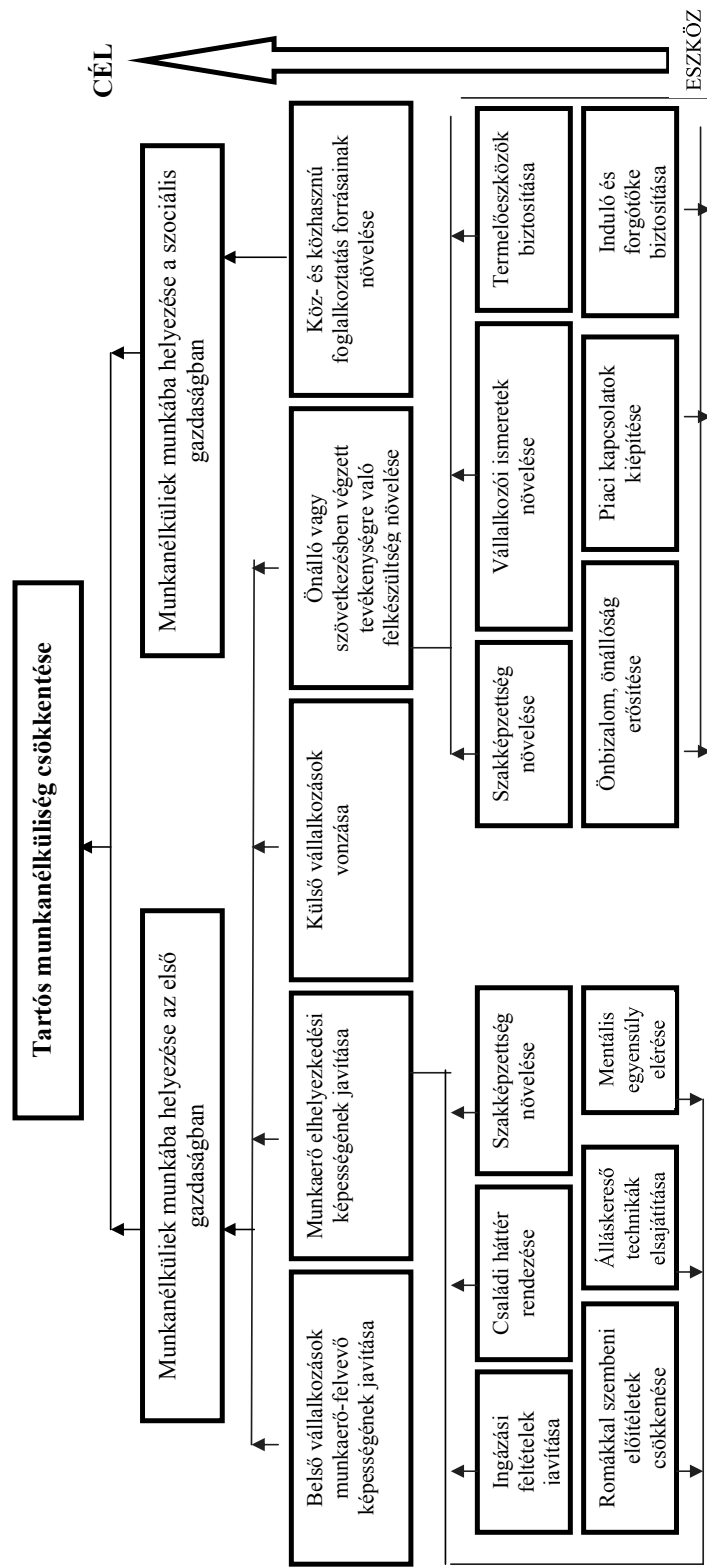
A felállított problémafa minden egyes átlakát egyszerű nyelvtani gyakorlatként átfogalmazzuk céllá. Ha az ok-okozati összefüggéseket jól állítottuk fel, úgy a célfa megmutatja, hogy a fő probléma megoldásához milyen részfeladatok megvalósításával juthatunk közelebb. A projekt célkitűzései és a feltárt problémák közötti szoros megfelelés így biztosítható.

Részletesen és logikusan elvégzett problémaelemzés nem csak a célrendszer felrajzolásában, de – amennyiben pályázat kidolgozására kerül sor – a projektek indoklásában is segítségünkre lehet. A projekt indoklása során nem kell egyebet tennünk, mint a vonatkozó problémák ok-okozati rendszerének egyes elemeit bemutatnunk. A módszer biztosítja az indoklás és a célkitűzések közötti egyértelmű logikai kapcsolatot, ezáltal meggyőzi a támogatót a projekt relevanciájáról.

5. sz. ábra: Problémafa



6. sz. ábra: Célfá



Stratégia-elemzés

Az elemzési szakasz utolsó fázisában történik a kívánt cél eléréséhez szükséges stratégia kiválasztása. Ekkor döntjük el, hogy mely lehetséges beavatkozási irányokat, milyen indikatív projekteket választunk.

Az egyes feladatok megoldását projekteken keresztül érhetjük el. A célfa segítségével választjuk ki azt a beavatkozási útvonalat, mely - a rendelkezésre álló idő- és reális forráskere-ten belül - egy konkrét feladattól garantáltan eljut a legfőbb célig, de egyben megfelel az alábbi fő kiválasztási szempontoknak.

1. illeszkedik a fejlesztés alapelveihez és alapértékeihez, azaz semmiképp sem ellentétes a projektet megvalósítók többi céljaival, a fejlődésről alkotott elképzelésével,
2. biztosított a megvalósító számára a szükséges tudás és információs háttér, valamint a technikai feltételek,
3. biztosítottak a pénzügyi források, azaz a szükséges saját erő rendelkezésre áll, és az elérhető támogatási programok valamelyikében a kívánt mértékig a megvalósítás, ill. a megvalósító szervezet támogatható,
4. hatékony, azaz adott idő alatt a befektetett erőforrások ezen az úton hozzák a legnagyobb eredményt, illetve a befektetett erőforrások arányban állnak a kapható eredményekkel,
5. húzó, ill. multiplikátor hatással rendelkezik, azaz a megvalósítás a célfa, ill. célfák más al-rendszerében is előrelépést indukál,
6. minimalizálja a konfliktusokat, azaz nem szít túl nagy ellentéteket, mások érdekeit legke-veésbé sérti.

A stratégia tehát olyan célcsoportokat tartalmaz, amelyeket be lehet illeszteni valamely projekt programjába, a rendelkezésre álló idő és erőforrások függvényében. A stratégia át-tekint a különböző beavatkozások megvalósíthatóságát, ami a projekt fókuszának elmozdu-lásával járhat. Ebből kifolyólag, miután kiválasztottuk a stratégiát, a projekt célja és általános célkitűzései többé-kevésbé már rögzítettek.

Példánk esetében a beavatkozások lehetséges stratégiája lehet a következő:

7. sz. ábra: Stratégia



A beavatkozások részleteinek meghatározása logikai keretmódszerrel

A beavatkozási logika meghatározása

A projekt alapjául szolgáló stratégiát intervenciós vagy beavatkozási logikának nevezik. Ez a projekt magyarázó leírása a logframe-ben használt mind a négy intervenciós hierarchia szinten.

- *A stratégiai célt* a célfa csúcsán lévő, a pályázati kiírásban szereplő céllal megegyező megfogalmazás adja.
- *Projektcélként* a célból a stratégia célt szolgáló konkrét, az eredmény következményeként előálló célmegfogalmazást emeljük ki.
- *Az eredmény* a projekt kézzelfogható hozadéka, közvetlen outputja.
- *A tevékenységek* sorában az eredmény elérése érdekében elvégzendő feladatokat soroljuk fel.

A beavatkozási stratégia egyes elemei logikusan egymásra épülnek. Azaz világosan ki kell tűnnie, hogy a tevékenységek megvalósítása esetén az eredmény elérhető, az eredmény magával hozza a projekt cél teljesülését, ami pedig hozzájárul a stratégiai cél eléréséhez.

(A célrendszer relevanciáját, azaz a programhoz való illeszkedést a stratégia célok megegyezősége, a célcsoport igényeinek való megfelelést pedig a problémaelemzés során kapott probléma-, illetve az abból kapott céljával való összhang mutatja.)

5. sz. táblázat

beavatkozási stratégia	
stratégiai célok	Tartós munkanélküliség csökkentése
projektcél	Hátrányos helyzetű munkanélküliek munkába helyezése az első gazdaságban
eredmények tevékenységek	Önálló vagy szövetkezeti kézművességre felkészült munkaerő A projektmenedzser és a foglalkoztatottak kiválasztása, munkaerőpiaci életút tervezése Betanító képzés, mentális felkészítés (2 hónap) <ul style="list-style-type: none">– képzés szöveg, kosárfonás, faműve és fazekas szakmákban– személyiségfejlesztő tréning– vállalkozási és turisztikai ismeretek oktatása Beruházás, tárgyi és forgóeszközök beszerzése <ul style="list-style-type: none">– 2 kézművesház kialakítása– 4 szövőszék, 3 fazekas korong, kéziszerszámok, 3 db fafűrész beszerzése– alapanyagok vásárlása

	<p>Foglalkoztatás (6 hónap)</p> <ul style="list-style-type: none"> - kézművesházak működtetése - munkabérek és járulékaik fizetése <p>Képességfejlesztés, háttér szociális munka, üzleti szolgáltatás</p> <ul style="list-style-type: none"> - mentorok alkalmazása - havi egy nap oktatás - értékesítési menedzser alkalmazása <p>Szövetkezet alakítása</p> <ul style="list-style-type: none"> - üzleti terv készítése - alapító dokumentumok elkészítése
--	---

Indikátorok és forrásaik meghatározása

Az objektíven ellenőrizhető mutatók megmutatják, hogy a célokat sikerült-e teljesíteni vagy sem a logframe egyes szintjein. E mutatók alapján kerülhet sor a megfelelő monitoring rendszer kidolgozására. Az „objektíven ellenőrizhető” jelző azt jelenti, hogy az ugyanazon mutatót mérő különböző személyek ugyanazokat a mérési eredményeket kapják meg.

Az indikátorok olyan objektíven mérhető jelzőszámok és specifikációk, melyek az eredmények mennyiségi (db, fő, m, m2, m3, tonna, Ft, % ...), minőségi (kategória, szint, célcsoportra, funkcióra, kompetenciára, helyre, témára utaló jelző), vagy időbeni (állandó, időszakos, ... évi) meghatározását adják.

Az eredményhez, a projekt célhoz és a stratégiai célhoz tartozó indikátorok egyaránt meghatározandóak. Ha valamely kitűzött célhoz nem tudjuk megmondani, hogy kinek, mennyit, milyen minőségben, mikorra, hol valósítjuk meg, a célkitűzést át kell fogalmaznunk. Az eredményhez az output, a projekt célhoz az eredmény és a stratégiai célhoz a hatásindikátorok tartoznak.

6. sz. táblázat

	beavatkozási stratégia	Indikátorok
stratégiai célok	Tartós munkanélküliség csökkentése	A tartós munkanélküliség 4%-kal történő csökkentése
projektcél	Hátrányos helyzetű munkanélküliek munkába helyezése az első gazdaságban	legalább 10 résztvevő elhelyezkedése az első gazdaságban
eredmények	Önálló vagy szövetkezeti kézművességre felkészült munkaerő	20 betanított és szövetkezetalapításra felkészített kézműves 4 szakmában 5 településen

Az indikátorok mellett az azok ellenőrzésére alkalmas információs források is meghatározandók. Az indikátorok és forrásainak megjelölésekor figyelembe kell vennünk, hogy azok kövessék az ún. SMART-elvet, azaz legyenek:

- eléggé részletezők, specifikusak (Specific)
- mérhetőek (Measurable)
- megszerezhetőek, megfizethető áron elérhetőek (Achievable)
- hitelesek és reálisak (Realistic)
- a projekt élettartamához alkalmazkodók (Time-based).

7. sz. táblázat

	Indikátorok	Indikátorok forrása
Hatásindikátor	A tartós munkanélküliség 4%-kal történő csökkentése	Munkaügyi központ jelentése
Eredményindikátor	Legalább 10 résztvevő elhelyezkedése az első gazdaságban	Utókövetés jegyzőkönyve, a fogadó szervezet tanúsítványa
Output-indikátor	20 betanított és szövetkezetalapításra felkészített kézműves 4 szakmában 5 településen	Vizsganapló, mentorok feljegyzései, résztvevők értékelőlapjai

A hatások mérésére leggyakrabban a belső nyilvántartásokból és a hivatalos statisztikákból nyerhető információkat használjuk, de gyakran szükség van önálló adatgyűjtésre is. Ebben az esetben vigyáznunk kell, hogy megbízható, de nem nagyon költséges felmérési módot válasszunk.

Az indikátorok és forrásaik meghatározása befolyásolja a projekt megvalósítása során kialakítandó, a résztvevőktől elvárt nyilvántartások, jelentések koréneke, tartalmának, formájának és gyakoriságának meghatározását, a monitoring-rendszer kialakítását.

Erőforrások és költségek meghatározása

Az erőforrások közé a tervezett tevékenységek elvégzéséhez és a projekt irányításához szükséges emberi, anyagi és pénzügyi erőforrások tartoznak. A projekthez szükséges erőforrások és költségek pontos megbecslése érdekében részletesen meg kell határozni a tervezett tevékenységeket és az irányításhoz szükséges tevékenységeket.

A projekt megvalósításához szükséges feltételek felmérését a már meglévő erőforrások számbavételével kezdjük. Sorra vesszük, hogy a beavatkozási stratégia egyes szintjeinek teljesítéséhez mire lesz szükségünk. Amennyiben ezzel rendelkezünk, beírjuk a „források” mezőbe. Forrás lehet a készpénzben vagy már lekötött hitelben meglévő saját erő, a rendelkezésre álló épület, berendezés, már meglévő engedélyek, tervek, emberi erőforrások, stb.

A további szükséges feltételeket vagy magában a projektben teremtjük meg, vagy a még bizonytalan „feltételezések” oszlopba kerülnek. Végül minden szükséges összetevőnek szerepelnie kell a mátrixban.

8. sz. táblázat

források		
	közvetlenül a projekthez	háttérként
emberi erőforrások	Mentorok Oktatók	Projektirányítók Asszisztens
technikai feltételek	3 db meglévő kézművesház 2 db kézműves házzá alakítható ingatlan 1 szövőszék, 1 kemence, 2 korong szállító jármű Képzési infrastruktúra	Irodai infrastruktúra
pénzügyi források	2 millió Ft készpénz	

Feltételezések/kockázatok értékelése

Egy projekt sikere gyakran nemcsak a projekt beavatkozásain múlik, hanem bizonyos külső tényezőkön, illetve konkrét feltételezéseken is. A külső tényezők brainstorming révén határozhatóak meg a logframe minden egyes szintjére vonatkozóan. A projekt beavatkozásokon túl a sikerhez szükséges egyéb tényezők az alattuk lévő sorban találhatóak.

A feltételek feltárásában alulról felfelé haladunk, mégpedig olyan logika mentén, hogy minden szinten azt keressük, hogy az adott szinten elért eredmények, hatások mellett a következő szint céljának teljesüléséhez mire van még szükség. Azaz:

1. milyen előfeltételeknek kell teljesülniük ahhoz, hogy a tevékenységeket teljesíteni tudjuk,
2. ha a tevékenységek megtörténtek, mi kell még az eredmény eléréséhez,
3. ha ez is meg van, mire van még szükség a projektcél teljesüléséhez, végül,
4. ha a projektcél teljesült, milyen feltételeknek kell még megglenniük a stratégiai cél és az ahhoz tartozó indikátorok eléréséhez.

A feltételek megjelölése egyben a kockázatok elemzésére is lehetőséget ad. Mérlegelnünk kell a bekövetkezés valószínűségét. Amennyiben valamely fontos feltétel bekövetkezése nem valószínű, úgy meg kell kísérelnünk átalakítani a projektet. Ha ez nem sikerül, úgy a projekt nem megvalósítható, az ötlet elbukott.

9. sz. táblázat: A logikai kockázatelemzés algoritmus

1. fontos ez a külső tényező?			
Nem			ne vegyük be a mátrixba
igen és	2. teljesülni fog?		
	Szinte biztosan		ne vegyük be a mátrixba
	valószínűleg		vegyük be feltételezésként
	nem valószínű	3. átalakítható a projekt?	
		Igen	alakítsuk át a tervet
		Nem	nem megvalósítható a projekt

	beavatkozási stratégia	Feltételezések
stratégiai célok	Tartós munkanélküliség csökkentése	
projekt-cél	Hátrányos helyzetű munkanélküliek munkába helyezése az első gazdaságban	Tartós kereslet a kézműves termékek iránt Költségeknél magasabb érvényesíthető ár Folyamatos piackutatás és termékfejlesztés Kiepült értékesítési csatornák Nincsenek újabb elbocsátások, leépítések
Eredmények	Önálló vagy szövetkezeti kézművességre felkészült munkaerő	Szövetkezetalapításhoz szükséges alaptőke Rátermett szövetkezeti menedzsment Piacképes termékek Elindult piaci kapcsolatok
Tevékenységek	A projektmenedzser és a foglalkoztatottak kiválasztása, munkaerő-piaci életút tervezése Betanító képzés, mentális felkészítés (2 hónap) <ul style="list-style-type: none"> - tárgyi tematikák kidolgozása, jegyzet írása - képzés szövés, kosárfonás, faműve és fazekas szakmákban - személyiségfejlesztő tréning - vállalkozási és turisztikai ismeretek oktatása 	

	<p>Beruházás, tárgyi és forgóeszközök beszerzése</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 kézművesház kialakítása - 4 szövőszék, 3 fazekas korong, kéziszerszámok, 3 db fafűrész beszerzése - alapanyagok vásárlása <p>Foglalkoztatás (6 hónap)</p> <ul style="list-style-type: none"> - kézművesházak működtetése - munkabérek és járulékaik fizetése <p>Képességfejlesztés, háttér szociális munka, üzleti szolgáltatás</p> <ul style="list-style-type: none"> - mentorok alkalmazása - havi egy nap oktatás - értékesítési menedzser alkalmazása <p>Szövetkezet alakítása</p> <ul style="list-style-type: none"> - üzleti terv készítése - alapító dokumentumok elkészítése 	<p>Kézművességre való alkalmasság</p> <p>Lemorzsolódás elkerülése</p> <p>Egyszerűn előállítható termék-készlet</p>
		<p>előfeltétel</p> <p>Kézművesség iránt érdeklődő tartós munkanélküliek elérése, bevonása</p>

Költségvetési keretszám meghatározása

Már a projektötlet megfogalmazásakor látnunk kell a várható költségek nagyságrendjét. Ennek meghatározását a költségeket az indikátoroknál szereplő mennyiségek figyelembe vételével, tevékenységenként végezzük el. Segítségünkre lehet egy Excell-tábla. A tábla tartalma:

- a költségnemet
- a mértékegységet
- tevékenységenként és összesen
 - o a mennyiségeket
 - o egységárakat
 - o teljes költséget.

Azokat a költségnemeket is kalkuláljuk ki, melyek a pályázatban nem elismerhető, de várhatóan felmerülő költségeket jelentenek. Általában ilyenek a menedzsmenttel kapcsolatos „általános” költségek, esetleg a forgóeszköz biztosításának költsége.

Rögzített, vagy maximált költségvetési keret esetén, ha első közelítésben meghaladjuk a keretet, változtatnunk kell a tevékenységeken vagy az indikátorokon. Ily módon tehát a költségvetés fő sorainak meghatározása visszahat az eddigi tervezési eredményeinkre, azok módosítását vonhatja maga után.

Költségnem	1.tevékenység				Összesen		
	Mérték-egység	Mennyi-ség	Egység-ár	Össze-sen	Mennyi-ség	Egység-ár	Össze-sen

További információk

Célszerű a táblázatban feltüntetni a pályázókra és az előzményekre vonatkozó információkat is. A partnerek rovatban csupán felsoroljuk a megvalósításban résztvevő partnereket. A referenciák között a projekt szempontjából lényeges korábbi teljesítmények foglalandók össze. A korábbi kapott támogatásoknál az azonos, vagy hasonló projektcélhoz kapcsolódó, de a mostanitól különböző tevékenységeket és eredményt támogató és a nyújtott összeg, illetve annak %-os részesedése az összes projektköltségből jelölhető meg. Logikusan a referenciák és a támogatások egymás mellett szerepeltethetők.

A stratégiai terv további részeinek kimunkálása

A „hol tartunk?” kérdésre adott választ tartalmazó helyzetértékelésen, a „hova szeretnénk eljutni?” kérdésre adott jövőképen és célrendszeren, valamint a „hogyan érhetjük el céljainkat?” kérdés megválaszolásához közelebb hozó projektek cél és tevékenységrendszerének, feltételrendszerének kidolgozása, eszköz és forrásigényének körvonalazása mellett a stratégiai tervnek ki kell terjednie a megvalósítás szervezeti háttérének és lehetséges finanszírozásának megtervezésére is. A „honnan tudjuk, hogy elértük-e céljainkat?” kérdés megválaszolásának módját feltáró monitoring-terv készítése szintén a stratégiai tervezés része.

A szervezeti háttér meghatározása

A program irányításának bemutatása magában foglalja:

- a stratégia megvalósításában résztvevő szereplők behatárolását, a köztük lévő partnerségi kapcsolatok bemutatását,
- a stratégia megvalósítását irányító testület felépítésének, feladatainak és döntési jogosultságainak bemutatását,
- a programot irányító csoport vezetőjének, munkatársainak és külső szakmai partnereinek lehetséges összetételét.

Monitoring terv készítése

A stratégia részeként, már a tervezési szakaszban tudnunk kell, hogy célkitűzéseink megvalósításáról hogyan szerzünk majd tudomást és hogyan érzékeljük a stratégia változtatásának szükségességét. Stratégiánkon nagy valószínűséggel változtatnunk kell, ha

- jelentős mértékben változik a környezet
- megváltozik a szervezet képessége: személyi, technikai, anyagi feltételei
- megváltozik a szervezet által végzett tevékenység
- jelentős mértékben változik a nagyobb partnerek, versenytársak tevékenysége
- sikerül eredményeket elérnünk, célkitűzéseinket teljesítenünk.

A fentiekből következően a stratégia megvalósulását követő, monitoring rendszernek képesnek kell lennie a fenti változások követésére. Ennek feltétele egy, a kiindulási helyzetet is rögzítő információs rendszer és az információk kiértékelését időről időre elvégző stáb léte.

Az információs rendszer felépítésekor különös körültekintéssel kell felállítanunk a figyelt mutatók rendszerét. Különösen nehéz a környezet változásának követésére képes, ugyanakkor nem túlságosan nagy terjedelmű mutatórendszer kialakítása. Ebben segítségünkre lehet a stratégia helyzetértékelő része.

A szervezet képességeinek és tevékenységeinek változása általában könnyen követhető, itt csak arra kell ügyelnünk, hogy időről-időre tekintsük át ezeket és vonjuk le a stratégia fenntarthatóságára vonatkozó következtetéseket.

Partnereink és versenytársaink tevékenységének követéséhez a legfontosabb partnereket összefoglaló "listára" és velük élő kapcsolatok fenntartására van szükség. Saját szervezetünk helyzetének áttekintésekor minden esetben sort keríthetünk a stratégiában kiemelt, "listán szereplő" partnerek helyzetében, tevékenységében és a velük kiépített kapcsolatrendszerünkben történt változások áttekintésére is, ill. az időközben felmerült újabb partnerek vagy versenytársak "listánkra" történő felvételére vagy a kiürült partneri kapcsolatok törlésére.

A monitoringterv legérdekesebb pontja a stratégia megvalósítása során elért eredmények és azok hatásainak követése. Az eredmények visszajelzésére részint a stratégiai tervezés további menete, a stratégia előbb-utóbb óhatatlanul szükségessé váló korrekciója szempontjából, részint a stratégia megvalósításában résztvevők motiválása, megerősítése, a megvalósítás PR tevékenysége szempontjából van szükségünk. Ha a stratégiánkban túl általános célokat fogalmaztunk meg vagy nem törődünk az eredménymutatók részletes ki-munkálásával, eredményeink nem lesznek követhetők. Itt használjuk fel a logikai keretmátrix indikátorok és forrásaik oszlopokban meghatározottakat. Az ott megjelölt mutatók figyelését az információs rendszerbe be kell építeni és a stratégia ütemezésének megfelelő, rendszeres időszakonként kiértékelni.

A stratégia elfogadása

A stratégiát az azt kidolgoztató közösségnek / testületnek el kell fogadnia.

A területi tervezésről szóló jogi szabályozás az önkormányzatok területfejlesztési társulásait ruházza fel a fejlesztési koncepciók készítésének jogával és a rendelkezések alapján a komplex kistérségi fejlesztési stratégiát, miként a programokat is a társulásnak a megyei fejlesztési tanácsok véleményét kikérve kell elfogadnia.

Természetesen helyi kezdeményezésen alapuló foglalkoztatási stratégiát vagy fejlesztési programot más, a fejlesztést alulról kezdeményező szervezet is kidolgozhat, annak érdekében, saját munkáját annak alapján végezze, ill. céljai megvalósításához forrásokat szerezzen. Ez esetben is ajánlott az illetékes többcélú kistérségi társulással vagy társulásokkal való egyeztetés, hiszen az ugyanazon földrajzi területre vonatkozó különböző ágazati stratégiák kiolthatják egymást, az erőforrások szétforgácsolódásához vezethetnek.

A több fórumon megvitatott, majd a testület által elfogadott dokumentumot célszerű nyomtatásban megjelentetni, hogy minél több helyi és külső szereplőhöz eljuthasson, beépülhessen azok saját stratégiáiba, ill. alapját képezze a kiépítendő partneri kapcsolatoknak.

14. Üzleti terv készítése (Soltész Anikó)

A tervezés lényegében célkitűző tevékenység, amellyel meghatározzuk azt a fő célt, amit el szeretnénk érni, és azokat a részcélokat, amelyek az előremenetelt segítik. Egy vállalkozás életében sokféle terv készül, az üzleti terv egyfajta szintézise ezeknek.

Az üzleti terv nem kevesebbre vállalkozik, mint hogy mindenki, de különösen a vállalkozás tulajdonosa, vezetője és lehetséges finanszírozói számára bebizonyítsa, hogy az üzleti ötlet életképes, megvalósítható, a kitűzött – lehetőleg mérhető – cél elérhető.

E dokumentum kis túlzással annyiféle, ahány vállalkozás készíti. De akár magunk vagy bevonni szándékozott partnereink, akár a lehetséges külső finanszírozók számára készítjük, vannak megkerülhetetlen tartalmi elemei. Ezekre akkor is tekintettel kell lennünk, ha az üzleti terv elkészítésének a szociális és közösségi vállalkozásokban vannak másoktól eltérő sajátosságai. Mire gondolunk?

- A szociális gazdaság termékeinek és szolgáltatásainak egy részére, különösen a hátrányos helyzetű térségekben nincs fizetőképes kereslet. Az aktív munkaerő-piaci eszközként tételezett szociális gazdaságban nem is elsőrendű szempont, hogy legyen, mert a helyettesítő hatás a támogatás versus segély összefüggésben vetődik fel. A piac-helyettesítő támogatások elfedik a produktumok valóságos költségeit, és elodázzák azok versenyképességének átgondolását, ezáltal általában rövid távú problémamegoldást eredményeznek.
- A szociális és közösségi vállalkozások földet művelnek, termelnek, kereskednek, és szolgáltatnak. Ha egyedül - furcsa ezt mondani - monopolhelyzetben vannak. Ha többen működnek egymás mellett, a piac - szektorra tekintet nélkül - beárazza, a nem mindig átgondolt ingyenesség viszont leértékeli a termékeiket. A beárazás gyakran hazai áron történik. Az itteni piac értékeli le például a tanácsadó-közvetítő szolgáltatásokat. Máskor a globális árak hatnak - amikor a mi rongyszőnyegeinkhez az IKEA távol-keleti dömping ára szolgáltat összehasonlítási alapot. De ahol nincs fizetőképes kereslet, ott is van jobban vagy kevésbé érzékelhető, eladatlan produktumokban megtestesülő piaci értékítélet. A fenntartható szociális gazdasághoz vezető lépés nem újabb támogatások igénylésével, hanem a költségek csökkentésével és az egyediséggel versenyez.
- A Phare pályázatok gyengébben érvényesítették, a mostani EU pályázatok a beavatkozási logika és indikátorok révén – legalábbis projektek szintjén - követelménnyé tették a mérhetőséget, időben elérendő mércévé a fenntarthatóságot, anélkül, hogy ezek a szervezetek egészében alapcélokként korábban megjelentek volna. Ez azt jelenti, hogy a szociális gazdaság támogatott outputjai támogatott és versenypiaci feltételekkel egyaránt szemben találják magukat.
- Másokhoz hasonlóan a szociális gazdaság vállalkozásai is a siker reményével indulnak. A kudarc tétjét csak növeli, ha a közösségnek szóló, közösségből származó forrásoknál nem számolnak a tevékenység kockázatával, és nem az elvárható gondossággal és tudatossággal gazdálkodnak.

Az előbb írottak azt jelentik, hogy a projektgazdaságosság nem áll, mert nem állhat meg saját lábán átfogó stratégiai és üzleti tervek, továbbá gazdasági beágyazottság nélkül. Például a szociális földprogram magában is fontos eleme a helyi szegénység csökkentésének, de a felszámolásához akkor járulhat hozzá hatásosabban, ha az előállított kiváló kecskesajt iránti növekvő igények alapján további munkahelyek keletkeznek.

Jövőkép és stratégia

A szociális gazdaság előrelátó szervezetei már a szervezet küldetése és céljai, majd a cél szerinti tevékenységei megfogalmazása során tulajdonképpen vázlatos stratégiai tervet készítenek. A hosszabb távú - legalább 3-5 évre szóló - stratégia megalapozza a tagok azonosulását a gazdálkodás céljaival. A legfontosabb értékeket és normákat tartalmazó küldetés a napi munka motivációs forrásává válik és a vállalkozás külső kommunikációját is szolgálja. A feladat nem egyszerű. Amikor egy pályázat kitöltéséhez három évre előre készpénzforgalmi előrejelzést, vagy árbevétel becslést kérnek, a gazdasági élet szereplői azt mondják: ez lehetetlen, mert örülnek, ha félévre előre látják, mi történik velük.

De nem állhatunk meg itt: a bizonytalanságok végiggondolása a kockázatok elemzése, másképpen szólva egy előzetes hatásvizsgálat - bennünket is megnyugtat, és a finanszírozó számára is bizonyítja alaposságunkat.

A stratégiai tervezés elsődlegesen egy gondolatkísérlet, amelynek eredményeképpen - ha (fizetőképes) kereslettel találkozunk - meghatározzuk, mit termelünk, szolgáltatunk és miért azt? Kik lesznek az ügyfeleink, és hogyan éadjuk el őket? Milyen pénzügyi célokat szeretnénk elérni, milyen további kritériumok - például munkahelyteremtés, rehabilitáció stb. - alapján mondjuk azt a vállalkozásról, hogy sikeres? Kik és hogyan segítenek a kitűzött célok elérésében? A pusztán megélhetésen, jobb esetben a meggazdagodáson túl, hogyan szolgáljuk szűkebb és tágabb közösségünk, térségünk érdekeit? Ha mindezt, és ezek alternatíváit végiggondoltuk, tiszta, szép szavakkal, meggyőző számokkal formába öntöttük, és az eredmény elnyerte a kollégák és lehetséges ügyfelek tetszését, akkor megkezdődhet az üzleti terv részletes kidolgozása, és jöhet a megmértetés.

Az üzleti terv tartalma és felépítése

Ha a gondolatmenetünk meggyőzött minket a tervezett vállalkozás életképességéről, elkészülhet az üzleti terv, mint írott dokumentum, amely a vállalkozás konkrét céljait, a cselekvési lehetőségek szisztematikus felderítése nyomán az üzletmenet lépéseit, és a kompromisszumon alapuló (akció) tervet tartalmazza.

A vállalkozások fejlődési szakaszai az üzleti tervezés állomásai. Az induló vállalkozások üzleti terve a fejlődési pálya leírására, a növekvő és érett vállalkozásoké pedig a változás menedzselésére szolgál egy új termék bevezetése, vagy egy régi megszüntetése, a profil bővítése, váltása, a több lábra állás, vagy éppen egy stratégiaváltás kapcsán.

Az üzleti tervezés tehát a - tervek és tények eltérése, valamint a körülmények változása alapján - a feltételeket és célokat aktualizáló folyamatos tevékenység, s mint ilyen, a kockázatmérséklés fontos eszköze.

Az üzleti terv a *vállalkozás és a támogatók/finanszírozók* számára, egyfajta bizonyíték arról, hogy:

- a menedzsment szisztematikusan felmérte a vállalkozás piacát, versenytársait, kockázatait;
- végiggondolta az anyagi és humán erőforrások optimális felhasználását;
- termelő vállalatoknál a termék műszaki paramétereinek részletes leírása, kereskedő cégnél a fókuszált marketing, szolgáltatóknál a szakértelem és az ügyfélközpontúság megjelenítése garanciát jelent a jó piaci fogadtatásra;
- elégségesek-e a saját források, szükség van-e külső finanszírozásra;
- biztosított-e a folyamatos információ a vállalkozás teljesítményéről;
- az erős és gyenge pontok ismerete lehetőséget teremt az aktív reakcióra, a piac követésére.

A makro környezet stabilitása vagy gyakori változásai, kiszámíthatatlansága alapján tisztázunk kell, mi az, ami a vállalkozás sikerében rajtunk múlik, és mikor hivatkozhatunk joggal a „körülményekre”.

Az optimumra, a realitásokra és a legrosszabbra készülő üzleti terv változatokat forgatókönyvnek nevezzük. A jó gazda gondosságával készülő tervek és változatok egyben marketingeszközök is, amelyek eladják a vállalkozást.

A bemutatott adatok fontossága és sokfélesége alapján az üzleti terv egésze, vagy annak egyes részei titkosíthatók. A nyilvánosság azonban fontos piaci tényező, érdemes a terv rövid verzióját publikálni, információs anyagként vagy az internetes honlapon.

Egy tipikus üzleti terv felépítése az alábbi tagolást követi:

- Bevezető
- Összefoglalás
- Vállalkozás bemutatása
- Termékek és szolgáltatások bemutatása
- Marketingterv
- Működési terv
- Menedzsment és szervezeti terv
- Pénzügyi és finanszírozási terv
- Kockázatelemzés
- A tevékenységek ütemezése
- Mellékletek

Bevezető

Röviden, fél-egy oldal terjedelemben összefoglalja a vállalkozás legfontosabb adatait:

- a vállalkozás nevét és címét,
- cégbírósági bejegyzésének keltét, cégjegyzék számát,
- adószámát,
- számlavezető bankjának megnevezését, bankszámlaszámát,

- a tulajdonosok adatait,
- a vállalatvezetés adatait, valamint
- röviden a vállalat tevékenységi körét, üzleti tevékenységét.

Összefoglalás

A terv többi fejezetének lényeges megállapításait tartalmazza, lehetőleg olyan stílusban, hogy felkeltse az érdeklődést az egész elolvasására. Röviden informál az üzleti elképzelésekről, a vállalkozás piaci lehetőségeiről, kockázati tényezőiről, a pénzügyi háttérrel, a siker biztosítékairól. Értelemszerűen csak az üzleti terv egészének kidolgozása után készíthető el! Ideális terjedelme maximum 3-4 oldal.

A vállalkozás bemutatása

Előzmények esetén rövid cégtörténettel indítunk: mikor alakult a vállalkozás, milyen tevékenységet folytatott a kezdetektől napjainkig, milyen sikereket ért el, és melyek ennek a pénzügyi bizonyítékai. Induló vállalkozásoknál a tervezett tevékenység bemutatása mellett ki kell térni az üzleti elképzelések, koncepciók, az alapítás motívumainak ismertetésére.

Ezután ajánlatos részletesen ismertetni a vállalkozás alapítóit, tulajdonosait, szervezeti felépítését, a menedzsment összetételét. A szociális vállalkozásoknál itt következhet be az első bizalomvesztés, ha a szervezet kevésbé formalizált, a (fizetett) humán tőke létszáma alacsony és nem válik el a célszerű (civil) és a gazdálkodási tevékenység irányítása, erre különösen figyelni kell.

Az iparági háttér felvázolása

Az iparági piac és benne a versenytársak bemutatását jelenti, elsősorban abból a szempontból, hogy a forgalom nagysága és változása alapján a piac növekvő, csökkenő vagy stagnál. Ezek, továbbá a vállalat versenyelőnyeire és hátrányaira vonatkozó információk alapozzák meg a marketingdöntéseket. Egyszerű és olcsóbb felmérések eredményeivel erősíthetjük hitelünket.

A termékek és szolgáltatások bemutatása

Ebben a pontban részletezzük a vállalkozás termékeinek legfontosabb műszaki paramétereit, alkalmazási területeit, a szolgáltatások tartalmát, részleteit. Amit lehet, tegyünk láthatóvá, a funkcionális leírást célszerű fényképpel is illusztrálni, pl. a mellékletben. A termékek, szolgáltatások hasznosításáról szólva kerüljük a szakzsargont, amivel elriaszthatjuk vásárlóinkat. A kulcstermékek esetében hangsúlyozzuk, mindent, ami azt egyedivé és különlegessé teszi, és ezáltal versenyelőnyt jelent a fogyasztó, vásárló számára. Tudnunk kell, van egy minőségi minimum, ami alatt nem lehet eladni a terméket, a magasabb árhoz viszont különleges elvárások kapcsolódnak. Egy szépen tervezett tárgy - a dizájn - a környezetbarát és energiatakarékos termék, az alkalmi csomagolás, a termékhez járó kiegészítő szolgáltatások (házhozszállítás, varrás, méretre igazítás) a vevő számára egyedivé teszik a terméket, az ügyfélbarát kiszolgálás örömforrássá változtatja a vásárlást. A termékek és szolgáltatások szabadalmi- és védjegyjelölése is előnyösen különbözteti meg a mi árunkat másokétól. A szociális gazdaságban igenis versenyelőny a védjegy, de egy logo is amely jelzi, ha a készítő fogyatékkal él, vagy ha az ár bizonyos százaléka hátrányos helyzetű társaink támogatására szolgál. Így vált divat-

tá a Szájjal lábbal festők, vagy az UNICEF karácsonyi lapjainak küldése. Még messze nem merítettük ki ezeket a lehetőségeket, éljünk bátrabban velük!

Gyakori eljárás - és különösen a több lábon álló vállalkozók körében kedvelt - a Boston Consulting Group módszere, amely az *értékesítési volumen* és *dinamika* függvényében négy csoportba sorolja a termékeket és szolgáltatásokat.

11. sz.táblázat

Növekedés	Gyors	Kérdőjel	Sztár
	Lassú	Döglött kutya	Fejőstehén
		Alacsony	Magas
		Piaci részarány	

- A nagy piaci részarányal és bővülő piaccal rendelkező termékek az ún. "sztárok". Jellemzőjük a viszonylag magas nyereségtartalom, ezért e termékek termelését célszerű bővíteni. A fejlesztési, beruházási elképzelések is ezen áru- és szolgáltatáscsoporthoz kapcsolhatók.
- Az ún. "fejős tehének" azok a termékek és szolgáltatások, amelyeknél magas az értékesítési volumen, de a piacuk már nem bővül gyorsan. Jellemző, hogy e termékeken tisztességes, de nem kiugró mértékű nyereség képződik, ezért az üzleti cél a piaci pozíció és a jövedelmezőség fenntartása lehet. A fejlesztéseket viszont nem szabad e területre koncentrálni.
- A "kérdőjelek" közé tartoznak a kis volumenben értékesített, de bővülő piacú termékek. E csoportnál nagyon fontos az alapos piacelemzés, hogy biztonsággal fel lehessen oldani a kétségeket. Azt kell tudni, hogy mennyire gyors és tartós lesz e termékek életgörbéjének felfutása. A piaci kilátásoktól és nyereségtől függően fejlesztést vagy visszafejlesztést kell végrehajtani ezeknél a termékcsoportoknál.
- "Döglött kutyáknak" tekinthetők azok az áruk és szolgáltatások, amelyeknek csökkenő a piacuk és/vagy veszteségesek. A stratégiai cél itt a visszafejlesztés és a megszüntetés.

A marketingterv

Bemutatja, milyen marketingtevékenységgel és eszközökkel próbáljuk elérni a kitűzött célokat. Jó lenne mindenütt látni egy egyszerű piackutatás és piacelemzés eredményét, és ehhez kapcsolni a vállalkozás marketingstratégiáját, valamint az akciótervét.

A marketinggel külön fejezetben foglalkozunk. Ehelyütt csupán - az egyedül vagyok a piacon magatartás elkerülését célozva - a keresletet és a kínálatot befolyásoló tényezők szisztematikus feltárását elősegítő, ún. "öt piaci erő" modellt vázoljuk, ami *Michael Porter* nevéhez fűződik.

A modell a *már létező versenytársak tevékenységét* elemzi, feltárva, hogy kik a versenytársak, mekkora a piaci részarányuk, és az hogyan viszonyul a saját piaci részarányunkhoz.

Ezzel megállapítható, hogy kínálati oldalon mennyire monopolizált a piac, és annak függvényében eldönthető, hogy a vállalat árdiktáló vagy árelfogadó politikát követhet. (Az Olvasó itt bizonyára legyint - árakat diktálni? Pedig a munkaerő, és néhány helyen a nyersanyag olcsósága alapján ez mégsem lehetetlen.)

Itt hasonlítják össze a vállalat versenyelőnyeit és -hátrányait másokhoz képest, a termékek korszerűsége, minősége és költségei alapján. A modell számot vet azzal, hogy a piaci verseny élességét a helyettesítő termékek mellett - drágább fajták helyett olcsó műanyag - fokozhatják a *potenciális belépők* is. Ha könnyű az adott termék piacára bejutni (és kilépni), akkor azon a piacon bármikor kiéleződhet a verseny. Ennek azonban vannak természetes és mesterséges korlátai.

A szociális gazdaság szervezetei számára - a méretgazdaságosság miatt - a nagy kapacitás és ennek tökeszüksége a legnagyobb korlát - nehéz egy termékből annyit előállítani, ahol az egységköltség olyan alacsony, hogy az ár versenyképes. Az állam mesterséges korlátokat is állíthat, ami a mi exportorientált, nyersanyagimportra szoruló pozícióinkban nem egyszerű. A hazai kis- és mikrovállalkozások klasszikus hibája, hogy maradékelven finanszírozzák a reklám és marketing tevékenységet, alig költenek rá valamit. A szociális gazdaságra is igaz ez, pedig vonzó üzenetek és jól megválasztott eszközök nélkül lehetséges fogyasztóink nem fognak megtalálni bennünket. Szervezeti-emberi értékeinket – különösen a szolgáltatás marketingben - azonban gesztusainkkal is közvetíthetjük. Az ún. „gesztus marketing” - köszönés, jó szó, mosoly, udvariasság - nem kerül semmibe, mégis fontos az ügyfelek megnyeréséhez. A marketing pozitív fejleménye az iparművészek és a szociális vállalkozások szívet melengető találkozási pontja, ahol a design egyedít és ezzel hozzáadott értéket teremt.

Működési terv

E fejezet célja annak ismertetése, hogyan működik a vállalkozásunk. Itt történik a tevékenység, az üzleti ciklusok bemutatása, a szezonális okainak feltárása és kivédési lehetőségeinek felvázolása.

Itt mutatjuk be a tevékenység helyszíneit, az épületeket (iroda, gyártóüzem, raktárak stb.) és a berendezéseket. Itt szerepelnek a vevőink és szállítóink, bizonyítva, hogy minden körülmény adott a céljaink eléréséhez. Versenyelőny - közbeszerzési pályázaton való részvételnél esetenként követelmény - a minőségbiztosítás, ennek tanúsítása. Ennek ma már elérhető egy, a szociális szférára kidolgozott egyszerűbb változata. Bevezetése jó lépés a szervezettebb működés felé. Ez a rész tartalmazza a termelési tervet és a termelési technológia bemutatását is. A tömör és összefogott termelési terv számszaki adatokkal alátámasztva bemutatja, hogyan változik az egyes áruk, szolgáltatások termelési volumene.

Egyes termékeknél célszerű röviden írni a gyártási technológiáról, hogy az mennyiben biztosítja a versenyképességet minőségi és költségoldalról, illetve ennek érdekében mikor esedékes annak továbbfejlesztése.

A termelési tervhez és a tervezett technológiafejlesztéshez kapcsolódva lehet szólni a fontosabb termelő berendezések korszerűségi színvonaláról és kapacitáskihasználásáról, illetve az esetleges szűk keresztmetszetekről is.

E fejezet jelentőségét aláhúzza, hogy különböző kutatások szerint a vállalkozások buká-

sának 98%-a a menedzsment gyengeségeinek köszönhető, s csak két százalék vezethető vissza a vezetőkön kívül eső okokra.

A hibák között a vállalkozás működtetéséhez szükséges tudáshiány vezet (45%), ezt követi a működés egyes területeihez szükséges ismeretek hiánya, ill. kiegyensúlyozatlansága (20%), majd a vezetői-szervezői előzmények (18%). Az adott területen fennálló tapasztalathiány a vállalkozások 9%-nál vezetett rossz irányba. Az üzlet elhanyagolása 3%-os, a csődhelyzet 2%-os, a természeti katasztrófák 1%-os aránnyal szerepelnek az okok között.

Az említett problémák különösen fontosak a humán erőforrásokban alultőkésített civileknél. Megoldásuk legfontosabb eszköze a tanulás. A tapasztalatokat egy idő után bárki megszerezheti, de addig kell egy partner vagy egy alkalmazott, aki enyhíti vagy megoldja a gondokat. Az utolsóként említett tényezők előrelátással kiküszöbölhetők: az idő beosztásával, a feladatok ütemezésével elkerülhető a halogatás, a soron következő feladatok elhanyagolása, megelőzhetők a nagyobb bajok.

Pénzügyi és finanszírozási terv

A pénzügyi terv összegzi az üzleti terv többi részében szereplő elképzelések pénzügyi következményeit. Időhorizontja nagymértékben függ a tervezés céljától: minél hosszabb távra szól az előrejelzés, annál több bizonytalansággal kell számolni.

A pénzügyi tervezés során valójában a vállalkozás mérlegét, eredmény-kimutatását és cash-flow-ját tervezik meg, de az tartalmazza a vállalat pénzügyi helyzetét jellemző elemzéseket is.

A mérlegterv (státuszterv) a mérleg eszközeinek és forrásainak tervezett változását mutatja be. Ez a tervezési eljárás abból az alapelvből indul ki, hogy bár a mérlegben szereplő eszközök és források a jelenben a könyvvitel szabályai szerint mindig megegyeznek, a jövőben a két oldal általában eltérő dinamika szerint fejlődik, így forráshiány vagy -többlet keletkezik.

A pénzügyi tervezés lényegében azt jelenti, hogy gondoskodni kell az egyenlőség helyreállításáról: forráshiány esetén új hitelek felvételéről vagy tőkebevonásról, forrástöbblet esetén annak felhasználásáról.

Az eredményterv elkészítésekor a marketing (árprognózis) és termelési terv természetes adtaiból kiindulva először megtervezik az árbevételt és a költségeket. A költségek tervezésénél külön szokták tervezni a közvetlen és közvetett költségeket. Ezután következnek a pénzügyi műveletek bevételei és kiadásai, amelyekhez fel kell használni a mérlegterv kamatbevétellel vagy kamatköltséggel járó állományadatait (vásárolt kötvények, felvett bankhitelek) is. Rendkívüli bevételeket és kiadásokat ritkán terveznek. Az adó és az adókedvezmények, valamint az osztalék-kivételi szándékok rögzítése után jutnak el az eredményterv utolsó soráig a mérleg szerinti eredményig.

A pénzügyi terv olvasói inkább a vállalat pénzügyi helyzetének változására kíváncsiak, azaz a cash-flow vagy készpénzforgalmi előrejelzés kap főszerepet a tervezés során. Itt kell leírni:

- hogyan alakul a folyamatos termelés finanszírozási igénye;
- mennyi lesz a beruházás, fejlesztés tőkeszükséglete;
- honnan teremthetők elő ehhez a források;
- mennyi saját tőke vonható be,

- mekkora lesz a külső finanszírozási igény,
- mennyi idő alatt fizethetők vissza a tartozások.

A cash-flowt direkt módon is ki lehet számítani, ez a jobb, biztonságosabb megoldás. Ugyanakkor a gyakorlatban inkább az eredmény- és mérlegterv formában készítik el a pénzügyi előrejelzést, majd ezek adataiból állítják elő cash-flow tervet.

Kockázatelemzés

Az üzleti terv célja, hogy reális képet adjon a vállalkozás jövőjéről. Ennek érdekében az üzleti tervben fel kell tárni a kockázati tényezőket, amelyek gátolhatják stratégiai céljaink elérését.

Ezek lehetnek például:

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

A kockázatelemzés kedvelt formája a SWOT analízis, amely számba veszi a vállalkozás erősségeit és gyengeségeit, továbbá a környezet által kínált lehetőségeket és a lehetséges veszélyeket. Az elemzés tényezői folyamatosan bővülnek.

A tevékenység ütemezése

Az üzleti tervben leírt akciók megvalósításának ütemezése erősíti a megvalósítás realitását. Ezért a feladatokról részletes ütemtervet kell készíteni, amely tartalmazza a feladat elvégzésére rendelkezésre álló időtartamot is. Nagyobb volumen esetén pl. a marketing külön ütemezése is célszerű lehet. A feladat ütemezésén túl a felelősök megnevezésére, továbbá a feladat elvégzésében résztvevő munkatársak és hatásköreik kijelölésére is szükség van.

Az ütemterv rávilágíthat további kockázati tényezőkre is, amelyek gátolhatják a vállalkozás stratégiai célkitűzés elérését. Ha az olvasó idáig ért, észreveheti a hasonlóságot egy pályázati projekt és az üzleti terv között: előbbi egy „kis hatósugarú” üzleti terv annak bizonyítására, hogy a támogatás adományát annak outputja, eredménye és tovagyűrűző hatása is visszaigazolja.

Melléklet

A mellékletben olyan háttéranyagokat szoktak csatolni az üzleti tervhez, amelyek fontos, de nem alapvető információkat tartalmaznak, és jól kiegészítik az egyes fejezetekben leírt megállapításokat. Működő vállalkozásoknál feltétlenül be kell mutatni a mérleget és az eredménykimutatást legalább két évre visszamenőleg, és hivatkozni kell azokra a pénzügyi tervben is. További kiegészítő anyagokat is tartalmazhat a melléklet, mint például a vállalatokról készített prospektusokat, piackutatási felmérések eredményeit, a nagyobb volumenű megrendelések dokumentumait, a vevők és szállítók árajánlatait, az üzleti tervben esetleg szereplő beruházás kivitelezési és költségtervét, valamint gazdaságossági számításait, a vállalat szervezeti diagramját.

Teendők a mindennapokban - ördög a részletekben

- A szociális és közösségi vállalkozásokra is igaz, hogy a tervezésért és a célkitűzések megvalósításáért elsősorban a vállalkozás vezetője felel. A részfeladatokért vállalt felelősséget delegálhatja, és élhet munkatársai és önkéntesei szférára jellemző elkötelezettségével. Ez utóbbi azonban nem helyettesítheti a profizmust, ahogy a motiváltság sem pótolja a világos hatás- és feladatköröket. Az üzleti terv a szociális és közösségi vállalkozásoknál akkor lehet a siker és a kockázat mérséklés igazi eszköze, ha már az előkészítés során megteremti a véleménynyilvánítás, később a részvétel lehetőségét. A tervezés így az optimum keresésének eszköze is.
- A globalizáció idején senki nem vonhatja ki magát a gyorsuló változások, az egyre intenzívebbé váló verseny és a környezeti hatások alól. Jövedelmezőségünket alapvetően befolyásolja, hogyan és mikor reagálunk ezekre a kihívásokra.

A hangsúlyozott vezetői képességek, a kockázatkezelési kultúra, a vállalkozásban felhalmozott tudás és innováció *az alkalmazkodás három típusát* jelentheti:

- aktív/ pro-aktív, amelyik elébe megy a változásoknak,
- passzív, amely követi azokat és az
- elkésett, amely gyakran válságként éli meg a változásokat.

Ez utóbbit jó lenne elkerülni. Ennek legfontosabb eszköze a változás kezelése, amely *világos és pozitív jövőképet, kidolgozott és aktualizált stratégiát, szabályozott eljárásokat és hatékony kommunikációt feltételez.*

15. A szociális és közösségi vállalkozások gazdálkodása (Soltész Anikó)

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

A legjellemzőbbek:

- általános, a szervezetek indulásától létező alultőkésítettség és likviditási problémák;
- helyenként fizetőképes kereslet nélküli szükségletekre szerveződött projektek és támogatói logikát követő projektgazdaságossági szempontok;
- a civil alapcéloknak szükségképpen alárendelt vállalkozási tevékenység és az öfenntartás kényszere;
- folyamatos és túlhajtott feladatvállalás gyakran professzionális menedzsment nélkül, a humán erőforrásban hagyományosan alultőkésített szociális szervezeteknél;
- a civil működéshez is alapvetően hiányzó pénzügyi stratégia, ebből következően elszámolási gondokkal küszködő projektfinanszírozás;
- a civileknél a fennmaradás kereteit feszegető, a projektgazdánál gyakran következmény nélküli határidőértések;
- elemhiányos pénzügyi támogatói környezet.

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

Tesszük ezt azért, mert a tanulmány írása idején elhatározott makrogazdasági változások hatásai még nehezen felmérhetők, a bevezetésre kerülő szabályozók változásai csak később éreztetik hatásukat. Az már látszik, hogy az új szabályok, miközben tisztábbá, fehérebbé akarják tenni a gazdasági folyamatokat, realisabbá és kézzelfoghatóbbá a költségeket, nehéz helyzetbe hozzák a vállalkozásokat. Ezért az is borítékolható, hogy a közterhek növekedése nem fog kedvezni annak sem, hogy szétváljanak a szociális gazdaság civil és vállalkozási folyamatai, jóllehet a régóta esedékes profiltisztítás, és az érkező támogatások fogadására alkalmas jogi háttér hamarosan elérhetővé válik.

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

A gazdálkodás feltételrendszerének alakulása a civil háttérű szociális vállalkozásoknál

A szociális és közösségi vállalkozások szolgáltatásai eleve hosszú távú gazdasági szemléletet feltételeznek: a munkaerő-piacra visszatérni szándékozók foglalkoztathatóságát a gyermek- és idősgondozás tartós megoldása, a szegénység felszámolására irányuló foglalkoztatási programokat pedig nem három vagy hathónapos felvillanások, hanem csak egy garantált, az élet- és munkafolyamatok tervezésére alkalmas időszáv hitelesítheti.

Egy szociális célú civil szervezetnek ezért már a létesítő okiratában deklarálnia kell a hosszú távú fennmaradást megalapozó vagyongyarapítás szándékát, az erre szolgáló célrendszert, továbbá azt a szervezeti munkamegosztást és tevékenység struktúrát, amely ezt megalapozza. Ilyen indításra épülhet aztán az a szervezeti mechanizmus, amely kezdetben klasztrikus adományyszerzéssel, később pályázati forrásokon nyugvó projektek és adományok kombinációjával alapozza meg a források folyamatosságát, ill. garantálja azok hatékony felhasználását. Épülhet, irtuk, és a feltételes mód használata teljesen indokolt: a civil szektor nagy része jellemzően nem a leírt módon, nem szerves és koherens fejlődéssel jutott el napjainkig. Ezért a szükségesnél kevesebb azoknak a szociális vállalkozásoknak a száma, amelyek biztos pénzügyi háttér mellett folytathatják munkájukat. A helyzet megértéséhez álljon itt egy, a most indulók számára magyarázattal szolgáló, vállaltan *személyes* visszatekintés.

A kilencvenes évek elején létrejött szervezetek az állami támogatás szükségessége mellett, mégis az elnyert, korlátlan és végtelen hosszúságúnak tartott állami és magán források bázisán - és illúzióján - kezdték el működésüket. Ez gyakran nem jelentett mást, mint teljes körű ingyenes infrastruktúrát - irodát, telefont, fénymásolást, papírt, munkaidő-kedvezményt -, amelynek nagyságrendje csak akkor derült ki, amikor a donor (saját forrásainak korlátozása válásával) először benyújtotta értük a számlát. Már ez a mozzanat megbénította egyes szervezetek működését. Másoknál innen számítható egy költségcentrikusabb szemlélet, az első lépés a gazdálkodás felé, ahol már tapintható egy kiadási struktúra, amelyhez bevételi igény rendelhető.

Ha a költségekre figyelő szervezet jó időben találkozott a hazai vagy külföldi donor projekt szerinti elszámolási igényével - amelyhez elkülönített bankszámla, egy hozzáértő pénzügyi vezető-könyvelő által készített főkönyvi kivonat, időszaki jelentések és ehhez kötődő kezdetleges cash-flow, azaz készpénzforgalmi előrejelzés kellett - akkor jó esélye volt az önálló gazdálkodás kialakítására. Ez azt jelentette, hogy a bevételekből legalább rövidtávon fedezni lehet a kiadásokat, de a projektek rendje mellett megfér az általánosabb rendtelenség: a pazarló, mert mának élő szegénység; az így kialakult pénzügyi lyukak tömködése: rövid távú szerződésekkel dolgozó munkatársak; bizonytalan jövőkép, stb.

Fenntarthatóság: a nem volt, hanem lesz állapot

Az áhított és a támogatók által elvárt fenntartható fejlődéshez az *önfenntartóvá váláson* keresztül vezet az út. Az ehhez szükséges stratégia már nemcsak arra törekszik, hogy a bevételekből tartósan fedezzék a kiadásokat, hanem ennek érdekében tartalékot képez, hogy a likviditást menedzselhesse. A felhalmozott tartalék és a szervezet vagyonának hasznosítására kockázatot minimalizáló befektetési politika készül; a pénzügyi befektetések hozama, kamata, kiegészíti a célszerű tevékenységből származó bevételeket. Az önfenntartásra törekvés jegyében az alaptevékenység – ha a szükségletek, vagy a fizetőképes kereslet megalapozza – bővül, vagy a tevékenységek szerteágzóbbá válnak, diverzifikálódnak. Elérkezik a több lábbon állás ideje, esetleg egy vállalkozási kísérlet.

A projekt szerinti elszámolás ekkor már a napi gyakorlat természetes eleme. Az állandó és változó költségek láthatók és elkülöníthetők. A többféle tevékenység gazdaságossága

a jól elkülönített és kezelt költségek alapján közelítő pontossággal megállapítható, így az is, hogy melyik viszi, és melyik hozza a pénzt. Kialakul az a portfólió - esetünkben egy tevékenység és vagyonszerkezet -, amely alapján meghatározhatjuk, van-e megfelelő vagyoni háttér a közhasznú és ingyenes tevékenységre. Ha nincs, el kell gondolkodnunk azon, bevezethetjük-e a közhasznú tevékenységek költségtérítését. Mivel megéltük, elmondhatjuk, ez nem egyszerűen gazdasági kérdés: tapasztalataink szerint e döntés egyfajta meghasonlással, a küldetés feladásától való félelemmel jár. Pedig nem ritkán az ingyenesség fenntartása értékeli le a szervezet tevékenységét az ügyfelek szemében, tartós hitel- és vagyonesztést okozva.

Ha a ráció, s vele a gazdaságossági szemlélet győzedelmeskedett, akkor az állandó és a változó költségek alapján kiszámolhatjuk egy képzés, vagy egy családi napközi működtetésének fedezeti pontját: hány főt kell képezni, hány gyermeket kell felvenni ahhoz, hogy a bevételek fedezzék a költségeket és a gazdálkodásba visszaforgatható nyereséget hozzanak. A kulcszó a visszaforgatás, a tartalékolás, hiszen ez alapozza meg a szervezet holnapját. De a civil szervezeti bérek és juttatások esetenként olyan alacsonyok, hogy erős, néha túl nagy a kísértés a személyes juttatásként való felhasználásra, a tartalékolás helyett.

Ha az olvasó néhány lappal előrébb lapoz, megismerheti az önfenntartóvá válás akadályait. Elsőként éppen azokra a projektekre hivatkozik, amelyeket ez az írás a tanulás fontos elemének tekint, de amelyek a szociális és közösségi vállalkozások számára néha lehetetlenek tűnő megfelelési kényszereket, szokatlan és kiszámíthatatlan helyzeteket teremtenek. Az önrész és utófinanszírozás, a hitelfelvételt szükségessé tevő késedelmes teljesítés mellett ilyen probléma például, hogy a szociális vállalkozás támogatás révén elért többletbevételét le kell vonni a támogatásból. Ezt neveztük támogatói logikának, mivel ez a szervezet kézzelfogható bizonyítéka a többletbevétel termelés képességére, amit célszerűbb lenne egy következő projektperiódus (elő)finanszírozására felhasználni.

Feketés-fehéren

A szociális gazdaság szervezetei számos dilemmával szembesülnek, amelyek a szürke- és feketegazdaság szektorbeli jelenlétét feszegetik. Sajnos, ugyan bővében vagyunk az el-sajátítható mintáknak, mégis állandóan újak keletkeznek: ilyenek például a vállalkozások pályázó alapítványai, amelyek alvállalkozói kifizetésekkel szivattyúznak át jövedelmeket a forprofit szektorba, tovább növelve a civilekkel szembeni versenyelőnyüket.

A szociális gazdaságban is a magas közterhek jelentik a legnagyobb gondot, és a válaszok is hasonlóak (voltak): színlelt szerződések, minimálbéres foglalkoztatás, alvállalkozói szerződések munka- és megbízási szerződések helyett. Valamivel több zsebpénz, de megrövidített jövő. Valóságos helyett alulbecsült és -tervezett, tehát árképzésre alkalmatlan költségek. Települések, ahol a színlelt szerződés sem megoldás, mert egy nem számlaképes környezetben kellene a tevékenységeket számlával igazolni.

E sokágú problémának a megoldása is sokféle, az állami beavatkozás önmagában kevés. A szabálytalanságokat követő visszafizetés már elrettentőbb, a megelőzéshez fűződhet több gazdálkodói érdek. A támogatásokért folyó versenyben az egységköltség alapján történő összehasonlítás a legegyszerűbb, amely a helyi keresletre és árakra vonatkozó információk birtokában levő, remélhetőleg megfelelő szakértelemmel rendelkező szervezetekre bízva a legjobb eredménnyel kecsegtető komponensek és variáció meghatáro-

zását. A pályázatok kiírói kulcsszereplők ebben a folyamatban. A Nemzeti Civil Alap (NCA) működési költségtámogatási pályázata például a bérfizetést preferálva ösztönöz a folyamatok tisztázására, úgy próbál fehériteni. További gondot jelent a szervezetek és a kedvezményezettek - például a közhasznú foglalkoztatottak - jövedelmezőségének biztosítása, nevezetesen az, hogy a szervezet bevételét jelentő közvetítői tevékenység ne drágítsa meg túlzottan magát a szolgáltatást. A helyzetet nehezíti, hogy az itt dolgozók sokszor eszköztelenebbek, kiszolgáltatottabbak más szférában dolgozó társaiknál. Bármit elvállalnak, nincsenek, mert nem lehetnek hozzászokva a valóságos választási helyzetekhez. Meggyőződésem, hogy a szociális gazdaság kifehéredése önmagában erősíti a szektort, és más feltételekkel együtt segíti a szerződéses feladatok nagyobb arányú átvállalását.

Költségek a szociális gazdaságban

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

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

A működés ismert költségei mellett megemlítünk néhányat, amelyekről - rosszul értelmezett takarékosagból - a kelleténél kevesebb szó esik. Az egyik a *marketing* költség, amely nélkül a termékeinkről és szolgáltatásainkról szóló üzenetek nem jutnak el célközönséghez. Kevés jut PR-ra is, ami elengedhetetlen települési, térségi beágyazottságunk és ismertségünk javításához. Ezek finanszírozása többnyire maradékelven történik, és ennek megfelelően alakul az eredményességük is.

A másik a *biztosítás*, amely ha nem kötelező, akkor gyakran fel sem merül, pedig a közbiztonság állapota mellett elengedhetetlen.

A harmadik üres, vagy kisösszegű rovat a *szakértői költségeké*. Itt szerepelhet a jogászunk, akivel a bejegyzés és a létesítő okirat módosítása mellett a munkaszerződéseinket, az al-

vállalkozói szerződéseinket is átnézhetnénk. Itt szerepel a közbeszerzési referens, ha még a kollégánkat nem képeztettük ki erre. A minőségbiztosítási szakember, ha a közbeszerzési pályázatokon való induláshoz esélyt teremtve minőségi tanúsítást szerzünk. Az intézményi és program akkreditációban segítő külső szakember. Az adományszerző és a pályázattíró. A szupervizor, és más szakmai kiválóságok, akik tevékenységünk színvonalának garanciái. Az évenkénti kockázatértékeléshez munkavédelmi szakmérnököt hívunk, aki Munkavédelmi és Tűzvédelmi Szabályzatot kereshet rajtunk.

Kiváló könyvelőnket és könyvvizsgálónkat az ügyviteli költségek között szerepeltetjük. Működésünk fontos szervezeti garanciája, hogy folyamatos képzéssel és önképzéssel, jogszabályismerettel a partnerükké váljunk, tudjunk kérni, és számon kérni. A projektekkel kapcsolatos elvárásokat csak úgy lehet teljesíteni, ha beavatjuk őket azok tartalmi kérdéseibe is. Bár nagyszervezeti fogalom, kérhetjük, hogy könyvelőnk legyen letéteményese a controllingnak is, azaz segítse elő a szervezeten belüli döntésekben az eredményorientáltságot, a szakmai döntések összekapcsolását a szervezetek piaci, üzleti sikerességével. A könyvelő feladatkörébe igen, de havi átalányköltségeibe nem tartozik bele, hogy elkészítse a számviteli törvény értelmében kötelező szabályzatokat: Számviteli politika, Befektetési politika, Pénztárkezelési szabályzat, Leltározási és selejtezési szabályzat. Ezen a rovaton szerepelhet még a rendszergazda.

A negyedik a *képzés, továbbképzés* költsége: ott van szinte minden SWOT elemzés lehetőségek rovatában és egy igazán jó képzésnek erős pénzügyi vonzata van, amely hosszabb-rövidebb távon biztosan megtérül, főleg ha célzott.

Az ötödik a *bankköltség*, amelynél szintén szóba jöhetnek hagyományos és elektronikus változatok, s ahol az idő-pénz koordináta végiggondolása mellett súlyos ezer forintokat fizethetünk ki, vagy takaríthatunk meg. A lista természetesen tovább bővíthető, ha meggyőztük magunkat arról, hogy mindenképpen külső szakértővel kell dolgoznunk.

A költségeket ne vonjuk össze rezsiköltséggént, inkább részletezzük. Különösen igaz ez a szociális vállalkozás indításakor látni kell a különböző részleteket - posta, telefon, papír, javítások, stb.-, hogy időbeli és nagyságrendi alakulásuk trendjét elemezhesük.

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

A civil szervezetek bevételei, az eredményesség mérése

A gazdasági tevékenység, mint arról szó volt, közhasznú szervezeteknél a szervezet küldetéséhez, céljaihoz igazodva, azokat nem veszélyeztetve folytatható. A közhasznú szervezetekről szóló, már többször hivatkozott 1997. évi CLVI. Törvény mellett a szociális gazdaság bevételeit és a hozzájuk tartozó kötelezettségeket kiterjedt jogszabály együttes szabályozza, amelyek megfelelő részletességgel szerepelnek például az NCA honlapján. Első áttekintésünk is ezek alapján készült.

A bevételek lehetséges forrásai:

- A szervezet működésével összefüggő bevételek
 - tagsági díjak,
 - a szervezet tulajdonában levő eszközök hasznosítása, szolgáltatás nyújtása, fénymásolás, Internet használat, nyomtatás,
 - a szervezet tulajdonában levő, nem használt ingóságok kölcsönzése, ingatlanok bérbeadása,
 - cél szerinti tevékenységek díjai - képzés, tanácsadás, rendezvényszervezés, kutatás,
 - szerzői jogok, szoftverek, stb. - immateriális javak értékesítési tevékenysége,
 - vállalkozáshoz kapcsolódó segítő tevékenységek -könyvelés, adó-és jogi tanácsadás.
- kamat és hozambevételek.

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

Az állami támogatások forrásai: normatív és nem normatív – tehát eseti alapú, egyedi elbírálású, illetve pályázati úton szétosztott – költségvetési, vagy önkormányzati támogatás; központi alapok, költségvetési intézmények, illetve ide sorolják a személyi jövedelemadó 1%-ának állampolgári felajánlásait is.

A magántámogatás a külföldi és hazai magánszemélyektől, az üzleti szektor szervezeteitől, valamint nonprofit szervezetektől származó pénzbeli támogatás.

Az alaptevékenység bevételei lehetnek a tagdíjak, a térítési bevételek, és az alaptevékenységhez kapcsolódóan keletkező árbevétel. (Pl. gondozási díj, ápolási díj, képzésnél részvételi díj, stb.)

A gazdálkodási bevétel az alaptevékenységhez nem kapcsolódó vállalkozási tevékenység bevételeit, valamint a pénzügyi műveletek bevételeit foglalja magában. (Pl: egy idős emberek otthonában vállalkozási tevékenység a település szükségleteit is kielégítő mosoda. A pénzügyi műveletek bevételei közé sorolható a szabad pénzeszközök értékpapírba történő befektetéséből származó hozam.)

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

Témánkat érinti, hogy az önkormányzattól átvállalt közfeladat elvégzéséért járó térítést a KSH kategóriarendszerében nem az alaptevékenység bevételeként, hanem állami támogatásként tartják nyilván.

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

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

Az inputjaink a tevékenységhez felhasznált anyagi és nem anyagi erőforrások összességét jelentik (ilyenek a munkaeszközök, munkatársak tudása, készségei, szabadalmak, márkanév, finanszírozási források). *Az output:* a tevékenység során, az inputok felhasználásával létre-

hozott konkrét termékek és szolgáltatások összessége. Az *outcome* a tevékenység szándékolt (hosszabb távú) hatásait jelenti.

A szociális gazdaság működésének legfontosabb mércéje az *ügyfelek elégedettsége*, életminőségük változása. Viszont a donorok a támogatásokért folyó versenyben a hatékonyabb és eredményesebb projektet keresik.

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

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

A *gazdaságosság* (economy) az inputfelhasználás mértékét vizsgálja.

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

A teljesítmény mérésére *teljesítménymutatók* (indikátorok) szolgálnak:

Input indikátorok (alkalmazottak száma, kiadások mértéke, gondozási ágyak száma);

Output indikátorok: átképzettek, elhelyezettek száma;

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

Végső outcome indikátorok: munkanélküliség csökkenése, egészségi állapot javulása.

Ahogy korábban írtuk, projektgazdaságosság nehezen képzelhető el megalapozott üzleti tervek nélkül. Ami az eredményességet illeti, annak is át kell lépnie a projektkereteket. Ennek az alapja a szervezet egészére jellemző teljesítménymérés és értékelés, a szervezeti célok kommunikációja, a célokkal való azonosulást segítő motiváció, végső soron a teljesítménymenedzsment. Ennek alapfeltételeit a szervezéstudomány többnyire a következőkkel írja le:

- világos és egyértelmű célok,
- érthető és a kontrolláltak által elfogadott teljesítménymércék,
- konzisztens felelősségi rendszer (az egyének szintjén is),
- megfelelő információs rendszer,
- a képesség és készségfejlesztés hozzá illesztése az elvárt teljesítményhez,
- a megfelelő érdekelttség, ösztönzés megteremtése,
- támogató szervezeti kultúra.

Fenntartható szociális gazdaság: realitás vagy illúzió?

Ha realistikus akarunk lenni, akkor egyelőre inkább az utóbbi. De az eddig írottak azt célozták, hogy mielőbb realitás legyen, mert ehhez a szektor résztvevőinek fűződik a legnagyobb érdeke. Kevés a szociális és közösségi vállalkozás, törekények, egyik napról a másikra élők a szervezetek és ettől billenhet maga a szektor is. Pedig elemi érdekek fűződnek a megkapaszkodáshoz, a növekedési pályára álláshoz, hogy a régi és új közösségi vállalkozások az önkormányzattal és más civil szervezetekkel stratégiai szövetségben vegyenek részt a helyi feladatokban, lehetőleg sikeres projekteken. Amikor napirendre kerül az együttműködés lehetősége, stratégiája a *közfeladatok megoldásában*, a *felek* a kölcsönösség, a részvétel

és a kiszámíthatóság fontosságát hangsúlyozzák. Amikor a feladatok átadása konkretizálódik, az előnyök mellett a hátrányok is szóba kerülnek, s ezekből jócskán idéztünk az előző oldalakon.

A gyermekek születése, és a társadalom elöregedése, a szociális ellátás érintettjeinek és a munkanélküliek számának alakulása miatt a *humán szolgáltatásokkal* kapcsolatos igények nőnek. A közfeladatok átadása azért fontos, mert az önkormányzatok és a civilek külön-külön gyakran képtelenek elégséges pénzügyi és humán erőforrásokat mozgósítani a szükségletek kielégítésére. Egy civil szervezet azonban az önkormányzati forráson túl más donorokra is támaszkodhat, és sokszor jobb minőségben képes ellátni az adott feladatot. Ha a civil szervezetek önkormányzati költségtevényezőből pótlólagos források szerzőivé válhatnak, újabb akadály hárul el a partnerség elől. A nonprofit szféra jogi és adózási feltételei is kedvezőbb helyzetbe hozhatják az önkormányzatokat. Az említett előnyök mellett látnunk kell azt is, hogy a pénzügyi kultúra általános színvonala, a szabályok változását nehezen követő, a pénzügyi szakemberek bevonásán takarékoskodó civil magatartás bizalmatlanságot okoz. Az önkormányzatnak minden garanciát meg kell kapnia arról, hogy az adott szervezet képes a feladat elvégzésére, mert ellátási kötelezettsége van. A közbeszerzés új rendszere meghatározza a különböző összehatárokhoz kapcsolódó részvételi kritériumokat, és ezzel bizonyos térségekben nemcsak korlátozza, hanem vélhetően meg is akadályozza a feladatok átadását. Ilyenkor a racionalitás helyett a kényszer teremtheti meg a civil szervezetek közötti kooperációt, amely az erőforrások és kompetenciák koncentrációjával létrehozza a pályázati feltételeknek való megfelelés esélyét.

Az együttműködést jogi illeszkedési problémák mellett szemléletbeli problémák is nehezítik. A költségvetési szemlélet például csak egy évet engedélyez akkor, amikor a pályázatok többsége túlnyúlik a költségvetési éven. A szociális gazdaság szervezeteinek elemi igénye a kiszámíthatóság, amelynek legfontosabb előfeltétele a hosszú távú tervezés. Amíg ennek megteremtődnek a feltételei, addig szervezeti aprómunkával, a rövidebb intervallumra koncentrálva, kis lépésekkel elvégezhetők a gazdálkodás megalapozásához és fellendítéséhez szükséges szervezetfejlesztési és képzési feladatok. Fejezetünk befejezése egyben az első képzés kezdete: A Függelék 2. sz. mellékleteként közölt táblázatsor a különböző státuszú – közhasznú és kiemelkedően közhasznú szervezetek – *közelmúltig* érvényes kedvezményeit és mentességeit tartalmazta. Ne bizzon abban, amit lát! Kérjük, hogy a változásokról megjelent jogszabályok és a vállalkozás pénzügyi szakembere segítségével ellenőrizték az ott szereplő információk érvényességét. Jó munkát, sikeres, önfenntartó gazdálkodást kívánunk!

Jogszabályok, amelyek a civil szervezetek gazdálkodását meghatározzák (a teljesség igénye nélkül)

Törvények

A közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. törvény

A Nemzeti Civil Alapprogramról szóló 2003. évi L. törvény

A számvitelről szóló 2000. évi C. törvény

Az adózás rendjéről szóló 2003. évi XCII. Törvény

A társasági és osztalékadóról adóról szóló 1996. évi LXXXI. törvény

A helyi adókról szóló 1990. évi XCIII. törvény

Az általános forgalmi adóról szóló 1992. évi LXXIV. törvény

A személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény

Az egyes pénzügyi tárgyú törvények módosításáról szóló 2006. évi LXI. törvény, amely módosította az SZJA, ÁFA, az Adózás rendjéről és a társasági adóról szóló törvények néhány elemét.

Kormányrendeletek:

A társadalmi szervezetek gazdálkodó tevékenységéről szóló 114/1992.(VII.23) kormányrendelet

Az alapítványok gazdálkodási rendjéről szóló 115/1992. VII.23. kormányrendelet

A számviteli törvény szerinti egyéb szervezetek beszámoló készítési kötelezettségének sajátosságairól szóló 224/ 2000. kormányrendelet

16. Emberi erőforrás gazdálkodás a szociális gazdaságban (Lévai Márta)

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

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

Nem célunk itt átfogó képet adni ennek az interdiszciplináris tudásnak a mibenlétéről, hangsúlyainak alakulásáról, sem a nonprofit specifikumairól. A szociális gazdaság fejlesztésében az emberi erőforrás gazdálkodás témaköréhez kapcsolódó aktuális kérdésekre szeretnénk a következőkben a figyelmet ráirányítani.

Emberi erőforrás gazdálkodás céljai

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

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

A szervezeti hatékonyságot a felvállalt társadalmi cél megvalósítása vonatkozásában kell értelmezni. Az üzleti szereplőktől eltérően a profitráta, vagy a piaci részarány valószínűleg nem megfelelő eszköz a szervezeti hatékonyság mérésére. A tevékenységekbe befektetett pénz, munka, eszközök hozadékát sokszor nem egyszerű mérni, hiszen például a helyi társadalmi tőke növekedése olyan nehezen mérhető tényezőkből áll, mint a konfliktusok csökkenése, a bizalom és együttműködési készség növekedése. A helyi társadalom számára hasznosnak

ítélt tevékenységek megvalósításába bevont személyek száma, a segélyektől való függőség csökkenése jelezheti a szervezet tevékenységeinek hatékonyságát, de ennek mérése is csak középtávon adhat a munkáról valódi visszajelzést.

Ezzel együtt nem érdemes a piaci szempontokról lemondani, a tervezett termék vagy szolgáltatás értékesíthetőségét, vagy minőségét alábbadni, hiszen ezáltal a gazdasági tevékenységek fenntarthatóságát kockáztatnánk. A szervezeti döntések átláthatóságát segíti, és lehetővé teszi a középtávú pénzügyi tervezést, ha a gazdasági szereplőknél megszokott módon munkaköri meghatározásokat, a munkakörhöz kapcsolódó teljesítményértékelést alakítunk ki, még ha sem a munkakörök, sem a normák piaci szempontból nem versenyképesek. Amennyiben a tevékenységeink tervezése során a társadalmi célok, a közösség fejlesztése és a gazdálkodás szempontjai között megfelelő egyensúlyt tudunk kialakítani, a emberi erőforrás gazdálkodás eszközei, módszerei segítségünkre lehetnek a szervezeti eredményességben, a munkatársak fejlesztésében.

Szervezeti stratégiai célok és a munkaerő gazdálkodás kérdései

A szervezeti stratégia kialakításához és sikeres megvalósításához az emberi erőforrásokkal kapcsolatos néhány fontos kérdés tisztázása segítséget adhat.

Szervezetünk jelenlegi helyzetének értékeléséhez az emberi erőforrásaink szempontjából a munkatársaknak, illetve az elérhető munkaerőnek három tényezőjét kell ismernünk: az *iskolai/szakmai végzettséget, a munkatapasztalatokat, és a munkavégzéshez hasznos kompetenciákat*. Ezen a három területen történő helyzetfeltárással megismerhetjük, hogy milyen erőforrásokkal rendelkezünk, illetve hol vannak hiányosságaink. A munkaerő-piaci kompetenciák körének pontos meghatározása - bár az utóbbi időben igen sok figyelmet kapott ez a téma - nem egyszerű feladat. A felnőttképzéssel foglalkozó szakemberek többnyire a munkaerő-piaci szempontból lényeges kompetenciák közé a matematikai logikát, a saját, illetve idegen nyelven történő kommunikációt, az informatikai és kommunikációs technológia alkalmazását, valamint a szociális (vagyis társas) kompetenciákat sorolják.

Amennyiben a helyzetfeltárással eredményt hozzatunk ahhoz, hogy milyen tudások, szakmai ismeretek, tapasztalatok, kompetenciák szükségesek a szervezeti és gazdasági célok eléréséhez, képet kapunk arról, hogy mely területeken van szakmai és személyes fejlesztésre szükség munkatársaink körében. Ezzel a munkával a stratégiai döntések körében meghatározhatjuk a szervezet munkaerő-szükségletét és kijelölhetjük, milyen támogatást kívánunk munkatársaink (tagjaink, támogatóink) számára biztosítani.

Munkaszervezés és munkakör tervezés

A kielégítetlen helyi szükségletek ellátására irányuló tevékenységek munkakörökké szervezése nem kevés kreativitást igényel még nonprofit keretek között is.

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

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

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

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

A munkaszervezés fenti folyamatában két szempontot mindig szem előtt kell tartani. Az egyik az, hogy a munkát végző személynek érdemi munka jusson, amit saját maga és a helyi közösség is megbecsül. Másrészt a tevékenységek fenntartóságának érdekében mindig meglévő szükségleteket kell felkutatni, és nem piacot teremteni. A mesterségesen, támogatások segítségével létrehozott piacok a támogatások megszűnésével azonnal összeomlanak. (Pl. számos tapasztalat mutatta, hogy idős emberek számára ház körüli segítséget nyújtó szolgáltatások, ha azok csak a támogatott foglalkoztatás terepeként szerveződtek, nem biztosítottak valódi piacot a támogatás megszűntével. Nincs annál lehangolóbb, mint amikor a munkatársaknak, és a „beszervezett” igénybevevőknek néhány hónap után nem csupán a szolgáltatásról, de az ezzel együtt járó társas kapcsolatokról is le kell mondaniuk.)

A munkakör tervezésnél segíthet a részmunkaidő alkalmazása, egy teljes munkaidős állás több munkatárssal való betöltése (job sharing), különböző alternatív munkarendek alkalmazása. A különböző munkakörök közötti rotáció hozzásegítheti a munkatársakat a számukra legnagyobb megelégedést nyújtó terület azonosításához, és bizonyos esetekben egy-egy nem vonzó feladat ellátásához is hozzájárulhat a szervezeten belül.

Amennyiben szociális ellátások alanyai válnak munkavállalóvá, fontos arra is figyelni, hogy ne veszítsenek a munkába álláson – pl. ne essenek el egyszerre többfajta támogatástól, és anyagilag is megérje számukra a munkavégzés. Érdekeltségüket felismerve ezen a területen partnerekké válhatnak az önkormányzatok és a szociális ellátásokat biztosító szereplők, akik segíthetik a munka világában való helytálláshoz szükséges támogatásokhoz való hozzáférést az új munkavállalók számára.

Bár az emberi erőforrás menedzsment egy más – az ösztönzéshez kapcsolódó - területe foglalkozik ezzel a témával, ide illeszkedően meg kell említeni, hogy az Európai Unió 2005-2008-ra vonatkozó foglalkoztatási irányelvei között is szerepel, hogy a munka vonzerejét erősíteni kell, és ösztönözni kell a munkakeresők számára a kifizetődő munkavégzést. A munkavégzés ösztönzésének egyik legjelentősebb eszköze a bérezés, de emellett számos juttatás, szolgáltatás elérhetősége, az előrelépés lehetősége, valamint a társadalmi hasznosság érzése is vonzóbbá teheti az elhelyezkedést.

A munkakörök meghatározása és a munkakör betöltésével kapcsolatos elvárások lefektetése a szervezet munkájának átláthatóságát segíti, és hozzájárul a munkavállalókkal kötött világos és elszámoltatható szerződésekhöz. Azonban az üzleti élet szereplőjéhez hasonlóan, a szociális gazdaság szereplői is dinamikusan az aktuális szükségletekhez igazított munkakör-tervezési rendszer létrehozására kell, hogy törekedjenek. Időről időre felül kell vizsgálni, hogy a kialakított munkakörök biztosítják-e az eredményes munkavégzést.

A munkakörök tervezésével párhuzamosan a különböző munkakörök munkacsoportokká szervezését, és a munkairányítás megszervezését is meg kell fontolni. A munkacsoportokon belüli együttműködés a munkavégzés hatékonyságát segíti, a benne tevékenykedők számára pedig egy támogató közeget jelenthet, amennyiben az együttműködést valóban sikerül megalapozni. A munka operatív irányítására kijelölt személyek döntési kompetenciáit, felelősségét tisztázni kell, és az operatív vezető számára minden támogatást (információbiztosítás, képzés, stb.) biztosítani kell munkája sikeres végzéséhez. Az operatív munka irányítójának feladatkörébe tartozhat, hogy időszakonként megvizsgálja: a kialakított munkakörök, és a munkaszervezés racionálisan igazolhatók és eredményesek-e, vagy a szokásokon változtatni szükséges. Az operatív munka irányításának feladatát és az azt ellátó személy szerepét sosem szabad alábecsülni, hiszen közvetlen hatással van a termékek és szolgáltatások minőségére, továbbá a mindennapi kommunikációval befolyásolja a munkavállalók elégedettségét.

Munkaerő ellátás

A zavartalan szervezeti működés alapfeltétele a megfelelő munkaerő ellátás. A szociális gazdaság tevékenységeinél abból a feltételezésből indulunk ki, hogy szabad munkaerő áll rendelkezésre helyben, ami a toborzás kérdését egyszerűbbé teszi. A megfelelő munkaerő kiválasztásánál pedig nem elsősorban a piaci szempontok érvényesülnek, hanem a szervezet társadalmi szerepvállalása, így a kiválasztásnál sem kell olyan bonyolult és szaktudás igényes menedzsment eszközökhöz nyúlni, mint pl. az értékelő központ (Assessment Center). Ezzel együtt is érdemes néhány gondolat erejéig a toborzás, kiválasztás, elbocsátás fogalomkörével foglalkozni.

Ahogy a szervezeti stratégiához kapcsolódóan jeleztük, a munkaerő-igény meghatározása tervezést igényel, annak nemcsak emberi, hanem anyagi feltételeinek körüljárásával is. Figyelmet szeretnék szentelni ennek a tervezésnek a kommunikációs oldalára is.

Ha valóban a helyi társadalom, közösségek fejlődéséhez szeretnénk tevékenységeinkkel hozzájárulni, érdemes helyben mindenki számára elérhető információt biztosítani tervezett tevékenységeinkről, és nagyon pontosan meghatározni azt, hogy milyen munkavégzést, a helyi közösség mely tagjainak tudunk kínálni. A munkaerő toborzásával és kiválasztásával kapcsolatos döntéseink átláthatóságának biztosítása a közösség bizalmát erősítheti, de egyben középtávú munkaerő-ellátásunkat is támogathatja. Megfelelő kommunikáció kialakításával elkerülhetők pl. azok a csapdák, melyekre számos példa adódott roma foglalkoztatási programok keretében: a programokba bevont romák elégedetlenek a munka minőségével és a foglalkoztatás feltételeivel, a helyi közösség többi munkanélküli tagja pedig azt sérelmezi, hogy miért csak egy szűk csoport számára biztosítanak lehetőséget a munkavállalásra.

A szociális gazdaságban végzett tevékenységek során is felmerül az elbocsátás kérdése. Egyrészt a foglalkoztatott célcsoportok munkaerő-piaci szempontból sérülékeny volta, másrészt bizonyos tevékenységek esetében a nyílt munkaerő-piacra történő tranzitálás adhat speciális feladatokat. Amennyiben pl. hiányszakmákra való felkészítést vállal szervezetünk a szociális gazdaság keretei között, a munkaerő-gazdálkodásnak része a felkészülés arra, hogy - pontosan tevékenységeink sikeréből fakadóan -, rendszeresen fogunk munkaerőt kibocsátani a nyílt munkaerőpiac irányába. Bármilyen okból is történik a munkaerő kilépése a szervezettől, érdemes meggondolni annak a lehetőségét, hogy a szervezeten belül rendelkezésre bocsátott személyes támogatások (pl. mentorálás) egy darabig még rendelkezésre álljanak a kilépőnek, ezzel hozzájárulva a munkaerő-piaci sikerességhez, a további kudarcok elkerüléséhez.

A fentiekben említett tevékenységek megvalósításához (pl. a toborzáshoz szükséges hirdetések, közvetlen megkeresések; a kiválasztási folyamat szempontjainak kialakítása; a kiválasztást követő munkaköri orientáció, az elbocsátásokhoz kapcsolódó kiléptetés és orientáció) jelentős segítséget adhatnak az emberi erőforrás menedzsment részterületeinek és technikáinak ismeretei.

Az emberi erőforrások fejlesztése

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

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

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

Mivel a foglalkoztathatóság fejlesztéséhez jelentős támogatási források állnak rendelkezésre, ezeket igyekezzünk minél jobban kiaknázni. A képzési piacon nagyon sok szereplő található, a képzési, fejlesztési lehetőségek széles tárházát biztosítva. Győződjünk meg arról, hogy az általunk kiválasztott képző(k) a saját szervezetünk szükségleteihez igazodó, testre szabott képzést ajánljanak, amit a szervezetenél folytatott képzési szükséglet-felmérésre alapoznak. Természetesen bizonyos munkatársak esetében választhatunk készen kapható (pl. szakmai képzettséget nyújtó, vagy új menedzsment technikák elsajátítására irányuló) kurzusokat, ám ekkor is megéri tájékozódni arról, hogy a képzési előfeltételeknek megfelel-e munkatársunk, és a képzők által kínált ismeret alkalmazására lesz-e lehetőség a szervezeten belül a későbbiekben.

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

elvárt teljesítmények hiányát. Alaposabb helyzetelemzéssel azonban kiderülhet, hogy milyen más tényezők befolyásolják a teljesítmény elmaradását (pl. a munkaköri elvárások nem teljes ismerete, a munkacsoporton belüli együttműködés vagy a kommunikáció hiányossága, esetleg környezeti akadályozó tényezők, stb.).

Szervezetek vezetése, vezetésfejlesztés

Az emberi erőforrás fejlesztés egyik fontos feladata a szervezet vezetőinek fejlesztése, annak segítése, hogy mind a stratégiai, mind az operatív döntések a szervezeti értékeken alapuljanak. A szociális gazdaság szereplői számára a legnagyobb kihívás, hogy a szervezeti küldetések, a közösség fejlesztéséért felvállalt célok ne csak az elvekben, alapító okiratokban vallott szép szavak legyenek, hanem a szervezetek mindennapi döntéseit is áthassák, és így valósuljanak meg.

Ehhez egyrészt az szükséges, hogy a szervezet vezetése kellő ismeretekkel rendelkezzen mind a tágran értelmezett szociálpolitika, közösségfejlesztés, személyes fejlesztés, mind pedig a gazdálkodás, vállalkozás, menedzsment, illetve a jog területén. Nemcsak ismeretek, hanem a nézőpontok összehangolása is szükséges. A megfelelő egyensúly megtalálásához újra és újra a szervezeti küldetésből, felvállalt alapfeladatból kell kiindulni. Amennyiben ez nem nyújt kellő útmutatást, akár annak megváltoztatását, kiegészítését is fel kell vállalni.

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

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

A szervezetek személyi háttere

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

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

17. Marketing és PR a szociális gazdaságban (G. Fekete Éva)

A társadalomban a javak elosztása reciprocitás, redisztribúció és csere formájában történhet. A marketing a legtágabb – a csere társadalmi méretekben való értelmezésén alapuló – megfogalmazás szerint minden értékkel rendelkező jószág (termék, szolgáltatás, eszme, ötlet, érzés, stb.) cseréje. (Bauer-Berács, 1992) Minden piacra termelő vállalat az alapján ítéli meg tevékenységének eredményességét, hogy sikerült-e vevőt találnia termékeinek. (Levitt, 1983)

Az 1960-as évek végén és az 1970-es évek elején a jelentős nonprofit hagyományokkal és fejlett piacgazdasági gyakorlattal rendelkező Amerikai Egyesült Államokban már a nonprofit szervezetek körében is megjelent, igaz, először csak ösztönös formában a marketing tevékenység. (Kotler és Levy, 1969, Kotler és Zaltman 1971, Shapiro 1973). Ezt követően, főként, hogy a nonprofit szervezeteknek egyre gyakrabban kellett szembesülniük forráshiánnyal és az éleződő verseny hatásaival, a nonprofit marketing mind az elmélet, mind a gyakorlat területén rohamos fejlődésnek indult. Az 1990-es évekre a fejlett világban már igen széles körben elfogadottá vált nonprofit marketing tovább szélesedett és mélyült. A folyamatban fontos szerepet játszott, hogy a gyakorlatban is bebizonyosodott a nonprofit marketing hatékonysága és széleskörű alkalmazhatósága, továbbá a változások egyszerre új kihívások elé állították a nonprofit szervezeteket, ugyanakkor kitágították a működés terét is:

- a megváltozott politikai rendszer számos országban – köztük hazánkban is – a közszolgáltatások felé terelte a nonprofit szektort;
- a társadalmi légkör változása sok országban kedvező környezetet teremtett az önkéntesség növekedésének (Kelet-Közép-Európában a demokratikus átalakulás);
- a nemzetközi szervezetek a társadalmi marketingnek egyre nagyobb szerepet szántak;
- a nonprofit szervezetek hagyományos támogatási forrásai egyre jobban beszűkülnek – korábban az állami támogatások, a vállalati és a magánadományok voltak a fő források, ma egyre inkább a szolgáltatások értékesítése és a kiegészítő marketing bevételek kerülnek előtérbe.

(Pavluska, 2003)

Az üzleti és a nonprofit marketinget ötvöző gondolkodásmód még nem terjedt el Magyarországon. Sőt a szociális gazdaságra nagyobb hatással lévő közösségi szektorban alkalmazott nonprofit marketing is még gyermekcipőben jár. Annak ellenére, hogy egyre többen felismerik a marketing szemlélet nélkülözhetetlenségét.

A szociális gazdaságban (is) a marketing szemlélet meghonosodásának első feltétele annak belátása, hogy a marketing a vevőkkel, kliensekkel való azonosulást hangsúlyozó filozófia és a felek kölcsönös megelégedettségének elérésére törekvő cserét megalapozó és lebonyolító cselekvésrendszer egyszerre. (Suhajda, 1998)

A marketing mint filozófia a szociális gazdaságban

A termékek és szolgáltatások vevői megnyerésének üzleti filozófiája mellett a szociális gazdaságban megjelenik a nonprofit szervezetek marketing filozófiája is. A nonprofit modell lé-

nyege, hogy a szervezet működésének központi kérdése, közvetlen célja valamilyen közösségi szükséglet és igény kielégítésére alkalmas javak, (a társadalom egyes csoportjainak vagy egészének fontos és értékes termékek, szolgáltatások vagy gondolatok) önkéntes biztosítása, amelyben meghatározó integráló és koordináló mechanizmus az anyagi és szellemi szolidaritás, nem pedig a forrásgyarapító kereskedelmi ügylet vagy a jog és a politika eszköze. (Pavluska, 2003) Eszerint nem csupán a terméket/szolgáltatást, de magát a szervezetet, illetve a mögötte álló társadalmi célt, eszmét is el kell tudni adni. A hátrányos helyzetű emberek foglalkoztatása, vagy speciális szükségleteik kielégítése, a környezet javítása, vagy bármilyen más közösségi cél széles közönség általi elfogadtatása önmagában is szerezhet szponzorokat a közösségi vállalkozások számára, ugyanakkor segíti termékeik, szolgáltatásaik értékesítését is. A terméken, annak pusztán tulajdonságain, árán és értékesítési helyén kívül az előállítás körülményei, szereplői, a befolyó jövedelmek felhasználási területe szintén befolyásolják az értékesítést. Ezzel a lehetőséggel a szervezeteknek élniük kell, és működésük minden mozzanatában figyelniük kell fogyasztóikra, továbbá a szervezet által közvetített eszmei tartalom sérthetetlenségére, a működésük alapját képező értékek megőrzésére. Ennek hiányában hitelüket veszítik és eltűnik a nonprofit közhasznú imázs, a termékek önmagukban versenyeznek a piacon.

A szociális gazdaságban rejlő kettősség miatt a konkrét termék/szolgáltatás eladásán túl a szervezet tagjai által vallott értékek, eszmék, célok eladására is rendelkeznie kell a szervezeti kultúrába beépülő, a szervezeti magatartást alakító marketing stratégiával.

A marketing, mint menedzsment funkció a szociális gazdaságban

A marketing a cserekapcsolatok szervezésének rendszeres, összehangolt cselekvési sémája: elemzési, tervezési, végrehajtási, ellenőrzési tevékenységek láncolata. *Funkcionális értelemben a marketing olyan híd, amely cserekapcsolatok által harmonikusan összeköti a szervezetet külső környezetével, jelentős figyelmet fordít igénybevevőire, célközönségére, illetve a szervezeti sikert befolyásoló egyéb szereplőkre, tényezőkre és segít a menedzsmentnek a versenytársakkal szembeni legelőnyösebb pozíció kialakításában.* (Pavluska, 2003)

A marketing mint komplex menedzsment-folyamat a következő főbb lépéseket foglalja magában:

Helyzetértékelés, helyzetfeltárás, a marketing lehetőségek elemzése

Az elemzés alapja mindig kutatás szekunder és primer források alapján. Szükséges ilyenkor a szervezet mikro- (közvetlen környezet) és makrokörnyezetének (szélesebb hatású, társadalmi, gazdasági, stb. erők) elemzése: eredmények, erőforrások értékelése, a célterületek közönségeinek megismerése (fogyasztói magatartás vizsgálata), piackutatás (igény és elégedettségvizsgálat), versenyanalízis, piaci előrejelzés, tágabb környezeti hatótényezők vizsgálata. A szociális gazdaságban jellemzően az alábbi területeket kell feltárnunk a marketing stratégia megalapozásához:

1. Az eladandó termék-, szolgáltatás- és eszmekör jellemzői, formálhatóságának és mennyiségi növelésének technikai, szervezeti, morális lehetőségei és korlátai. (Mire vagyunk képesek és hajlandók?)

2. Jelenlegi és potenciális piacaink sajátosságai, a kereslet jellemzői. (Mit akar a piac?)
3. Saját piaci pozícióink, az értékesítés alakulása (célpiacokként elfogadottság, értékesített mennyiség, piaci részesedés, szezonális, piaci-nem piaci tényezők aránya). (Mit tudunk eddig elérni?)
4. A tagok elvárásainak, érdekeinek mérlegelése. (Milyen belső elvárásoknak kell megfelelni?)
5. A támogatói kör és a várható támogatási programok elemzése. (Mit akar a köz- és társadalmi szféra?)
6. A jelenlegi és potenciális partnerek lehatárolása, erős és gyenge pontjaik, sikertényezőik elemzése. (Kikre számíthatunk?)
7. A konkurencia lehatárolása, erős és gyenge pontjaik elemzése. (Kikkel, mely területeken kell versenyeznünk?)
8. Makro-gazdasági trendek, a termelést, az értékesítést, a támogatásokhoz való hozzájutást befolyásoló tényezők. (Mire számíthatunk kívülről?)
9. A saját szervezetben várható szervezeti, műszaki – technológiai, humán változások, általános vállalkozási és társadalmi stratégia. (Mire számíthatunk belülről?)

Célok, célcsoportok kijelölése, piac-szegmentáció

A piac egyedi keresleti sajátosságokat mutató csoportjait szegmentumnak, a piac megismerését célzó és azt homogén – a marketingakciók gazdaságos és hatásos végrehajtását lehetővé tevő – részekre osztó eljárást *szegmentációnak* nevezzük. A piac-szegmentáció feltárja a potenciális vevők körét.

A piac-szegmentáció lépései nonprofit szervezetek esetében:

1. A szervezet küldetésének meghatározása
2. A piac meghatározása
 - kijelöljük, hogy a verseny milyen szintjén kívánunk mozogni
 - levonjuk a következtetéseket a piacok méretét, szerkezetét, a fogyasztást meghatározó tényezők elemzéséből.
3. A szegmentáció alapjául szolgáló ismérvek meghatározása
 - azon ismérvek megtalálása, melyek alapján keresleti különbség mutatható ki egy-egy piac fogyasztói között, és amely alkalmas homogén csoportok kialakítására
4. A szegmentumok kialakítása
 - követelmények: mérhetőség, elérhetőség, időbeli stabilitás
5. A szegmentumok elemzése

A szegmentáció alaptétele: a szegmentumok közötti eltérés a lehető legnagyobb, a szegmentumokon belüli különbség a lehető legkisebb legyen. (Piskóti)

Célcsoport-képzésen azt a folyamatot értjük, amikor kiválasztjuk a számunkra megfelelő szegmentumot (szegmentumokat) és azt tevékenységünk középpontjába állítjuk.

Az üzleti marketinghez képest sajátos vonás, hogy a szociális gazdaságban a közvetlen fogyasztók mellett gyakran más csoportokat is be kell vonni a marketing-programok körébe. Fontos például a politikai döntéshozók, a média, a szószólók, az önkéntesek, a közvélemény meggyerése is. A többszörös közönség tovább bővíti a marketing feladatokat.

Marketing koncepció kialakítása

A marketingkoncepció három tartópillérre épül: a vevői orientációra, az integrált, koordinált marketingre és a hosszú távú előnyökre. Fő feladata azon kérdések megválaszolása és tudatosítása, hogy mely piacon és hogyan, milyen megoldásokkal jelenjen meg a szervezet.

Pavluska Valéria szerint a nonprofit szervezetek marketing stratégiájának kialakításában meghatározó jelentőséggel bír, hogy:

1. *A szervezet milyen kapcsolatban van környezetével.* Ha forrásai akárcsak részben is támogatásokból származnak, akkor külön marketing stratégiát kell kialakítani a források megszerzésére és a források felhasználására. A folyamatos forrásbiztosítás érdekében nemcsak a végső felhasználókra, hanem a támogatókra vonatkozó marketing tervet is meg kell fogalmazni.

Ha önkéntesek bevonásával működik, a célközönségek száma kibővül egy újabbal, hiszen az önkéntesekkel való együttműködés napi feladatokat jelent.

A nonprofit szervezetek mind tevékenységük, mind forrásaik kapcsán jobban kötődnek a közérdekhez, így nagyobb közfigyelem irányul feléjük, amelyet szintén nem lehet figyelmen kívül hagyni. Ennek következtében a nyilvánosság sokkal fontosabb szerepet kell, hogy kapjon a marketing stratégiák és programok körében.

2. *Milyen a nonprofit szervezetek által befolyásolni kívánt cserék természete.* A marketing-stratégia kialakításában alapvető szempont, hogy a megnyerni és megtartani kívánt közönség milyen áldozatok árán milyen hasznokhoz juthat a cserében. A nonprofit szervezetek kapcsolataira fokozottan jellemző, hogy a közönség a gazdasági költségek mellett nemcsak idő- és energiaáldozatot hoz, hanem igen gyakran gondolatok, értékek, világnézetek, magatartásminták feláldozására is kényszerül, amelyekért cserébe szintén nemcsak gazdasági, hanem társadalmi és lelki haszonhoz is juthat. A vállalatokra tipikusan jellemző „gazdasági áldozatokért gazdasági haszon” jellegű tranzakciókkal szemben a nonprofit szervezetek kapcsolatai igen változatos költség/haszon kombinációkban jelennek meg, amelyek természetesen más kezelési módot is igényelnek. (Pavluska 2003)

Marketingprogramok tervezése

A marketingstratégia programszerű megfogalmazásával történik meg a teljes értékajánlat részletes kialakítása. A marketing-mix – a célközönséget leginkább befolyásolni képes eszközkombináció kidolgozása. A marketing-mix a nonprofit szervezetek esetében 7P, azaz hét angol szó:

- Product - termék, vagy Program - aminek a fogyasztó számára használati értéke van,
- Price - ár,
- Place - hely, az a csatorna, amelyen át fogyasztóinkhoz el akarunk jutni,
- Promotion - azok a marketingkommunikációs eszközök, amelyeket munkánk során felhasználunk
- People - az emberek, akikkel együtt dolgozunk, akik találkoznak a fogyasztóval
- Physical evidence - szolgáltatásunk azon része (ha van ilyen), ami fizikai természetű
- Process - az a folyamat, amelyben a fogyasztó is esetleg részt vesz, és amelynek során hozzájut a szolgáltatáshoz.

A marketing eszközök megválasztásánál tekintetek lennünk arra, hogy:

- A szociális gazdaságban – jellegeből adódóan - az üzleti és a nonprofit marketing eszközei keverednek. Nem vehetjük át azonban kritika nélkül sem az üzleti világ, sem a nonprofit szervezetek konkrét marketing-gyakorlatát. Ami működőképes és elfogadható a piacok szervezésében, a profit világában, nem biztos, hogy adekvát nonprofit környezetben.
- A szociális gazdaság szervezetei is sokfélék, nem lehet uniformizált, egységes marketing megoldásokban gondolkodni.
- A valamilyen konkrét termékkel vagy szolgáltatással együtt értékesítendő társadalmi és pszichológiai előnyök a hagyományos marketing eszközökkel nehezen érvényesíthetők, különösen, ha közben ezek fejében olyan áldozatokra is kérjük a fogyasztót, ami számára kicsi vagy semmilyen hasznot sem eredményez.
- A piaci szektorban általában lehetséges az ajánlat megváltoztatása, a fogyasztói igényekhez való rugalmas igazítása. A nonprofit szektorban ez gyakran nehéz vagy lehetetlen.

Végrehajtás - kivitelezés, megvalósítás

A marketing akciók kivitelezése jelentős mértékben függ a jó tervtől és az alapos előkészítéstől. A tervnek összhangban kell lennie nem csak a termék jellegével, de a megvalósítók személyiségével, kvalitásaival is. Nincs annál siralmasabb, mikor egy csillogó marketing programot próbálnak pénzhiány vagy humán tényezők miatt lebutítva, „rongyosan” megvalósítani. Más a helyzet, ha eleve a szerényebb körülményeknek megfelelő, egyszerű, de stílusos, a szociális tartalmat jól megjelenítő programba vágunk bele. A megvalósítást bízhatjuk erre specializálódott szervezetre vagy saját munkacsoportot is alakíthatunk a feladatok elvégzésére. Természetesen az első esetben nagyobb költségekkel kell számolnunk. Mindkét esetben figyelünk kell azonban arra, hogy a marketingprogramot csak a szervezet egészének, minden egyes tagjának részvételével, a programnak megfelelő magatartásával lehet teljesíteni. A termék vagy szolgáltatást előállítók, a minőséget meghatározók tehetik a legtöbbet a sikeres értékesítésért. Ha nem jó a bor, hiába van a cégér. A megvalósítás során a kreativitás a legfőbb érték. Nonprofit körülmények között ezer apró ötletre lesz szükségünk. A nehézségek áthidalásában segíthet a szektorra jellemző nagyobb szociális érzékenység, de erre vég nélkül nem alapozhatunk. Végző soron nem könyöradományokra számítunk, hanem árbevételre és a céljainkkal való azonosuláson alapuló támogatásokra, melyek a piacon való megmérettetés eredményétől függ.

Ellenőrzés - értékelés, visszacsatolás

A marketing tevékenység sikeressége közvetlenül a vevői, kliensi, támogatói elégedettségben, végső soron az értékesítés és egyéb forrásszerzés eredményében, a befolyt árbevételben és támogatásban mérhető. A marketing stratégia esetleges korrekciója, ill. a minél nagyobb bevétel érdekében az elégedettséget és a piaci eredményeket folyamatosan követni kell. Ehhez jó eszköz a vevői, kliensi elégedettséget mérő, a marketing stratégiában meghatározandó helyen és időben a célcsoport tagjai számára kiosztott felmérő ív. A legfontosabb mérőeszköz pedig az eladási forgalom termékenként, célpiaconkénti és időszakonkénti alakulásának követése. Ezekből az adatokból lesűrhetjük az egyes termékek különböző célpia-

cokon való szereplésének sikerét, észlelhetjük a marketing tevékenység élénkítésére, vagy zavartalan folytatására irányuló igényeket és ennek megfelelően korrigálhatjuk a koncepciót, vagy a marketing programokat.

Értékeléskor nem csupán az eredményeket nézzük meg. A további munka megalapozásához érdemes megvizsgálnunk, hogy bevált-e a program, az ár, a helyszín, az időpont, a reklám. A bevált eszközöket újra használhatjuk, variálhatjuk, újakat választhatunk.

A nonprofit szektorban különösen fontos, hogy folyamatos értékeléssel ellenőrizzük, hogy valóban az igényekre reagálnak termékeink és a megfelelő marketinget használjuk ahhoz, hogy az érintettekhez eljussanak termékeink, programjaink, szolgáltatásaink. (Suhajda, 1998)

PR tevékenység a szociális gazdaságban

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

A PR a szervezet kommunikációs tevékenységeinek összehangolása, és a szervezet külső és belső kommunikációjának menedzselése. E tevékenység során az első lépés mindig azon célcsoportok meghatározása, amelyek felé kommunikálni szándékozik az adott szervezet. A szervezet belső PR tevékenysége alatt mindenfajta olyan tudatos információáramlást értünk, amely a szervezet tagjai, önkéntesei, esetleges alkalmazottai és vezetői között zajlik.

A szervezet külső PR tevékenysége minden olyan kommunikációt magában foglal, amelyet a szervezet, vagy annak képviselője a külvilág valamely elemével folytat. E munka során információkat közvetít a szervezetről, annak szolgáltatásairól, tevékenységéről, miközben információkat kap a szervezet külső megítéléséről, illetve azt befolyásolja. A külső PR célcsoportjai a szervezettel kapcsolatban álló ügyfelek, a partnerszervezetek, a forrásokat biztosító szervezetek (vállalatok, bankok, törvényhozás, államigazgatás), a környezet véleményvezérei, a helyi közösség, az önkormányzat, a média, stb.

18. Kapcsolat a közszférával (G. Fekete Éva)

A szociális gazdaság közszférával való kapcsolata négy jelentős területen nyilvánul meg:

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

A fenti kapcsolatterületekhez kötődve a szociális gazdaság szervezeteinek érdekérvényesítési lehetőségei és a szociális gazdaság közfeladatok ellátásába való bekapcsolódása érdemel további kifejtést.

A szociális gazdaság érdekérvényesítési lehetőségei

A szociális gazdaság főszereplői: a szociális és közösségi vállalkozások jellemzően hármas, ill. a szociális vállalkozások esetében négyes meghatározottsággal, ebből következően négy szakterülethez kapcsolódó érdekekkel bírnak:

- a. Jellemzően foglalkoztató szervezetek: így nem közömbös számukra a foglalkoztatási politika, azon belül speciálisan a nonprofit foglalkoztatás feltételrendszereinek alakulása.
- b. Piaci szereplők: produktumaik értékesítése, valamint a munkaerőn kívül az összes többi termelési tényező biztosítása piaci feltételek között történik. A kemény piaci feltételeket a közhasznúságot elismerő közösségi, esetleg magán szféra, valamint a szervezetek összefogása enyhítheti, de ennek módja, területe és mértéke társadalmi megegyezések, alkuk eredménye. Az érdekek felismerése és érvényesítése jelentős előnyökhöz juttathatja a szektor egyes szereplőit is.
- c. Fejlesztő szervezetek: innovatív tevékenységükkel (a foglalkoztatáson, képzésen, termékek és szolgáltatások előállításán keresztül közvetlenül vagy közvetve) hozzájárulnak a – főként lokális – területek fejlődéséhez, azok hátrányainak csökkentéséhez. Éppen ezért a területfejlesztési politika, annak intézkedései is közvetlenül érintik munkafeltételeiket, fejlődési lehetőségeiket.

- d. Szociális szervezetek: a tagjaiknak nyújtott szolgáltatásaikkal szociálpolitikai feladatokat is ellátnak, gyakran a nonprofit vállalkozásban előállított termék vagy szolgáltatás célcsoportját is a hátrányos helyzetű lakosság alkotja, így részévé válnak a helyi szociális hálónak.

Célzottan a szociális gazdaság, ill. annak szereplői számára kiépített érdekvégyesítési lehetőségekkel nem számolhatunk. Elérhetők azonban a civil szektor számára általában, és a foglalkoztatási nonprofit szervezetek számára speciálisan létező fórumok, integráló szervezetek. *A foglalkoztatási területen* kiemelendő jelentőségű a 2003 tavaszán hat országos foglalkoztatási célú civil ernyőszerkezettel megalakult, majd nyolcfősre bővült Civil Foglalkoztatási Műhely. A CFM a szakmai fejlesztő munka és az érdekegyeztetés elismert bázisává vált úgy az érintett civil szervezetek, mint a foglalkoztatási tárca és intézményei körében.

A CFM által delegált szakértők tevékenykednek az Állami Foglalkoztatási Szolgálat Modernizációt Felügyelő Tanácsban, a Munkavédelmi Koordinációs Tárcaközi Bizottság Munkavédelmi Párbeszéd szakbizottságában, a HEFOP Monitoring Bizottságban és Stratégiai Munkacsoportban, az EQUAL Monitoring Bizottságban, valamint a Tematikus Innovációs Albizottságban és Bíráló Bizottságban, valamint a Felnőttképzési Akkreditáló Testületben is. (CFM Hírlevél, 2005. december 1.)

2005 novemberében a foglalkoztatáspolitikai civil érdekképviselési rendszerben új fejezetet nyitott a Foglalkoztatási és Munkaügyi Minisztérium és a CFM közötti megállapodás az együttműködésről és az ágazati civil érdekegyeztetés rendszerének és kereteinek felépítéséről. (Megállapodás 2005. november 30.)

Ugyancsak a foglalkoztatáshoz kapcsolódik az OFA ROP hálózat, mely ugyan nem érdekvégyesítő szervezet, de munkájával segítheti a szektor egészére jellemző érdekek felismerését és megfogalmazását.

A foglalkoztatással kapcsolatos sajátos érdekeken túli, főként a nonprofit szervezeti formából, de ugyanakkor erős piaci meghatározottságból adódó *speciális vállalkozói szempontok* megjelenítésére jelenleg nincs lehetőség. A gazdasági kamarák a szektor piaci-gazdasági meghatározottságát még nem ismerték fel, eddig nem nyitottak ebbe az irányba.

A területfejlesztés szervezeti rendszerén belül a kistérségi, megyei, regionális civil egyeztető fórumokon keretében érvényesíthetik érdekeiket, mondhatják a különböző fejlesztési tervekkel, programokkal kapcsolatos véleményüket és javaslatukat, csatlakozhatnak a térségi foglalkoztatási paktumokhoz. Az Országos Civil Egyeztető Fórumon keresztül van lehetőség a területfejlesztés stratégiai irányaihoz való hozzászólásra, a nemzeti fejlesztési terv formálásába országos szinten történő bekapcsolódásra.

A helyi döntéshozásba való bekapcsolódás közvetlen módja a nonprofit szervezetek képviselőinek helyi önkormányzati képviselő testületbe és annak bizottságaiba való bejuttatása. A KSH 2000-es felmérése alapján nonprofit szervezetek összesen 874 főt delegáltak önkormányzati döntéshozói pozícióba. A legnagyobb arányban (44,2%-ban) szakbizottsági kültagként, 37,4%-ban képviselőként, 10,1%-ban bizottsági elnökként, 4%-ban alpolgármesterként és 4,1%-ban polgármesterként kerültek be a helyi döntéshozásba.

A nonprofit szervezetek a megyei jogú városok 94,4%-ában, a fővárosi kerületek 78,3%-ában és a többi városnál 68,8%-os arányban vesznek részt a helyi döntések előkészítésében. (Kinyik – Vitál 2005)

Egyes ágazati törvények a civil szervezetek bevonásáról külön is rendelkeznek.

Igy pl. a *szociális területen* a szociális törvény egyértelműen kötelezővé teszi a nem állami szervezetek bevonását egyes területeken. A szociálpolitikai, gyermekvédelmi koncepciók, jogszabálytervezetek előkészítése és véleményezése céljából Szociálpolitikai Tanács létrehozását írta elő a Sztv. 58/B. § (1) bekezdése⁶. A 2001-ben történt törvénymódosítás⁷ alapján a legalább 2000 lakosú települési önkormányzatoknak és a megyei önkormányzatoknak *szolgáltatás-tervezési koncepciót* kell alkotniuk, amelynek megvalósulását a helyi rendelet keretében létrehozott szociálpolitikai kerekasztal kíséri figyelemmel. A kerekasztal tagjai intézményvezetők, fenntartók képviselői, azonban a helyi rendeletben a tagok köre tovább bővíthető, pl. a szociális gazdaság civil szolgáltatóival, vagy azok ernyőszervezeteivel is.

A szociális gazdaság megjelenése a közfeladatok ellátásában

Közfeladatok értelmezése és nonprofit szervezethez való átadásának keretei

A Ptk. 74/G §-a szerint közfeladatnak minősül az az állami vagy helyi önkormányzati feladat, amelynek ellátásáról – jogszabály alapján – az államnak vagy az önkormányzatoknak kell gondoskodni. (A közfeladat értelmezése a hatályos jogszabályok tükrében nem is ilyen egyszerű, más-más jogszabályok más-más meghatározást adnak.) (Bíró 2005)

Az 1989 óta megvalósult politikai – gazdasági - társadalmi változások közben az állam szerepe is átértékelődött, a központi állam közfeladatokban való szerepvállalása csökkent, a feladatellátás egyre inkább a helyi önkormányzatok szintjére tolódot. Az állami kompetenciában maradt feladatokra is jellemző a dekoncentráció, a feladatvégzés helyi szinthez való közelítése. Ugyanakkor az is egyre inkább bizonyítottá válik, hogy „az állami funkciók gyakorlásának hatékonyságát javítja a közfeladatok ellátásának részleges, kivételes esetekben pedig teljes társadalmisítása (Bíró 2005, 8)“

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

A munkanélküliek körében ellátandó állami feladatok részint hatósági, részint szolgáltatási jellegűek. Az állam részéről átadási lehetőség nyilván csak a szolgáltatási jellegű feladatokra adódik. Az, hogy a munkanélküliekre vonatkozó, a szociális gazdaságban kiegészítő jelleggel megjelenő személyre szóló, segítő vagy önsegítő (képzés, tanácsadás, mentorálás, stb.), szolgáltatásokból mit, mennyit és milyen finanszírozási kondíció mellett ad át az állam, pl. egy szociális vállalkozásnak, attól is függ, hogy hajlandó-e egyáltalán a hatósági és szolgálta-

6 2003. évi IV. törvény

7 2001. évi LXXIX. törvény

tási feladatokat szétválasztani. A megtakarítások reményében, vagy egyes szolgáltatások kötelező igénybevételének garantálása érdekében dönthet úgy, hogy továbbra is maga látja el mindkét feladatcsoportot. Szintén részint gazdaságossági számítások, részint a feladat közelebb vitele a célcsoporthoz, a munkaügyi szolgáltatások foglalkoztatáshoz kapcsolása, a szolgáltatások választékának növelése szólhat a feladat átadása mellett. (Csoba 1999)

*A helyi önkormányzatokról szóló törvény*⁸ szerint az önkormányzatok az alábbi feladatokat kötelesek ellátni: „A települési önkormányzat köteles gondoskodni az egészséges ivóvízellátásról, az óvodai nevelésről, az általános iskolai oktatásról és nevelésről, az egészségügyi és szociális alapellátásról, a közvilágításról, a helyi közutak és a köztemetők fenntartásáról; köteles biztosítani a nemzeti és etnikai kisebbségek jogainak érvényesülését.”

A kötelező feladatok további köre – a (3) bekezdés felhatalmazása alapján (az Alkotmány 43. § (2) bekezdésének figyelembe vételével) – *más törvényekből* (például ágazati törvények vagy ún. Hatásköri törvény⁹) következnek. A más törvényből adódó kötelezettségek a település nagyságától, lakosság számától és egyéb feltételektől függően eltérően is megállapíthatók. Például a szociális igazgatásról és ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény lakosság szám függvényében differenciáltan ró kötelező feladatokat a helyi önkormányzatokra.

Szabadon választható feladatként a helyi önkormányzat *önként vállalhatja* minden olyan helyi közügy megoldását, amelyet jogszabály nem utal más szerv hatáskörébe. Ilyen önkéntesen vállalt feladatok lehetnek pl. a törvény által megjelölt feladatok közül is pl.: a kulturális, közművelődési szolgáltatások, a környezetvédelem, a helyi gazdaság fejlesztése, a foglalkoztatási gondok enyhítése. Természetesen a kötelező feladatok teljesítése mindig prioritást élvez a fakultatív feladatokkal szemben. A fakultatív feladatokat a települési önkormányzatok a helyi szükségletek, az önkormányzat anyagi helyzete és egyéb tényezők figyelembe vételével láthatják el. Éppen ezért gyakori, hogy anyagi gondok esetén az önkormányzat minimalizálja vállalásait és eltekint a nem kötelező feladatok ellátásától.

A helyi önkormányzatok a kötelező és önként vállalt közfeladataik ellátását - az Ötv. 81 § (1) bekezdése alapján – az alábbi módok közül választva biztosíthatják:

- hivatali feladat-ellátás, saját - önkormányzati - intézményi megoldás,
- civil alternatívák,
- piac, versenyszféra bevonása,
- vegyes megoldások, versengő alternatívák,
- más - nem önkormányzati - intézménnyel való együttműködés, társulások feladat-ellátás,
- feladat-átadás más hivatalnak.

Tisztán megjelenik tehát a más, nem önkormányzati vagy állami szereplő bevonásának lehetősége.

A kisserződés történhet már működő intézmény önkormányzati vagy attól független alapítású közhasznú szervezetbe történő átadásával, új intézmények civil szervezet általi alapításával, szolgáltatásvásárlással (a civil szervezet által már működtetett feladat megvásárlása).

8 1990. évi (többször módosított) LXV. törvény

9 1997. évi CLVI. Tv.

A közhasznú szervezetekről szóló törvény tartalmazza azokat az előírásokat, melyek megalapozzák a stabil együttműködést a civil társadalom és az állam között. Az újonnan létrehozott közhasznú jogállás az állami támogatáshoz való jogokat és a tevékenység meghatározott formában és tartalommal történő végzésére vonatkozó köteleességeket tartalmazza. A törvény biztosítja az állami támogatásban részesülő nonprofit szervezetek átláthatóságát és elszámoltathatóságát. A nyilvános beszámolási kötelezettség versenyhelyzetet teremt a közhasznú szervezetek között a támogatások és szolgáltatások piacán. Csanády Dániel a törvény hiányosságának tartja, hogy nem tesz különbséget az adomány és a támogatás között, valamint nem adja meg a forgalmi adó visszaigénylésének lehetőségét, továbbá bizonyos adójellegű járulékok (kulturális járulék, szakképzési, ill. rehabilitációs hozzájárulás) alóli mentességet. (Csanády 1999)

Az, hogy az önkormányzatok mennyiben képesek meghatározott közszolgáltatásokat a szociális gazdaság szereplőinek, vagy általában a civil szférának átadni és hogyan teszik azt, az Gáspár Mátyás szerint az alábbi tényezőktől függ:

- fizetőképes kereslet, a szükséglet „nyomása”, a piacosithatóság mértéke,
- az értékrend, a politikai kultúra, mennyire támogatja a „nyitást”,
- a civil szervezetek megléte, erőssége (érdekképviselet, feladatvállaló képesség),
- monopólium avagy versenyhelyzet, az utóbbi lehetősége, illetve korlátozottsága,
- az önkormányzat anyagi helyzete (pénzügyi kényszer),
- adott szolgáltatás illetve közfeladat jellege, átadhatósága (közhatalmi, hatósági tartalma). (Gáspár 1999)

Egy 1990-ben elvégzett nemzetközi összehasonlító vizsgálat során a kutatók négy közszolgáltatási területen találták különösen aktívnak és jelentősnek a nonprofit szektor részvételét. Ezek: az oktatás és kutatás, az egészségügy, a szociális ellátás és a kultúra-rekreáció voltak. Ezt támasztják alá a magyar nonprofit szférában végzett kutatások is. (Lévai 1996)

A kutatások feltárták a közfeladatok átadásának és átvételének legfőbb motivációit és szemléleti akadályait is.

Az önkormányzatok számára ösztönzőleg hat, hogy ezzel a megoldással számukra olcsóbban, magasabb színvonalon, rugalmasabban, a helyi információk birtokában a speciális szükségletekre jobban reagálva működő szolgáltatást tudnak biztosítani. Ugyanakkor aggódnak és garanciákat keresnek a minőség és a szolgáltatások folyamatosságának biztosítására.

Az önkormányzati érdekeltég mellett intézményi, társadalmi és piaci érdekeltégek is megjelennek. Ezek erősíthetik, de gyengíthetik is a közfeladatok kiszervezését. Különösen az intézményi, ill. apparátusi körökben jelenhet meg erős ellenérdekeltég a nonprofit külső szereplők bevonása ellen. (Bíró 2005, Csoba 1999)

A nonprofit szervezetek előnyként a számukra fontos lakossági szükségletek tökéletesebb kielégítésében, valamint saját működésük stabilabb, hosszabb távú finanszírozásban, a feladat-átvállalás következtében belépő egyéb forráslehetőségeik bővülésében bízhatnak. A várható előnyök mellett a nagy szakértelmű (és drágán megfizethető) stáb alkalmazásának kényszeréből, esetenként az aktuális szükségletekhez nem igazodó, vagy a szervezet missziójától távolabb álló szolgáltatások biztosításából, a fenntartás vártnál na-

gyobb költségeiből fakadó hátrányokkal és a függőséggel, ill. annak következményeiből fakadó negatív hatásokkal számolnak. (Lévai 1996, Austin 2003)

A nonprofit törvény és az önkormányzati törvény megteremtették a nonprofit szervezetek közfeladatok ellátásába – a felek kellő motiváltsága esetén - történő bekapcsolódásának jogszabályi kereteit. Mindemellett a magyarországi önkormányzati rendszerben strukturális gyökerű akadályok nehezítik a nonprofit szerepvállalás kiteljesedését. Az önkormányzati finanszírozási rendszerben a közfeladatok ellátásának forrásai a központi költségvetési támogatások. A rendszer logikája szerint a „támogatás felhasználásáról” kell elszámolniuk, ahelyett, hogy az eredményeket, a közszolgáltatást mérnék, értékelnék és - feladatellátástípusú finanszírozási logikával – a jogszabály által meghatározott közfeladat ellátásának mennyiségi és minőségi, tartalmi és szervezeti kimenetei lennének hangsúlyosak. Ennek (is) tulajdonítható, hogy az állami és helyi önkormányzati szervezetek inkább támogatják a nonprofit szervezetek programjait, ahelyett, hogy saját közfeladataik minél hatékonyabb megvalósítása érdekében, legalább önköltségi áron megvásárolná azok szolgáltatásait. El kell mozdulni a feladat-ellátási finanszírozásra épülő államháztartási, költségvetési rendszer irányába ahhoz, hogy a közfeladatot teljesítő állami, önkormányzati szerv vagy intézmény közvetlenül érdekelt legyen tevékenységének fejlesztésében, a nonprofit részvétel erősítésében. (Bíró 2005) A jogi szabályozás számos további hiányosságát és ellentmondását is feltárja Bíró Endre könyve. Így utal a közhasznú szervezetek és kiemelten közhasznú szervezetek jogosítványainak időnként túlzott és nem következetes meghatározásából adódó problémákra, a támogatás fogalmának a szolgáltatás ellenértékeként kapott juttatásoktól való megkülönböztetése és az önkéntes segítők működését akadályozó jogi korlátok és szabályozási hiányok (költségelszámolás nehézségei, természetbeni juttatás adózási szabályai, pályázati önerőben való elszámolás, munkanélküli ellátás mellett végezhetőség) megoldásának fontosságára.

Közfeladatok átadását szabályozó ágazati törvények és egyéb jogszabályok

Az egyes közfeladatok ellátását (mind a feladatok meghatározása, mind pedig az ellátást biztosító szervezetek vonatkozásában) mélyebben az egyes ágazati törvények szabályozzák. Az ágazati törvények határozzák meg azon szervezetek (állami-nem állami) körét is (különböző módon), amelyek bizonyos szakmai, működési és személyi feltételek mellett önállóan kezdeményezhetik a feladat-ellátást, illetve az önkormányzatok mely nem állami szervezetekkel köthetnek megállapodást, szerződést a feladat-ellátásra vonatkozóan.

A foglalkoztatási törvény

A foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény¹⁰ a munkaerő-piaci intézményrendszer felépítése, működése, az ellátás formái és az érdekérvényesítés módjainak szabályozása mellett azokat az aktív munkaerő-piaci eszközöket (képzés, közhasznú foglalkoztatás szervezése, a munkatársak és foglalkoztatottak bértámogatási konstrukciókban való alkalmazása) is szabályozta, melyeket a civil szervezetek is alkalmaz-

¹⁰ A foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény

hatnak. Az önkormányzatok által ellátandó foglalkoztatási feladatok hatósági/igazgatási részére – például jövedelemptóltó támogatás megállapítása, folyósítása – természetesen a civil szervezetek feladatvállalása nem terjedhet ki, de módjukban áll a segélyeket kiváltó említett aktív eszközöket működtetni.

A képzés és közhasznú foglalkoztatás, mint klasszikus eszközök alkalmazásán túl a civil szervezetek közvetett módon is elláthatnak foglalkoztatási feladatokat.

A legtöbb esetben az önkormányzatok szívesen veszik a civil szervezetek kezdeményezéseit, mivel ettől újabb pályázati pénzek bevonását és a saját erőforrások hatékonyabb mozgósítását remélik. Ennek ellenére csak ritka a hosszú távú, a feladatvégzést anyagilag is támogató szerződéses együttműködés vállalása. Akadályként leggyakrabban a pénzügyi nehézségeket említik, másfelől a közép távú szerződéskötés, a hosszabb távra szóló kötelezettségvállalás nehezen egyeztethető össze az önkormányzati ciklusokkal.

A foglalkoztatási feladatok átadásánál további nehézséget jelent, hogy a foglalkoztatás terén az ellátási kötelezettséget nem fogalmazza meg sem a foglalkoztatási, sem a szociális törvény olyan konkrétsággal, mint pl. a gyermekek vagy a hajléktalanok ellátása körében előírt kötelező teendőket.

A szociális törvény

A szociális igazgatásról és a szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény (továbbiakban Sztv.) külön fejezetben (VI.) rendelkezik a szerződéses szociális ellátásokról, amelyek alapvetően a személyes gondoskodást nyújtó szociális ellátásokat érinthetik. A személyes gondoskodást biztosító szociális alapellátási formákat valamennyi települési önkormányzat köteles megszervezni. A szakosított ellátási formák esetében a Sztv. az ellátási kötelezettséget a település lakosságszáma alapján differenciálja. Az önkormányzat vagy állami szerv szociális szolgáltatást végző egyesülettel, alapítvánnyal, egyházi jogi személlyel, ezek intézményeivel, egyéni vagy társas vállalkozóval köthet írásbeli szerződést a szociális feladatok ellátására vonatkozóan. Mind az alap, mind a szakellátások esetében lehetőség adódik a nem állami szervezeteknek arra, hogy a feladatot önállóan vagy az ellátási kötelezettséggel rendelkező önkormányzattal kötött szerződés alapján elláthassák¹¹.

A közművelődési törvény

A közművelődési, kulturális feladatokat szabályozó törvény¹² hasonlóan nagy részvételi lehetőséget teremtett a civil szervezetek állami feladatokba történő bekapcsolódására, ugyanakkor ezek a lehetőségek eltérőek a különböző feladatok tekintetében.

A muzeális intézmények esetében az országos és megyei múzeumok fenntartása alapvetően állami szintér és kötelezettség. Ugyanakkor a regionális, tematikus múzeumok és kiállítóhelyek megszervezése, fenntartása már lehet a civil szervezetek feladata.

¹¹ Sztv. 57 § (3) bekezdés

¹² A kulturális javak védelméről és a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvény

A nyilvános könyvtárak tekintetében már nagyobb a részvételre biztosított tér, mint a múzeumok esetében. Az önkormányzatok ez esetben szolgáltatások vásárlásával (megrendelésével) is biztosíthatják az ellátást, és a szolgáltató jó eséllyel lehet civil szervezet is. A törvény által adott másik lehetőség, amikor minden könyvtárfenntartó kérheti a minisztertől könyvtára nyilvános jegyzékbe történő felvételét.

A települési önkormányzatok kötelező *közművelődési feladatai* közé tartozik a helyi közművelődési tevékenység támogatása (76 § (1), mely feladatokat a (2) bekezdésben részletez a törvény. A 79 § (1) bekezdése alapján a települési önkormányzati rendeletben meghatározott közművelődési feladatok megvalósítására a törvény követelményeinek megfelelő jogi személlyel, magánszeméllyel *közművelődési megállapodást* köthet. A törvény kötelezi az önkormányzatokat, hogy helyi rendeletben rögzítsék koncepcionális elképzeléseiket a közművelődési feladataikra vonatkozóan, azonban sem határidőt, sem (elmaradása esetén) szankciót nem rendel hozzá. A civil szervezetek abban az esetben tudnak bekapcsolódni a közművelődési feladatokba, ha minta értékű, a helyi közösség igényeit színvonalasan, kiemelkedően kielégítő szolgáltatásokkal rendelkeznek, illetve „bevetik” érdekérvényesítő képességüket a települési szintű koncepció alkotás során.

A közoktatási törvény

A helyi önkormányzatok feladat-ellátási kötelezettsége átfogja a közoktatás-szolgáltatás teljes körét. A közoktatásról szóló 1993. évi LXXIX. törvény deklarálta a szabad iskolaalapítást. Ezzel lehetőség nyílt arra, hogy alapítványok, egyházak, gazdasági társaságok, természetes személyek iskolát alapítsanak. A feladatok biztosításánál alapvető elv, hogy az állami szervek ideológiailag (pl. vallási tekintetben) elkötelezett közoktatási intézményeket nem hozhatnak létre, ugyanakkor valamennyi állampolgárnak joga van vallásának, kulturális értékeinek stb. megfelelő közoktatási intézményekben részt venni. *Ez a kettőség, a speciális társadalmi igények kielégítése és a világnézeti szabadság érvényesítése, másik oldalon a kötelező feladatok biztosítása teremt alapot arra, hogy a közoktatási feladatokban a szükségletekre könnyebben reagáló nem állami szervezetek is részt vállalhassanak.* (Szüdi 1999)

Az önkormányzatok **közoktatási megállapodást** köthetnek bármely közoktatási intézmény fenntartójával, ha az tevékenységét állami/önkormányzati feladat átvállalásaként végzi. Ezáltal a nem állami fenntartó is bekapcsolódik a helyi önkormányzat közoktatási feladatainak megvalósításába. A megállapodás lehetséges területeit (a kiszerezhető feladatokat) a törvény pontosan szabályozza.

Egyéb ágazati törvények

Az egyéb ágazati törvények (pl. környezetvédelemről¹³, egészségügyről¹⁴, sportról¹⁵, hulladékkezelésről¹⁶, temetői szolgáltatásokról¹⁷, autóbusszal végzett menetrend szerinti személyszállításról¹⁸, stb.) többé-kevésbé szintén lehetőséget adnak a nem állami szervezetekkel történő együttműködésre, az önálló intézményalapításra, azonban a szerződéses feladatellátás kereteit kevésbé pontosan szabályozzák. Ezeken a területeken a civil szervezetek részvállalása a feladatok biztosításában eltérő mértékű. Pl. magasabb arányú a sport, hobbi, szabadidő területén és alacsonyabb pl. a környezetvédelemben. Bár létezik a szektorsemlegesség, a közbeszerzéshez, vagyoni feltételekhez, részletes és bonyolult pályázati feltételekhez rendelt eljárások gyakran megszürik a közfeladat-ellátásba bekapcsolódni képes nonprofit szervezeteket.

A közfeladat-ellátásban való civil részvétel főbb típusai

A 2005-ben az EMLA Egyesület szervezésében lezárult kutatás eredményeként váltak beazonosíthatóvá a Közfeladat-ellátásban való Civil Részvétel főbb típusai (KCR-típusok) (Bíró 20005):

Az "*átvállaló-típusú KCR*", amely a közfeladatot teljes egészében átveszi az állami, önkormányzati szervtől. (Például az alapfokú oktatás-nevelést biztosító iskola működtetését.) Általában intézmény-fenntartást jelent, s a vonatkozó központi költségvetési normatív támogatásra jogosultsággal jár együtt.

A "*feladatmegosztó-típusú KCR*", amely a közfeladat ellátásának csak valamely körülhatárolható részét, elemét, funkcióját veszi át. (Például a nappali ellátást nyújtó szociális otthonban a kulturális szolgáltatásokat.) Ritka ma még az ilyen "kiszervezés", mert nem intézmény-fenntartást, hanem feladatmegosztást jelent.

A "*kiegészítő-típusú KCR*", amely egy már létező és gyakorolt közfeladat bővülése okán alakulhat ki. (Például az általános művelődési központ pedagógiai szakszolgálattal - mondjuk nevelési tanácsadóval - bővíti tevékenységi körét.) A bővülés eredhet a jogszabály módosulása vagy új jogszabály alapján előállott feladatváltozásból, eredhet igazgatási események (például intézmények összevonása) mennyiségi változásaiból, s eredhet magának a közfeladat ellátójának profilbővüléséből is.

Az "*alkalmi segítő, támogató-típusú KCR*", amely alkalmanként, esetlegesen, időlegesen, részlegesen és akár előre nem is tervezhető módon tudja segíteni, támogatni a közfeladat-ellátást. (Például a nevelési-oktatási intézmények mellett létrejött alapítványok az óvoda, iskola közfeladat-ellátásában.)

13 A környezet védelmének általános szabályairól szóló 1995. évi LIII. törvény

14 Az egészségügyről szóló 1997. évi CLIV. törvény

15 A sportról szóló 2004. évi I. törvény

16 2000.évi XLIII. törvény

17 1999.évi XLIII. tv.

18 2004.évi XXXIII. tv.

Az "információs-típusú", vagy "kontrol-típusú" KCR, amely a közfeladat ellátásról nyújt információkat a közfeladat ellátásáért felelős szervnek, a szakmának és a helyi közvéleménynek, nyilvánosságnak. Mindazok a szakmai, érdekvédelmi, közéleti és nyilvánossági ambícióból folytatott civil tevékenységek ebbe a körbe tartoznak, amelyek figyelik, mérik, elemzik, vizsgálják, monitorozzák, kutatják, ellenőrzik a közfeladat-ellátás folyamatait és stációt, következményeit, hatását, vonzatait, költségeit, hasznát, kárát, kudarcait és sikerét.

A közfeladatok ellátásának átadása a gyakorlatban – a szolgáltatási szerződés

Az önkormányzatok részéről átfogó *stratégia* szükséges annak meghatározásához, hogy az önkormányzat milyen célok elérése érdekében, mely közszolgáltatási illetve problématerületeken, milyen céllal, tartalommal, feltételekkel és garanciákkal számít a szociális gazdaság szereplőire. Abban is döntenie kell, hogy milyen formákat preferál egyes területeken (közalapítvány, alapítvány, egyesület, stb.). A különböző szervezeti formák közül a szociális vállalkozások mellet szól erős szervezettségük, számonkérhetőségük, ugyanakkor nagyobb rugalmasságuk.

Az önkormányzat nem csak megrendelője lehet a nonprofit szektornak, de – amennyiben egy-egy területen prioritásként kezeli a civil megoldást – ő maga is tehet a helyi társadalom önszervező képessége, szervezettsége növekedése, a közfeladatok átvételére való alkalmassá tétele érdekében. Emellett az önkormányzat maga is hozhat létre – önállóan, vagy más partnerekkel közösen - nonprofit vállalkozást.

Amennyiben az önkormányzat mérlegelése pozitív eredménnyel zárul és létezik a feladatot részben vagy egészében átvállalni hajlandó és képes nonprofit civil szervezet, létrejöhet a feladatátadás. Ennek (önkormányzat által alapított nonprofit vállalkozás esetében is!) kötelező kelléke a két fél közötti írásos szerződés. A megállapodásnak tartalmaznia kell:

- a szolgáltatást végző szervezet jogállására vonatkozó bírósági bejegyzést, tevékenységre vonatkozó hatósági engedélyeket;
- az ellátási feladatok megjelölését, a szolgáltatás leírását, az ellátottak, ill. érintettek körét, létszámát;
- a szolgáltatás szakmai (személyi és tárgyi) követelményeit, nyilvántartására és működtetésére vonatkozó szabályokat;
- a szolgáltatás igénybevételi lehetőségeinek minimális időtartamát és rendszerességét, a minimális nyitva tartást,
- a szolgáltatásért fizetendő díj mértékét és átutalására vonatkozó kikötéseket;
- azt az időszakot, amelyre a szerződést kötötték,
- a szerződésszegés és felmondás feltételeit; az ellátás igénybe vételének feltételeit, körülményeit; a panaszok érvényesítésének rendjét, a beszámolás rendjét (évente legalább egyszeri beszámoltatással);
- az adatszolgáltatási kötelezettség teljesítésének módját, a szolgáltatásért járó ellenérték összegét, eljárási kérdéseit, határidőit, elszámolásával kapcsolatos kötelezettségeket,
- egyéb garanciális elemeket.¹⁹

¹⁹ A szociális, a közművelődési és a közoktatási törvény vonatkozó előírásai alapján összesített szempont-

Az ellátási szerződést az önkormányzat képviselő-testülete köti meg, módosítja, illetve szünteti meg. A szociális törvény azt is kimondja, hogy ezeket a hatásköröket a települési önkormányzat képviselőtestülete nem ruházhatja át másra.

Emellett az egyes feladatokhoz még különböző, a közszolgáltatási szerződés kötésekör érvényesítendő előírások párosulnak. Így:

- A nyilvánosságra hozási kötelezettséget írnak elő a gyermekvédelmi és közoktatási feladatok átadásánál.
- A kegyeleti közszolgáltatási szerződést szabályozó 1999. évi XLIII. törvény előírja, hogy a települési önkormányzat képviselő-testülete, fővárosban a közgyűlés a szerződéses díj megállapításakor kikéri a fogyasztók területileg illetékes érdekképviselői szerveinek véleményét.
- A hulladékkezelési közszolgáltatási szerződést a települési hulladék ártalmatlanítását végző hulladékkezelővel legalább 10 évre szólóan kell megkötni; a kizárólag hulladékbegyűjtésre és szállításra vonatkozó szerződés pedig legfeljebb 10 évi határozott időre szólhat. A hulladék összegyűjtésére és szállítására vonatkozó szerződésnek kötelező tartalma a hulladék ártalmatlanítását végző közszolgáltató megnevezése, a szelektíven gyűjtött hulladékok esetében pedig az azt hasznosító vagy ártalmatlanító hulladékkezelő megnevezése. (2000. évi XLIII. tv.)
- A közszolgáltatási szerződésről szóló 224/2004. (VII. 22.) Korm. rendelet külön szabályrendszert tartalmaz – igen részletesen – a szerződést megelőző (közbeszerzési) eljárásra, a szerződés megkötésére, tartalmára, módosítására, megszűnésére, felmondására.
- A személyszállítási közszolgáltatási szerződés határozott időtartamra, de legfeljebb 8 évre köthető meg, meghosszabbítás lehetősége nélkül. A szerződésben szabályozni kell a szolgáltató kötelezettségét a forgalmi adatok mérésére és kiadására, amely lehetővé teszi az ellátásért felelős számára a szolgáltató közszolgáltatási tevékenységének megítélését. A személyszállítási közszolgáltatási szerződés elválaszthatatlan részét képezi a menetrend, módosítása szerződésmódosításnak minősül, s a szerződés külön meghatározza ennek lehetséges módját, eljárását és nyilvánosságát. (2004. évi XXXIII. tv.) (Bíró 2005)

A jelenlegi szabályozás hiányossága, hogy gyakorlatilag szinte csak teljes feladatátvételtől lehet szó. A részfeladatok átadása vagy nem lehetséges, vagy nincs rá jogszabályi keret. Ugyanígy az egyes részfeladatokhoz kapcsolódó szolgáltatások vásárlása is még gyermekcipőben jár.

rendszer. (szociális ellátási szerződés (1993. évi III. tv.), gyermekvédelmi ellátási szerződés (1997. évi XXXI. tv.), közoktatási megállapodás (1993. évi LXXIX. tv.), hulladékkezelési közszolgáltatási szerződés (2000. évi XLIII. tv., 224/2004. (VII. 22.) Korm. rendelet), kegyeleti (temetői) közszolgáltatási szerződés (1999. évi XLIII. tv.), autóbuszszal végzett menetrend szerinti személyszállítás (2004. évi XXXIII. tv.)

Az átvett közfeladatok ellátásának finanszírozási háttere

A nonprofit szervezet, közösségi vállalkozás által átvett közfeladatok finanszírozásáról általános érvényű jogszabály nem rendelkezik. Az állami redisztribúció működését meghatározó államháztartási jogszabályok mellett ágazati és esetleg helyi önkormányzati jogszabályok szabályozzák a szociális, a közművelődési és a közoktatási feladatok átvételéhez kapcsolódó, a szolgáltatási szerződés kereteit kijelölő pénzügyi kérdéseket.

Az államháztartás rendszerén belül létezik néhány, az államháztartási szervezetrendszer bizonyos forrásaiból és szintjeiről a közpénzeknek az alapítványok, egyesületek irányába történő kiáramlását tiltó, ill. korlátozó rendelkezés. A civil szervezetek irányába mozgó közpénzek felügyeletét, ellenőrzését szintén jogszabályok határolják be. Ugyancsak jogi úton szabályozzák a közvagyont érintő viszonyok nyilvánosságának, megismerhetővé tételének biztosítását, a civil nonprofit szervezetekhez jutó támogatások számviteli, könyvviteli, beszámolási és ellenőrzési szabályait. Az államháztartási szabályok külön kezelik a közvagyomból létrehozott közalapítványokat, közhasznú társaságokat. (A témában lásd bővebben Bíró 2005. 47-65.)

A szociális szolgáltatások terén a személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények normatív állami hozzájárulását kormányrendeletben meghatározottak szerint kell igényelni és folyósítani. A folyósítás feltétele, hogy az intézmény működési feltétele és szolgáltatása, valamint intézményi térítési díja megfeleljen a jogszabályi előírásoknak (Sztv. 58/A § (2) bekezdés). (Hazainé 1999)

A közművelődésben a múzeumi feladatok terén a fenntartói feladattal együtt a normatív támogatás nem vehető át az önkormányzattól (ugyanis a törvény csak a fenntartói szerepkört és kötelezettséget szabályozza, a működtetői szerepkört nem különíti el). A többszektörű együttműködésre tehát csak úgy kerülhet sor, hogy az önkormányzat támogatja és elismeri a civil szervezet által létrehozott értéket, ill. a források biztosításában a szakminisztériumi pályázati lehetőségek nyújthatnak még segítséget. (Tóbiás 1999)

Könyvtárak civil közösségi fenntartása esetén a törvény lehetőséget ad arra, hogy bármely könyvtárfenntartó kérhesse a minisztertől könyvtára nyilvános jegyzékbe történő felvételét és ezzel jogosulttá váljon a normatív finanszírozásra. (Tóbiás 1999)

A közoktatásban a nem állami fenntartók számára az állami normatíva – közoktatási törvényben rögzített feladat ellátása esetén – alanyi jogon jár, tehát az önkormányzattól függetlenül, közvetlenül is hozzáférhető. Ettől függetlenül a közoktatási megállapodást a civil szervezetnek az illetékes önkormányzattal meg kell kötni. (Szüdi 1999)

A nonprofit szektor és az önkormányzatok kapcsolatrendszerének eddigi alakulása

A KSH 1996 óta részletesebben vezetett felmérései szerint az önkormányzatok és a nonprofit szféra kapcsolatai az eltelt időszakban némiképp átalakultak.

Míg 1996-ban az önkormányzatok 28,1%-ának nem volt semmilyen nonprofit szervezettel sem kapcsolata, 2000-re ez az arány 20,7%-ra csökkent.

A kapcsolatokon belül a kezdetben domináns pénzügyi támogatói és alapítói kapcsolat mellett a kölcsönösségre utaló támogatotti viszony és közös pályázatok, a helyi döntéshozásba való intenzívebb bekapcsolódás és a szerződéses kapcsolatok is hangsúlyossá váltak.

A KSH által a települési önkormányzatok számára kiküldött kérdőívben a szerződéses kapcsolat azonosítása az alábbi meghatározás szerint történt: „*szerződéses viszony*nak azt tekintjük, ha az önkormányzat, saját hatáskörébe tartozó közcélú feladatok elvégzését részben vagy egészben – írásbeli szerződés alapján – tőle független nonprofit szervezetre ruhazza át (tűzoltás, oktatás, szociális ellátás, stb.). (KSH, 1998, 2002)

A fenti értelmezésen belül elkülönítették azokat a szerződéses kapcsolatokat:

- melyeket az önkormányzat valamely nonprofit szervezettel (közfeladat ellátására) köt, de azt pénzben nem támogatja, valamint azokat a „kiszervezési” formákat, amelyek esetében az önkormányzat pénzbeli támogatást is nyújt a feladat biztosításához,
- melyeket saját alapítású szervezettel (többnyire közhasznú társasági formában), illetve önkormányzattól független alapítású nonprofit szervezettel (alapítvány, egyesület, közhasznú társaság és vallási szervezet) kötöttek.

Az 1996-2000 közötti időszakban az önkormányzatok és nonprofit szervezetek között kötött szerződéses kapcsolatok száma csaknem megduplázódott, és a nonprofit szervezetek által ellátott feladatok jellege is színesedett, bizonyos tevékenységi területeken való megjelenésük fokozódott.

A KSH adatai szerint 1996-ban 338 települési önkormányzat (11%) állt szerződéses viszonyban összesen 905 nonprofit szervezettel, míg 2000-ben már 632 önkormányzatnak (20%) volt közfeladat-ellátási szerződése 1666 nonprofit szervezettel. Az önkormányzatok által 2000-ben nonprofit szervezetek számára nyújtott közel 14 milliárd forintos pénzügyi támogatásnak mintegy egyötödét (19,7 %) fizették ki szerződéses viszony alapján. Ezzel szemben a saját alapítású intézményeknek kifizetett támogatások 32,3 %-ot tettek ki, ami mutatja, hogy az önkormányzatok a közfeladatok ellátására inkább a saját alapítású szervezeteket preferálják. A közfeladat-ellátási szerződések hazai mintázatát, az ellátási szerződések keretében átadott pénzeszközök volumenét alapvetően meghatározza, hogy mely földrajzi térségben, mely település típuson, milyen szervezeti formában működő nonprofit szervezettel és milyen típusú feladatra jöttek létre.

A szociális gazdaság közfeladatok ellátásában való előretöréséhez szükséges szemléletváltás

Könczei György amerikai tanulságokat is felhasználva a szemléletváltás következő sarokpontjaira hívja fel a figyelmet (Bíró 2005, 102-106.):

- a. A nonprofit nem ingyenes!
- b. A nonprofit nem amatőr
- c. A nonprofit nem kaméleon, nem váltogatja politikai színeit és meghatározó célkitűzéseit, módszereit a pályázati forrásokhoz való hozzájárulás érdekében

- d. A nyilvánosság, az érdekérvényesítés és a nyomásgyakorlás a lobbytevékenység színterei.
- e. Önkéntesség, a mókuserékszerű pénzhajhászás öngerjesztő köreinek átvágása
- f. A nonprofit = felnőtt, melyet jellemez
 - A tervezés képessége
 - A hatalommal való szembeszegülés, a civil kurázi képessége
 - A partnerség, avagy a hatalommal való békés, szövetségben működés képessége

Ne feledjük azonban ismét hangsúlyozni, hogy a szemléletváltás mellett szükséges a jogszabályi környezet alakítása is a közfeladatok szociális gazdaságba való átadásának erősítéséhez, ezáltal azok piacainak kiterjesztéséhez. A legfontosabb változás az önkormányzati gazdálkodásnak a feladat-ellátási finanszírozásra való átállítása kell legyen.

19. A szociális gazdaság megjelenése a hazai fejlesztési stratégiákban és programokban (Frey Mária)

A definícióhoz szigorúan ragaszkodó, *szűk fogalomértelmezés szerinti szociális gazdaság* támogatása Magyarországon *három fejlesztési stratégiában és programban* jelent meg az elmúlt években.

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

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

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

A *szociális gazdaság szereplőit tágabban*, a foglalkoztatási célú nonprofit szervezetekre, sőt általában a foglalkoztatás-bővítést vállaló nonprofit szervezetekre kiterjesztve *értelmezve* azt mondhatjuk, hogy kibontakozásukat egyaránt segítették hazai, külföldi és nemzetközi szervezetek adományai. A hazaiak közül az OFA-t kell első helyre tenni, a nemzetköziek közül az Európai Uniót, a külföldi támogatók közül pedig olyan országokat (pl. Nagy-Britannia, vagy Ausztria), amelyek tanulmányutak és szakértői segítség formájában átadták tapasztalataikat a nonprofit szervezetek munkaerő-piaci szerepvállalásának elméletéről és gyakorlatáról.

A Foglalkoztatási Törvény keretében nyújtott támogatások

A hazai támogatási rendszer elemeit és szabályait a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény (Ft.) tartalmazza, továbbá a 6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet a foglalkoztatást elősegítő támogatásokról, valamint a Munkaerő-piaci Alapból foglalkoztatási válsághelyzetek kezelésére nyújtható támogatásról.

Az Ft. a nonprofit szervezeteket *kétfajta* módon segíti. Egyfelől, mint munkáltatóknak - a többi foglalkoztatóhoz hasonlóan -, lehetővé teszi az aktív munkaerő-piaci eszközök egyes típusainak igénybevételét. Másfelől, kifejezett rájuk szabott támogatási formákat is bevezetett, a nonprofit szervezetek közvetlen (munkáltatói), vagy közvetett munkaerő-piaci (program-kivitelezői) szerepvállalásának ösztönzésére.

Munkaadói minőségben a nonprofit szervezetek is igényelhetik azokat a támogatásokat, amelyeket a munkaügyi szervezet mérlegelése alapján azok a munkáltatók kaphatnak, amelyek hátrányos helyzetű személyek foglalkoztatását vállalják, és eleget tesznek a jogszabályban előírt feltételeknek. Ezek a következők:

- *A foglalkoztatás bővítését célzó támogatás:* A munkaügyi központ kirendeltsége a tartósan állás nélkül lévő személyek foglalkoztatása érdekében a munkáltató részére bértámogatást biztosíthat. A feltételek teljesülése esetén a vissza nem térítendő támogatás az érintett munkavállaló munkabéréhez adható.²⁰
- *A foglalkoztatáshoz kapcsolódó járulékok átvállalása:* A cél a munkaerő-piacról kiszoruló rétegek elhelyezkedési esélyeinek növelése azzal, hogy alkalmazásuk esetén a munkaügyi központ kirendeltsége a munkaadó számára a keresethez kapcsolódó járulékokat, továbbá az egészségügyi hozzájárulás összegét részben vagy egészben átvállalja. A támogatást az a munkaadó igényelheti, aki állástalan, vagy pártfogó felügyelet alatt álló személy foglalkoztatását vállalja.²¹
- *Munkatapasztalat-szerzés támogatása:* ezzel segíti elő a munkaügyi szervezet a szakképzett és szakképzetlen pályakezdő álláskeresők elhelyezkedését és szakmai felkészültségének javítását. A támogatás olyan pályakezdő álláskereső munkatapasztalat szerzéséhez nyújtható, aki a nyilvántartásba vételtől számított legalább 90 napig a munkaügyi központtal együttműködött.²²
- *Részmunkaidős foglalkoztatás támogatása:* Az a munkaadó részesülhet ebben a támogatásban, aki olyan személy – minimum a teljes munkaidő felét, de legfeljebb a háromnegyedét elérő munkaidőben történő – foglalkoztatását vállalja, aki háztartásában legalább egy 14 évesnél fiatalabb gyereket nevel, vagy ápolási díjban részesül. A támogatás tárgya lehet az egészség- és nyugdíjbiztosítási járulék, a munkaadói járulék és az egészségügyi hozzájárulás átvállalása. A munkaadónak egyáltalán nem kell tételes egészségügyi hozzájárulást fizetnie az ötven év feletti, legalább hat hónapja álláskereső személy foglalkoztatása esetén.²³

20 6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet, 11.§.

21 6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet, 18/B.§.

22 A támogatás jogszabályi alapja: Ft., 1991. évi IV. tv.; 6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet; 68/1996. (V. 15.) Korm. rendelet a pályakezdő munkanélküliek elhelyezkedéséről;

23 A támogatás jogszabályi alapja: Ft., 1991. évi IV. tv.; 6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet; 1998. évi LXVI. tv. az egészségügyi hozzájárulásról.

A felsorolt aktív munkaerő-piaci eszközöket a nonprofit szervezetek nem nagyon veszik igénybe. Ennek az az oka, hogy a támogatás általában önerőből finanszírozandó továbbfoglalkoztatási kötelezettséggel jár, amit nem tudnak vállalni. Ezért munkaadói és programkivitelezői minőségükben egyaránt a *közhasznú foglalkoztatást*²⁴ részesítik előnyben, tekintettel arra, hogy ennek keretében csak a támogatási idő alatti foglalkoztatásra kell kötelezettséget vállalni.²⁵ A közhasznú foglalkoztatás célja az átmeneti, vagy tartós elhelyezkedési gondokkal küzdő álláskeresők munkába állásának elősegítése. Foglalkoztatásukat a támogatás fejében ideiglenes jelleggel az önkormányzatok, vagy nonprofit társulások szervezik meg. A támogatás a foglalkoztatásból eredő közvetlen költség 70%-áig terjedhet, és maximum egy évre folyósítható. 45 éven felüliek foglalkoztatása esetén ez a munkaerőköltség 90%-áig is felmehet, és két évre igényelhető. Ugyanez áll arra az esetre is, ha a közhasznú munkavégzést cigány kisebbségi önkormányzat szervezi.

2000-ben került sor a *munkaerő-piaci programok* támogatási lehetőségének a megteremtésére.²⁶ Ezt a munkanélküliség jellegének megváltozása, nevezetesen tartóssá válása indokolta, ami egyre kevésbé kezelhető egyedi aktív munkaerő-piaci eszközökkel. Arra viszont korábban nem volt mód, hogy ezek egymásra épülve alkalmazhatók legyenek. Az Ft. utat nyitott ehhez. A Munkaerő-piaci Alap előre meghatározott, összetett célok érdekében biztosíthatja olyan programok megvalósításának pénzügyi fedezetét, amelyek térségi foglalkoztatási célok megvalósítására, munkaerő-piaci folyamatok befolyásolására, valamint a munkaerő-piacon hátrányos helyzetben lévő emberek foglalkoztatásának az elősegítésére irányulnak. Ezeknek a programoknak a „generál kivitelezői” általában a megyei munkaügyi központok. „Álvállalkozóként” ugyanakkor a végrehajtás különböző szakaszában megjelennek a nonprofit szervezetek is.

Ha a program által elérni kívánt cél megvalósítása indokoltá teszi, a foglalkoztatást elősegítő támogatásokra vonatkozó általános szabályoktól a munkaerő-piaci programok esetében el lehet térni.

A programok lehetnek:

- központi munkaerő-piaci programok,
- több megyére kiterjedő munkaerő-piaci programok és
- megyei munkaerő-piaci programok.

A programok indításához központi program esetében a Munkaerő-piaci Alapot Irányító Testület, több munkaügyi központ, illetve egy munkaügyi központ által kezdeményezett programok esetében a megyei (fővárosi) munkaügyi tanács(ok) véleményét ki kell kérni.

24 A közhasznú munka a lakosságot, vagy települést érintő közfeladat, amelyhez a munkaügyi központ kirendeltsége az Ft. 16/A §-a szerinti támogatást biztosít.

25 Hasonlóan népszerű a *közmunka* és a *közcélú foglalkoztatás* is. A *közmunka* közfeladat ellátásának elősegítésére, ill. az országgyűlés vagy a kormány által meghatározott cél elérésére irányuló program keretében végzett foglalkoztatás, amelyhez a közmunkaprogramok támogatásáról szóló 49/1999. kormányrendelet szerint pályázati úton nyerhető támogatás.

2000. óta a szociális segélyért folyamodó aktív korú, munkaképes embereknek legalább 30 napra *közcélú munkát* kell végezniük. Ez a segély megítélésének az előfeltételét képezi. A közcélú munkát megszervezhetik maguk az önkormányzatok, de rábízhatják ezt a feladatot egy nonprofit szervezetre is. A végzett tevékenység olyan állami vagy helyi feladat lehet, amelyről jogszabály alapján a települési önkormányzatnak kell gondoskodni.

26 Jogi keret: Ft., 19/B. §; 6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet, 26/A. §

2007. január 1-től úgy módosul a foglalkoztatási törvény²⁷, hogy a korábbi nagyszámú bér- és járulékalapú támogatást egyetlen támogatási forma váltja fel, amelynek feltételrendszere az Európai Unió jogszabályainak is megfelel. Ez leginkább a *tartós munkanélkülieket alkalmazó munkáltatók bértámogatási rendszerére* hasonlít, azzal a különbséggel, hogy hatóköre ennél szélesebb körre, a *hátrányos helyzetűek egészére* ki fog terjedni, továbbá megváltoznak a támogatás feltételei is.

A hátrányos helyzetű személyek közé azt az *álláskeresőt*²⁸ sorolja a törvény, aki:

- nem rendelkezik középfokú iskolai végzettséggel, vagy
- a foglalkoztatás megkezdésekor az 50. életévét betöltötte, vagy
- megváltozott munkaképességű²⁹, vagy
- a foglalkoztatás megkezdését megelőző 16 hónap alatt legalább 12 hónapig, pályakezdő álláskereső esetében 8 hónapig a munkaügyi központ kirendeltsége által álláskeresőként volt nyilvántartva, vagy
- saját háztartásában legalább egy 18 évesnél fiatalabb gyermeket egyedül nevel, vagy
- álláskeresőként történő nyilvántartásba vételét megelőző 12 hónapon belül gyermekgondozási segélyben, gyermeknevelési támogatásban, illetőleg terhességi gyermekágyi segélyben, gyermekgondozási díjban, vagy ápolási díjban részesült, vagy
- álláskeresőként történő nyilvántartásba vételét megelőző 12 hónapon belül előzetes le tartóztatás, szabadságvesztés, illetőleg elzárás büntetését töltötte.

Támogatásban részesülhet továbbá a munkaadó, ha olyan *hátrányos helyzetű személy* (munkavállaló) tovább-foglalkoztatására vállal kötelezettséget, *akit munkahelyének elvesztése fenyeget*, vagyis:

- akinek munkaviszonyát a munkáltató működési körébe tartozó okból rendes felmondással megszünteti, vagy akinek határozott időre szóló munkaszerződése 90 napon belül lejár, és
- a tovább-foglalkoztatás megkezdésekor 50. életévét betöltötte, vagy
- középfokú iskolai végzettséggel nem rendelkezik, kivéve, ha
- a korábbi munkaviszony megszűnését követő 60 napon belül munkaszerződést kötnek a felek.

A hátrányos helyzetű személy munkába helyezéséhez *bértámogatás* akkor állapítható meg, ha a munkaadó:

- kötelezettséget vállal arra, hogy a támogatással foglalkoztatott hátrányos helyzetű munkavállalót munkaviszony keretében legalább 12 hónapi időtartamban foglalkoztatja (foglalkoztatási kötelezettség), és
- a kérelem benyújtását megelőző hat hónapon belül hasonló munkakörben foglalkoztatott munkavállaló munkaviszonyát a működési körében felmerülő okból, rendes felmondással nem szüntette meg.³⁰

27 T/1303. számú törvényjavaslat a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény módosításáról, Budapest, 2006. november

28 Ft. 58. § (5) bekezdésének d) pontja szerinti tartalommal.

29 177/2005. (IX. 2.) Kormányrendelet e) pontja.

30 Meg kell szüntetni a támogatás folyósítását, illetőleg a kifizetett támogatást – a kötelezettségszegés arányá-

A bértámogatás formája, mértéke

A munkaadó részére a munkabér és járulécai 50 %-áig, megváltozott munkaképességű munkavállaló foglalkoztatása esetén 60 %-áig terjedő bértámogatás állapítható meg 12 hónapra.³¹

*Az összeszámítás szabályai*³² alapján a bértámogatás – más állami támogatással, illetőleg közösségi finanszírozással összevont – összege nem haladhatja meg:

- **bármely időszakban (havonta, évente stb.) a munkavállalók részére kifizetett munkabér és járulékaiknak 100 %-át, és**
- **bármely hároméves időszak alatt a 15 millió euró értékének megfelelő összeget.**

Ezen új típusú bértámogatás bevezetésével egyidejűleg 2007. január 1-jétől:

a) önálló támogatási formaként megszűnik:

- a foglalkoztatás bővítését szolgáló támogatás, ezen belül:
 - = a 45. életévüket betöltött személyek kedvezőbb bértámogatása,
- a foglalkoztatáshoz kapcsolódó járulékok átvállalása, ezen belül:
 - = az 50 év feletti álláskeresők, valamint
 - = a szabadságvesztésből szabadultak és pártfogó felügyelet alatt állók kedvezőbb járulékatvállalása,
- a részmunkaidős foglalkoztatás támogatása,
- a rehabilitációs foglalkoztatás bővítését szolgáló bér- és járulékatvállalás, valamint
- a pályakezdő álláskeresők munkatapasztalat szerzésének támogatása;

b) megszűnik:

- a pályakezdő álláskeresők foglalkoztatási támogatása,³³
- a munkaerő-kölcsönzés keretében történő foglalkoztatás támogatása,³⁴

c) a de minimis szabályai szerint támogatható marad a munkahelymegőrzés.

ban, részben vagy egészben – vissza kell fizetni, ha a munkaadó a foglalkoztatási kötelezettségének nem tesz eleget. Mentésül a visszafizetési kötelezettség alól a munkaadó, ha igazolja, hogy a munkaviszony a munkaadó rendkívüli felmondása, jogutód nélküli megszűnése, vagy a munkavállaló rendes felmondása miatt szűnt meg.

31 A 2204/2002/EK rendelet 5. cikk (3) bekezdésének b) pontja szerint a munkavállaló legalább 12 hónapi folyamatos foglalkoztatásra jogosult, amely feltétel teljesítésének esélye akkor a legnagyobb, ha a foglalkoztatási kötelezettség teljes idejére támogatást folyósítunk. Az idézett joghely egyébként úgy is értelmezhető, hogy a munkavállaló 12 hónapi támogatott foglalkoztatásra jogosult.

32 A hátrányos helyzetű rétegek foglalkoztatásának támogatása a Bizottság 2002. december 12-i 2204/2002. számú rendelete alapján adható; vagyis a támogatások nyújtásakor figyelembe kell venni a 8. cikk (4) bekezdésében, továbbá a 9. cikk (2) bekezdésében foglalt összeszámítási szabályokat.

33 A munkatapasztalat szerzés támogatásának megszüntetését az indokolja, hogy a pályakezdő állástalanok foglalkoztatása a bértámogatással, valamint a 2005-től bevezetett START program keretében alanyi jogon igénybe vehető járulékkedvezményekkel hatékonyan elősegíthető.

34 A munkaerő-kölcsönzés keretében történő foglalkoztatás támogatását a 31/2004. (XII. 21) FMM rendelet tette lehetővé. A támogatás iránti csekély érdeklődés miatt (2005-ben nem kértek ilyen támogatást) fenntartása nem indokolt; a célcsoport munkaerő-piaci reintegrációja a hátrányos helyzetű rétegek foglalkoztatási célú támogatásával is ösztönözhető.

Munkaerő-piaci program keretében nyújtható bérköltség támogatás

Mivel a munkabér és járulékainak megtérítésére 2007. január 1-jétől kezdődően csak a *közhasznú munkavégzés* támogatása, valamint az előzőekben vázolt *bértámogatás* megállapításával kerülhet sor, a munkaerő-piaci programok működőképessége veszélybe kerül. A közhasznú munkavégzés ugyanis a foglalkoztatásnak csak egy szegmensét érinti, viszonylag szűk munkáltatói körben, a bértámogatás pedig csak a meghatározott, hátrányos helyzetűnek minősített személyi kör foglalkoztatásához. Miután a közösségi szabályoktól eltérni nem lehet, a gazdálkodó szervezetek munkaerő-piaci program keretében megvalósuló foglalkoztatása az eddig szokásos három éven át nem, továbbá hátrányos helyzetű személynek nem minősülő munkavállalói célcsoport mellett egyáltalán nem támogatható. Ezért egy *új aktív eszköz (bérköltség támogatás)* bevezetésére kerül sor, amely csak munkaerő-piaci program keretében alkalmazható, és a *munkabér ill. járulékai 100 %-os finanszírozását teszi lehetővé, legfeljebb 3 éven át.*

Tekintettel arra, hogy a programok sikeres lebonyolítása program-menedzsment közreműködése nélkül nehezen kivitelezhető, *az új eszköz keretében* nemcsak a célcsoporthoz tartozó személyek, hanem *a programmenedzsment foglalkoztatásával kapcsolatban felmerülő bér- és járulék-költségek* is megtéríthetők.³⁵

A foglalkoztatási törvény módosítása átalakítja az *Állami Foglalkoztatási Szolgálat* szervezeti struktúráját is: a fővárosi munkaügyi központ, illetőleg a megyei munkaügyi központok feladatait *regionális munkaügyi központok* látják el a jövőben. A szervezeti felépítés változása érinti az *érdekegyeztetés fórumait* is: a régiókban a foglalkoztatási, munkaerő-piaci képzési, valamint a foglalkozási rehabilitációt elősegítő támogatások nyújtásával kapcsolatos érdekegyeztetés ellátására – a jelenlegi megyei munkaügyi tanácsokat felváltó – helyi munkaügyi tanácsok jönnek létre.

A Foglalkoztatási Törvényen kívüli támogatások

A „100 lépés program” keretében honosodott meg az a gyakorlat, hogy a foglalkoztatási törvényben szabályozott támogatásokon túl egyedi törvények is születnek egyes hátrányos helyzetű rétegek foglalkoztatásának ösztönzésére. Ezek közül az alábbiak – munkaadói minőségükben – a nonprofit szervezeteknek is alanyi jogú adó- és járulékkedvezményeket biztosítanak, rossz munkaerő-piaci pozícióban lévő személyek (álláskereső, megváltozott munkaképességű személyek, pályakezdő fiatalok, gyermekgondozási szabadságról visszatérők, stb.) alkalmazása esetén.

³⁵ Amennyiben a támogatás alanya vállalkozás, a *de minimis szabályokat kell alkalmazni*. Az Európai Közösséget létrehozó Szerződés 87. és 88. cikkeiben foglaltaknak a csekély összegű (ún. de minimis) támogatásokra való alkalmazásáról szóló 2001. január 12-i 69/2001/EK bizottsági rendelet értelmében a csekély összegű támogatás jogcímén odaítélt támogatások egy vállalkozás esetében – három év vonatkozásában – nem haladhatják meg a százezer eurónak megfelelő forintösszeget. Csekély összegű támogatásban nem részesülhetnek a külföldre irányuló szállítási ágazatban tevékenykedő vállalkozások, továbbá a támogatás nem vehető igénybe a mezőgazdasági, illetve halászati termékeket előállításához, feldolgozásához, vagy azok értékesítéséhez, az exporthoz közvetlenül kapcsolódó tevékenységekhez, valamint az import áruk helyett hazai áru használatától függő támogatások esetén.

START program

2005. október 1-jén elindult a *START program*, amely minden pályakezdőre kiterjed, aki 25 évesnél – felsőfokú végzettségűek esetében 30 évesnél – fiatalabb, befejezte (vagy megszakította) tanulmányait, és belép az első munkahelyére.³⁶ Az a munkáltató, amelyik vállalja foglalkoztatásukat, két év támogatásra jogosult. A támogatás formája: *alanyi jogon járó járulékkedvezmény*, aminek köszönhetően a munkáltatónak (havonta) a pályakezdő fiatal foglalkoztatásának első évében a járulékalap 15%-át, a második évben pedig annak 25%-át kell megfizetnie. A kedvezmény a minimálbér legfeljebb másfélszeresét kitevő keresetig érvényesíthető 25 éven aluliak foglalkoztatása esetén, felsőfokú végzettségűeknél pedig – 30 éves korig – maximum a minimálbér kétszereséig. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a pályakezdők keresetének felső határa korlátozva volna.

A kedvezményre való jogosultságot az APEH által kiállított *START kártya* bizonyítja, amely egyúttal az ellenőrzés alapjául is szolgál. Minden, első ízben munkába lépő, 25 év (felsőfokú végzettséggel 30 év) alatti fiatal jogosult kiváltani ezt a kártyát, feltéve, hogy befejezte, vagy megszakította tanulmányait, és első ízben létesít munka-, vagy ösztöndíjas foglalkoztatási jogviszonyt.

A foglalkoztatás bővítése és rugalmasabbá tétele

2006. január elsejétől mentesülnek a munkáltatói járulékfizetés kötelezettsége alól azok a - 250 fős létszám alatti - mikro-, kis- és középvállalkozások, továbbá a *civil szervezetek*, amelyek létszámukat legalább három hónapja regisztrált munkanélkülivel bővítik.³⁷

A támogatás egy évre szól, ami alatt a felvett munkaerőt meg kell tartani, sőt még egy évig tovább kell foglalkoztatni. A járulékfizetés alóli mentesség kiterjed a tételes egészségügyi hozzájárulásra, a munkáltató által fizetendő TB-járulékra, és a munkaadói járulékra. A munkáltató a kedvezményt – teljes munkaidőben történő foglalkoztatás esetében – legfeljebb a kötelező legkisebb bér 130%-ának, részmunkaidőben történő foglalkoztatás esetén ezen összeg időarányos részének megfelelő járulékalap után érvényesítheti.

A START program kiterjesztése

A START programmal kapcsolatos kedvező tapasztalatok alapján a 2007. július 1-től – az Európai Szociális Alap támogatásával – a *START PLUSZ* és a *START EXTRA* programmal bővül ez az intézkedéscsomag.³⁸

36 2005. évi LXXIII. 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 szóló 2004. évi CXXIII. törvény módosításáról. A törvényt az Országgyűlés a 2005. június 27-i ülésnapján fogadta el. Hatályos: 2005. október 1-jétől.

37 2005. évi CLXXX. törvény a foglalkoztatás bővítése és rugalmasabbá tétele érdekében szükséges intézkedésekről. A törvényt az Országgyűlés 2005. december 19-én fogadta el, hatályos: 2006. január 1-től.

38 T/1371. számú törvényjavaslat a pályakezdő fiatalok, az ötven év feletti munkanélküliek, valamint a gyermek gondozását, illetve a családtag ápolását követően munkát keresők foglalkoztatásának elősegítéséről, továbbá az

A *START PLUSZ* program a kisgyermeket nevelő (gyeden, gyesen, gyeten lévő) szülőknek, és a közeli hozzátartozót ápoló családtagoknak fog segítséget nyújtani a visszatéréshez a munkaerőpiacra. Ennek kedvezményei gyakorlatilag megegyeznek a *START* programban biztosított támogatásokkal. A munkáltató mentes lesz a tételes egészségügyi hozzájárulás megfizetése alól, és csökkentett mértékű közterhet kell lerónia, ami a foglalkoztatás első évében a munkavállaló havi bruttó átlagkeresetének 15%-a, a második évben pedig annak 25%-a.

Ennél jóval kedvezőbben a *START EXTRA* program feltételei, aminek az a célja, hogy kiemelt segítséget nyújtson azoknak a tartósan állást kereső embereknek³⁹ az újrafoglalkoztatásához, akiknek az *50 év feletti életkora, vagy alacsony, legfeljebb általános iskolai végzettsége* az elhelyezkedés akadályá. Az őket foglalkoztató munkáltató mentesül az egészségügyi hozzájárulás megfizetése alól, továbbá az első évben egyáltalán nincs keresetarányos járulék-fizetési kötelezettsége, és a második évben is csak a bruttó kereset 15%-át kell megfizetnie közteherként.

Az OFA támogatásai

A Munkaügyi Minisztérium az Országos Foglalkoztatási Alapítvány (OFA, 1992.) létrehozásával teremtette meg a feltételeit a foglalkoztatási célú – „a munkaerőpiac nem állami szerveződései” – civil, nonprofit szervezetek anyagi támogatásának. Az elmúlt években a foglalkoztatás-munkaügy területén feladatot vállaló nonprofit szervezetek legnagyobb támogatója és szakmai irányítója az OFA volt. 1992-2005. között mintegy 1500 munkaerőpiaci szolgáltatási, ill. helyi foglalkoztatás-fejlesztő civil projektet támogatott (800 szervezet közreműködésével). Ennek révén jelentősen hozzájárult ahhoz, hogy a hazai civil szervezetek a foglalkoztatási feszültségek enyhítésében cselekvően részt vegyenek. Kezdeményezőként és támogatólag lépett fel a szektor megszerveződése, ernyőszervezetek alá rendeződése érdekében is.

Az elmúlt 14 év tapasztalata, hogy a civil-közösségi szférában jelentős foglalkoztatási kapacitás rejlik, az „első” munkaerő-piacon esélytelen munkanélküliek tíz- és tizezrei jutnak segítségükkel munkához, munkaerő-piaci információhoz, szolgáltatáshoz.

Az évtizedes támogatói-fejlesztő munka jelentősen hozzájárult:

- a foglalkoztatásban közreműködő civil-nonprofit szervezetek megerősödéséhez, számuk gyarapodásához,
- kialakultak a foglalkoztatást elősegítő projekt-típusok,
- létrejöttek a „jó gyakorlat” bázis szervezetei és segítő szolgálatai (EU-Háló Program, Civil Foglalkoztatási Műhely, stb.),
- megindult a programhálózatok létrehozása, az ernyőszervezetek, a regionális információs fórumok működése,
- megalakult a foglalkoztatási civil érdekképviseleti rendszer makroszintű fóruma, a Konzultatív Tanács.

ösztöndíjas foglalkoztatásról szóló 2004. évi CXXIII. Törvény módosításáról, Budapest, 2006. november

³⁹ Tartósan állást kereső az a személy, akit a kártya igénylését megelőző 16 hónapon belül legalább 12 hónapig álláskeresőként nyilvántartott a munkaügyi központ.

A munka világához kötődő nonprofit szervezetek választ adnak arra, hogy miként vezethetők vissza a szervezett munka világába a tartós munkanélküliek, a marginalizálódott csoportok. Ezért a magyar foglalkoztatáspolitikára részévé vált a munkaerőpiac fő áramlatán kívüli munkahelyteremtés.

Fejlesztések az Európai Unió támogatásával⁴⁰

A Strukturális Alapok felhasználására Magyarország 2003-ban elkészítette a Nemzeti Fejlesztési Tervet. Az NFT átfogó célja az EU-átlaghoz viszonyított jövedelemkülönbség csökkentése. Ennek eléréséhez a stratégia a gazdaság versenyképességének javítását, a *humán erőforrások jobb kihasználását*, a környezet javítását és a *kiegyensúlyozott regionális fejlődés elősegítését* tűzte ki specifikus célként.

A Nemzeti Fejlesztési Terv értékelése alapján az Európai Bizottság elkészítette a Közösségi Támogatási Keretet, amely a 2004-2006-os tervidőszakban a Strukturális Alapok 1. Célkitűzésének körébe tartozó akciók stratégiáját és prioritásait tartalmazza. A KTK-stratégia megvalósítására Magyarország öt operatív programot dolgozott ki. *Az operatív programok közül a Strukturális Alapok forrásaiból a Humánerőforrás-fejlesztés Operatív Program (HEFOP) részesedik a legnagyobb mértékben.* A 2004-2006 közötti időszakra vonatkozóan a HEFOP teljes költségvetése összesen 191,36 milliárd forint. Ebből mintegy 143,52 milliárd forint közösségi támogatás, amelyet a hazai – elsősorban állami – források további 47,84 milliárd forinttal egészítenek ki. A HEFOP elsődlegesen az Európai Szociális Alap (ESZA) támogatásaira épül, amelyeket az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA) forrásai is kiegészítenek a humánerőforrás-fejlesztést elősegítő infrastrukturális beruházások támogatásával. Az ESZA mintegy 98,29 milliárd forinttal, míg az Európai Regionális Fejlesztési Alap 45,23 milliárd forinttal járul hozzá a megvalósításhoz.

Ezeknek a forrásoknak a felhasználásában a nonprofit szervezetek a *program-menedzsment* részeként, vagy *közreműködő szervezetként* vehetnek részt. *Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program (HEFOP)*

A HEFOP *stratégiája* három fő célkitűzésre épül:

1. *A foglalkoztatás bővítésére, a gazdasági növekedés fenntartása érdekében.* A humánerőforrás-fejlesztés eszközei beruházásokhoz kapcsolódó képzési programok támogatása, a vállalkozóvá válás támogatása, a KKV-k foglalkoztatási potenciáljának megerősítése és versenyképességének javítása, valamint *a munkanélküliek és az inaktívak – köztük elsősorban a nők - munkaerő-piacra való visszatérésének segítése.* A munkanélküliség megelőzése és leküzdése érdekében az aktív foglalkoztatáspolitikai eszközeinek kiterjesztése és fejlesztése szükséges.
2. *A munkaerő-állomány versenyképességének javítására* annak érdekében, hogy a tudás, a szakképzettség hiánya ne akadályozza a gazdasági fejlődést. A tudásalapú társadalom kihívásainak való megfelelés az ismeretek, a készségek, és alkalmazkodó-

⁴⁰ Ez a fejezet a HEFOP és EQUAL KK Irányító Hatóság „Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program és EQUAL program végrehajtása” c. összeállítás alapján készült. Budapest, 2005. szeptember

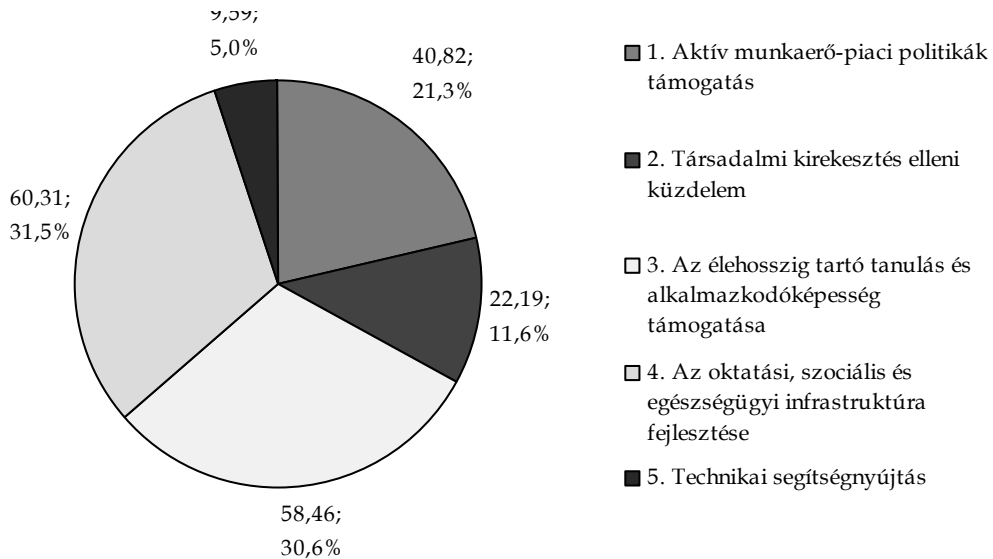
képesség folyamatos fejlesztését igényli, amelyet az egész életen át tartó tanulás lehetőségei biztosíthatnak.

3. *A társadalmi kirekesztődés és a szegénység megelőzésére.* A foglalkoztatás, az oktatás, a képzés és a szociális szolgáltatások eszközeivel egyenlő esélyt kell teremteni mindenki számára a munkaerő-piacra való belépéshez. A hátrányos helyzetű, különösen a roma emberek helyzetének javításához, a szociális szolgáltatásokhoz és az egészségügyi ellátáshoz való hozzáférhetőség tekintetében tapasztalható regionális különbségek csökkentése is szükséges.

A program stratégiája öt prioritás mentén valósul meg, ezek az alábbiak:

1. *Aktív munkaerő-piaci politikák támogatása:* itt a források az Állami Foglalkoztatási Szolgálat (ÁFSZ) aktív munkaerő-piaci programjait támogatják, amelyek célja a munkanélküliek visszajuttatása a munkaerő-piacra, a tartós munkanélküliség kialakulásának megelőzése, a fiatalok munkaerő-piaci beilleszkedésének segítése.
2. *A társadalmi kirekesztés elleni küzdelem a munkaerő-piacra való belépés segítségével:* olyan kezdeményezések támogathatók, amelyek célja a hátrányos helyzetű emberek foglalkoztatási esélyeinek javítása, a munkaerő-piaci és társadalmi beilleszkedésük segítése. Az intézkedések célcsoportjába tartoznak többek között a roma emberek, a tartósan munkanélküliek, a fogyatékos emberek, az iskolarendszerből lemorzsolódott fiatalok, alacsony iskolai végzettséggel rendelkező emberek, szenvedélybeteg, a hátrányos helyzetű térségekben élők. Az intézkedések integrált megközelítéssel alapulnak, az oktatás és képzés, a foglalkoztatás és a szociális szolgáltatások eszközeire egyaránt építenek. A prioritás kiemelt célja a munkaerő-piaci szempontból különösen hátrányos helyzetű roma emberek foglalkoztathatóságának javítása.
3. *Az egész életen át tartó tanulás támogatása és az alkalmazkodóképesség javítása:* a megvalósuló fejlesztések az oktatás és képzés több különböző szintjét és formáját fogják át, beleértve az iskolai előkészítőt, az alap- és középfokú oktatást, a szakképzést, a felsősokú szakképzést és a felsőoktatást, valamint a felnőttképzést.
4. *Az oktatási, szociális és egészségügyi infrastruktúra fejlesztése:* Az Európai Regionális Fejlesztési Alap forrásaiból a prioritás keretében támogatás nyújtható a humán erőforrás-fejlesztéshez kapcsolódó oktatási, szociális és egészségügyi infrastruktúra fejlesztésére a szolgáltatásokhoz való egyenlő hozzáférés és az ellátások minőségének javítása érdekében.
5. *Technikai segítségnyújtás*

A HEFOP forrásainak megoszlása a prioritások szerint
(milliárd HUF, %)



A fenti prioritásokon belül megvalósítandó intézkedések kidolgozása és az intézkedések végrehajtásának nyomon követése és ellenőrzése az egyes szakminisztériumok feladata. A Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Programban a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium, az Oktatási Minisztérium, az Egészségügyi Minisztérium és a Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium, valamint intézményeik vesznek részt.

Az Operatív Program végrehajtása *pályázati* rendszeren keresztül, illetve közvetlenül kijelölt állami szervezetek révén központi programként, nemzeti programokat kiegészítve valósul meg.

Az Irányító Hatóság feladata a pályáztatás, a szerződések megkötése és a támogatások kifizetése, továbbá annak biztosítása, hogy a Programkiegészítő Dokumentumokban intézkedés szinten meghatározott indikátorok teljesüljenek. A szerződések teljesítésének nyomon követése a kötet készítésekor is zajlott. Az addig megkötött szerződések adatai alapján tarthatóknak tűnnek a Programkiegészítő Dokumentumokban intézkedés szinten rögzített vállalások.

EQUAL Program

Magyarországon az EQUAL Közösségi Kezdeményezés azokat a kísérleti projekteket támogatja, amelyek a hátrányos helyzetű emberek – az etnikai vagy nemi hovatartozással, a fogyatékossággal, az életkorral kapcsolatos diszkrimináció, az alacsony iskolai végzettség, a

szakképzettség hiánya, a befogadó munkahelyi gyakorlatok hiánya, stb. miatt munkát vállalni nem tudók – képzését, munkához jutását, foglalkoztatását segítik elő.

Az EQUAL rendelkezésre álló teljes összege 10,27 milliárd forint, amelyből 7,71 milliárd forint az Európai Szociális Alap támogatása.

Az EQUAL program forrásai az alábbi 5 prioritás között kerülnek felosztásra:

- A munkaerőpiac szempontjából hátrányos helyzetű emberek munkaerő-piacra való belépésének vagy visszailleszkedésének segítése
- Az egész életen át tartó tanulás és az olyan „befogadó” munkahelyi gyakorlatok támogatása, amelyek a munkaerő-piaci diszkrimináció és egyenlőtlenségek szempontjából érintett emberek álláshoz jutását és munkában maradását segítik
- A nemek közötti munkaerő-piaci különbségek és a foglalkozási szegregáció csökkentése
- Menedékkérők
- Technikai segítségnyújtás.

Az EQUAL program a munkaerő-piaci esélyegyenlőség megteremtésére irányuló innovatív kezdeményezések támogatásával elősegíti a hazai foglalkoztatáspolitikai célkitűzéseinek megvalósítását. Az EQUAL Program keretében 2005. január 1-jével 39 Fejlesztési Partnerség kezdte meg a munkáját. A Program részben nemzetközi együttműködés keretében valósul meg. A hazai innovatív megoldásokra és a nemzetközi jó tapasztalatokra építve a program eredményeként 12 újszerű, a hazai foglalkoztatás- és szociálpolitikában alkalmazható módszert kell kidolgozni.

A nonprofit szervezetek számára a HEFOP és EQUAL programok végrehajtásánál komoly, már-már az öfenntartásukat kockáztató akadályt okozott a ráfordítások megelőlegezése, és az utólagos finanszírozás több hónapos késedelve. Ennek a nehézségnek az áthidalására nyertes pályázók kénytelenek banki hitelt igénybe venni, ami a pályázatban nem érvényesíthető költséget jelent számukra. Ezért *2006. nyarán a Szociális és Munkaügyi Minisztérium programot hirdetett a nonprofit szervezetek HEFOP és EQUAL projektjeivel összefüggő hitelkamatainak és banki kezelési költségeinek támogatására.*

EU-támogatások 2007-2013 között

Magyarország 2007-2013. között 22,4 milliárd euró fejlesztési forráshoz juthat az Európai Unió strukturális alapjaiból és Kohéziós Alapjából. Ebből meríthet a nonprofit szektor is, jövőbeni elképzeléseinek megvalósításához. A kézikönyv lezárásakor a konkrét intézkedések megfogalmazása még csak formálódott. A következőkben azt adjuk közre, amit a szektor számára is kitérő lehetőségekről a fejezet megírásakor már tudni lehetett.

Az Európai Unió fejlesztési forrásainak felhasználásához előírt Nemzeti Stratégiai Referenciakeret az *Új Magyarország Fejlesztési Tervben* ölt testet, melynek legfontosabb átfogó céljai: a foglalkoztatás bővítése és a tartós növekedés feltételeinek a megteremtése.

A foglalkoztatás bővítéséért teendő lépések:

- a munkaerő-kínálat növelése: az egyén foglalkoztathatóságának javítása,
- a munkaerő-kereslet bővítése: munkahely-teremtés, valamint
- a kereslet és a kínálat összhangját biztosító foglalkoztatási környezet kialakítása.

A fenti célok eléréséhez hat területre összpontosulnak a fejlesztési erőfeszítések. Ezeknek, az úgynevezett *prioritásoknak* az egyike a *társadalom megújítása*. Mivel ebben fognak megjelenni a nonprofit szervezetek által elérhető támogatások is, a továbbiakban erre a prioritásra korlátozzuk a figyelmünket.

Az Új Magyarország Fejlesztési Terv szerint az alábbi *beavatkozás-csoportok* szolgálják a társadalom megújítását:

- a foglalkoztathatóság javítása,
- az alkalmazkodóképesség fejlesztése,
- minőségi oktatás és hozzáférés biztosítása mindenkinek,
- a kutatás-fejlesztéshez és az innovációhoz szükséges humán erőforrások fejlesztése,
- az egészségmegőrzés, mint a társadalmi befogadás és részvétel, továbbá
- a humáninfrastruktúra fejlesztése.

Ezek a beavatkozások a *Társadalmi megújulás operatív program* (TÁMOP) és a *Társadalmi infrastruktúra operatív program* (TIOP) keretei között történnek meg.

A TÁMOP átfogó célja az *aktivitás, a munkaerő-piaci részvétel növelése, a humán erőforrások minőségének javításával*.⁴¹ A program keretében ez a stratégia a foglalkoztatáspolitikai, az oktatás és képzés, a szociális szolgáltatások, tovább az egészség megőrzését és helyreállítását célzó szolgáltatások eszközeire építve valósul meg. A különböző szakterületek intézkedései *közös specifikus célok* mentén teljesülnek. Ezek a következők:

1. A munkaerő-piaci kereslet és kínálat összhangjának javítása
2. Az aktivitás területi különbségeinek csökkentése
3. A változásokhoz való alkalmazkodás segítése
4. Az egész életen át tartó tanulás ösztönzése
5. Az egészségi állapot és a munkavégző-képesség javítása
6. A társadalmi összetartozás erősítése, az esélyegyenlőség támogatása.

E célok eléréséhez szükséges *intézkedéseket* a TÁMOP-ban rögzített *prioritások* szerint határozzák meg, mégpedig a Társadalmi megújulás operatív program *Akciótervében*. Ezek közül több intézkedést csak a *nonprofit szervezetek közreműködésével* lehet végrehajtani.

A továbbiakban a TÁMOP prioritásait és az Akcióterv intézkedéseit ismertetjük. Az utóbbit csak a Szociális és Munkaügyi Minisztérium felelősségi körébe tartozó prioritásoknál tudtuk megtenni, mert ez – ugyan tervezet formájában – volt publikálható állapotban.

41 Erre az operatív programra a végleges döntéstől függően 810-1027 milliárd forint áll rendelkezésre.

1. prioritás: A foglalkoztathatóság fejlesztése, a munkaerő-piacra való belépés segítése és ösztönzése (SZMM)

Ez a prioritás a következő *intézkedéseket* foglalja magában:

- Komplex munkaerő-piaci programok a munkanélküli és inaktív emberek foglalkoztatásáért
- Foglalkoztatást ösztönző normatív támogatások
- A foglalkoztatási szolgálat fejlesztése, az integrált munkaügyi és szociális rendszer részeként
- Szociális gazdaság, innovatív és helyi foglalkoztatási kezdeményezések és megállapodások

2. prioritás: Az alkalmazkodóképesség javítása (SZMM)

A prioritás a következő intézkedéseket tartalmazza:

- A képzéshez való hozzáférés segítése
- A képzés intézményrendszerének fejlesztése
- A gazdasági szerkezetváltás előrejelzése és kezelése
- Rugalmasság és biztonság
- A partnerség erősítése a munkaerőpiac szereplői között
- Civil szervezetek kapacitásainak megerősítése, a szolgáltatói szerephez való alkalmazkodásuk segítése
- Átlátható munkaerőpiac

3. prioritás: Minőségi oktatás és hozzáférés biztosítása mindenkinek

4. Az emberei erőforrások fejlesztése a kutatás és innováció területén

5. prioritás: Egészségmegőrzés és a társadalmi befogadás, részvétel erősítése (Ebből az szociális és esélyegyenlőségi terület tartozik az SZMM-hez)

Az SZMM felelősségi körébe tartozó prioritásokhoz kapcsolódó intézkedések a következők:

- Beruházás a jövőnkbe
- A leghátrányosabb helyzetű térségek komplex fejlesztéséhez kapcsolódó foglalkoztatási, képzési, oktatási, szociális, egészségfejlesztési elemek
- A halmozottan hátrányos helyzetű társadalmi csoportok munkaerő-piaci integrációjának előmozdítása
- Szociális szolgáltatások minőségének és hozzáférhetőségének javítása
- Az akadálymentesítés és a komplex rehabilitáció szakmai hátterének biztosítása
- Helyi közösségek erősítése
- A diszkrimináció elleni küzdelem
- A fogyasztók és ellátottak védelmének megerősítése

A TÁMOP számos egyéb operatív program prioritásaihoz és beavatkozási területeihez kapcsolódik. Mindenekelőtt kiemelendő a Társadalmi infrastruktúra operatív programot (TIOP),

amely a TÁMOP fejlesztésének infrastrukturális hátterét biztosítja. Emellett utalni szükséges TÁMOP-nak a regionális operatív programokkal és a Közép-Magyarországi regionális operatív programmal való kapcsolatára is.

Megjegyezzük, hogy a *TÁMOP prioritásaihoz kapcsolódó intézkedések az első két évre szólnak*. Később mód lesz ezek módosítására, kiegészítésére. Konkrét megfogalmazásuk most azt a célt szolgálja, hogy 2007. január elsején rögtön hozzá lehessen fogni a fejlesztési források felhasználásához. A nonprofit szervezetek kísérjék figyelemmel a kézikönyv megjelenéséig végleges formát öltő dokumentumokat, és használják ki a pályázati lehetőségeket!

20. Komplex programok monitorozása és értékelése (Frey Mária, G. Fekete Éva)

A komplex programok hatásvizsgálata értékelés egy folyamatosan fejlődő, gyakorlatorientált tudományág, aminek a lényege: „a társadalomtudomány kutatási módszereinek szisztematikus felhasználása, a szociális intervenciós programok koncepciójának, bevezetésének, kivitelezésének, illetve hasznának és hatásainak a minősítése céljából”. (Blanske, Plath, Nagel, 1992.) Két fő típusa van: a monitorozás és az értékelés.

A monitoring és az értékelő rendszerek értelmezése

Az ellenőrzés, a monitoring és az értékelés szorosan összefüggő fogalmak, holott a fejlesztési tevékenységek életciklusában elég jól elkülöníthető szereppel és funkcióval rendelkeznek. Az ellenőrzés igazolja a források felhasználásának jogszerűségét és szabályosságát. A monitoring a beavatkozások előrehaladását és a menedzsment munkáját kíséri figyelemmel, míg az értékelés a beavatkozások hatásai alapján alkot ítéletet a program hatékonyságáról, hatásosságáról és hasznosságáról. Az áttekinthetőség érdekében táblázatba foglaltuk a főbb különbségeket.

12. sz. táblázat

Az ellenőrzés, a monitoring és az értékelés összevetése

Tevékenység	Ellenőrzés	Monitoring	Értékelés
Cél	A szabályoknak, előírásoknak való megfelelés vizsgálata	A kitűzött célokhoz viszonyított megvalósulás vizsgálata	A tevékenység hatásának vizsgálata a megoldani kívánt társadalmi-gazdasági probléma viszonylatában
Időbeliség	Folyamatos, a programvégrehajtás során	Folyamatos, a programvégrehajtás során	Pontszerű, előzetes, közbenső és utólagos
A tevékenység végzője szerint	Külső vagy belső	Belső	Külső
A tevékenység jellege	Operatív	Operatív	Elemző-tudományos
A vissza-csatolás módja	Szankció	Kiigazítás a hatékonyság érdekében	Tanulási folyamat

Forrás: Nemzetközi Bankárképző Központ Rt.: A monitoring a Strukturális Alapok rendszerében, Budapest, 2001

A monitoring

A monitoring elsődleges feladata, hogy kövesse nyomon a hazai és külföldi forrásokból támogatott programok megvalósításának folyamatosságát és hatásosságát. Ennek alapjául az előzetesen kitűzött célok számszerűsítése szolgál. Bár a monitoring elsősorban folyamatos adatgyűjtést és elemzést jelent, a fogalmat jogos lehet ennél szélesebben értelmezni. E megközelítésben magában foglalja a monitoring rendszer felállítását, tervezését, az indikátorok meghatározását, majd a végrehajtás fázisában az adatgyűjtést és elemzést, az ez alapján történő javaslattételt az esetleges beavatkozásra a program végrehajtásának folyamatába, és végül a folyamat zárásaként a döntéshozatalt, mint menedzsment feladatot.

A monitoring elsősorban a menedzsmentet támogató, a program eredményes és sikeres megvalósulását elősegítő tevékenység.

A megvalósítandó projektet támogató szervezet – legyen az az Európai Unió Bizottsága, egy nemzeti kormány, de akár egy alapítvány vagy magánszereplő is – azért áldozza forrásait az adott tevékenységre, mert annak céljai legalább részben egybeesnek a saját céljaival. Éppen ezért számára is lényeges, hogy rendszeres információkhoz jusson a program előrehaladásáról, hiszen ez alapján tudja nyomon követni saját céljainak teljesülését. A monitoring ezáltal hozzájárul ahhoz, hogy a donor rendelkezésére álló források minél hatékonyabban kerülhessenek felhasználásra.

A projektmenedzser ugyancsak a folyamatos monitoring tevékenység révén kap információt arról, hogy a projekt sikeres-e, vagyis a kitűzött céloknak megfelelően halad-e, és amennyiben nem, a monitoring feltárja a sikertelenség hátterét, és ezáltal lehetővé teszi a beavatkozást, a módosítást a program végrehajtási menetében, összességében segítve a programvégrehajtás hatékonyságát.

Az értékelés

Az értékelés elsődleges célja a program beavatkozásai által kifejtett hatások felmérése, valamint annak meghatározása, hogy ezek mennyire állnak összhangban a programozás során megjelölt célkitűzésekkel. Az Európai Bizottság 1988 óta - a programozás bevezetésével párhuzamosan - egyik legfontosabb prioritásként jelölte meg az értékelés gyakorlatának fejlesztését, ami közvetlenül befolyásolja a közösségi források hatékony felhasználását.

Az értékelés sikere ugyan nagymértékben függ az ellenőrzés/monitoring sikerétől, de nem a program folyamatára, hanem csak a vizsgált program életciklusának egy adott pontjára irányul. Erről az időpillanatról készítenek „fényképet” részletes értékelő tanulmány formájában. Míg tehát az ellenőrzés azt vizsgálja, hogy mi történik a programban, addig az értékelést azt, hogy mindez mire vezet.

Az értékelés felhasználja a monitoring során összegyűjtött adatokat, de azokat feldolgozza és az alábbi típusú kérdések megválaszolására használja fel:

- Elérte-e a program az előre meghatározott célkitűzéseket? Ha nem, miért nem?
- Milyen következtetéseket lehet levonni a programra vonatkozóan az elért eredmények/hatások alapján?

- Milyen változtatásokra van szükség, illetve lehetőség a programmegvalósítás hátralévő ideje alatt?

Az értékelés két szinten végezhető: programok és projektek szintjén.

A *program értékelése* határozza meg a program keretében végrehajtott projektek értékét. Akkor végezhető el teljes egészében, ha a projektek már minden tekintetben működnek, és elegendő idő telt el a várt eredmények eléréséhez.

A *projektek értékelése* a program keretében finanszírozott egyes projektekre összpontosít. Arról ad tájékoztatást, hogy a projekt terv szerint halad-e, hogyan tehető jobbá a fejlődése és előrehaladása során, érdemes-e a jelenlegi formájában a finanszírozás folytatása, vagy módosításokra van szükség. Ideális esetben az értékelés megtervezése és az adatgyűjtés nem sokkal a projekt kezdetét követően elkezdődik.

Az értékelés tehát minőségi szempontból vizsgálja a programot, és nem a fizikai-pénzügyi megvalósulást, hanem a program által kiváltott hatások vizsgálatát a fő feladata. A jó értékelés nemcsak azt állapítja meg, hogy hiba történt a programmegvalósítás során, hanem azt is, hogy annak mi volt az elsődleges oka, és milyen lépéseket szükséges megtenni a problémák megoldása érdekében.

A monitoring és értékelés mutatóinak kiválasztása és alkalmazása

A mutató (indikátor) olyan szám, aminek a segítségével egy cél elérésének szintjét lehet szemléltetni. Jelenthet egy felhasznált erőforrást, elért eredményt, minőségi szintet, vagy más változót. A mutató mennyiségi információt nyújt, hogy segítse a beavatkozások szereplőinek kommunikációját, tárgyalásait és a döntéshozatalt. A mutató olyan elemeket számszerűsít, amelyek egy program nyomon követése során vagy értékelésében relevánsnak minősülnek.

A mutatók típusai

A program erőforrásokat (pénzügyi, humán és intézményi) mozgósít, hogy általános célkitűzést teljesítsen (társadalmi-gazdasági kohézió). A program nyomon követése és értékelése céljából szükséges azt elemeire bontani és különbséget tenni egy sor kapcsolódó cél között. Ahhoz, hogy a program-megvalósítás monitoringja elvégezhető legyen, előre vagy még a végrehajtás kezdeti szakaszában ki kell jelölni a szükséges mutatókat, hogy ezek alapján a megfelelő adatok összegyűjthetők legyenek. E mutatókat a legtöbb esetben meghatározott célszintekhez kapcsolják. Ennek mentén *forrás (input), output, eredmény és hatásmutatók* különböztethetők meg. Az egyes mutató-típusok és célszintek kapcsolatát a következő táblázat szemlélteti.

A mutató-típusok és a különböző szintű célok kapcsolata

A cél szintje	A mutató típusa	A mutató definíciója
	Forrás	A finanszírozó hatóságok által igénybe vehető eszközök, amelyeket a végső kedvezményezettek használhatnak fel.
Operatív cél	Output	A beavatkozás közvetlen eredménye.
Specifikus cél	Eredmény	Azonnali hatás a végső haszonélvezőkre.
Átfogó cél	Általános hatás	Közvetlen és követett hatások a végső haszonélvezőkre.

Tekintsünk át néhány példát arra, hogy hogyan határozhatunk meg output, eredmény és hatásindikátorokat a különböző típusú fejlesztési tevékenységek esetében, az Európai Bizottság által készített indikatív módszertan alapján!

Tevékenység	Output	Eredmény	Hatás
IT képzés munkanélkülieknek	képzési órák száma	a speciális szakképesítést megszerző résztvevők száma	azon résztvevők száma, akik a képzést követő 2 éven belül munkához jutottak
Export tanácsadási program KKV-knak	támogatott vállalkozások száma	újonnan exportálóvá váló vállalkozások száma	a külföldi eladások %-os aránya a támogatott vállalkozások forgalmi adataiban, a támogatás után 18 hónappal
Regionális utak minőségének javítása	épített regionális utak hossza km-ben	ESS csökkenése ¹	létrehozott és megőrzött munkahelyek bruttó/nettó száma
Turisztikai szálláshelyek fejlesztése	létrehozott vagy fejlesztett férőhelyek (ágyak) száma	vendégek megelégedettsége (%), külön férfiak és nők	kiváltott hozzáadott érték éves szinten

Mikor jó a mutató?

A mutatók minőségének ellenőrzése az értékelés feladata. Az értékelőd számára azonban nem áll rendelkezésre általánosan elterjedt, elfogadott módszer a mutatók minősítéséhez. Az alábbiakban javasolt megközelítés kilenc kritériumon alapszik. A kritériumok két csoportra oszthatók. Ezek egyik fele az egyes mutatókra, másik fele az egész rendszerre vonatkozik.

Az egyes mutatókra vonatkozó minőségi kritériumok

Az adatok *tényleges hozzáférhetősége* a legelső minőségi kritérium. Előfordul, hogy egy vagy több, a programban megnevezett mutatót soha nem számszerűsítene, így gyakorlati alkalmazhatóságát tekintve olyan, mintha nem is létezne. Ennek oka az adott mutató elérhetetlensége. Célszerű tehát az adatszolgáltatót a mutató definiálásakor pontosan megnevezni.

Ha egyszer egy mutató számszerűsített, több hónapba, sőt évekbe telhet, amíg az információ ténylegesen bekerül a monitoring rendszerbe. Az *információ frissessége* nagyon fontos minőségi kritérium.

A programmutatónak markánsan kell mutatnia a megvalósult program hatásait, ezt nevezik *érzékenységgnek*.

A program szereplőinek bízniuk kell a kapott információban. A *megbízhatóság* meghatározható úgy, hogy két különböző ember által végrehajtott azonos mérés azonos értéket kell, hogy adjon. A valóságban ez a kritérium csak akkor alkalmazható, ha számokról van szó, egyéb esetekben – pl. amennyiben különféle kérdések megválaszolásán alapszik a mutató értéke – már nem lehet mechanikusan használni a megbízhatóság fogalmát.

Az *összehasonlíthatóság* szintén minőségi mutató, mivel annak hasznossága nagymértékben függ a különböző programintézkedések közötti és a régiók közötti összehasonlítás lehetőségétől.

Egy mutató akkor *normatív*, ha létezik olyan minta (referencia), amihez viszonyítva megfelelőnek vagy elégtelennek lehet minősíteni.

A jó mutatónak olyannak kell lennie, hogy bárki, akinek használnia kell, megértse. A mutató értelme, jelentése azonos kell legyen a döntéshozók, a nyilvánosság és a program-menedzsment számára. Pontosan kell tükröznie a mért, vizsgált fogalmat. Ezt nevezik *érvényességnek*.

Minőségi kritériumok az egész rendszerre vonatkozóan

Minden intézkedéshez kell rendelni mutatókat. Fontos minőségi kritérium tehát az egész rendszer mutatókkal való *lefedettsége*.

A különböző típusú mutatók használata legyen arányos. A *kiegyensúlyozottság* követelményének azok a mutatórendszerek felelnek meg legtökéletesebben, amelyekben megfelelő számban szerepelnek az eredmény- és hatásmutatók.

A mutató-rendszernek egyszerűnek kell lennie. A *szeliktivitás* kritériuma megköveteli, hogy a programmenedzser információ-befogadó kapacitását tartsák tiszteletben. A rendszer legfeljebb néhány tucatnyi számot tartalmazhat.

A rendszer *megfelelősége* azt jelenti, hogy a legtöbb mutatót azokra a témákra, illetve intézkedésekre kell kifejleszteni, amelyek a legjelentősebb, legnagyobb hatást váltják ki (ezek a

nagy költségvetési összeget érintő intézkedések, az innovációs intézkedések, és a stratégiaiainak minősített intézkedések).

A monitoring rendszer kialakítása és működtetése

A program monitoring alkotórészei

A programok monitoringja a következő elemekből áll:

- a tevékenység, az eredmény és a hatás monitoringja,
- a lebonyolítás (pénzügyi és gyakorlati végrehajtás) folyamatának monitoringja,
- a működési környezet monitoringja.

A tevékenység, az eredmény és a hatás monitoringját kétféle módon lehet végrehajtani: mennyiségi (kvantitatív) alapon, különféle mutatók segítségével és kvalitatív, vagy leíró alapon, a rendelkezésre álló információk felhasználásával, ill. tanulmányok és elemzések eredményeinek segítségével.

A program-végrehajtás monitoringja a program-megvalósítás gyakorlati jellegű szempontjait érinti, ami olyan konkrét folyamatok és szempontok megfigyelését jelenti, mint:

- az adminisztratív (pl. jelentések) és pénzügyi elemek (pl. kifizetések) működése,
- magának a monitoring rendszernek a működése, annak érdekében, hogy az értékeléshez szükséges összes adat összegyűjtése biztosított legyen,
- megfelelőek-e a projekt-kiválasztási kritériumok,
- javítható-e az intézkedések lebonyolítása,
- a végrehajtási folyamatok nyilvánossága,
- az érintettek részvétele a folyamatban,
- a technikai és szakértői segítségnyújtás haszna,
- bizonyos politikákkal való összhang (verseny, közbeszerzés, környezetvédelem, egyenlő esélyek).

A működési környezet monitoringja a program által érintett térség társadalmi-gazdasági háttérkönyezete és annak változásai és más ágazati, illetve regionális politikákkal való összhang vizsgálatát foglalja magába.

A monitoring rendszer kialakításának lépései

1. lépés – intézményi háttér kialakítása, felelősségi körök tisztázása

A monitoring rendszer kialakítása és működtetése során az első feladat a monitoring szervezeti kereteinek kialakítása, ezen belül is a monitoring bizottság létrehozása és a monitoring tevékenység felelősségi köreinek tisztázása.

A Monitoring Bizottság működéséhez kidolgozza saját eljárásrendjét és egyezteteti azt a irányító testülettel. A működése során a bizottság a következő feladatokat, hatásköröket tölti be:

- Rendszeresen megvizsgálja a célkitűzések megvalósításában elért eredményeket.
- Megvizsgálja a végrehajtás eredményeit, különösen az intézkedésekhez kapcsolódó célok teljesülését; megvizsgálja továbbá a közbelső értékelést.
- Áttekinti és jóváhagyja az éves végrehajtási jelentéseket, mielőtt azok benyújtásra kerülnek.
- Javaslatot fogalmaz meg az irányító testület felé a program hatékonyságának és pénzügyi irányításának javítása érdekében.
- Megerősíti vagy módosítja az irányító testület által kidolgozott akcióterveket, beleértve a monitoringhoz használatos fizikai és pénzügyi indikátorokat is.
- áttekinti és jóváhagyja az egyes intézkedésekhez kapcsolódó projekt-kiválasztási kritériumokat.

2. lépés – mutatórendszer megfelelőségének vizsgálata

A Monitoring Bizottságok létrehozása után megtörténik az output, eredmény és hatás mutatók megfelelőségének vizsgálata a program és a projektek szintjén. (Itt hasznosíthatjuk az előző pontban kifejtetteket.)

A Monitoring Bizottság feladata az, hogy a meglévő prioritások és technikai lehetőségek figyelembe vétele mellett meghatározza a részletezésnek azt a szintjét, amely mellett a monitoringot végre kell hajtani.

3. lépés – adatbázis felállítása

A kiválasztott és elfogadott mutatók méréséhez összegyűjtendő adatok körének meghatározásakor számolnunk kell azzal, hogy a szükséges adatok több forrásból származhatnak. Az adatoknak két csoportja különíthető el aszerint, hogy már léteztek-e, vagy újonnan gyűjtötték össze azokat. Az újonnan gyűjtött, vagy számított ún. *elsődleges adatok* két forrásból származhatnak. Egyrészt a végső kedvezményezettől, másrészt a monitoringgal foglalkozó szakemberek által végzett felmérésekből. A már meglévő, ún. *másodlagos adatok* általában különböző statisztikai rendszerekből meríthetők.

4. lépés – mérési módszerek meghatározása

Ha már tisztában vagyunk a mutatókkal és azok forrásaival, ki kell jelölni a méréshez és a felkutatáshoz szükséges módszereket, illetve az adatgyűjtésért felelős szervezetet.

5. lépés – jelentéstétel szabályainak meghatározása

Az utolsó lépésben határozzuk meg a Monitoring Bizottságok felé továbbítandó információ tartalmát és a jelentéstétel szabályait.

Az éves jelentésnek általában a következő tartalmi elemeket kell magában foglalnia, illetve bemutatnia:

- az áttekintett időszak során a releváns gazdasági-társadalmi környezetben bekövetkezett változások
- a kitűzött (számszerűsített) célokhoz viszonyított előrehaladás
- a pénzügyi megvalósítás minden egyes intézkedés vonatkozásában (kifizetések, utalások, lehívások)

- a végrehajtás hatékonyságának javítása érdekében tett lépések áttekintése:
 - monitoring, pénzügyi irányítás, értékelés, menedzsment, szakértői segítség igénybevétele, stb.
 - a program nyilvánosságának biztosítása érdekében tett lépések
- a magasabb szintű (regionális, nemzeti, közösségi) politikákkal való összhang biztosítása érdekében tett lépések
- fontosabb problémák összefoglalása.

A közösségi és hazai jogszabályok részletesen rögzítik a monitoring végrehajtáshoz szükséges intézményi keretet (felelősségi köröket és feladatokat). Ezeknek megfelelően két kiemelt intézményt szükséges minden programhoz kialakítani.

A) Irányító Hatóság

A Rendelet 34. cikke alapján az Irányító Hatóság a végrehajtásért felelős legfőbb szervként fontos szerepet játszik a program monitoring rendszerének működtetésében. Az IH állítja föl és *működteti a monitoring adatgyűjtési rendszert, feldolgozza az adatokat és azok alapján éves végrehajtási jelentéseket készít.* Az adatgyűjtés és –feldolgozás feladatait természetesen a végrehajtás különböző szintjein jelentkező feladatoknak megfelelően delegálja a program földrajzi vagy szakmai/ágazati alapon szerveződő közbülső végrehajtó szervezetek, ügynökségek felé.

A monitoring intézményrendszer működtetésében játszott további fontos szerepe, hogy ellátja a program monitoring bizottságának titkársági feladatait. Emellett a monitoring bizottság elnökét is az IH biztosítja.

B) Monitoring Bizottságok

A Rendelet 35. cikke szerint minden egyes közösségi támogatási keretet vagy egységes programozási dokumentumot és minden egyes operatív programot egy Monitoring Bizottság felügyel. E Monitoring Bizottság meggyőződik a támogatás végrehajtásának hatékonyságáról és minőségéről.

A Monitoring Bizottság a megvalósításban résztvevő partnerekkel folytatott konzultáció eredményeként jön létre; elnöke a tagállam, vagy az Irányító Hatóság képviselője. A további tagokat a partnerség jegyében a vertikális – a végrehajtási intézményrendszer különböző szintjein levő – és a horizontális - társadalmi, gazdasági partnereket megtestesítő - szervezetek képviselői alkotják. Emellett (bár döntési jog nélkül, de kötelezően) jelen van az Európai Unió képviselője is. A bizottságok pontos összetételét és létszámát a Rendelet nem szabályozza, de előírja a partnerség elvének alkalmazását, továbbá azt, hogy összetételében törekedni kell a nemek közötti egyenlő arányok meglétére.

Az Operatív Programok monitoring bizottságai az egyes OP-ken belül rendelkeznek döntési jogosítványokkal, azon belül pénzügyi átcsoportosításokról (reallokálás), vagy a program módosításáról is dönthetnek. A KTK Monitoring Bizottság a Közösségi Támogatási Keret egészére nézve átfogó felelősséggel bír. Döntési jogköre kiterjed az OP-k közötti átcsoportosításokra is.

A programok végrehajtásához kapcsolódó jelentéstételi követelményeket a Rendelet 37. cikke szabályozza. Mint korábban már szóltunk róla, a jelentést az Irányító Hatóságnak kell elkészítenie, és a Monitoring Bizottság jóváhagyása után kell megküldeni az Európai Bizottságnak.

A jelentésnek az adott év végét követő hat hónapon belül kell beérkeznie az Európai Bizottsághoz. A Bizottság a benyújtástól számított két hónapon belül jelzi, ha a jelentést elégtelennek ítéli, egyébként elfogadottnak tekintik.

Az értékelés megszervezése és tartalma

Az értékelés típusai

Az értékelésnek jellemzően három típusa különböztethető meg:

Előzetes (ex-ante) értékelés

Az előzetes értékelés lehetővé teszi a program külső és belső koherenciájának optimalizálását, felbecsüli a prioritások és célkitűzések megvalósításának gazdasági-társadalmi megalapozottságát. Segít a célkitűzések valósághű számszerűsíthetőségében, valamint a szükséges indikátorok meghatározásában.

Az előzetes értékelés összetevői a következők:

- a korábbi beavatkozások értékeléseinek elemzése;
- az erősségek és gyenge pontok elemzése;
- a kialakított stratégia megítélése;
- a célkitűzések mennyiségi meghatározása;
- a várt hatások elemzése;
- a program irányításának és végrehajtásának feltételei.

Az előzetes értékelés folyamán még folynak a program elfogadását megelőző egyeztető tárgyalások. Így az elemzőknek lehetőségük nyílik arra, hogy véleményükkel, tanácsaikkal segítsék a programtervezők munkáját. Az értékelő dokumentum „rövidített változata” az akcióterv egyik legfontosabb eleme.

A közbenső (mid-term) értékelés

A közbenső értékelés felelőse az irányító testület, a kivitelezést független értékelők végzik. Fő célja a kezdeti eredmények és a programban meghatározott célok összevetése. Ennek kapcsán többek között a monitoring rendszer alkalmasságát is vizsgálja. A valóságos előrehaladás alapján módosítja a programot, ahol szükséges, igazolja a pénzügyi források átcsoportosítását. Minthogy előzetes becsléssel szolgál a már elért, illetve várható hatásokról, képes megítélni a program intézkedéseinek pénzügyi felvevőképességét. A közbenső értékelés mindezek alapján lehetővé teszi mindenki számára, hogy jobban megismerje és megértse a programot, illetve annak cselekvési mechanizmusait.

A közbenső értékelés legfontosabb összetevői:

- a monitoring során gyűjtött adatok minőségének, relevanciájának, az általuk kifejezett hatások mértékének vizsgálata
- a beavatkozás környezetének, a megvalósítás folyamatának elemzése a forrás- és output mutatók alapján

- a teljesítési tartalékkal és a horizontális politikákkal kapcsolatos megállapítások
- a kitűzött célok megvalósításának alakulása, százalékos arányban kifejezve

Az értékelők alapvetően az előzetes értékelés, valamint a megelőző éves értékelések adataira és következtetéseire támaszkodnak. Amennyiben szükséges, maguk is végeznek kiegészítő adatgyűjtést.

Utólagos (ex-post) értékelés

Az utólagos értékelés fő célja annak megítélése, hogy a program milyen hatásokat váltott ki, és ezek mennyire vannak összhangban a meghatározott célkitűzésekkel. Az értékelést független értékelő végzi, az utólagos értékelések lezárásának végleges határideje az EU-ban a programozási időszak lezárulását követő harmadik év vége.

Az utóértékelések készítése két szempontból döntő fontosságú.

Egyrészt részlegesen bemutatja, hogy a közpénzek milyen módon, milyen cél érdekében kerültek felhasználásra, milyen eredmények születtek a támogatások segítségével, ezek milyen hatást gyakoroltak az adott térség társadalmi-gazdasági életére, környezetének állapotára, vagyis kielégítik a nyilvánosság követelményét.

Másrészt, az értékelés során kapott eredmények hozzájárulhatnak a következő programozási időszak(ok)ra készülő programdokumentumok jobb megtervezéséhez. Ez utóbbi felhasználási lehetőség azonban gyakran csorbul, hiszen az utólagos értékelés és a következő programdokumentumok elkészítése egy időben zajlik.

Az értékelés tartalma

A program logikájának és tartalmának elemzése során a következő témaköröket célszerű figyelembe venni:

1. A stratégia és a célok relevanciája

Az értékelés azt vizsgálja, hogy a stratégia elsődlegesen „védekező” vagy „támadó” vagy esetleg a kettő kombinációja. A tisztán „védekező stratégia” hosszútávon kockázatot rejt magában, és ahhoz vezethet, hogy a térségi/társadalmi csoport külső segítségre szorul.

A programstratégia értékelésének legbeváltabb technikája a SWOT-elemzés.

A célok relevanciájának elemzése során az értékelő csoport azt is vizsgálja, hogy a program számol-e folytatással, illetve szolgál-e általánosítható megoldásokkal.

2. A célkitűzések és a közöttük lévő összefüggések egyértelműsége

Az értékelő csoportnak minden egyes célt meg kell ítélnie annak egyértelműsége szempontjából. Ha egy célt nehéz vagy lehetetlen igazolni, az értékelő csoport feladata, hogy javaslatot tegyen a célok egyértelműbb megfogalmazására.

Igazolható és nem igazolható célok:

Könnyen igazolható célok:

A program végén a 10 ezer lakosra jutó új vállalkozások rátája 20 %-kal magasabb.

A program végén a régió főbb városai javítják helyzetüket a népszavazásban

feltett következő kérdésekkel kapcsolatban: „hol szeretne élni”?

Nehezen igazolható célok:

A program 1 % -kal járul hozzá az egy főre eső GDP-növekedéséhez.

A program fokozza a regionális vállalkozások versenyképességét.

3. A program megvalósításának értékelése, mintavétel és adatgyűjtés

A program megszervezése során számos gyakorlati jellegű, a lebonyolításra vonatkozó kérdésre is választ kell adni. Ilyen pl. a költségvetési források elosztása az egyes prioritások, intézkedések között, a beavatkozás megfelelő módjának kiválasztása, vagy az egyes beavatkozások felelősségi köreinek tisztázása. Az értékelő csoport feladata a fenti kérdéskörökben hozott döntések értékelése is.

A vizsgálatok sikeres elvégzéséhez mintavételt kell vagy lehet alkalmazni. Amennyiben a projektben résztvevők száma túl magasnak tűnik, az értékelő dönthet úgy, hogy csak néhány helyszínen végez kvalitatív adatgyűjtést, vagy csak a résztvevők csoportjából vett reprezentatív minta alapján dolgozik.

Az adatgyűjtési feladatok többsége az alábbi kategóriák mentén csoportosíthatók:

- Adatgyűjtés már meglévő adatbázisokból*
- Személyes interjúk és kérdőívek kitöltése*
- Megfigyelések és azok rögzítése.*

Általános követelmény a monitoring folyamatának különös figyelemmel való végigkísérése.

4. Indikátorok és kérdésfeltevések az értékelés rendszerében

Az értékelő csoport egyik legfontosabb feladata a program mutató-rendszerének vizsgálata. Ezen belül az a legfontosabb, hogy minden célhoz kapcsolható legyen egy mutató. Amennyiben ez hiányzik, az értékelőknek javasolnia kell mutatókat - legalább minőségi jellegűeket, hiszen a jól strukturált minőségi információ még mindig jobb, mint az információ hiánya. Ha szükséges, az előzetes vagy az időközi értékelés során az értékelőknek javaslatokat kell kidolgozniuk a mutatók megváltoztatására, illetve pontosítására.

A megfelelő eszközök kiválasztására nincsen általános recept, hiszen a választás minden esetben az elemzés célkitűzésétől, valamint a megrendelő által feltett kérdésektől függ. Bizonyos tipikus esetek ismertetése azonban támpontot nyújthat. Az értékelendő célkitűzés lehet egy teljes multiszektorális program, de lehet egy kevésbé részletkérdés, amelyet mélyebben meg kell vizsgálni.

Az eszközök megválasztása szempontjából fontos a feltett kérdés idődimenziója is, hogy előzetes, vagy utóértékelést kell-e készíteni. A közbeni értékelésben keveredhetnek az előzetes (pl. mi a már kiválasztott projektek várható hatása?) és az utólagos elemzés (pl. melyek az első elért eredmények?) elemei.

A mutatókat ki lehet találni kifejezetten az értékelés céljára, de a végrehajtást megelőző állításokból is kölcsönözhetők. Általában a kettő ötvözetét használják, kiváltképp a közbeni és utólagos értékelés során.

Példa:

Egy közvetlen képesítést nyújtó szakképzés ESZA-projektjének közbenső értékelésére vonatkozó mutató:

- *a résztvevők száma (output)*
- *a résztvevők munkaerő-piaci integráltsága a képzést követő 6 hónapon belül (eredmény)*
- *az ESZA-támogatás révén tartós álláshelyekhez jutottak száma (hatás)*

Ez azt jelenti, hogy az értékelőnek információkat kell felkutatnia az alábbi területeken:

- *elégedettség a képzéssel*
- *állandó kapcsolat a munkaerő-piacca*
- *a vállalatok érdeklődése a projekt iránt*

Az értékelést végző szereplők - különösen az értékelő csoport egyik legfontosabb feladata az értékelési kérdések megfogalmazása.

A kérdések a következő típusúak lehetnek:

- *Leíró jellegűek, amelyek a változások megfigyelésére, mérésére irányulnak;*
- *Oksági jellegűek, amennyiben azt mérik, hogy milyen mértékben tulajdoníthatók a változások a programnak;*
- *Normatív tartalmúak, amelyek értékelési kritériumokat foglalnak magukba, pl. az eredmények és hatások kielégítőek-e.*

Példa: értékelendő kérdések a Strukturális Alapok esetében:

- *Hozta-e magával a regionális KKV-k felzárkózását az innováció szempontjából a tudományos és technológiai központok támogatása? (leíró)*
- *Teremtett-e, illetve őrzött-e meg a költségeivel összemérhető nagyságú foglalkoztatást a program? (oksági)*
- *Megfelelnek-e a program outputjai és eredményei a nők speciális szükségének és elvárásainak? (normatív)*
- *Mely intézkedések voltak a legpozitívabb (vagy negatívabb) hatással a környezetre? (normatív)*

Az értékelőknek azt is vizsgálniuk kell, hogy a programokban és projekteknél megfogalmazott állításokat milyen hitelességű, belső logikájú, számszerűsített érvrendszer és bizonyítás támasztja alá.

Bemutatunk egy példát erre:

Állítás: X város önkormányzati kerületében magas a munkanélküliség.

Bizonyítás: X város önkormányzati kerületében magas a munkanélküliség, amint ezt alátámasztja a térség fejlettségi helyzete (amely szerint a legrosszabb 15 % -ban van a munkanélküliség tekintetében 2002. januárjában a terület munkanélküliségi rátája X % volt, szemben az országos Y % -os mutatóval).

Az állításra vonatkozó bizonyítás logikája a rész-egész viszony százalékban kifejezett arányaira épül. Az értékelés itt egyrészt a hivatkozott mutatók hitelességének vizsgálá-

tára, másrészt az állítást megelőző gazdasági-társadalmi helyzetelemzés megalapozottságára irányul.

Monitoring és értékelés a pályázati tevékenységekben

A Strukturális Alapokhoz kapcsolódó pályázati rendszerekben a monitoringnak és az értékelésnek a pályázók szintjén is kiemelt jelentősége van a pályázati menedzsment minden egyes fázisában.

1. A pályázati kiírás

A pályázati kiírások minden esetben meghatároznak programszinten releváns monitoring-indikátorokat, amelyeket a pályázónak figyelembe kell vennie – azaz olyan pályázatot kell benyújtania, melynek eredménye / hatása kifejezhető, mérhető a megadott indikátorok segítségével. Ezeknek az általánosan kötelező mutatóknak a segítségével lehet intézkedés-szintű aggregált indikátor-értékeket meghatározni.

Emellett a pályázatban egyéb, nem kötelezően előírt (projektszinten releváns) mutatókat is fel lehet tüntetni, ha a pályázó úgy érzi, hogy ezek valamilyen oknál fogva jobban megfelelnek az általa benyújtott pályázathoz.

2. A pályázat megírása

A pályázati formanyomtatvány külön szakaszt szentel az indikátoroknak, az alábbi pontokkal:

- „Mutassa be, hogy miként fognak alakulni a projekt eredményeit számszerűsítő mutatók értékei a projekt megvalósítása során.” – az itt található táblázatban már fel vannak tüntetve a központilag előírt monitoring-mutatók; ezek alapján kell (sokszor több évre előre tekintve) számszerűsített becslést adni a projekt leendő eredményeiről. Ha a megadott mutatók közül valamelyik nem releváns a pályázó számára, az erre vonatkozó adatok kitöltése nem kötelező (bár ezzel némi kockázatot is vállal: azt sugallhatja, hogy a pályázat nem illeszkedik a program céljaihoz.) Ha szükséges, akkor egyéb, a projekt számára releváns indikátor meghatározására is lehetőség van.
- A táblázat kitöltése mellett maximum 1000 karakterben be kell mutatni, hogy milyen számítások, becslések támasztják alá a táblázatban feltüntetett értékeket.

A táblázat és a szövegdoboz kitöltésében segítséget nyújt a Módszertani Segédlet „Indikátor-módszertani útmutató”-ja, ami újra felsorolja az indikátorok output-, eredmény- és hatás-mutatókra történő felbontását.

3. A pályázat értékelése

A pályázatok értékelési kritériumrendszere az egyes OP-k esetében kisebb-nagyobb esetben eltér egymástól, de a legtöbb esetben az értékelési szempontok egyike az indikátorokra vonatkozik, például a következő módon: „Milyen mértékben tartalmaz a pályázat annak eredményességét objektív módon mérni képes indikátorokat?” Vagy: „Biztosított-e a projektben meghatározott indikátorok (mérhető, objektívan igazolható mutatók) elérése?” Az értékelés egészén belül az indikátorokra vonatkozó rész általában mintegy 5 százalékos súlyt képvisel.

4. A pályázat megvalósítása

Ha a nonprofit szervezet sikeresen pályázott a közösségi támogatás elnyerésére, megkezdődhet a projekt megvalósítása. Ennek során a projektmenedzserre váró feladat a Strukturális Alapokat kezelő intézményrendszer (KSz, IH) részére történő folyamatos adatközlés, ami – többek között – a monitoring-tevékenységet is megalapozza. A részletek a Támogatási Szerződésben vannak lefektetve, ami külön fejezetben tér ki a projekt monitoringjára; az ezzel kapcsolatos kötelezettségek nem-teljesítése szerződésszegésnek minősül!

A projekt megvalósítójának adatközléssel kapcsolatos feladata a gyakorlatban egy dokumentumnak, az ún. előrehaladási jelentésnek a kitöltésében merül ki. Az előrehaladási jelentést – ahogy ezt a 448/2001. EK Rendelet rögzíti – negyedévente kell a KSz számára benyújtani, még akkor is, ha abban a negyedévben a pályázó nem vett igénybe uniós támogatást. Ha a projekt egyes céljai a végső kifizetés után valósulnak meg, akkor a projekt (pénzügyi) lezárulta után is kell ilyen jelentést készíteni (ekkor már csak évente).

Az előrehaladási jelentés a monitoringhoz kapcsolódóan az alábbiakat tartalmazza:

- A Támogatási Szerződésben meghatározott indikátorok alakulása az eltelt három hónapban.
- A korábbi és a jelenlegi költség-becslés összevetését bemutató táblázat.
- A kivitelezés és a pénzügyi teljesítés részleteit összehasonlító módon bemutató táblázat.

Az előrehaladási jelentés háromhavonkénti előállítására a Kedvezményezett fő kötelezettsége; ezt jogszabályok írják elő és a Támogatási Szerződés is rögzíti. Mégis, a pályázók számára kevésbé ismert, hogy a támogatás elnyerésével komoly elszámolási kötelezettséget vállalnak fel az intézményrendszer irányába.

5. Az elért eredmények összegzése

A megvalósított pályázati projekt értékelésének alapvető szempontjaiként a következőket jelölhetjük meg:

- A véghezvitt projekt hasznossága a vállalkozás szempontjából
- A megvalósított projekt gazdasági és szociális hasznainak számbavétele
- A menedzsment hatékonyságának vizsgálata
- Az esetleges partnerségben meghatározott prioritások teljesülésének vizsgálata
- A horizontális szempontrendszernek való megfelelés, ezen belül a környezeti fenntarthatóság és az esélyegyenlőség megteremtésének kérdései
- A pályázati program felhasználásának vizsgálata, valamint költséghatékonyság vizsgálat
- A lehetséges továbbfejlesztési irányok meghatározása és az ezekhez kapcsolódó forráslehetőségek feltárása.

Az értékelés a projekt megvalósítása utáni önértékelés koncepcióján alapul, melyek a projekt megvalósító szervezet/cég önmaga végez. Azonban sok centralizált projekt értékeléséhez külső szakértőt kérnek fel vagy kérik egy „kritikus barát” segítségét, és ebben az esetben a külső szakértő értékelő munkáját is be kell építeni a projekt átfogó értékelési stratégiájába. Az értékelés folyamata számos fázisból áll:

- Az értékelés megtervezése
- Bizonytalan adatok gyűjtése és értelmezése

- Bizonyító adatok felhasználása a változtatások végrehajtása érdekében
- Az értékelési adatok beépítése a záró jelentésbe
- Az értékelés eredményeinek felhasználása a projekt által generált további fejlesztések tervezésében, megvalósításában.

A projekt többi tevékenységéhez hasonlóan a fázisok között átfedés lehet.

Az értékelést nemcsak a költségvetésbe, hanem a projekt metodikájába is be kell építeni. Fontos figyelembe venni, hogy az értékelésnek a koordinátor és a partnerek részéről idővonzata is van. Az értékelésnek pénzügyi vonzatai is lehetnek, ha külső szakértőt kérünk fel.

6. A várható hatások bemérése

A várható hatások bemérése érdekében ún. érzékenységi vizsgálat elvégzése nyújthat segítséget. Ennek az alábbi területekre kell kiterjednie:

- A fejlesztési költség változásának hatása
- A működési költség változásának hatása
- Tervezett bevételek változásainak hatásai
- Hitelfelvétel esetén a kamatláb változás hatása
- Devizahitel esetén az árfolyam változás hatása
- Nettó jelenérték számításánál a diszkont kamatrátá változásának hatása.

Mindenképpen célszerű elvégezni a megvalósított projekt *hatásvizsgálatát*, amely megmutatja, hogy a fejlesztés megvalósításával milyen pozitív hatást, eredményt érhetünk el, és milyenmértékű pozitív hatások, eredmények maradtak volna el, ha nem vágunk bele a támogatás segítségével létrehozott fejlesztésnek.

Példaként erre a függelékben közreadjuk a HU0104-02. számú, a „Nők munkaerő-piaci reintegrációja” elnevezésű Phare program munkahelyteremtő hatásának értékelését.

21. A szociális gazdaság támogató-segítő háttere, európai uniós és hazai hálózatai (Csoba Judit)

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

A partnerek egymásra találását, s a kölcsönös tanulási folyamatot az EU Bizottsága is támogatja a szociális gazdaságról szóló, évente megrendezésre kerülő konferenciák szervezésével. Az első konferenciát 1990-ben Párizsban hívták össze, s azóta Európa nagyvárosai adnak otthon az évente egyre népesebb létszámmal büszkélkedő tapasztalatcserének.

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

A szociális gazdaságnak, mint a társadalmi integráció egyik lehetséges formájának, s a gazdaság speciális szegmensének az EU Intézményei általi elfogadását (1990) követően négy európai országban a szektor kiemelt jelentőségűvé vált, s a szociális gazdaság miniszteri posztot kapott. Franciaország, Belgium, Svédország és az Egyesült Királyság speciális intézményrendszerrel, jogalkotással, s támogatási formákkal erősíti a szociális gazdaság szervezeteit, programjait. Bár önálló miniszteri tárcával nem, de kormány szintű elfogadottsággal, s a legmagasabb szintű támogatottsággal rendelkezik a szociális gazdaság Spanyolországban, Portugáliában, Luxemburgban és Írországban. Lassan formálódik a szociális gazdaság támogató rendszere és a szakmai hálóját Dániában, Németországban, Ausztriában, Hollandiában, Görögországban és Finnországban. A fenntartások nem a szociális gazdaság céljainak szólnak. Éppen ellenkezőleg: az elsődleges, vagy nyílt piaci gazdaságot szeretnék ezek az országok sok vonatkozásban a szociális gazdaságra jellemző sajátosságokkal felruházni, s nem egy, a fő sodortól független, vagy a mellett működő szociális gazdaságot szeretnék kialakítani, hanem éppen ellenkezőleg a szociális gazdaság sajátosságait szeretnék a nyílt munkaerőpiac szervezeteibe beépíteni.

Franciaországban regionális Szociális Gazdasági Kamarák működnek, céljuk a szociális gazdaság szervezeteinek és szereplőinek fejlesztése

Spanyolországban a Vállalkozások Szövetsége, a CEPES támogatja a szociális gazdaság szereplőit

EU szinten, brüsszeli székhellyel működik:

1. CCACE= Európai Szövetkezeti Egyesülések Koordinációs Bizottsága 7 szektorális szövetkezeti szövetséget egyesít (ACME, CECOHAS, CECOP, COGECA, EUROCOOP, BEBC, UEPS), továbbá tíz nemzeti koordináló szervezet is idetartozik
2. AIM = Kölcsönösen Segélyező Társaságok Nemzetközi Egyesülése
3. CEDAG = Önkéntes Szervezetek Európai Tanácsa
4. EFC =Európai Alapítványi Központ

Ez a négy szervezet alkotja a CEP-CMAF-ot, amely a Szövetkezetek, MRP-s Társaságok, Alapítványok és Szövetségek Európai Állandó Konferenciája. Ez a Szociális gazdaság egyetlen EU szintű képviselési intézménye

Forrás: Dr. Retter Bertalan: A szociális gazdaság; Tulajdonos Munkavállalók Országos Szövetségének dokumentumai, Esztergom, 2006.

Milyen módon támogatják a fenti szervezetek a szociális gazdaságot?

A termelési tényezők támogatásával:

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

A vállalkozásoknak nyújtott gazdasági-szociális támogatásokkal:

- fejlesztés
- közösségi kapcsolatok fejlesztése
- szervezési, vezetési támogatás
- tanácsadás és kutatás
- kapcsolatteremtés és információcsere

Politikai támogatással:

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

A szervezeti formák sokszínűsége a támogatási formák sokszínűségét vonja maga után. A már kialakult szervezetek és támogatási formák elsődlegesen a szociális gazdaság szövetkezeti ágát és a résztulajdonon alapuló termelő közösségeket foglalják magukba. A szociális gazdaságnak ez a két formája a legfejlettebb és legszervezettebb az Európai Közösségben. Közép-Kelet Európában a szövetkezeti és résztulajdonosi hálózatok kevésbé fejlettek, mint a nyugat-európai országokban. Az új piacgazdaságokban a rendszerváltást követően egy új civil társadalom van kialakulóban. E civil társadalom számára a szociális gazdaság szervezése, működtetése meglehetősen nehéz feladat. Gyakran a lassan formálódó szociá-

lis gazdaság szereplői alkalmazkodnak a piacgazdasághoz, hogy életben maradhassanak. A szövetségi és a résztulajdonos rendszer is szűk keresztmetszetű.

Leginkább a nonprofit szervezetek indultak el a szociális gazdaság programjainak megvalósítása felé hazánkban is. A néhány száz foglalkoztatási célú civil nonprofit szervezet szakmai fejlesztése, módszertani rendszereinek kiépítése azonban nem egyszerű feladat.

A hazai szervezetek az elmúlt 10 esztendő során ugyanis nem voltak kellően erősek ahhoz, hogy saját szakmai módszertani központjaikat létrehozzák, finanszírozzák.

Ennek a problémának a megoldására és a szektor fejlesztésére központi kezdeményezésre indult el egy szakmai hálózat szervezése és a foglalkoztatási célú civil szervezetek szakmai támogatórendszerének kialakítása. A kezdeményező szerepet az OFA és a Munkaügyi Minisztérium Társadalmi és Civil Kapcsolatok Főosztálya vállalta magára. Az OFA pályázatot írt ki a foglalkoztatási célú civil szervezetek országos ernyőszervezetei számára szakmai fejlesztő és támogató programok szervezésére. Az OFA egyébként 1997 óta járul hozzá a munkaerő-piaci tapasztalatok, változások megismeréséhez, illetve azok kezelésére kialakított gyakorlat megismertetéséhez, publikálásához. Már a 2001. évben 30 projekttervből az OFA 21-et támogatott. A program eredményeként a foglalkoztatási célú civil szervezetek ernyőszervezetei előbb külön-külön szerveztek programokat, majd a következő évben már az öt ernyőszervezet összefogásával indult meg egy szakmai fejlesztés. 2002-2003 között három nagy fejlesztő programot valósított meg az országos ernyőszervezeteket tömörítő konzorcium. 2003 tavaszán hat országos foglalkoztatási célú civil ernyőszervezettel megalakult, majd nyolcfősre bővült Civil Foglalkoztatási Műhely. A CFM a szakmai fejlesztő munka és az érdekegyeztetés elismert bázisává vált úgy az érintett civil szervezetek, mint a foglalkoztatási tárca és intézményei körében.

A CFM által delegált szakértők tevékenykednek az Állami Foglalkoztatási Szolgálat Modernizációt Felügyelő Tanácsban, a Munkavédelmi Koordinációs Tárcaközi Bizottság Munkavédelmi Párbeszéd szakbizottságában, a HEFOP Monitoring Bizottságban és Stratégiai Munkacsoportban, az EQUAL Monitoring Bizottságban, valamint a Tematikus Innovációs Albizottságban és Bíráló Bizottságban, valamint a Felnőttképzési Akkreditáló Testületben is. (CFM Hírlevél, 2005. december 1.)

2005 novemberében a foglalkoztatáspolitikai civil érdekképviseleti rendszerben új fejezetet nyitott a Foglalkoztatási és Munkaügyi Minisztérium és a CFM közötti megállapodás az együttműködésről és az ágazati civil érdekegyeztetés rendszerének és kereteinek felépítéséről. (Megállapodás 2005. november 30.)

Az egyeztetésben kulcsszerepet játszó civil szervezetek, amelyek a képzésben, a szociális gazdaság iránt érdeklődő civil szervezetek információkkal való ellátásában és az érdekvédelem terén komoly szerepet játszottak az elmúlt évtizedben.

Hazai segítő szervezetek:

MSKSZMSZ

Munkanélkülieket Segítő Közhasznú Szervezetek Magyarországi Szövetsége (röv. Szövetség) 1998-ban alakult azzal a céllal, hogy összefogja, képezze, szervezze, a munkaerő-piacon hátrányos helyzetben lévő személyek foglalkoztatását, munkaerő-piaci integrációját vállaló nonprofit szervezetek munkáját. Az elmúlt öt év során aktív szerepet vállalt a foglalkoztatási célú civil szervezetek kutatásában, fejlesztésében (szakértők képzési programja), s hatékony érdekképviselőként. Két kiadványa jelentős mértékben segítheti a szociális gazdaság szervezeteinek munkáját.

Foglalkoztatási Célú Civil Szervezetek Atlasza

Szerk.: Csoba Judit- Lupó Andrea-Prókai Orsolya, MSKSZMSZ, Debrecen 2003.

Az Atlasz bemutatja azt a közel 200 nonprofit szervezetet, amely ma Magyarországon alapszabályában a foglalkoztatást, mint célt rögzíti, s potens szervezete lehet a formálódó szociális gazdaságnak.

Projektatlasz

Szerk.: Csoba Judit- Varjú Tamás , MSKSZMSZ, Debrecen 2004.

A kiadvány röviden bemutatja az Európai Szociális Alap által 1994-1999. közötti támogatási ciklusban a legjobb gyakorlatnak minősített foglalkoztatási programokat. Közel kétszáz projekt leírására kerül sor feltüntetve a megvalósító szervezetet, s a szervezet utolérhetőségét garantáló címeket, telefonszámokat. Mindkét kiadvány elérhető elektronikus változatban a Szövetség honlapján www.euhalo.hu

Ezen a honlapon lehet feliratkozni arra a Hírlevélre is, melyet a Szövetség a foglalkoztatási célú nonprofit szervezeteknek készít.

Országos Transzit-foglalkoztatási Egyesület

1999-ben alakult azzal a céllal, hogy szervezze és megvalósítsa a tranzitfoglalkoztatási programokat működtető civil szervezetek érdekképviselőit, s hozzájáruljon a tranzit típusú foglalkoztatási programok elterjedéséhez. Az OTE által kiadott „*Tranzit-foglalkoztatás*” c. kézikönyv (Szerk. Landau Edit, Kiadó: OFA, Budapest, 2004) olyan módszertani segédlet, amely a hátrányos helyzetű munkanélküliek foglalkoztatási és képzési programjainak szervezéséhez és megvalósításához ad útmutatást.

Az OTE elérhető az ote@resegyesulet.hu e-mail címen, s az ott dolgozó szakemberek további információkkal segítik a tranzit foglalkoztatás iránt érdeklődő szervezetek és szakemberek munkáját.

OFA-ROP Hálózat

Az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány (OFA) a kedvezményezettje a ROP 3.2 intézkedés 3.2.3. - "*A helyi foglalkoztatási kezdeményezések hosszú távú fenntarthatóságához szükséges szakmai kapacitások kiépítése és megerősítése*" című komponensnek, mint központi programnak.

Az OFA-ROP Hálózat feladata *speciális és teljes körű térítésmentes szakmai szolgáltatás nyújtása*, a szociális gazdaság területén működő foglalkoztatási kezdeményezésekben és a foglalkoztatási partnerségekben érdekelt szervezetek és intézmények számára.

A projekt keretében az *OFA-ROP Hálózat Központi és Regionális Irodái* (Budapest, Debrecen, Miskolc, Pécs, Szeged, Veszprém) képzéseket, workshopokat szerveznek, folyamatos tanácsadást, módszertani támogatást nyújtanak egyrészt a szociális gazdaság területén tevékenykedő szervezeteknek, a helyi foglalkoztatási kezdeményezések területén érintetteknek, másrészt biztosítják a helyi foglalkoztatási partnerségek koordinációját.

Az *OFA-ROP Hálózat célja* a szociális gazdaság megalapozása, helyi foglalkoztatási kezdeményezések elterjesztése és megerősítése a régiókban a foglalkoztatás szempontjából hátrányos helyzetű csoportok munkaerő-piaci reintegrációjának elősegítése érdekében.

A munkanélküliség enyhítésében érintett és érdekelt helyi intézmények és szervezetek tevékenységének összehangolásának elősegítése, együttműködésük ösztönzése.

Ezen belül:

- A szociális gazdaság megerősödését és elterjedését szolgáló országos szakmai támogató hálózat kialakítása,
- A szociális gazdaságban tevékenykedő szervezetek - különös tekintettel a ROP 3.2.2. komponensben részt vevő pályázókra - megerősítése, annak érdekében, hogy piac-képes és közösségi igényeket kielégítő, hosszú távon is fenntartható szolgáltatásokat legyenek képesek nyújtani vagy termékeket előállítani,
- Olyan a szociális gazdaság területéhez kapcsolódó szolgáltatásrendszer kialakítása, működtetése, amely a projektgazdák speciális és változó szükségleteire gyors, hatékony és célzott válaszokat képes adni,
- Európai Unió és hazai szociális gazdasághoz kapcsolódó "*best practice*" projektek, modellek megismertetése, elterjesztése,
- Foglalkoztatást elősegítő *helyi fejlesztések összehangolása, helyi foglalkoztatási stratégiák, paktumok működtetése.*

Célcsoport: elsősorban (a ROP PD és a Támogatási szerződés szerint):

- potenciális pályázók
- már működő pályázatokban résztvevő felek
- helyi foglalkoztatási projekt irányítását végző szakemberek
- a szociális gazdaság erősítését segítő szakemberek, VÁTI, RFÜ munkatársak
- már működő foglalkoztatási paktumok, a ROP 3.2.1. komponensben támogatottak és a
- potenciálisan működőképes paktumok

A hálózat munkatársai készséggel állnak rendelkezésre a szociális gazdaság iránt érdeklődő szakemberek és szolgáltatások számára a www.szocialisgazdasag.hu weboldalon. Ezen az oldalon gyűjtötték össze a hálózat szakemberei a szociális gazdasággal kapcsolatos tanulmányokat, hasznos linkeket is.

Információs csatornák az EU-ban

Szociális gazdaság honlapok:

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/coop>

<http://www.cecop.org/praha>

Good Practices in Partnership from the European Union

<http://www.worldbank.org/urban/led/steponegoodpractice.html>

Helyi fejlesztők Közép-európai Hálózata - www.celodin.org

Módszertani útmutatók, segédletek

PARTNERSÉG a helyi önkormányzatok és a civil szervezetek között. Brit-magyar konferencia Budapest, 2003. április 23. <http://www.bszf.hu>

Kovács Katalin: Egy kísérleti regionális területfejlesztési PHARE-pályázat jellemzői és tapasztalatai a Dél-Dunántúlon, OKI

www.oki.hu/cikk.asp?Kod=szekszard2k-Kovacs.html

Soós Edit: A Strukturális Alapok szabályozásáról

<http://www.szochalo.hu/esely/esely2000soos01.htm>

Flamm Benedek László: Kulcs a sikeres EU pályázatokhoz Közép-Európai Üzleti Tanácsadó Kft, Budapest, 2002.

Fodor Á., Kálmán Sz., Németh Á., Wächter B.: Partnerség figyelembe vétele a területfejlesztésben, különös tekintettel a civil szervezetekre. VÁTI Stratégiai Tervező Iroda, 2002. december

OFA Kht Hírlevél, Tripartizmus a kibővített Európai Unióban
<http://www.ofakht.hu/hirlevel/2003/hirlev0030.html>

The Partnership Principle in Practice
http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/evaluation/doc/rathe/asec8.pdf

The EU 'Partnership Principle' Revisited
<http://www.mpp-rdg.mpg.de/pdfdat/200113.pdf>

What is GOPP? <http://www.gopp.org/gma/gmagopp.htm>

Kistérségi civil fórumok megalakításához, működtetéséhez (ECOVAST Magyarországi Egyesület ajánlása) www.ecovast.hu

Horváth Gyula: Decentralizáció, partnerség, regionalizmus – Az európai térstruktúrákhoz kapcsolódás feladatai Magyarországon, II. Comitatus, 1997. március-április, 17-29 p.

Kapcsolódó intézmények, Internetes honlapok

Helyi fejlesztők Közép-európai Hálózata - www.celodin.org
Good Practices in Partnership from the European Union
<http://www.worldbank.org/urban/led/steponegoodpractice.html>

22. Összefoglalás (Frey Mária)

A második rész *gyakorlati szakembereknek* szóló ismeretanyagot tartalmaz.

Kiindulásként *definiálja a szociális gazdaság szereplőit*, külső és belső körökre bontva azokat. A partnerséget két vagy több szervezet közötti, formális vagy informális megállapodásban együttműködési formaként értelmezi, amelynek motivációi különbözők lehetnek a szociális gazdaság egyes szereplőinek nézőpontjából. Felhívja a figyelmet a partnerek kiválasztásánál érvényesítendő szempontokra, és tanácsot ad a partnerség szervezetének felépítéséhez.

A hazai nonprofit szektorban alig pár százra tehető a kifejezetten vállalkozói formában tevékenykedő szervezetek száma. Az elmúlt évtized során – szervezeti és jogi formájukat tekintve – egyesületként, (személyegyesülés, alapítvány), közalapítványként, közhasznú társaságként és köztestületként találkozhatunk szolgáltatókkal a szociális gazdaságban. A leggyakoribb vállalkozási formák ismerete két szempontból fontos. Egyrészt ki kell választani azt az optimális gazdálkodási formát, amelynek keretében a szociális gazdaság tevékenységét folytatni érdemes, másrészt jó tudni azokról a formákról is, amelyekkel a nonprofit szervezetek szerződéses partnereként találkozhatnak. Ehhez az 11. fejezet bemutatja a főbb *jogi és pénzügyi szabályokat*.

A 12. fejezet a *stratégiai tervezéssel* foglalkozik. Részletesen végig vezet a tervezés folyamán. Ez nem egy egyszeri aktus, nem tudható le például a tervdokumentum előállításával. Ennek elfogadása egy tervezési szakasz lezárását jelenti, de máris kezdődik a következő szakasz megalkotása, az eredmények követésével, és a szükséges stratégia-módosítások jelzésével.

A szociális gazdaság területén indított tevékenységek megkezdése előtt a több szempontú, és aktuális *szükségletfelmérés készítésének* közép- és rövid távon is rendkívül fontos szerepe van. Hogy miért, arra a 13. fejezet ad választ, ami rávilágít arra is, hogy a szükségletfelmérést milyen szempontok szerint kell elvégezni. A szükségletfelmérés munka módszereit, eredményeit és a legfontosabb következtetéseket egy záródokumentumban kell összefoglalni.

Az *üzleti tervezés* nem kevesebbre vállalkozik, minthogy mindenki, de különösen a vállalkozás tulajdonosa, vezetője és lehetséges finanszírozói számára bebizonyítsa, hogy az üzleti ötlet életképes, megvalósítható, és a kitűzött cél elérhető. Az üzleti terv elkészítésének a szociális és közösségi vállalkozásokban vannak másoktól eltérő sajátosságai. Ezeket tárgyalja a 14. fejezet.

A szociális gazdaság működését számtalan ellentmondás gyengíti. A lejellemzőbbek:

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

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

A 15. fejezet a felsoroltak közül azokkal a problémákkal foglalkozik, amelyek a *szociális és közösségi vállalkozások civil szervezeti jellegzetességeivel* vannak összefüggésben.

Az *emberi erőforrás gazdálkodás* a vezetéstudományon belül egyre jelentősebb szerepet foglal el, és döntően befolyásolja a szervezetek vezetésével kapcsolatos stratégiai és operatív döntéseket. A 16. fejezet a nonprofit szervezetek emberi erőforrás-gazdálkodásának aktuális kérdéseit járja körül.

Az *üzleti és a nonprofit marketinget ötvöző gondolkodásmód* még nem terjedt el Magyarországon. Sőt, a szociális gazdaságra nagyobb hatással lévő közösségi szektorban alkalmazott nonprofit marketing is még gyerekcipőben jár. Annak ellenére, hogy egyre többen felismerik a marketing szemlélet nélkülözhetetlenségét. A marketing szemlélet meghonosodásának első feltétele a szociális gazdaságban is annak belátása, hogy a marketing egyidejűleg egy, a vevőkkel és ügyfelekkel való azonosulást hangsúlyozó filozófia, ill. a felek kölcsönös megelégedettségének elérésére törekvő cserét megalapozó és lebonyolító cselekvési rendszer.

A nonprofit szervezetek sokkal inkább ki vannak téve a nyilvánosság ellenőrző hatásának, mint az üzleti élet szereplői. A nonprofit szervezetek által vállalt társadalmi célok, ill. a közpénzekből való részesedésük közfigyelmet vált ki. A nyilvánossággal való nagyobb törődés egyébként is javíthatja a szervezetek megítélését. A marketing eszköztárában ezért kitüntetett szerepe van a *közönségkapcsolatok ápolásának*, a PR-nak. Erről győzi meg az Olvasót a 17. fejezet.

A *szociális gazdaság közszféréval való kapcsolata* négy jelentős területen nyilvánul meg.

- A közszférában születnek meg azok a jogi és pénzügyi szabályok, melyek a szociális gazdaság működését behatárolják és melyek jelentősen megkönnyíthetik, de meg is nehezíthetik ezt a működést. Ebben az esetben az érdekvédelmi rendszer kiépülésének, az érdekérvényesítés lehetőségének és jellemző csatornáinak van jelentősége.
- A közszféra – az előző ponthoz kapcsolódva, az állami újraelosztás részeként – támogatja a szociális gazdaság működését. A normatív, vagy pályázati úton elérhető közösségi források meghatározó szerepet töltenek be a szociális gazdaság működésében és fejlesztésében. A közszféra ezen tevékenységét szintén az érdekképviselőten, ezen belül különösen a tervezésbe való bekapcsolódáson keresztül tudják a szociális gazdaság belső szereplői befolyásolni.

- A közszféra által hagyományosan ellátott szolgáltatások egy részének működtetését a szociális gazdaság átvállalhatja. Ebben az esetben a közszféra a szociális gazdaság fontos piacépítő tényezőjeként jelenik meg. Kapcsolatukra az üzleti típusú, kölcsönös érdekeltiségre épülő mellérendeltségen alapuló viszony a jellemző.
- A közszféra alapítóként, tagként részt vehet a szociális gazdaság szervezeteiben.

A szociális gazdaság közfeladatok ellátásába való bekapcsolódásának különböző aspektusait a 18. fejezet tárgyalja.

A szociális gazdaság szereplőit tágabban, a foglalkoztatási célú nonprofit szervezetekre, sőt általában a foglalkoztatás-bővítést vállaló nonprofit szervezetekre kiterjesztve értelmezve megállapítható, hogy kibontakozásukat egyaránt segítették a hazai, külföldi és nemzetközi szervezetek. A hazaiak közül az Országos Foglalkoztatási Közalapítványt kell az első helyre tenni, a nemzetköziek közül az Európai Uniót, a külföldi támogatók közül pedig olyan országokat (pl. Nagy Britannia vagy Ausztria), amelyek tanulmányutak és szakértői segítség formájában átadták tapasztalataikat a nonprofit szervezetek elméletéről és gyakorlatáról.

A 19. fejezet arról tájékoztat, hogy a szociális gazdaság szereplői milyen fejlesztési forrásokra és támogatási formákra építhették és építhetik jövőjüket.

Az értékelés nem tekinthető mechanikus, sémákban és klisékben kifejeződő folyamatnak. Az értékelés módszereinek és dokumentálásának egységesítése elsősorban arra irányul, hogy a Bizottság egyértelmű és összemérhető válaszokat kapjon az egységesen kialakított kérdésekre. Ezen belül azonban az értékelést végző csoportok és személyek a program vagy projekt jellegének és a megvalósítás adott szakaszának megfelelő eszközök és módszerek közül választhatnak. Az értékelés szorosan kapcsolódik a tervezés, a végrehajtás és a monitoring folyamatához, ekképpen a programmenedzsment kulcsfontosságú elemének tekinthető. Hozzájárul a program minőségének fokról fokra történő javításához, a Strukturális Alapok prioritásai és a nemzeti politikák közötti összhang kialakításához, a legjobb eljárások és hasznosítható tapasztalatok rendszerezéséhez.

A programokra vonatkozó értékelést három fázisra bonthatjuk: előzetes (ex-ante), közbeni (mid-term) és utólagos (ex-post). Mint láttuk, az értékelés minden fázisában számos specifikus, a program teljesítéséhez kapcsolódó témát kell érinteni. A tervezés és a monitoring során használt mutatók jelentik a legfontosabb információs forrást az értékelések számára, ugyanakkor az értékelőknek is aktív szerepet kell vállalnia a mutatórendszer minőségének fejlesztésében. A 20. fejezetben tárgyalt tartalmi és módszertani kritériumok alapján, de az értékelt program jellegétől függő, rugalmas szemlélet érvényesítésével válik lehetővé az értékelés gyakorlati alkalmazása.

A 21. fejezet arról győzi meg az Olvasót, hogy a szociális gazdaság kialakulása, megerősödése csak egy erős szakmai támogatórendszer keretein belül képzelhető el. A támogatórendszer feladata a szektor képzése, fejlesztése, információval való ellátása és érdekképviselésének biztosítása. A hálózatszervezés szükségességét igazolják a hazai és nemzetközi tapasztalatok is. A szociális gazdaság rendkívül színes és formai megjelenésében változatos világát csak jól működő koordinációs mechanizmusok tarthatják össze.

FÜGGELÉK

A kis-és középvállalkozások csoportosítása a 2004. évi XXXIV.tv szerint

Az előzőekben gyakran hivatkoztunk arra, hogy az egyik jogi forma a mikro, a másik a kisvállalkozások adekvát megjelenési formája. Ez a megkülönböztetés egyes pályázatok elnyerése során is fontos. Ezért a következőkben bemutatjuk a vállalkozásméret eltéréseit, és azok tartalmát.

2005. január 1-től, az EU-s jogharmonizáció eredményeként érvényes három kategória
feltételrendszere

	Mikrovállalkozás	Kisvállalkozás	Kis-és középvállalkozás
Alkalmazottak száma	≤10 fő	≤ 50 fő	≤250 fő
Éves nettó árbevétel	Legfeljebb 2 millió euro	Legfeljebb 10 millió euro	Legfeljebb 50 millió euro
Mérlegfőösszeg	Legfeljebb 2 millió euro	Legfeljebb 10 millió euro	Legfeljebb 43 millió euro
Egyéb: A törvény szerint a gazdasági aktivitás, a munkahelyteremtés és az üzleti eredményesség három fő kategóriája az alkalmazotti létszám, az éves árbevétel, és a mérlegfőösszeg, amelyhez a tulajdoni befolyás mértéke kapcsolódik.	Egy vállalkozás nem minősül kkv-nak, ha tőkéjének, vagy döntési jogának 25 vagy annál több %-a közvetlenül vagy közvetve, egyénileg, vagy csoportosan a kormány, az önkormányzat vagy más kkv kezében van		

Magyarországon körülbelül egymillió-kétszázezer regisztrált és nyolcszázötvenezer működő vállalkozásról beszélhetünk.

Összehasonlító táblázat a közhasznú, kiemelkedően közhasznú és nem közhasznú alapítványok, közalapítványok, társadalmi szervezetek kedvezményeiről

(A táblázatot a SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány civil szervezeteknek szóló tréningjén 2005-ben a Szegedi Civil Ház képviselői bocsátották az Alapítvány és a résztvevők rendelkezésére. Ezúton is köszönjük.)

	KÖZHASZNÚ SZERVEZET	KIEMELKEDŐEN KÖZHASZNÚ SZERVEZET	NEM KÖZHASZNÚ ALAPÍTVÁNY	NEM KÖZHASZNÚ TÁRSADALMI SZERVEZET
1995. évi CXVII. tv. (SZJA)				
Közcélú pénzbeli adomány összege után a támogató adócsökkentő kedvezménye.	Az adomány összegének 30%-a, de legfeljebb összesen 30.000 Ft.	Az adomány összegének 30%-a, de legfeljebb összesen 100.000 Ft.	Nincs.	Nincs.
Tartós adományozás után külön kedvezmény a támogatás második évétől kezdődően. (Khsz. tv. 6. §. (1) bek. d) pont)	Közhasznú szervezetnek nyújtott tartós pénzbeli támogatás esetén a befizetett összeg további 5%-a vonható le az adóból.	Kiemelkedően közhasznú szervezeteknek nyújtott tartós pénzbeli támogatás esetén a befizetett összeg további 5%-a vonható le az adóból.	Nincs.	Nincs.
Természetben megszerzett bevétel adómentessége. (SZJA tv. I. sz. mell. 3.3. pont)	Közhasznú alapítványból, özalapítványból, társadalmi szervezetből a létesítő okirat közhasznú céljával összhangban.	Kiemelkedően közhasznú alapítványból, zalapítványból, társadalmi szervezetből a létesítő okirat közhasznú céljával összhangban.	Nincs.	Nincs.
Szociális segély adómentessége. (SZJA tv. I. sz. mell. 3.1. pont)	Közhasznú alapítványból, özalapítványból, társadalmi szervezetből a létesítő okirat közhasznú céljával összhangban.	Kiemelkedően közhasznú alapítványból, zalapítványból, társadalmi szervezetből a létesítő okirat közhasznú céljával összhangban.	Nincs.	Nincs.
Szociális segély adómentessége. (SZJA tv. I. sz. mell. 1.3. pont)	Önsegélyező feladatot is vállaló társadalmi szervezettől.	Önsegélyező feladatot is vállaló társadalmi szervezettől.	Nincs.	Önsegélyező feladatot is vállaló társadalmi szervezettől.
Temetési segély adómentessége. (SZJA tv. I. sz. mell. 1.3.)	Érdekvédelmi szervezettől.	Érdekvédelmi szervezettől.	Nincs.	Érdekvédelmi szervezettől.

	KÖZHASZNÚ SZERVEZET	KIEMELKEDŐEN KÖZHASZNÚ SZERVEZET	NEM KÖZHASZNÚ ALAPÍTVÁNY	NEM KÖZHASZNÚ TÁRSADALMI SZERVEZET
Kutatási ösztöndíj adómentessége. (SZJA tv. I. sz. mell. 3.1. pont)	Közhasznú alapítványból, özalapítványból, társadalmi szervezetből a létesítő okirat közhasznú céljával összhangban.	Kiemelkedően közhasznú alapítványból, zalapítványból, társadalmi szervezetből a létesítő okirat közhasznú céljával összhangban.	Nincs.	Nincs.
Tanulmányi ösztöndíj adómentessége. (SZJA tv. I. sz. mell. 3.1. pont)	Közhasznú alapítványból, özalapítványból, társadalmi szervezetből a létesítő okirat közhasznú céljával összhangban.	Kiemelkedően közhasznú alapítványból, közalapítványból, társadalmi szervezetből a létesítő okirat közhasznú céljával összhangban.	Nincs.	Nincs.
Külföldi tanulmányútra ösztöndíj adómentessége. (SZJA tv. I. sz. mell. 3.1. pont)	Közhasznú alapítványból, özalapítványból, társadalmi szervezetből a létesítő okirat közhasznú céljával összhangban.	Kiemelkedően közhasznú alapítványból, zalapítványból, társadalmi szervezetből a létesítő okirat közhasznú céljával összhangban.	Nincs.	Nincs.
Diák- és szabadidőpont résztvevőjének 500 Ft értékig a szolgáltatás adómentessége. (SZJA tv. I. sz. mell. 3.1. pont)	Közhasznú alapítványból, közalapítványból, társadalmi szervezetből a létesítő okirat közhasznú céljával összhangban.	Kiemelkedően közhasznú alapítványból, közalapítványból, társadalmi szervezetből a létesítő okirat közhasznú céljával összhangban.	Nincs.	Nincs.
Bármilyen összeg adómentessége. (SZJA tv. I. sz. mell. 3.3.1. pont)	Kizárólag külföldi által, 1993. év előtt alapított alapítványból, közalapítványból, ha nem adott ki adókedvezményre jogosító igazolást.	Kizárólag külföldi által, 1993. év előtt alapított alapítványból, közalapítványból, ha nem adott ki adókedvezményre jogosító igazolást.	Kizárólag külföldi által, 1993. év előtt alapított alapítványból, zalapítványból, ha nem adott ki kedvezményre jogosító igazolást.	Nincs.

	KÖZHASZNÚ SZERVEZET	KIEMELKEDŐEN KÖZHASZNÚ SZERVEZET	NEM KÖZHASZNÚ ALAPÍTVÁNY	NEM KÖZHASZNÚ TÁRSADALMI SZERVEZET
Bármilyen összeg adómentessége vállalkozási tevékenységet nem folytató alapítványból, közalapítványból, egyesületből, ha az nem adott ki dőkedvezményre jogosító igazolást. (SZJA tv. I. sz. mell. 3.2.2. pont)	Igen.	Igen.	Igen.	Igen.
Személygépkocsi magáncélú használata után adót nem kell megfizetni a kizárólag súlyosan fogyatékos magánszemélyek szállítására üzemeltetett autó után. [SZJA tv. 70. §. (8.) bek.]				
	Igen.	Igen.	Igen.	Igen.
Cél szerinti juttatásként nyújtott szolgáltatás adómentessége. [Khsz. tv. 6. §. (1.) bek. h) pont]	Igen.	Igen.	Nincs.	Nincs.
1996. évi LXXXI. tv. TÁRSASÁGI ADÓ (TA)				
Adomány értéke után adóalap csökkentő kedvezmény. [TA tv. 7. §. (5.)-(7.) bek.]	Adomány teljes összege, de legfeljebb az adózás előtti eredmény 20%-a vonható le. (Ha kiemelkedően közhasznúnak is adományoz, akkor együttesen legfeljebb az adózás előtti eredmény 25%-a vonható le.)	Adomány értékének másfélszeres összeg, de legfeljebb az adózás előtt i eredmény 20%-a vonható le. (Ha közhasznú szervezetnek is adományoz, akkor együttesen legfeljebb az adózás előtti eredmény 25%-a vonható le.)	Nincs.	Nincs.

	KÖZHASZNÚ SZERVEZET	KIEMELKEDŐEN KÖZHASZNÚ SZERVEZET	NEM KÖZHASZNÚ ALAPÍTVÁNY	NEM KÖZHASZNÚ TÁRSADALMI SZERVEZET
Tartós adományozás után külön adóalap csökkentő kedvezmény az első teljesítést követő évtől kezdve. [TA tv. 7. §. (5.) bek.]	Az adomány teljes összegén túl további 20%-a levonható, de legfeljebb az adózás előtti eredmény 20%-a erejéig.	Az adomány teljes összegén túl további 20%-a levonható, de legfeljebb az adózás előtti eredmény 20%-a erejéig.	Nincs.	Nincs.
Kedvezményezett vállalkozási tevékenység mértéke, amelyen belül nem kell az adót megfizetni. Ha ezt a mértéket túllépik, akkor viszont az egész vállalkozási bevétel adózik. [TA tv. 20. § (1.) bek.]	Nincs.	Nincs.	Vállalkozási bevétele nem haladja meg az összes bevétel 10%-át, de legfeljebb 10M Ft-ot.	Vállalkozási bevétele nem haladja meg az összes bevétel 10%-át, de legfeljebb 10M Ft-ot.
Kedvezményezett vállalkozási tevékenység mértéke, amely alatt vállalkozási bevétel nem adózik, túllépésekor pedig a társasági adó alapjának meghatározása a túllépés az összes vállalkozási bevételhez viszonyított arányosítással történik. A kedvezményezett mérték túllépésének további következménye, hogy a kapott adomány teljes összege növeli az adózás előtti eredményt. [TA tv. 9. § (3.), (6.)-(7.) bek.]	Összbevétel 10%-a, de legfeljebb 20M Ft.	Összbevétel 15%-a.	Nincs.	Nincs.

	KÖZHASZNÚ SZERVEZET	KIEMELKEDŐEN KÖZHASZNÚ SZERVEZET	NEM KÖZHASZNÚ ALAPÍTVÁNY	NEM KÖZHASZNÚ TÁRSADALMI SZERVEZET
Vállalkozási tevékenységnek minősül a közhasznú és cél szerinti tevékenység, mint kedvezményezett tevékenység, ideértve a mindezekhez kapott támogatást, juttatást, tagdíjat is, illetve az e tevékenységeket szolgáló értékesítést. (TA tv. 6. sz. mell. A) pont)	Igen.	Igen.	Nincs.	Nincs.
Nem minősül vállalkozási bevételnek a szabad pénzeszközök banki hozamának olyan része, amelyet a közhasznú vagy cél szerinti tevékenység bevétele az összes bevételben képvisel. (TA tv. 6. sz. mell. A/3. pont)	Igen.	Igen.	Nincs.	Nincs.
1992. év LXXVI. tv. (ÁFA)				
Nem minősül termékértékesítésnek a közhasznú szervezet, a kiemelkedően közhasznú szervezet részére, továbbá a közérdekű elezetségvállalás teljesítése érdekében juttatott természetbeni adomány, amelyben ezt a társasági adóról és osztalékadóról szóló 1996. évi LXXXI: tv. Adóalapot csökkentő tételnek minősíti. [ÁFA tv. 7. § (3.) bek. a) pont]	Igen.	Igen.	Nincs.	Nincs.

	KÖZHASZNÚ SZERVEZET	KIEMELKEDŐEN KÖZHASZNÚ SZERVEZET	NEM KÖZHASZNÚ ALAPÍTVÁNY	NEM KÖZHASZNÚ TÁRSADALMI SZERVEZET
Ajándékozási illeték alól mentes a hazai tudományos, művészeti, oktatási, közművelődési, közjóléti célú közadakozásból származó vagyoni előny megszerzése. [1990. évi XCIII. tv. 17. §. (1.) bek.]	Alapítványon keresztül igen.	Alapítványon keresztül igen.	Igen.	Igen.
Illetékmentes a bírósági nyilvántartásba vételre irányuló eljárás. [1990. évi XCIII. tv. 17. §. (1.) bek.]	Igen.	Igen.	Igen.	Igen.
1995. év C. tv. (VÁM)				
Vámmentes az alapító okiratba foglalt közérdekű cél teljesítésével kapcsolatban, ellenérték nélkül beérkező vámáru a személygépkocsi és a motorkerékpár kivételével. (1995. évi C. tv. 114. §)	Alapítvány és közalapítvány esetében igen.	Alapítvány és közalapítvány esetében igen.	Igen.	Igen.
Vámmentes a sportszervezet (ideértve a sportegyesületet és annak szövetségét is) részére ellenszolgáltatás nélkül érkező, kereskedelmi forgalomba kerülő sporteszköz, sportfelszerelés, sportruházati cikk. (1995. évi C. tv. 115. §)	Társadalmi szervezet esetében igen.	Társadalmi szervezet esetében igen.	Nincs.	Igen.

	KÖZHASZNÚ SZERVEZET	KIEMELKEDŐEN KÖZHASZNÚ SZERVEZET	NEM KÖZHASZNÚ ALAPÍTVÁNY	NEM KÖZHASZNÚ TÁRSADALMI SZERVEZET
<p>Az adóhatóság felhatalmazást kap arra, hogy az e törvény rendelkezései alapján le nem vonható, az e) pontban felsorolt tevékenységek érdekében felmerült kiadásokra (ide nem értve a személygépkocsit és az annak üzemeltetéséhez szükséges üzemanyagot) jutó előzetesen felszámított adó visszatérítését indokolt kérelem esetén méltányosságból engedélyezze olyan társadalmi szervezet, olyan, a kormánnyal megállapodást kötött egyház, az egyház önálló képvisellel rendelkező szervezeti egysége (ide nem értve az egyházi fenntartású közcélú intézmény) és alapítvány részére, amely az alábbi feltételeknek együttesen megfelel:</p> <p>a) magánszemélyek széles körét érintő szociális, egészségügyi, nevelési, oktatási, kulturális, hitéleti,</p>	Igen.	Igen.	Igen.	Igen.

	KÖZHASZNÚ SZERVEZET	KIEMELKEDŐEN KÖZHASZNÚ SZERVEZET	NEM KÖZHASZNÚ ALAPÍTVÁNY	NEM KÖZHASZNÚ TÁRSADALMI SZERVEZET
<p>környezetvédelmi, terület- és település-fejlesztési feladatok ellátását szolgálja, és az adó visszatérítés iránti kérelem benyújtásának évét megelőzően legalább egy évvel korábban ilyen tevékenységet folytató szervezetként nyilvántartásba vették.</p> <p>b) nem alapszabálya, illetőleg a szervezetet létrehozó más szabályzat, okirat alapján, sem pedig ténylegesen nem törekszik nyereség elérésére, az ennek ellenére esetleg keletkező nyereséget nem osztja fel, hanem azt az a) pont szerinti tevékenység fenntartására, javítására, bővítésére fordítja, valamint</p> <p>c) vezetője, igazgatást ellátó, valamint az igazgatásban közreműködő személyek részére pénzbeli vagy természetbeni ellenszolgáltatást (ide értve a költségtérítést is) nem nyújt, és ezek a személyek,</p>				

	KÖZHASZNÚ SZERVEZET	KIEMELKEDŐEN KÖZHASZNÚ SZERVEZET	NEM KÖZHASZNÚ ALAPÍTVÁNY	NEM KÖZHASZNÚ TÁRSADALMI SZERVEZET
<p>valamint hozzátartozóik sem közvetlenül, sem közvetetten nem élveznek előnyt a szervezet működéséből. E pont alkalmazásában nem minősül ellenszolgáltatásnak a személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. tv. I. sz. melléklete szerinti adómentes bevétel. d) az előző c) pontban foglaltakat nem kell vizsgálni abban az esetben, ha az egyház az ingatlankártalanítás összegéből megvalósított beruházások, felújítások után kéri az előzetesen felszámított adó visszatérítését. A (8.) bek. c) pontjában foglalt feltétel nem vonatkozik arra az esetre, ha a visszatérítés iránti kérelmet szociális vagy egészségügyi feladatot ellátó, kiemelkedően közhasznú szervezetként nyilvántartásba alapítvány, társadalmi szervezet nyújtja be.</p>				

	KÖZHASZNÚ SZERVEZET	KIEMELKEDŐEN KÖZHASZNÚ SZERVEZET	NEM KÖZHASZNÚ ALAPÍTVÁNY	NEM KÖZHASZNÚ TÁRSADALMI SZERVEZET
1990. évi C. tv. (HELYI ADÓ)				
Adómentesség, ha az előző évben folytatott vállalkozási tevékenységéből származó nyereség után társasági adófizetési kötelezettség nem keletkezik. [1990. C. tv. 3. § (3.) bek.]	Alapítvány és társadalmi szervezet esetében igen.	Alapítvány és társadalmi szervezet esetében igen.	Alapítvány esetében igen.	Igen.
1991. évi LXXXII. tv. (GÉPJÁRMŰADÓ)				
Adómentesség, ha az előző évben társasági adófizetési kötelezettség nem keletkezett. [1991. LXXXII. tv. 1. § h) pont]	Alapítvány és társadalmi szervezet esetében igen.	Alapítvány és társadalmi szervezet esetében igen.	Alapítvány esetében igen.	Igen.
1990. évi XCIII. tv. (ILLETÉK)				
Teljes személyes illetékmentesség akkor, ha az előző évben a vállalkozási tevékenysége után társasági adófizetési kötelezettsége nem keletkezett. (1990. XCIII. tv. 5. §)	Igen.	Igen.	Igen.	Igen.
Ajándékozási illeték alól mentes a hazai tudományos, művészeti, oktatási, közművelődési, közjóléti célra juttatott ajándék megszerzése. [1990. XCIII. Tv. 17. § (1.) bek.]	Igen.	Igen.	Igen.	Igen.

Dr. Frey Mária

**A HU0104-02. számú, a
„Nők munkaerő-piaci reintegrációja” elnevezésű
Phare program munkahelyteremtő hatása**

A feladat értelmezése

2003-ban 17 nyertes pályázóval indult ez az a Phare Program, amelynek célja a gyermekgondozás miatt a munkaerő-piacot hosszabb időre elhagyó, ill. az egyéb okból inaktív középkorú nők újra-elhelyezkedésének elősegítése volt. Ehhez azt kellett vállalniuk a nyertes projekteknek, hogy legalább 40, a célcsoportba tartozó nőt három csatornán keresztül visszajuttatnak a munkaerő-piacra: munkaközvetítéssel nem támogatott állásokban, vállalkozóvá válással, ill. olyan nonprofit foglalkoztatási projekt elindításával, amely az érintett nők munkavállalását gátló, hiányzó szolgáltatások kiépítésével biztosít munkahelyet a célcsoport tagjainak, illetve teszi lehetővé más nők számára, hogy ezek igénybevételével szabadabbá tehesék munkakapacitásukat jövedelemszerző munka vállalására.

Ennek a programnak a *foglalkoztatási hatását kettős megközelítésben* vizsgáltuk. Egyfelől, a *nonprofit szervezetek humán kapacitásának* alakulása szempontjából, másfelől pedig a *kísérleti projekt keretében előállított javak és szolgáltatások munkahelyteremtő képességét* számba véve. Az elemzést a projektek zárótanulmányaira alapoztuk, aminek információi korlátot szabtak e vizsgálat mélységének és alaposágának, tekintettel arra, hogy azok nem ilyen célból és útmutatással készültek.

A program hatása a nonprofit szervezetek humán kapacitására

Ennek a témakörnek a kifejtéséhez a zárótanulmányok adattartalma nem adott megfelelő támpontot. A menedzsmentet illetően csak a pályázati anyagokban lehetett volna találni információt, de ezek nem álltak rendelkezésre. Ugyanakkor mindegyik szervezet beszámolója utalt a vezetés összetételére, amiből becslést lehetett adni arra vonatkozóan, hogy hogyan alakult ezek „ideáltipikus” személyi állománya. A projekt menedzsment átlagosan 5 főből állt: a projektvezetőből, a projekt koordinátorból, a gazdasági vagy pénzügyi vezetőből, a kísérleti alprojekt vezetőjéből és egy asszisztensből. Ez a professzionális csapat különböző programok kivitelezésére szakosodott, és a pályázatok révén elnyert forrásokból „termeli ki” munkahelyének a költségeit. *A 17 projektnél ez összesen 85 állást teremtett, határozott (18 hónapos) időtartamra.*

A projekt keretében szerteágazó szakmai szolgáltatásokat kellett nyújtani: a személyiség fejlődését elősegítő motivációs, kommunikációs és álláskeresési tréningeket, szakmai képzést és vállalkozói ismeretek oktatását; különböző munkaerő-piaci, gazdasági és szociális szolgáltatásokat: munkavállalási és mentálhigiénés tanácsadást, munkaközvetítést, mentorálást, jogi és gazdasági tanácsadást. A munkatervekből kiderült, hogy ezekre a feladatokra általában külső szakértőket alkalmaztak a projektek. *Ezek száma teljes munkaidős létszámban projektenként 10 főre becsülhető, és 5-6 mentorból, 4-5 trénerből, egy jogi tanácsadóból, egy vállalkozói tanácsadóból, egy munkavállalási tanácsadóból és egy mentálhigiénés tanácsadóból állt. A külső szakértők fele 24 hónapig dolgozik a projektben, tekintettel arra, hogy bizonyos szolgáltatásokat (mentorálás, vállalkozói, jogi tanácsadás) fél évig a projekt befejezése után is fenn kell tartani. A másik felének 18 hónapon belül lejárt a megbízatása.*

A 17 projekt szakmai munkatársainak száma együttesen 170 főre becsülhető, akik összesen 5100 emberhónappal bővítették azok személyi kapacitását.

A program hatása a célcsoport foglalkoztatási lehetőségeire

A 3. sz. függelék mellékletében összefoglaltuk, hogy a zárótanulmányok információi alapján hányan váltak foglalkoztatottá a célcsoport tagjai közül. Ezeket az adatokat azonban fenntartással kell kezelni, mert pl. már a projektekbe bevont személyek száma sem mindenütt tűnik megbízható adatnak. Ha ezek igazak lennének, akkor egyes projektek nem feleltek volna meg a minimálisan 40 fős létszám-előírásnak, többen pedig nem teljesítették azt a kritériumot, hogy a projekt induló létszámának legalább egynegyedét be kell vonni a kísérleti alprojektekbe. A projektlétszám „elszámolása” is pontatlan. Bár a szervezetek többségénél jól nyomon követhető a résztvevők útja, jó néhány projektnél talányos a se foglalkoztatotti, se lemorzsolódó kategóriába nem tartozó, „még képzésben lévők”, vagy „még munkát keresők” munkaerő-piaci státusa.

Mindezt előre bocsátva az derül ki a mellékletből, hogy összesen 816 főt vontak be a 17 projektbe, akik közül 353 főt sikerült elhelyezni a nyílt munkaerő-piacon, 27 fő vállalkozó lett (emellett hárman főállásuk mellett váltottak ki vállalkozói igazolványt); 239 fő pedig a kísérleti alprojektben kapott munkavégzési lehetőséget. A három kimenet révén átláshoz jutottak együttes létszáma 619 fő, ami 75,9%-os átlagos elhelyezkedési aránynak felel meg.

Magyarázatot igényel a BMVK (2. sz.) alacsony arányszáma. A zárótanulmányban ezzel kapcsolatban az olvasható, hogy: „...Relative érdeklődő, tájékozott és legalább alapszinten motiválható nők részvételére számítottunk. Ehelyett funkcionális analfabétákkal, sok esetben pszichiátriai és más egészségügyi problémákkal küszködő, elfásult, nehezen kezelhető emberekkel találkoztunk.”

A lemorzsolódottak száma összesen 75 fő volt, ami az induló létszám 9,2%-a. A vizsgálat időpontjában a projekt tagjai közül még mindig (vagy ismételten) az álláskeresés stádiumában volt 122 fő.

A foglalkoztatottak közül a nyílt munkaerőpiacon elhelyezkedőknél és a vállalkozóknál 18 hónapot írtunk a program javára, a kísérleti alprojektben résztvevők esetében pedig 24 hónapot. Ebből azt a becslést kaptuk, *hogy a támogatott projektek révén munkához jutott személyek összesen 12576 hónapot töltöttek a programban.* Ennek azért van jelentősége, mert a program ráfordításait emberhónapra vetítve is ki akartuk számítani.

Fajlagos ráfordítások

A függelék 2. sz. mellékletében összefoglaltuk a pályázat útján elnyert és ténylegesen felhasznált támogatásokat, ill. az azokhoz kapcsolódó önerőt, mert az is a munkahelyteremtés költségét képezi. Az utóbbit forintban kifejezve is tartalmazta a könyvvizsgáló pénzügyi zárójelentése, így a fajlagosok kiszámításánál erre támaszkodtunk.

A foglalkoztatottak számát minden projekt esetében megemeltük azzal, az átlagosan 5+10 fővel, akik a menedzsmentben, ill. szakértői szolgáltatások specialistáiként jutottak a projekt révén munkalehetőséghez. (3. sz. melléklet)

Ennek alapján az *egy foglalkoztatottra eső „elismert” költségráfordítás átlagosan 1096,3 Ft-ot tett ki, ami tág határok – 637,3 ezertől 1590,7 millió Ft – között szóródott az egyes projektekénél.*

A célcsoport, a specialisták és a menedzsment együttes teljesítménye emberhónapban számolva 17676 hónapnak felel meg. Erre vetítve 54209 Ft-ot kapunk egy főre jutó havi ráfordításként.

Kísérleti alprojektek, mint a szociális gazdaság letéteményesei

A Phare programnak az volt az újdonsága, hogy olyan kezdeményezésekre próbálta rábírní a résztvevőket, amelyek a helyi társadalomnak hiányzó szolgáltatások kiépítésével biztosítanak a támogatás lejárta után önfenntartóvá tehető munkahelyeket a munkaerőpiacról kiszorult embereknek. Ehhez az kellett, hogy a pályázatok benyújtói szükséglet-felmérésekkel alappozzák meg fejlesztési elképzeléseiket, nagy hangsúlyt fektetve a támogatás lejárta utáni finanszírozás biztosítására. Milyen tevékenységek megszervezésére vállalkoztak a kísérleti projektek? Ezekből adunk rövid ízelítőt.

- A BMVA nem önálló szervezetet hozott létre a kísérleti alprojektre, hanem a meglévő nonprofit szervezetek tevékenységét bővítette a célcsoport tagjaival, amikor is:
 - támogató szolgálatot hozott létre fogyatékkal élő embereknek,
 - házigondozást indított,
 - és felállított egy alternatív munkaerő-piaci és humán fejlesztési tanácsadó irodát.
- A BMVK önkormányzati igényfelmérésre alapozta a tevékenységek meghatározását. „A beérkezett válaszok szerint a nevelési-szociális és egészségügyi intézményekben, a pedagógiai, logopédiai szolgáltatások területén, idősek házi gondozásában, kulturális és közművelődési területen, a közterület gondozás, parkosítás terén van ismert foglalkoztatói igény.”

- A Somogyi Munkanélküliekért Alapítvány valós szükségletre épülő, új személyi szolgáltatásokat indított el a kísérleti projekt keretében az idősgondozás és közösségszervezés területén. Emellett egy főt alkalmaznak az önkéntesek munkájának koordinálására, két fővel pedig alternatív gyermekfelügyelete hoztak létre.
- A Dunaferr Foglalkoztatási Alapítvány Humán Szolgáltató Irodájának a szolgáltatás csomagja a következő tevékenységeket tartalmazta:
 - személyi szolgáltatások, ügygondnoki tevékenység,
 - munkaerő-piaci szolgáltatások: munkaközvetítés, kölcsönzés, adatbank felállítása, elhelyezkedést támogató információk nyújtása,
 - önkormányzatok, önkormányzati intézmények, civil szervezetek, vállalkozások, magán-személyek működésének támogatása információ, irodai, pályázatírási és menedzsment szolgáltatásokkal.
- A Tokaj Mikrorégióért Alapítvány a kísérleti alprojekt számára személyes és közösségi nonprofit irodát hozott létre, az alábbi tevékenységekre:
 - háztáji munkák: kerti munka, fűnyírás, tűzifaaprítás, hólapátolás, gyümölcs-zöldség betakarítás,
 - házkörüli teendők: nagytakarítás, ablaktisztítás, függönymosás, kerítésfestés, lomtalanítás,
 - egészségügyi szolgáltatások: gyógyszer kiváltás, betegkísérés,
 - életvezetési tanácsadás, mentális gondozás.
- A Regionális Szociális Forrásközpont Kht Szombathelyen 10 fő szociális segítőt állított munkába hét különböző településen, 2X12 hónapra.
- A Nógrád Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány részmunkaidőben foglalkoztat 10 főt a bátorterenyei fejlesztési társulásoknál, elsősorban pályázatfigyelő és pályázatírási feladatra.
- A MIOK dajka-dada szolgáltatást szervezett 20 fővel, az Esély Regionális Szociális Forrásközpont Kht pedig 3 településen 4 családi napközi beindítására és működtetésére vállalkozott, ami 13 nőnek biztosít munkahelyet.
- A XVIII. Ker. Közmunka Egyesület humán és személyi szolgáltatásokat nyújt a kísérleti alprojektben, ezek konkrétan:
 - otthoni segítség idős, beteg, fogyatékkal élő embereknek
 - háztartási alkalmazotti munkák
 - gyermekfelügyelet
 - korrepetálás
 - étel, gyógyszer házhoz szállítása, bevásárlás.

Emellett megváltozott munkaképességű nőket foglalkoztatnak betanított hímző- és varró-nőként.

- A VÉDESE Kft szociális konyhaüzemet létesített, ahol éttermi és kiszállásos étkeztetési szolgáltatásokat nyújt, kielégítve a különleges étrend iránti igényeket. Emellett ellátja a kiszálláshoz kapcsolódó házi gondozási feladatokat.
- Végül a Motiváció Alapítvány 10 személyi segítővel bővítette szolgálatát.

A kísérleti alprojektekben dolgozók tevékenységi körök szerinti megoszlása az alábbiakban összegezhető:

– támogató szolgálat fogyatékos embereknek:	14 fő
– házigondozás, idősellátás, szociális étkeztetés:	68 fő
– alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások:	11 fő
– irodai asszisztens, adminisztrációs feladatok:	7 fő
– önkéntesek koordinálása	1 fő
– alternatív gyermekfelügyelet	21 fő
– pályázatírás, pályázatfigyelés	22 fő
– háztáji, háztartási munkák	11 fő
– szociális segítő, dajka-dada, családsegítő	43 fő
– <u>közösségszervező és egyéb önkormányzati feladatok</u>	<u>41 fő</u>
Összesen:	239 fő

A munkaerő-piaci státust illetően a 239 állásból:

– teljes munkaidős, határozatlan időre szóló szerződéssel:	37
– részmunkaidős, határozatlan időre szóló szerződéssel:	2
– teljes munkaidős, határozott időre (2 évre) szóló szerződéssel:	151
– részmunkaidős, határozott időre szóló szerződéssel:	49

A nyílt munkaerő-piacon elhelyezettek és a vállalkozóvá váltak esetében sem a tevékenységi körökről, sem a munkaerő-piaci státusokról nem állt rendelkezésre információ.

A létrehozott szolgáltatások és munkahelyek fenntarthatósága

A segítő szolgáltatásokat (munkaerő-piaci, gazdasági, jogi tanácsadás, mentorálás) a konzorciumoknak a támogatás lejártát követően még hat hónapig hozzáférhetővé kellett tenniük a projektek résztvevői számára. Ennek mindegyik szervezet eleget tett. Azután újabb támogatási források bevonásával tervezték azokat tovább működtetni, amihez a saját bevételes tevékenység a majdani pályázatok önerejét fogja képezni. Erre utal, hogy a mostani 17 projektmenedzsmentből 14 újabb pályázatot nyújtott be valamelyik HEFOP, vagy ROP alprojekt, illetve az EQUAL program támogatásának elnyerésére.

Csupán három szervezet maradt ki ebből a körből. Az egyik a Tokaji Mikrorégióért Alapítvány, amely a piaci bevételek megszerzésére összpontosítja erőfeszítéseit, nem a projekt-kivitelező tevékenységre. Ha találnak olyan pályázati célt, amely egybevágv üzleti érdekeikkel, élni fognak a pályázat lehetőségével. Lényegében ugyanezt a filozófiát vallja a VÉDESE Kht is. Egyedül a BMVK zárkózott el további pályázatok benyújtásától. „Azért, mert magunkra voltunk hagyva. Kísérleti programnak deklarálták a pályázatot, kísérletezni azonban egyáltalán nem lehetett. Úgy éreztük, hogy a közös szakmai műhelymunka, tapasztalatcsere helyett nem támogatást, hanem utasítást kaptunk.” Ők az egyetlenek annak a véleménynek a képviselőiben is, hogy „a nyújtott szolgáltatások a továbbfoglalkoztatási kötelezettség lejárta után nem tarthatók fenn.”

A kísérleti alprojekt szakmai és pénzügyi perspektíváját illetően a helyzet bonyolultabb. A támogatás lejártát követő egy éves foglalkoztatási kötelezettségének mindenki igyekszik eleget tenni, de azon túlra csak kevesen látnak.

A kísérleti projektekben létrehozott 239 állásból 83-nak nagyon bizonytalan a jövője (35%). Ezt azzal indokolták, hogy „Mivel a célcsoport nem fizetőképes, a nonprofit szervezetek csak támogatásokkal, feladat-átvállalással tudják fenntartani magukat. A szakemberek megtartása tehát újabb pályázatok függvénye.” Olyan vélemény is akadt, amely egyenesen azt feltételezte, hogyha lenne fizetőképes kereslet a szolgáltatásaikra, akkor az esélyegyenlőség csorbulna. „El kellene utasítani a kisnyugdíjast, vagy a halmozottan hátrányos helyzetű roma gyereket, mondván: szüleik nem tudják megfizetni szolgáltatásaikat. Forráshiányra hivatkozva sokféle szociális, gyermeki jog sérülne.” Ez az álláspont akkor lenne igaz, ha a fizetőképes kereslet kielégítésére nem lenne elegendő munkaerő. Ebből azonban szerencsére bőséges kihasználatlan tartalékkal rendelkezünk.

53 állás hosszabb távon önkormányzati, vagy állami támogatással tartható fenn (22%). Az előbbire a szociális gondozás a leggyakoribb példa, amit a projektek az önkormányzattal kötendő ellátási szerződéssel vállalnak, de ide sorolható a családi napközik működtetése is, amire van állami normatíva. Az utóbbi körből kiemelhető egy esélyegyenlőségi koordinációs iroda felállítása, amelynek finanszírozását az Esélyegyenlőségi Kormányhivatal vállalta, amiből azóta Szociális és Munkaügyi Minisztérium lett.

55 munkahely (23%) jövőbeni fenntartása többszatornás finanszírozásra fog épülni: önkormányzati támogatásra, díjbevételekre és az újabb pályázatokkal elérhető anyagi források bevonására.

48 munkahely (20%) mára vizsgálat időpontjában kitermelte fenntartása költségeit. Ezek egy részének a pályázatfigyelésből, pályázatírásból és projekttervezésből származó jutalék a fedezete. Másik része reális üzleti terveken alapul.

A VÉDESE Kht pl. létrehozott egy 300 adagos szociális konyhaüzemet, amely már ma is, 60%-os kapacitás-kihasználtság mellett biztosítja a rentábilis működést, ami 20, hosszabb távon is fenntartható munkahelyet jelent.

Nagyon tudatos piacépítés folyik a Tokaji Mikrorégióért Alapítványnál is, ahol 2004. augusztus 15-től térítési díjat vezettek be szolgáltatásaikra. Ez tevékenységükben nagy törést okozott: „Pénzért az ügyfelek zöme nem kért belőlünk, így jelentősen visszaesett a megrendelés.” A díjfizetés bevezetését megelőzte egy *piackutatás*, amely a szolgáltatások jövőbeni fenntarthatóságának a feltételeit vizsgálta. Ez 60 millió Ft/év árbevétel prognosztizált a személyi és közösségi szolgáltató irodának, azzal a feltétellel, hogy ezt agresszív marketing munkával és egyenletes, jó színvonalú szolgáltatásokkal kell megalapozni. A felmérés kimutatta, hogy a háztartások számára hiányzó szolgáltatások a következők: idősök otthoni gondozása, házi segítség, takarítás, kertészkedés, udvari munkák, bevásárlás. Ezekkel a munkákkal azonban életképes üzleti vállalkozásokat nem lehet megalapozni, így csak a nonprofit működési mód

képzeltet el a jövőben is. A szociális szolgáltatások iránti kereslet élénkítéséhez kell az állami szerepvállalás; a rászorulóknak vásároljon szolgáltatást az önkormányzat. A tevékenység kiterjeszhető az üzleti vállalkozásokra is, melyek potenciális megrendelőit a piackutatást végző cég ugyancsak a zárótanulmányhoz csatolta.

A vevőkör bővítése érdekében az Alapítvány kiterjeszti szolgáltatásait más településekre is. Ennek során azt tapasztalták, hogy a projekt előhívta a konkurenciát! Az egyik idősgondozó otthon dolgozói 120 Ft-os óradíjért szociális ellátást kínálnak, és ezt más települések is követik.

A díjazás bevezetése mellett az Alapítványnál *radikális költségcsökkentésre* is szükség volt a projekt sikeres befejezéséhez. Ezt megelőzően ugyanis 1038Ft-os óradíj kellett volna az önfenntartás megalapozásához, ami irreális elvárás olyan településeken, ahol 3000 Ft a nap-szám nyolcórás ársásért.

Nehézségek

A projekteket esetenként és helyenként mind a célcsoport tagjai, mind az önkormányzatok, mind pedig a szolgáltatások igénybevevői bizalmatlanul, gyanakvással fogadták, amit csak nagy erőfeszítéssel és folyamatos munkával lehet leküzdeni.

A további nehézségek két nagy csoportba sorolhatók: a szakmaiba és a technikaiba.

A szakmaiak között első helyen kell említeni a program menedzsmenttől a konzorciumokon át a projektirányításig ható szervezeti és személyi instabilitást.

A második az, hogy *kevés a valódi (fizetőképes) kereslet* a szociális gazdaságba tartozó szolgáltatások iránt. Az idős, falusi asszonyok nincsenek hozzászokva ahhoz, hogy kiszolgálják őket, mégha lenne is rá pénzük. A kistelepülések önkormányzatainak szűkös anyagi helyzete gátja még a közös pályázatok önrésze fedezésének is. A közhiedelemmel ellentétben a városokban sem jók a foglalkoztatási esélyei a célcsoportba tartozóknak. A személyi szolgáltatások iránt ugyan a városi kultúrában és értékrendben nagyobb a fogékonyság és fizetőképes kereslet, de ezek már ma is jelen vannak, mégpedig a *fekete gazdaságban*.

A technikai nehézségek közül kiemelhető az időcsúszás és az ebből következő feladatorlódás. Ezt tetézte, hogy a program végrehajtásának mikéntjét bemutató kézikönyv csak későn készült el. Meghiúsult a monitorozóval kötött szerződés is, így hiányzott a folyamatos kontroll. A projektek sérelmezték, hogy nem kaptak segítséget a tendereztetéshez és kifogásolták a CFCU rugalmatlanságát is a közbeszerzési eljárások tekintetében.

Hátráltató tényező, hogy sok kereskedő idegenkedik a követendő beszerzési szabályoktól.

A projekt terveinek megvalósítása szempontjából váratlan akadályt jelentett, hogy időközben más központi, vagy a megyei munkaügyi központok által kezdeményezett programok is elindultak, amelyek konkurens célokat követtek. PI. több projekt is betervezett és megvalósított olyan képzetéseket (nonprofit ügyintéző), ame-

lyek a civil szervezeteket kívánták ellátni szakképzett munkaerővel. A célcsoport elhelyezkedését azonban megzavarta, hogy a projektek elfogadása után a megyei munkaügyi központok is ugyanerre a funkcióra képeztek ki pályakezdő diplomásokat, majd elindult a „köztisztviselőket a nonprofit szektorba” központi program is, amely nagy kedvezményeket biztosított azoknak a civil szervezeteknek, amelyek vállalták, hogy a 2003. év végi létszámleépítéssel érintett köztisztviselőket tovább foglalkoztatják.

Szakmapolitikai ajánlások

1. A Phare program keretében létrehozott szolgáltatásokra egyértelműen szükség van, de azon az áron, amely lehetővé tenné öfenntartásukat, nem tudják vagy nem akarják igénybe venni az emberek. Következésképpen a szociális gazdaság – mint helyi foglalkoztatás-fejlesztési koncepció a kielégítetlen közösségi és lakossági szükségletek, valamint a kihasználatlan munkaerő-kapacitások összekapcsolására – akkor teremthet öfenntartó munkahelyeket, ha *fizetőképes kereslet* is hozzárendelődik. Ezek pénzügyi konstrukcióit (pl. adókedvezmény a szolgáltatás igénybevevőinek munkahelyteremtés címén; szolgáltatási utalvány kedvezményes kibocsátása azon vállalatok számára, amelyek az ennek útján igénybe vehető szolgáltatásokkal tehermentesítenék munkatársaikat otthoni kötelezettségeik alól) *ki kell dolgozni*. Egyidejűleg *hátrározott és ösztönző intézkedéseket kell hozni* mind a szolgáltatást nyújtók, mind pedig az igénybevevők felé *a szociális gazdaság keretében végzett szolgáltatások burjánzó feketepiacának legalizálására*.
2. A helyi szükségletek felméréséhez, a különböző szolgáltatások iránti igények kielégítéséhez pontos adatok kellenek. Ezt segíteni a *szociális térkép*, aminek bevezetését javasoljuk valamelyik nagy EU-s program keretében.
3. A program végrehajtásánál nélkülözhetetlen a program menedzsment folyamatos jelenléte. Szükség van a *rendszeres szakmai konzultációkra, technikai segítségnyújtásra a beszerzések lebonyolításához*, továbbá a projekt megvalósítását végig kísérő *szakmai monitorozásra és pénzügyi kontrollra*. A pénzügyi-technikai szabályozás ne legyen gátja a szakmai megvalósításnak! Megoldást kell találni a partnerek szerződösszegésének a szankcionálására is.
4. Legyenek változatosabbak a pályázati kiírások! A pályázatok épüljenek a valós igényekre és időkeretük legyen hosszabb. *A hátrányos helyzetű emberek sorsán úgy lehet javítani, ha szakmát is kapnak*. Az elfogadhatatlan, ha egy OKJ-s képzés nem fér bele egy program idődimenziójába! Legalább azt lehetővé kell tenni, hogy a foglalkoztatás és a képzés egymással párhuzamosan futhasson. Annál is inkább, mert a képzés ideje nem számít jogszerző időnek.

5. A program továbbélésében bizonytalansági tényező a jogszabályi környezet folyamatos változása a szociális szférában. Ellentmondás van a szociális szakma követelményrendszerének feltornászása és a szociális gazdaság azon célja között, hogy a munkaerőpiacról tartósan kiszorult idősebb korosztályok válhassanak otthoni-személyi segítőkké. *A szociálpolitikai és foglalkoztatáspolitikai célok között az összhangot meg kell teremteni.*
6. Szükség lenne a *normatíva rendszer átvilágítására* abból a szempontból, hogy kaphassanak rendszeres, tervezhető támogatást azok a civil szervezetek, amelyek hátrányos helyzetű célcsoportoknak nyújtanak szolgáltatásokat, alternatív programokat. Általánosságban megállapítható, hogy *a civil szervezeteknek történő normatíva átadás gyerekcipőben jár.* Elgondolkodtató az is, hogy nem jár különösebb szankció a mulasztásos törvénysértésekért (törvény általi kötelezettség nem teljesítéséért), vagy látszatfeladatok ellátásáért sem.
7. A civil szervezetek működtetéséhez profi szakmai gárdára van szükség, melynek tagjai emberileg és anyagilag is érdekeltek a sikerben. Alkalmi csapatokkal nem lehet jövőt tervezni! Elvárás a több lábbon állás, hiszen egy-egy projekt véges, de több projekt több kötelezettség! A Nemzeti Civil Alapprogram kedvező változásokat indított el, de még évek kellene ahhoz, hogy a civil szervezetek valódi esélyegyenlőséget élvezzenek a közalkalmazottakkal és köztisztviselőkkel, különös tekintettel a reájuk vonatkozó garanciákkal.

Budapest, 2005. február

1. sz. melléklet

Az egyes projektek foglalkoztatási hatása

Szervezet neve	Projektbe bevonatok száma	Nyílt m.erőpiacon elhelyezkedett	Vállalkozó lett	Kísérleti fogl. projektben	Foglalkoztatott összesen, fő	Foglalkoztatottak a projekt-létszám %-ában
1. Békés MVA	40	16	0	12	28	70,0
2. Baranya MVK	67	12	0	12	24	35,8
3. Somogyi Munkanélküliekért	43	26	1	11	38	88,4
4. Szegedi Ifj. Ház	69	45	3	15	63	91,3
5. Dunafeir „Foglalkoztatásért”	48	16	4 (+ 3 mellékfogl.)	20	40	83,3
6. Tokaj Mikroreg	40	16	1	11	28	70,0
7. RSZFK Szhely	55	36	1	10	47	85,5
8. Nógrád MRVA	40	18	2	10	30	75,0
9. Felső-Kiskun	40	20	0	10	30	75,0
10. Zalaalu	39	10	4	11	25	64,1
11. MIOK	41	17	1	20	38	92,7
12. Esély RFK	43	17	1	13	31	72,1
13. XVIII. Közmunka Egy.	57	21	3	20	44	77,2
14. RÉV	60	30	0	15	45	75,0
15. Impulzus	40	12	6	19	37	92,5
16. VÉDESE Kht	54	15	0	20	35	64,8
17. Motiváció	40	26	0	10	36	90,0
Összesen	816	353	27(+3 mellékfogl.)	239	619	75,9

2. sz. melléklet

Az egyes projektek tervezett és tényleges ráfordításai, ill. a könyvvizsgáló által elfogadott költségei

Szervezetek neve	Tervezett költségvetés, ezer euró			Tényleges ráfordítás ezer euróban			Könyvvizsgáló által elfogadott költségtételek, Ft-ban (253,7 Ft/euró)		
	Támogatás	Önerő	Együtt	Támogatás	Önerő	Együtt	Támogatás	Önerő	Együtt
1. BMVA	272,1	32,6	304,7	240,7	28,7	269,4	61,1	7,3	68,4
2. BMVK	242,1	21,3	273,4	208,1	23,6	231,7	52,8	6,0	58,8
3. SOMA	269,9	30,1	300,0	172,5	10,9	183,4	43,5	2,7	46,2
4. Szeged	222,9	28,9	251,8	197,7	25,6	223,3	50,5	6,2	56,7
5. Dunaferr	227,4	27,0	254,4	227,4	26,2	253,6	57,7	6,6	64,3
6. Tokaj	231,9	31,2	263,1	232,0	31,2	263,2	58,8	7,9	66,7
7. RSZFK	204,6	26,9	231,5	204,5	29,2	233,7	51,8	7,4	59,2
8. NMRVA	151,5	17,3	168,8	142,5	16,3	158,8	36,4	4,6	41,0
9. FKKME	220,5	32,9	253,4	181,9	27,1	209,0	46,2	6,9	53,1
10. ZFE	176,4	23,0	199,4	150,1	19,6	169,7	38,1	5,0	43,1
11. MIOK	201,3	29,4	230,7	138,5	20,9	159,4	35,1	5,3	40,4
12. ESÉLY	260,0	33,5	293,5	220,8	19,8	240,6	56,0	5,0	61,0
13. XVIII.k	148,7	20,5	169,2	126,9	21,3	148,2	32,2	5,4	37,6
14. RÉV	299,5	34,2	333,7	255,6	31,3	286,9	64,8	8,0	72,8
15. IMPULZ	270,0	37,0	307,0	195,7	39,3	235,0	49,6	10,0	59,6
16. VÉDESE	271,1	34,5	305,6	255,0	33,6	288,6	64,7	8,5	73,2
17. Motiváció	216,4	29,6	246,0	194,8	26,6	221,4	49,4	6,7	56,1
Összesen	3886,3	499,9	4386,2	3344,7	431,2	3775,9	848,7	109,5	958,2

3. sz. melléklet

Lemorzsolódás – képzett létszám – fajlagos ráfordítás

Szervezet neve	Lemorzsolódás		Még képzésben van, vagy munkát keres, fő	+15 fővel megemelt fogl. összlétszám	1 glalkoztatottra eső projektíts., millió Ft
	Fő	Projektlétszám %-ában			
1. Békés MVA	2	5,0	10	43	1590,7
2. Baranya MVK	9	13,4	34	39	1507,7
3. Somogyi Munkanélküliekért	4	9,3	1	53	871,7
4. Szegedi Ifj. Ház	6	8,7	0	78	726,9
5. Dunaferr „Foglalkoztatásért”	3	6,2	5	55	855,4
6. Tokaj Mikroreg	4	10,0	8	43	1551,2
7. RSzFK Szhely	1	1,8	7	62	954,8
8. Nógrád MRVA	0	0	10	45	911,1
9. Felső-Kiskun	4	10,0	6	45	1180,0
10. Zalai Falvak	1	2,6	13	40	1077,5
11. MIOK	3	7,3	0	53	762,3
12. Esély RFK	3	7,0	9	46	1326,1
13. XVIII. Közmunka Egy.	9	15,8	4	59	637,3
14. RÉV	1	1,7	14	60	1213,3
15. Impulzus	2	5,0	1	52	1146,2
16. VÉDESE Kht	19	35,2	0	50	1464,0
17. Motiváció	4	10,0	0	51	1100,0
Összesen/átlag	75	9,2	122	874	1096,3

FELHASZNÁLT IRODALOM

Adirondack, S., 1999: Mindennapi receptek civil szervezeteknek, Kézikönyv nonprofit vezetőknél, NIOK Alapítvány – Soros-NIOK Iroda, Budapest. 165 p.

Alapfokú kézikönyv civil szervezetek számára, 1998. Szerk.: Török Marianna és Vincze Krisztina, NIOK Alapítvány – Soros-NIOK Iroda, Budapest. 162 p.

Arbeitsmarktservice (AMS) Österreich: Bundesrichtlinie für die Förderung Sozialökonomischer Betriebe (SÖB), Wien, 06..7.2005.

Austin M., J., 2003.: The Changing Relationship Between Non-profit Organisations and Public Social Service Agencies in the Era of Welfare Reform, Non-profit and Voluntary Sector Quarterly

Bauer, A., Berács, J., 1992: Marketing, Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest
Bíró Endre: A KCR-dimenzió. A közfeladatellátásban való civil részvétel jogi akadályai. NOSZA tanulmányok Szerk: Márkus Eszter, EMLA Környezeti Management és Jogi Egyesület, Budapest 2005.

Beck, U., 1997.: Capitalism without work, Dissent, Winter, 102. old.

Beck, U., 2000.: Schöne neue Arbeitswelt, Campus Kiadó, Hannover

Bedoucha, J., Okba, M., 1996: New job creating initiatives outside the mainstream labour market in France, 1995-1996 Co-ordinated Research Programme in the Employment Field, Council of Europe, Strasbourg

Bíró, E., 2005.: A KCR-dimenzió. A közfeladatellátásban való civil részvétel jogi akadályai. NOSZA tanulmányok Szerk: Márkus Eszter, EMLA Környezeti Management és Jogi Egyesület, Budapest

Blanske, D.; Plath, H.E., Nagel, E., 1992.: Konzepte und Probleme der Evaluation aktiver Arbeitsmarktpolitik am Beispiel Fortbildung und Umschulung, Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Vol. 25, No. 3, p. 381-406

Bourdieu, P., 1978: A társadalmi egyenlőtlenségek újratermelődése Gondolat Kiadó, Budapest

Bódi, Gy., Jung, A., Lakrovits, E., 2003.: Civil partnerség, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest

Castel, R., 1998.: A szociális kérdés alakváltozásai, A Szociálpolitikai Értesítő Könyvtára, Max Weber Alapítvány, Wesley Zsuzsanna Alapítvány, Kávé Kiadó, Budapest,

CFM Hírlevél, 2005. december 1.

CIRIEC, 1999.: Third System Enterprises: A New Strategy for Employment: Research Results, mimeo, Liege

Commission of the European Communities, The 2000-2006 Programming Period: Methodological working papers. Working paper 8.; The Mid Term Evaluation of Structural Fund Interventions

Csanády, D., 1999.: A közhasznú szervezetek törvényi szabályozása. In Tóbiás László (szerk.): Együttműködés civil szervezetek és a helyi önkormányzatok között. – Hálózat a Demokráciáért, Budapest, 148-161.

Csath, M., 1996.: Stratégiai tervezés és vezetés, „Leadership” Vezetés-szervezetfejlesztési és tanulást segítő Kft, Budapest-Sopron

Csegény, P., Kákai, L. 2001.: Köztes helyzet!? : A civil szervezetek és az önkormányzatok kapcsolatában az ezredforduló Magyarországon, Miniszterelnöki Hivatal, Budapest

Csizmár, G.; Bíró, E., 1998.: Nonprofit jogi kézikönyv (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Csoba, J., 1999.: Átfogó jogszabályi területek bemutatása foglalkoztatás-munkanélküliség terén. In Tóbiás László (szerk.): Együttműködés civil szervezetek és a helyi önkormányzatok között, Hálózat a Demokráciáért, Budapest, 113-126.

Csoba, J., 2000: A Strukturális Alapok szerepe a gazdasági és szociális kohézióban, In: Az Európai Unió szociális dimenziója, Szociális és Családügyi Minisztérium, Budapest

Csoba, J., 2002a: Az Európai Szociális Alap működése a gyakorlatban, In: Az Európai Szociális Alap és Magyarország. Foglalkoztatási és Munkaügyi Minisztérium, Budapest

Csoba, J., 2002b: Az önkormányzatok feladatvállalása a helyi munkaerő-piaci programok szervezésében, In: Szociális-jog-biztonság, SZOFA Alapítvány, Debrecen

Dahrendorf, R., 1994.: A modern társadalmi konfliktus, Gondolat Kiadó, Budapest, 1994.

Európai Tanács, 1999.: A Tanács 1999. június 21-i 1260/1999/EK rendelete a Strukturális Alapokra vonatkozó általános rendelkezések megállapításáról. Hivatalos magyar fordítás: Igazságügyi Minisztérium;

European Commission, 1994: Growth, Competitiveness, Employment, The Challenges and Ways forward into the 21st Century, The White Paper, ECSC-EC-EAEC, Brussels-Luxembourg

European Commission, 1999.: The New Programming Period 2000-2006: Methodological working papers, Vademecum for Structural Funds Plans and Programming Documents, Working Paper 1. DG XVI. Regional Policy and Cohesion. Brussels

European Commission, 1999/a.: The New Programming Period 2000-2006: Methodological working papers, Indicators for Monitoring and Evaluation: An indicative methodology. Working Papers 3. DG XVI. Regional Policy and Cohesion. Brussels

European Commission, 2002.: The new actors of employment, Brussels

European Commission, 2004.: Undeclared work in an enlarged Union, An Analysis of Undeclared Work: An In-Depth Study of Specific Items, Final report (Authors: Renooy, Ivarsson, Wusten-Gritsai, Meijer), Brussels

Evers, A.; Wintersberger, H, (Eds), 1990.: Shifts in the Welfare Mix: Their Impact on Work, Social Services and Welfare Policies, Westview

Faragó, L., 1997.: Tervezélméleti alapvetések, Tér és Társadalom, 3. sz., 1-15. old.

Fazekas, K., 2001: Az aktív korú állástalanok rendszeres szociális segélyezésével és közcélú foglalkoztatásával kapcsolatos önkormányzati tapasztalatok, Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaságtudományi Kutatóközpont Munkaerőpiaci Kutatások Műhelye, Budapest

FEBEA: European Federation of Ethical and Alternative Banks <http://www.febea.org>

Ferge, Zs., 1991.: Szociálpolitika és társadalom, ELTE Szociológia Intézet Szociálpolitika Tanszéke, T-Twins Kiadói és Tipográfiai Kft, Budapest,

Flamm Benedek L. (szerk.),2002.: Kulcs a sikeres EU pályázatokhoz, EU Munkacsoport, Budapest

Frey, M., 1997: Nonprofit szervezetek helyi foglalkoztatási kezdeményezései, Vezetéstudomány. 28/5. p. 43-55.

Frey, M., 1999: Munkahelyteremtés a munkaerőpiac fő áramlatán kívül, Munkaügyi Szemle. 43/5. p. 25 -28.

Frey, M., 2001a: Nonprofit szervezetek a munkaerőpiacon, Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Budapest

Frey, M., 2001b: A non-profit szektor foglalkoztatási szerepvállalásának lehetőségei és korlátai, In: Foglalkoztatást elősegítő munkaügyi kutatások, (szerk: Pongrácz László) OFA Kutatási Évkönyv 1., Budapest

Frey, M., 2005.: A HU0104-02. számú, a „Nők munkaerő-piaci reintegrációja” elnevezésű Phare program munkahelyteremtő hatása, FMM, február

Frey, M., 2004: Az Európai Unió foglalkoztatási stratégiája, In: Munkaerőpiaci Tükör 2004, (szerk.: Fazekas-Varga) MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Budapest

Fukuyama, F. 1999.: A bizalom, Európa Kiadó, Budapest

Futó, P.; Hanthy, K.; Lányi, P.; Mihály, A.; Soltész, A., 2005.: A szociális gazdaság helyzete Magyarországon, nemzetközi tapasztalatai és felnőttképzési igényei, Nemzeti Felnőttképzési Intézet, Budapest

Gács, J., 2005: A lisszaboni folyamat: rejtélyek, elméleti problémák és gyakorlati nehézségek, KTI/IE Műhelytanulmányok 2005/1, Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest

Gáspár, M., 1999.: Magad uram ... A civil önkormányzás körvonalai. In Tóbiás László (szerk.): Együttműködés civil szervezetek és a helyi önkormányzatok között Hálózat a Demokráciáért, Budapest, 33-50.

G. Fekete É.; Solymári G., 2004.: A szociális gazdaság kiépítésének esélye és feltételei az Észak-magyarországi régióban, Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek, 2. sz. 32-78.

G. Fekete É., 2006.: A szociális gazdaság és a térségfejlesztés kapcsolata, A Falu, Ősz

Giddens, A., 1999.: A Harmadik út, Agóra Kiadó, Budapest

Giarini, P.; Liedtke, P., 1999.: Wie wir arbeiten werden, Der neue Bericht an den Club of Roma, Wilhelm Heine Verlag

Gorz, A., 1991.:Und jetzt wohin? Zur Zukunft der Linken in Berlin, Berlin

Győrffy G., 1995: A nonprofit szervezetek ismérvei és tevékenységük, In: Alapfokú kézikönyv civil szervezetek számára. NIOK–Soros, Budapest

Gyulavári T.; Toma, K., 1999: Az Európai Szociális Alap, In: Európai tükör, 1999. (4. évf.) 2-3. sz. 76-102. old.

Gyulavári T., Krémer B., 2004: Európai Szociális Modell? In: Az Európai Unió szociális dimenziója, (szerk.: Gyulavári Tamás) OFA Kht., Budapest

Gyulavári T., 2004: Az Európai Unió szociális dimenziójának története, In: Az Európai Unió szociális dimenziója, (szerk.: Gyulavári Tamás) OFA Kht., Budapest

Hansmann, H., 1991: A nonprofit szektor közgazdasági elmélet, In: A harmadik szektor – tanulmányok, (szerk.: Kuti – Marschall) Budapest

Harsányi L., 1998: A harmadik szektor, In: Együttműködési lehetőségek civil szervezetek és a helyi önkormányzatok között, Hálózat a Demokráciáért Program, Budapest

Harsányi L., 1992: A nonprofit szektor szabályozásának vitás kérdései, In: A nonprofit szektor Magyarországon, (szerk.: Kuti Éva) Nonprofit kutatócsoport, Budapest

Hazai Istvánné: A szolgáltatások szerepe a szociális ellátásokban. In Tóbiás László (szerk.): Együttműködés civil szervezetek és a helyi önkormányzatok között, Hálózat a Demokráciáért, Budapest, 51-70.

Horváth Gy., 1998: Európai regionális politika, Budapest–Pécs, Dialóg Campus Kiadó 501 p.

Juhász G.; Sziklai I., 2004: A szegénység és a társadalmi kirekesztés elleni küzdelem, In: Az Európai Unió szociális dimenziója, (szerk.: Gyulavári Tamás), OFA Kht., Budapest

Katona P, 1998: Az önkormányzatok és a nonprofit szektor kapcsolatáról, In: Együttműködési lehetőségek civil szervezetek és a helyi önkormányzatok között, Hálózat a Demokráciáért Program, Budapest

Kemény, B., Faludi, E., Fogarasi, Gy., 1997.: A civil szervezetek szerepvállalási lehetőségei a település- és térségfejlesztésben: kulturális animáció helyi és kistérségi szinten, BKE Környezetgazd. és Technológiai Tanszék, Budapest

Kinyik, M., Vitál, A., 2005.: Közfeladatok ellátása közfeladat-ellátási szerződésekkel a civil szektorban című országos szociológiai vizsgálat eredményei, Szocio East Egyesület Szociális Szolgáltató és Módszertani Központ, Nyíregyháza, január 31.

Kok, W., 2004.: Jobs, jobs, jobs - creating more jobs in Europe, European Communities, Brüsszel

Korompai A., 1995: Regionális stratégiák jövőkutatási megalapozása, ELTE Regionális Földrajzi Tanszék, Regionális Tudományi Tanulmányok 1.; Sorozatszerkesztő: Nemes Nagy József, HTML szerkesztő: Csáki Lajos Budapest, http://geogr.elte.hu/REF/REF_Kiadvanyok/REF_RTT1.htm

Kotler, Ph., 1991.: Marketing management. Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés, Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 625 p.

Kotler, Ph., Levy, S. J., 1969.: Broadening the Concept of Marketing, Journal of Marketing, January, 10-15. p.

Kotler, Ph., Zaltman, G. 1971.: Social Marketing. An Approach to Planned Social Change, Journal of Marketing, July, 3-12. p.

Központi Statisztikai Hivatal, 1998.: Az önkormányzatok és a nonprofit szervezetek kapcsolata, 1996.: KSH, Budapest

Központi Statisztikai Hivatal, 2002.: Az önkormányzatok és a nonprofit szervezetek kapcsolata, KSH, Budapest, 2002

Kuti, É.; Marschall, M., 1991: A nonprofit szektor fogalma : Egy definíciós vita és ami mögötte van, Esély, 1991. 1. sz. 61-69.p.

Kuti É., 1992: A harmadik szektor helye és szerepe a magyar társadalom és gazdaság szerkezetének átalakulásában, In: A nonprofit szektor Magyarországon, (szerk.: Kuti Éva) Nonprofit kutatócsoport, Budapest

Kuti É., 1996: A nonprofit szervezetek szerepe a '90-es évek magyar társadalmában és gazdaságában, Közgazdasági szemle, 1996/10. sz. (43. évf.) 905-919. old.,

Kuti É., 1998: Hívjuk talán nonprofitnak... Nonprofit kutatócsoport, Budapest

Kuti É., 2001: A magyarországi nonprofit szektor helyzete.
<http://www.emla.hu/nosza/kutatas/kutievatrustratst.doc>

Kuti É., 2003: Kinek a pénze? Kinek a döntése? Nonprofit Kutatócsoport, Budapest

Kuti É., 2003/a. Gazdaságfejlesztési célú nonprofit szervezetek, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest

Lévai K., 1996.: Az önkormányzat és a nonprofit szektor közötti együttműködés. Esély 1996/1. 50-61.

Levitt, Th., 1983: The Marketing Imagination, Free Press, New York

Lux, J., 2001: A munkanélkülieket segítő non-profit szervezetek kapcsolatainak vizsgálata, In: Foglalkoztatást elősegítő munkaügyi kutatások, (szerk.: Pongrácz László) OFA Kutatási Évkönyv 1., Budapest

Magyar Statisztikai Évkönyv KSH, 1998, 2002

Malinowski, B., 1972.: Baloma (Válogatott írások), Gondolat Kiadó, Budapest

*McLeish, B.*1997.: Sikeres marketingstratégiák nonprofit szervezetek részére, Co-Nex Könyvkiadó Kft, Budapest. 246 p.

Miszlivetz, F., 1999.: A civil társadalom nyomvonalai az új európai térben, Magyar és európai civil társadalom, Szerk.: Csefkó Ferenc – Horváth Csaba, MTA RKK Dunántúli Tudományos Intézete – Pécs-Baranyai Értelmiségi Egyesület, Pécs, 178-193. p

Nagy, K., 2000: Foglalkoztatáspolitikai, In: Az Európai Unió szociális dimenziója, (szerk.: Gyulavári Tamás) Szociális és Családügyi Minisztérium, Budapest

Nemzeti Fejlesztési Terv és EU Támogatások Hivatala, 2003.: Közösségi Támogatási Keret – Masterplan, KTK Irányító Hatóság, , Miniszterelnöki Hivatal

Nemzeti Fejlesztési Terv és EU Támogatások Hivatala, 2003.: Nemzeti Fejlesztési Terv Miniszterelnöki Hivatal

Nemzetközi Bankárképző Központ Rt., 2001.: A monitoring a Strukturális Alapok rendszerében, Budapest

Nonprofit Kutatócsoport Egyesület, 2001: A szociális gazdaság munkahelyteremtő képessége és helyi szintű mobilizálásának, ill. legális keretek közé terelésének lehetősége, In: EU-konform foglalkoztatáspolitikai, (szerk.: Frey Mária) Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Budapest

Rifkin, J., 1995.: The End of Work – The Decline of the Global Force and the Dawn of the Post-Market Era, Tarcher/Putman, New York, 1995

Pavluska, V., 2003.: A marketing sajátos természete a nonprofit szervezetekben, Tudásmenedzsment, 4/ 2. - 1826. p.

Phare Twinning HU0008-01 RPP; Regional Preparatory Programme for the Implementation of Structural Funds Regulations. Training on the Management of the Structural Funds, Component B, Ex-Ante Evaluation

Polányi, K., 1976.: Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet, Gondolat Kiadó, Budapest

Peeters, A., 2006.: The Service Voucher in Belgium, IDEA Consult, Brussels

Ribolits, E., 1997.: Die Arbeit hoch? PPPprofil Kiadó, München

Rosati, A., 1997.: Adománygyűjtési technikák itthon és külföldön, NIOK Alapítvány, Budapest, 103 p.

Salamon, L.M., Anheier, H.K., 1995: Szektor születik, Nonprofit Kutatócsoport, Budapest

Salamon, L.M., Anheier, H.K., 1999: Szektor születik II. Összefoglaló egy nemzetközi nonprofit kutatás második szakaszáról, Acta Civitas, Civitalis Egyesület, Budapest

Schwartz, P., 1993.: Menedzsment a nonprofit szervezetekben, Közösségfejlesztők Egyesülete, Budapest, PAROLA füzetek, 105 p.

Sebestyén, I., 1996: Az önkormányzatok és a nonprofit szervezetek kapcsolata, http://www.lib.uni-corvinus.hu/nonprofit/isbd_1671.html

Sebestyén, I., 2001: A magyar nonprofit szektor nemzetközi és funkcionális megközelítésben, Statisztikai szemle, 2001. (79. évf.) 4-5. sz. 335. old.

Sennet, R., 2000.: Der flexible Mensch, Die Kultur des Neuen Kapitalismus, Siedler Kiadó, Berlin,

Shapiro, B., 1973.: Marketing for Nonprofit Organizations, Harvard Business Review, September-October, 223-232. p.

Six, E.; Vidal, C. M., 1994.: Critical Social Welfare Issues, Haworth Press

Smith, Bucklin et Associates, 1997.: Átfogó nonprofit menedzsment, Co-Nex Könyvkiadó Kft, Budapest, 295 p. Nonprofit kutatások 5.

Soros, Gy., 1999.: A globális kapitalizmus válsága, Scolar Kiadó, Budapest

Suhajda É.V., 1998: „Civil” marketing, In: Nonprofit Management Kézikönyv <http://www.civil-radio.hu/>

Szemán, Zs., Harsányi, L., 1999: Halak és Hálók, Nonprofit Kutatócsoport–MTA Szociológiai Kutató Intézet, Budapest

Szűdi, J. 1999.: A civil szervezetek részvétele az oktatással kapcsolatos önkormányzati feladatok ellátásában. In Tóbiás László (szerk.): Együttműködés civil szervezetek és a helyi önkormányzatok között, Hálózat a Demokráciáért, Budapest, 100-112.

Tóbiás L., 1999.: Civil lehetőségek a közművelődésben, In Tóbiás László (szerk.): Együttműködés civil szervezetek és a helyi önkormányzatok között, Hálózat a Demokráciáért, Budapest, 71-82.

Trombitás Z.: Integrált Projektciklus-Menedzsment előadás-sorozat a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetemen, 2002-2003;

Trube, A., Wittig, H., Koppe, A., 2000.: Effekthascherei oder wie effektiv ist die Arbeitsmarktpolitik? LIT Verlag, Münster-Hamburg-London

Ulyssys Kft, 2001.: MEMOR; Magyar Egységes Monitoring Rendszer. Alkalmazás-ismertető, HU9803-02-02-02 Projekt

VÁTI Kht., 2001.: Segédlet a területfejlesztési programok értékeléséhez, Budapest

VÁTI Kht, 2001/a.: Az új programozási periódus 2002-2006: módszertani segédanyagok, 3. segédanyag; Mutatók a monitoring és értékelés számára, indikatív módszertan, Európai Bizottság, XVI. Főigazgatóság, Regionális politika és kohézió. A magyar nyelvű adaptációt készítette: Területfejlesztési Igazgatóság, Elemzési és Értékelési Iroda

VÁTI Kht., 2001/c.: Az új programidőszak 2002-2006: módszertani munkaanyagok, 2. Munkaanyag; A Strukturális Alapokból történő támogatás előzetes értékelése; Európai Bizottság, XVI. Főigazgatóság, Regionális politika és kohézió; A műveletek koordinációja és értékelése

Vobruba, G., 1989.: Arbeit und Essen, Politik an den Grenzen des Arbeitsmarkts, Passagen Verlag, Wien

Vobruba, G., 2000.: Alternativen zur Vollbeschäftigung, Die Transformation von Arbeit und Einkommen, Suhrkamp, Frankfurt am Main

Westlund, H.; Westerdahl, S.; 1997a.: The Community Based Economy and Employment at Local Level, SCI/SISE, Stockholm

Westlund, H.; Westerdahl, S.; 1997b.: Contribution of the Social Economy to Local Employment, The Swedish Co-operative Institute and the Institute for Social Economy, Stockholm

Zám, M., 2001: A munkanélkülieket segítő non-profit szervezetek kapcsolatainak vizsgálata, fejlesztésük lehetőségei, In: Foglalkoztatást elősegítő munkaügyi kutatások, (szerk.: Pongrácz László) OFA Kutatási Évkönyv 1., Budapest