

2020  
03-04

# MÁLTAI TANULMÁNYOK

A MAGYAR MÁLTAI SZERETETSZOLGÁLAT TUDOMÁNYOS FOLYÓIRATA



TÁRSADALMI  
VÁLLALKOZÁSOK

TÁRSADALMI  
JÖVŐ



2020 | MÁLTAI  
03-04 | TANULMÁNYOK

A MAGYAR MÁLTAI SZERETETSZOLGÁLAT TUDOMÁNYOS FOLYÓIRATA



© Máltai Tanulmányok  
Minden jog fenntartva!

II. évfolyam, 3–4. szám

A Magyar Máltai Szeretetszolgálat szaklektorált folyóirata. Megjelenik elektronikusán évente négy alkalommal, nyomtatott formában egybekötve minden év végén.

A folyóirat korábbi számai elérhetők az alábbi címen:

<https://maltaitanulmanyok.maltai.hu/>

Főszerkesztő: Solymári Dániel

Szerkesztőbizottság: Győri-Dani Lajos, Jeney Gábor, Kovács Gábor, dr. Németh Nándor,  
Pataki Gergely, Romhányi Tamás

Tudományos tanácsadó testület: Prof. dr. Könczei György DSc, Prof. dr. Pálné Kovács Ilona,  
Pallós Tamás, dr. Székely János, Prof. dr. Ürge-Vorsatz Diána, dr. Varga Imre Kapisztrán,  
dr. Várszegi Asztrik

Szerkesztőségi titkár: Czirják Ráhel

Olvasószerkesztő: Szigeti László

Korrektúra: Pávay Andrea

Tördelés és nyomdai előkészítés: Bánlaki Szabolcs és Molnár Tamás

ISSN elektronikus: ISSN 2732-0332

NMHH: CE/14647-3/2019.

Kiadja a Magyar Máltai Szeretetszolgálat Egyesület

1125 Budapest, Szarvas Gábor út 58–60.

Felelős kiadó: Kozma Imre

*A Magyar Máltai Szeretetszolgálat e lap minden részének sokszorosításával, terjesztésével, a benne közölt adatok tárolásával és feldolgozásával kapcsolatos jogot fenntartja. A Máltai Tanulmányokban megjelent szerzői művek és az azok részeit képező illusztrációk, képek kizárólag a kiadó előzetes írásbeli engedélyével tehetők hozzáférhetővé. Ez a nyilatkozat a szerzői jogról szóló törvényben foglaltak szerint tiltó nyilatkozatnak minősül. A lapban közölt írások nem feltétlenül tükrözik a kiadó Magyar Máltai Szeretetszolgálat véleményét.*

# TARTALOMJEGYZÉK

## TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK

<i>Bagdy Emőke</i> – Gondolatok az altruizmusról, az önkéntességről és a segítőhivatásról Kozma Imre atya köszöntése nyolcvanadik születésnapja alkalmából.....	287
<i>Ruszkai Zsolt</i> – Van-e piaca a társadalmi problémák megoldásának? A társadalmi vállalkozás dilemmái hazánkban és más országokban .....	299
<i>Majoros Zsuzsanna</i> – Az innovációs tér építőkövei Társadalmi vállalkozás: stratégia és ökoszisztémaépítés .....	317
<i>Bakó Csaba</i> – <i>Mészáros Ágnes</i> – A társadalmi vállalkozások életciklusa és menedzsmentkihívásai.....	339
<i>Nagy Péter</i> – Társadalmi vállalkozások fejlesztése Friss projekt tapasztalatok .....	359
<i>Hubai László</i> – Konfliktusra hangolva A társadalmi vállalkozások ökoszisztémájának értékelése.....	371
<i>Kujáni Katalin</i> – <i>Szabadkai Andrea</i> – <i>Majoros Ágnes</i> – A fenntartható közétkeztetés elemzése nemzetközi jó gyakorlatokon keresztül .....	391
<i>Jakubinyi László</i> – <i>Miklós Gabriella</i> – A szociális farmok helyzete Európában és Magyarországon Egy hazai kezdeményezés ismertetése.....	413
<i>Kovács Gábor</i> – Vállalkozásfejlesztés hálózati együttműködésben A SENTINEL Interreg Central Europe projekt tapasztalatai .....	431

## TÁRSADALMI JÖVŐ

*Hubai László* – Változó szerepben

Tendenciák a társadalmi vállalkozások fejlesztésében ..... 451

*Szenttamási István Tamás* – Társadalmi vállalkozások és a koronavírus-járvány

Összefoglaló az IFKA Közhasznú Nonprofit Kft. kérdőíves vizsgálatáról ..... 467

*L. Rédei Mária* – A népesedés lehetőségei

A múlt jövője ..... 491

*Kristóf Tamás* – *Tóthné Szita Klára* – Fiatalok a távlati jövőről a Covid-19 árnyékában ..... 513

*Balogh László* – Új utakon a hazai tehetséggondozás

Az elmúlt három évtized szemléletváltozása, eredményei ..... 535

*Pencz Helga* – *Varjas János* – Felkészülés a jövőre

A tantárgyközi kompetenciák ..... 563

*Görföl Tibor* – Szüntelenül megújuló fiatalság

Az ifjúság és a jövő a keresztény gondolkodásban ..... 579

*Solymári Dániel* – Társadalmi jelen és fenntartható jövő a nemzetközi segélyezésben ..... 599

## LECTORI SALUTEM!

A Máltai Tanulmányok második évfolyamának harmadik és negyedik, ez alkalommal is összevont számát tartja kezében a kedves Olvasó. Tematikus számunkban két terület találkozási pontját alkottuk meg: amíg az első részben a szociális szektor egy igen speciális területével, a szociális, vagy más néven társadalmi vállalkozásokkal foglalkozunk, a második részben, ebből kiindulva, a társadalmi jövő egyes kérdéseit tekintjük át. Első hallásra talán furcsának tűnhet, hogy végeredményben jövedelemtermelő tevékenységet társítsunk a karitatív, úgynevezett nonprofit szervezetekhez. Nem is volt mindennapos a kapcsolat még néhány évtizeddel ezelőtt. Mára azonban az, sőt, szinte elválaszthatatlan a nagyobb civil szervezetektől, hogy társadalmi szerepvállalásuk mellett, azt kiegészítve, pontosabban a köz érdekében végzett munkájukat lehetővé téve, profitorientált tevékenységet is végezzenek. Hiszen a forrásszerzés, költségvetési egyensúly, illetve egyáltalán a fennmaradás, önállóság ezt kívánja. És milyen más gazdasági vállalkozás lenne szerepükkel koherens, összeegyeztethető, mint amely társadalmi küldetést tölt be. E profittermelő aktivitás fő karaktere azonban, hogy a „hasznot” működésére, és/vagy a köz, tehát kedvezményezettjeinek javára fordítja, nem pedig a magántulajdont gyarapítja. A társadalmi vállalkozások a legkülönbözőbb formában és tartalommal működnek és mára gazdag irodalom, komoly szakmai tudás alapján szerveződnek. Fő jellemzőjük az innováció, az elszántság, a kreativitás, egy kiemelt jó ügy képviselője. Mindemellett az is igaz, hogy e vállalkozók gyakran nem rendelkeznek megfelelő üzleti, jövedelemtermelő tudással, képzettséggel, így e kompetenciák hiányában nem képesek eredményesen és hosszú távon fenntartani vállalkozásukat. Ebből a perspektívából kiindulva folytatjuk a gondolkodást a minket körülvevő világ társadalmi jelenségeivel, azonban megkísérelve a jövőbe tekintést. Jelen számunkban ezt a találkozási pontot kívánjuk felmutatni, és jó gyakorlatokkal, hasznos üzleti modellekkel, társadalmi elemzésekkel erősíteni.

Elsők között *Bagdy Emőke*, professor emerita írását közöljük, amelyet a Magyar Máltai Szeretetszolgálat alapító elnöke, Kozma Imre atya nyolcvanadik születésnapjára írt, egyben kapcsolódva témánkhoz. A Gondolatok az altruizmusról című munkájában a segítő karakter speciális természetéről elmélkedik, az önzetlen, altruista viselkedés mibenlétéről. Ahogy írja: „az altruizmus, amely az önzetlenség, önkéntesség és szolgálat három

ismertetőjegyével jellemezhető, az alter (a másik) primátusát sugallja. Segíts! A spontán induló cselekedetet az értékvilág pozitív megerősítése hitelesíti (jót teszel!), ekképp a tett emberszolgálattá (>jószolgálattá<) nemesül.” Ezt a gondolatmenetet folytatja *Ruszkai Zsolt* a Van-e piaca a társadalmi problémák megoldásának? című munkájában. Írásában a társadalmi vállalkozás dilemmáit boncolgatja hazánkban és más országokban, mintegy körképét adva a szociális vállalkozásoknak. *Majoros Zsuzsanna* és szerzőtársai a társadalmi innovációs térről elmélkednek, *Az innovációs tér építőkövei – Társadalmi vállalkozás: stratégia és ökoszisztémaépítés* című írásukban. *Bakó Csaba* és *Mészáros Ágnes* A társadalmi vállalkozások életciklusa és menedzsmentkihívásai című tanulmányukban a szociális célú jövedelemtermelés fontos alapvetéseit értékeli, kiemelve azok irányítási, szervezési kihívásait. Majd *Nagy Péter* a Társadalmi vállalkozások fejlesztése című munkájában több országban és szervezet keretében végzett tanácsadói és tréneri munkájának eredményeit foglalja össze, és ad praktikus, életre is váltható tanácsokat, megfontolásra alkalmas javaslatokat. *Hubai László* írásában már a társadalmi vállalkozások ökoszisztémáját értékeli. Írásában pályázati dokumentációk elemzése, valamint e szektor szakértői körében végzett empirikus kutatás eredményei révén vállalkozott annak bemutatására, hogy a magyarországi ökoszisztéma mennyiben képes hozzájárulni a társadalmi vállalkozások dilemmáinak enyhítéséhez. Ezt követően *Kujáni Katalin*, *Szabadkai Andrea* és *Majoros Ágnes* a társadalmi vállalkozások egy speciális, és kétségtelenül fontos területéről gondolkodnak. A fenntartható közétkeztetés elemzése nemzetközi jó gyakorlatokon keresztül című munkájukban az iskolai étkeztetés jelenlegi hazai és európai uniós helyzetét tekintik át. *Jakubinyi László* és *Miklós Gabriella* a szociális farmok helyzetét elemzik Európában és Magyarországon, különös tekintettel egy hazai kezdeményezésre. Végezetül pedig *Kovács Gábor* a Vállalkozásfejlesztés hálózati együttműködésben című tanulmányában a SENTINEL elnevezésű Interreg Central Europe projekt tapasztalatait foglalja össze, fontos megállapításokat téve a társadalmi vállalkozások működésére vonatkozóan.

A társadalmi jövőről elsőként *Hubai László* gondolkodik „Változó szerepben”. A Tendenciák a társadalmi vállalkozások fejlesztésében című írásában átvezet minket a két terület alkotta halmazok közös metszéspontjába. *Szenttamási István Tamás* a Társadalmi vállalkozások és a koronavírus-járvány című munkájában aktuális képet fest a pandémia okozta válsághelyzet hozta világunkról. *L. Rédei Mária* professzor asszony a migráció egyes aspektusait tekinti át, elsősorban demográfiai szempontból. *Kristóf Tamás* és *Tóthné Szita Klára* a Fialatok a távlati jövőről a Covid–19 árnyékában című tanulmányukban szintén a világjárvány hozta életünkhöz kapcsolódnak. *Balogh László*, a honi tehetséggondozás egyik úttörője, az Új utakon a hazai tehetséggondozás – Az elmúlt három évtized szemléletváltozása, eredményei című dolgozatában összefoglalását adja a magyarországi



tehetséggondozás eredményeinek. *Pencz Helga* és *Varjas János* ezt a vonalat folytatja *Felkészülés a jövőre – A tantárgyközi kompetenciák* című munkájukban. *Görföl Tibor*, egyetemi tanár, az ifjúságról és a jövőről keresztény perspektívából gondolkodik, elsősorban *Ferenc pápa tanításának fényében*.

Miközben a szerkesztőbizottság minden tagja nevében kívánok élvezetes és tartalmas olvasást, elmélyült időtöltést, megköszönöm szerzőinknek azt a hatalmas munkát, amellyel hozzájárultak lapunk létrejöttéhez.

*Solymári Dániel*  
főszerkesztő



# TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK



# GONDOLATOK AZ ALTRUIZMUSRÓL, AZ ÖNKÉNTESSÉGRŐL ÉS A SEGÍTŐHIVATÁSRÓL

## KOZMA IMRE ATYA KÖSZÖNTÉSE NYOLCVANADIK SZÜLETÉSNAPI ALKALMÁBÓL

BAGDY EMŐKE

*„Nincs kereszténység karitatív cselekedet nélkül.”*

Kozma Imre

Köszöntőm mottójában őt, a Magyar Máltai Szeretetszolgálat elnökét idézem. Egykor, zugligeti plébánosként lelkigondozási modellt álmodott meg és alakított ki, amelynek keresztény közösségi életében a karitatív cselekedetek életformaként kísérték a mindennapokat. Olyannyira természetes volt ez, hogy szinte a keresztény identitás felségjelévé, szállóigéjévé vált ez az állítása: „Nincs kereszténység karitatív cselekedet nélkül.” Innen a választás.

Ha magam elé idézem az arcát, a mosolya jelenik meg előttem. Derű és bizalom sugárzik belőle, a bölcsesség békéje és higgadt nyugalma. Azt üzeni nekem: „mindennek megvan a maga ideje”. Életbátorságot sugárzó lényé kedvesen határozott. Nagyra becsülöm helytállásáért, kockázatvállaló magatartásáért, amellyel 1989-ben keletnémetek százainak adott segítséget, menedéket, hitet, reménységet. A Magyar Máltai Szeretetszolgálat létrejöttéhez is szervesen kötődő neve a magyar ég alatt fogalomává vált. Kortársak vagyunk, tudom, hogy mit jelent harmadrendű állampolgárnak lenni, sőt az „x-es” „osztályellenségekhez” kiteszítatni. Megéltem, hogy egy kiút van, a felülemelkedés és megbocsátás, ami nem jelent felejtést, hanem a szeretet hatalmának gyakorlását. Kozma atya egész életét ez jellemzi.

### **Miért segítünk?**

A teremtésben az élet értéke a legmagasabb, ez az alaptörvény, mely áthatja az univerzumot. Ez a törvény azt a parancsot adja, hogy a kapott életet védelmezni, óvni kell, törekenységgel fel kell ismernünk, és mindent meg kell tenni a túlélésért. Sőt minden élő feladata, hogy továbbvigye, továbbörökítse az életet.

Az evolúció a megküzdés parancsává teszi ezt. A genetika pedig azt igazolja, hogy az élő szervezetekben a fajtárs védelmének kódja parancsként hordozza és ösztönszerű viselke-

désként valósítja meg a rászoruló megsegítését, az utód gondozását és az élet árán is odaadó védelmét.

Az ember is magával hozza ezt a genetikai parancsot. De mint minden „hozott”-hoz környezeti „hívás”, azaz életre szólító, aktiváló kulcsinger tartozik, úgy ezt is fel kell ébreszteni, hogy életre szóló tudásként működjön tovább (*imprinting*).

Az ember testi-lelki-kapcsolati, valamint szellemi, spirituális lény. Összetett szerkezetében a legfelső szint a „parancsnok”, amint azt a rendszerelmélet élénk tárja. A vertikális létezési tengely hordozza a minőségeket, értékeket, hitet és mindazt, amit a materiális (horizontális) tengely a tudományosan nem bizonyított dolgok világába utal. Transzperszonális ez a tartomány, spirituális, mert tartalmának „igazsága” nem számszerűsíthető, nem mérhető, csak hitként birtokolható. Nem földhözragadtan konkrét, ugyanakkor enélkül az ember dehumanizált robotná, embergéppé válna, csak betáplált programokat valósítana meg. A szabad választás és döntés a cselekedetek irányításában attól függ, mit tartalmaz a minőségeket hordozó belső kódexünk. Ez pedig a viszonyításhoz és döntéshez szükséges értéktartalmakkal, azaz mennyiség (materia) nélküli minőségekkel töltődik fel a szocializáció során, szülői, családi, társas-társadalmi közvetítéssel. Amit magunkba építünk, az nemcsak a materiális tengelyre épülő cselekvésminta, hanem a spirituális tengelyhez kapcsolódó viselkedésetika.

Azért éreztem szükségnek ezt az eszme-futtatást, mert tudatosító felismerésekre van szükségünk. A szocializációs hatások (szülők, nevelők, társak, közösségek) adják meg a genetikai potenciálhoz az aktiváló-ébresztő ingert. Az ember ösztönös segítő megmoccanása le is állhat, a segítői aktus blokkolódik, s talán le is fagyhat, ha nincs pozitív megerősítés. Ha viszont a minőség tengelyére feltöltődhetnek azok az értékek, amelyeket az élettörvény sugall, akkor az ember képes fenn lenni embersége magaslatán, ahová a teremtés helyezte. Ha az emberi életet védő, nemesítő, jobbító értékek parancsa tud érvényesülni a magatartásban, akkor az életünk emberhez méltó tud lenni. A minőségek (az értékek, lelkiismereti parancsok) azonban, mint már említettem, nem „mérhető”, tehát tudományosan nem igazolható, csak hit és az emberi konszenzus által kaphatnak érvényt. Ha nincs közmegegyezéses elfogadás, már csak a személyes hit nyújt garanciát az emberhez méltó magatartásra.

Az elmúlt három évszázad a „felvilágosodással” és az ész istenné avatásával a materiális tengelyt tette hatalmassá. Aránytalan megnövekedése nyomán a tudomány saját csodálatos vívmányait kevésbé tudta az élettörvényből fakadó értékekkel áthatni, azaz átszellemíteni (vagyis spiritualizálni). Ezért nem is tudta megvédeni magát, mert etikája gyengének bizonyult. Korrumpálhatóvá vált, és jelentős mértékben eladta magát a mammonnak, amelyet a „felvilágosult elme” a Teremtő helyére ültetett. Ebből következett mindaz, amit dehumanizációnak, elembertelenedésnek, elidegenedésnek nevezünk. Az élet mint legfőbb érték,

az emberi lét egyéni és közösségi védelme, a tudomány emberszolgálati szerepe, az emberi életminőség jobbítására irányuló feladatok az átmaterializált (pénz)értékek áldozatául estek. A társadalmi, humántőke fölél nőtt a materiális tőke. Ennek halmozási mómora a legfőbb jó helyére hatalmasodott. A hit általános emberi képessége a vallási hittel lett beazonosítva. Amiképp a vallás a szekularizáció sorsára került, mert „tudománytalannak” minősült, úgy az emberi hit is. A fürdővízzel együtt a gyermeket is kiöntötték. Ekképp a szocializációban egyre kevésbé kaptak helyet az élettörvény spirituális értéktartalmai (kötődés, szeretet, kapcsolat, elköteleződés, együttérzés, összetartozás, felelősség, szolidaritás stb.). Ezek hiánya elsorvasztotta a spirituális, azaz minőségeket hordozó tengelyt, a humánmagaslat helyett lealacsonyodás következett be. A felelősség szó is törlődött a közzótárból, helyette minden (vallási) hittételként minősített tartalmat tagadtak. Materializálódott az emberi mivolt, az identitás koronáját képviselő világnézet „földhöz ragadt”.

Ez az a világhelyzet, amelyben most arról a hit által vezérelt képességről szólunk, amely az altruizmus, önkéntesség életre váltása és ennek professzionalizálódott megjelenési formája: a humánsegítő hivatás.

Az altruizmus, amely az önzetlenség, önkéntesség és szolgálat három ismertetőjegyével jellemezhető, az alter (a másik) primátusát sugallja. Segíts! A spontán induló cselekedetet az értékvilág pozitív megerősítése hitelesíti (jót teszel!), ekképp a tett emberszolgálatá (,,jószolgálatá”) nemesül.

Egymásrautaltságban élő emberek vagyunk. Ha másokon segítünk, saját életünk feltétlenül szükséges embertársát, felebarátját mentjük meg, aki nélkül (például izolációban) nem létezhetünk, de akivel együtt többek vagyunk, mint plusz egy ember. Összetartozunk. Létfeltételei vagyunk egymásnak. Ez a párkapcsolati dinamika. Együtt vagy egymás ellen, utóbbi a pusztítás erőrendszere.

Az altruizmus pszichológiai magyarázatának sajátos irányvonala az „érdekből segítség” feltevésrendszere. Eszerint önzésből, érdekből segítünk, akkor is, ha ez nem tudatos. Jutalomért, mások megbecsüléséért, hogy rendes embernek tartsanak, hogy ne ítéljenek el a mulasztásunkért és részvétlenségünkért, hadd lássák, hogy ránk lehet számítani, hogy magunkat is jó embernek tarthassuk, és azért is, mert az adok-kapok csereviszony alapján számíthatunk rá, hogy a jótett viszonzásra talál (jótett helyébe jót vár).

Személyesen azon irányzat mellett maradok, amely veleszületett készség manifesztációjának tekinti az altruista magatartást, mely felett azonban a humánetikai erők és környezeti hatások erőteljes befolyással rendelkeznek. Gyakorta látunk napjainkban szenvtelen, érdektelen, másokkal nem törődő emberi reakciókat. A szocializáció manapság nem kedvez az altruizmus készsége megerősítésének, mert a családi minták nem kedvezők, az iskolai

nevelés sem alakítja ez irányban a kapcsolati mintákat. A versengő és teljesítményközpontú kultúra az együttműködés helyett az egymás leküzdésére irányuló, rivális magatartást jutalmazza, és az egoisztikus attitűdöt erősíti meg. Legyen neked jó – mondják a szlogenek, csak magaddal törődj – hangoztatja a média.

A szent iratokból meríthető példák mind a szeretetből és könyörületessel szívvel segítő személyeket emelik előttünk humánmagaslatra. Az irgalmas szamaritánus példázata éppúgy, mint a buddhista tantörténet. Előbbiben a rablók által kifosztott, bántalmazott emberen egyvalaki segít igazán: az a kereskedő, aki üzleti útjának veszteségeivel sem számolva gondoskodik a szerencsétlen áldozatról, sőt azt is kilátásba helyezi, hogy útvjáról visszatérve meg akar győződni arról, hogyan tudott segíteni. A buddhista példázat két lámáról szól, akik egy erdőn át istentiszteletra sietve találkoznak egy patakba esett anyókéval, aki rózsát cipel. „Segítsünk!” – mondja az egyik. „Ne tegyük, mert sáros saruval nem léphetünk be Isten házába” – feleli a másik. Az első láma mégis segít az anyókán. Továbbhaladva a segítő papjelölt vidáman füttyörészik, a másik viszont egyre komorabb. „Te még mindig cipeled?” – kérdi magába merült társát... Tudja, hogy a másikat gyötri a lelkiismeret, amiért nem hallgatott a lelki parancsra.

Magatartás-pszichológiai kísérletek során is bebizonyosodott, hogy az ember akkor békél meg önmagával, ha teljesíti lelkiismerete parancsát. Erich Fromm intrinzik lelkiismeretről szól, ezt velünk születő belső vészcsengőnek tekinti, amely jelzi, mit helyes és mit nem jó tennünk másokkal. A jó cselekedet lelki békét szül. Tennünk kell a jót. Kant ezt a lelki kényszerített kategorikus imperatívuszának (parancsoló szükségszerűségnek) nevezi. A jó cselekedet lelki örömet ébreszt és békét teremt. Etikája szerint: „Ha én nem teszem (amit kell), akkor ki tegye? Ha nem most teszem, mikor tegyem? És ha nem teszem, akkor ki vagyok én?” – így szól a lelki parancs.

Ha ez a belső jelzőrendszer nem volna elég erős, akkor – a kísérleti bizonyítékok szerint – tanítani/tanulni is lehet a segítségadásra készítő érzékenységet és cselekvő motivációt. A világhírű viselkedéskutató, Albert Bandura igazolta ezt. Egy megrendezett közúti baleset során vizsgálta, ki reagál spontán a történésre, ki segít. Voltak továbbhaladók, nem segítő, megálló kíváncsiskodók, de voltak azonnal segítő, és olyanok is, akik a segítőknél segítettek. Pár kilométerrel távolabb ismét rendeztek egy (színlelt) balesetet. Kiderült, hogy a nézelődő nem segítő nagy része ennél a balesetnél már azt tette, amit látott az első eseménynél. A második balesetnél jelentős számban álltak meg azok közül is, akik az elsőnél meg sem álltak. Van tehát jelentősége a ráérzékenyítésnek, tapasztalati tanulásnak is. A spontán segítségadásban a látott, tanult minta és a helyzetre vonatkozó érzékenyítés is jelentős szerepet játszhat.



Ha egy kultúra viselkedési kódexében az egymást segítés törvénye és erre vonatkozóan a közvélemény szabályozóereje egyaránt „kategorikus imperatívusként” érvényesül, akkor a társadalmi tőke értéke nem sérül. Ha a materiális tőke megcsönkítja a társadalmi, akkor a kultúra elembertelenedik, és destrukcióra ítéli önmagát, tehát rehumanizálás szükséges az egyensúly helyreállításához.

Mit tükröz a magyar valóság a spontán, önkéntes karitatív tevékenységre vonatkozóan? Vajon a magyar népesség milyen arányában érhető tetten az önkéntes szolgálat valamely módja (egyéni, csoportos, szervezett, intézményes, nonprofit, illetve tartalma szerint anyagi, dologi természetbeni, szociális, lelki, egészségügyi, jogi stb.). Belátható, hogy az emberi élet minden területén van szolgálati jogosultság és szükséglet az önkéntességre: a gyermekjólétben, a nevelésben, a korrekciós és terápiás tevékenységben, az anyagi-gazdasági területen, az elszegényedetteknél, a csövesek, hajléktalanok esetében, az egészségvédelemben, a drogprevencióban, a felnőttek munkanélküliségi helyzetében, a rokkantságban, az időskorúak ellátásában stb.

Hazai vizsgálatok, legutóbb 2014-ben a Debreceni Egyetemen végzett kutatások nyomán ismeretes, hogy a tizenhét évnél idősebb népesség egyharmada folytat önkéntes jószolgálati tevékenységet. Dorner László pszichológus *Az önkéntesség háttérének empirikus vizsgálata* című doktori értekezése alapján kitűnt, hogy az önkéntességre vonatkozó motiváció háttérében a hitrendszer, a vallási elkötelezettség és gyakorlat, a neveltetés során beépített humanisztikus értékrend játszik vezető szerepet. (Ez megerősíti azt az elgondolást, hogy az identitásban, amelyben a világnézet alkotja a koronát, a minőségi – spirituális – tengely tartalmi gazdagsága a legfőbb motiváció a karitatív tevékenységre.) Ugyancsak gyakori az elszenvetés tapasztalati háttérével (például alkohol- és drogfüggés) meginduló segítségnyújtás, amelynek során a kiszabaduló személy segít a nála elesettebb, még támogatásra szoruló társának.

A 2020-as tavaszi karanténhelyzet alatti pro bono segítő kínálatok arányáról egyelőre nincs megfelelő statisztika, de tapasztalati alapon állítható, hogy általános karitatív mozgósulás történt, különösen a humánsegítő (orvosi, szociális, pszichológiai, lelkesítő, mentálhigiénés stb.) szakmák képviselőinek önkéntes ajánlkozása volt meglepően magas arányú. E jelenség a média minden csatornáján megfigyelhető volt. Ez a történet is azt igazolja, hogy az életet, egészséget veszélyeztető, nagy horderejű krízisesemények idején áttörő erővel jelenik meg az összefogással reagáló közös életvédelmi segítségnyújtás, az élet minden területén.

A debreceni kutatások eredményei szerint *az önkéntesség művelése* új baráti kapcsolatokat épít, *új közösséget nyit meg* a belépő számára, élményeket, tapasztalatokat hoz az egyén életébe, aki a szabadidő eltöltésének új, kreatív módjaira talál rá, kipróbálhatja magát új, szo-

katlan cselekvési helyzetekben, kreativitásmozgósító szituációkat kínál, sőt még a karrierépítés szempontjából sem hátrány egy életrajzban annak közlése, hogy az egyén altruista személyiség, aki karitatív közéleti tevékenységet folytat.

*A segítő személyiségben is pozitív változások igazolhatók.* Magasabbá válik az önértékelése, elégedettebb az élettel, kommunikációs képessége csiszolódik, jobban tud bízni a társaiban, életvezetése rendezettebbé válik, együttműködési készsége jelentősen fejlődik, kreativitása fokozódik, társadalmi felelősségvállalása is magasabb szintűvé lesz.

Az egészség- és életminőség-mutatók szempontjából is igazolható, hogy az önkéntességnek kedvező a hatása a testi-lelki egészségre. Már az is immunstimuláns, ha csak látja az ember valaki másnak a jó cselekedetét, bizonyították amerikai vizsgálatok (McClelland, 1988). A segítőek elégedettebbek az élettel, kevésbé stresszelnek, toleránsabbak, szervezetükben olyan hormonműködés bizonyítható, amely a kedélyt fokozza, a fájdalmat csökkenti, és jobb közérzetet teremt. Súlyos betegeknel egymás segítése javítja az immunműködést, a betegek életkilátásai javulnak.

*Az altruista magatartás professzionalizálódása, „szakmósodása” az 1900-as évek elejére tehető.* Megindulása a szociális szakmák születését vonta maga után. A segítség filozófiája a segítőszakmák esetében az a paradigma, mely szerint „ne adj neki halat, hanem tanítsd meg halászni”. Az önsegítésre tanító segítségnyújtás már nem az adományozás aktusa, amely az emberi méltóság akár lealázó történéseként is felfogható, hanem a szociálisan alkalmazkodóképtelen egyén megtanítása a saját erőből való talpra állásra. A hivatásszolgálati területek szempontjából az orvos, a pszichológus, a nevelők (tanítók, tanárok), a lelképásztorok, a mentálhigiénikusok, a korrekciós és terápiás szolgáltatások különböző területein dolgozók mindannyian saját személyiségüket használják munkaeszközként, hogy empátiával, együttérzéssel és toleranciával tereljék, segítsék hozzá a bajba jutó személyt egyensúlya helyreállításához, a talpon maradáshoz.

Nagy felelősség és különleges lelki terhelést jelent a másik ember vagy embercsoportok súlyos testi-lelki-szociális vagy spirituális problémáival, kríziseivel foglalkozni. Nem csupán a segítő szakember hat a másikra, hanem a tevékenység is befolyásolja a segítő személyiségét. Wolfgang Schmidbauer kutatásai alapján a kedvezőtlen változások tipizálhatók. Ilyenek: a foglalkozás áldozataként kimerülni a terhelésben; a perfekcionista törekvések miatt rövid idő alatt szakmai krízisbe kerülni; a személyes élet kárára túl sokat vállalni mások bajai-ból, ezáltal például a nevelépszichológus otthon már nem képes a saját gyermeke nevelési problémáival foglalkozni; a megrövidített családi együttlétek pótlása a kliensektől szerzett érzelmi túlértékeléssel; a munkaalkoholizmus, amely betegségi szintű szakmaitevékenység-függésben nyilvánul meg, és kiegészít eredményez. A segítőszemélyiség sajátos arculatá-

ról is Schmidbauer tájékoztat. Létezik olyan pályaválasztás, amikor is a sérült személyiség a szakmai munka szélsőséges művelésével pótolja gyermekkori érzelmi hiányait.

A segítőhivatás nemes vonásai mellett fellépő veszélyek, a kiegészés belefáradás és a segítőtevékenységbe való belefásulás vagy az elidegenedés megakadályozására, sőt orvoslására született meg a szupervizorszakma, amely *hivatásgondozó tevékenység*. Segít a humánerület érzelmi terheinek megfelelő kezelésében, a segítő szakember emberi, érzelmi nehézségeinek rendezésében, a problémás esetek és helyzetek jobb megértésében, szociális és pszichológiai elrendezésében.

Az ember szellemi mivolta a legmagasabb rendű, de nem kizárólagos tulajdona. Közös szerzemény, mindnyájan részesedünk belőle. A bennünk rejlő legnemesebb humánkézségek „felébresztése”, nemes tartalommal való feltöltése és megerősítése (talán az edzés kifejezést is használhatjuk) garantálja az „emberséget” bennünk. Ezt a mi zsidó-keresztény kultúránkban évszázadokon át a hitéletnek a vallási rendszerek keretében való kibontakoztatása szolgálta. A „kőtáblák” parancsait minden keresztény lélek elfogadta, a konszenzus adott volt. Posztmodern nihilizmusunk nehéz időszakában érvényét veszítette a konszenzus, a régi értékek tagadásának sodrában áldozatul esett a tízparancsolat is. Csakhogy újabb nem született, amelyben a „felvilágosodott”, szabad, liberális lelkek konszenzusra letek volna. Az etikai relativizmus minden régi szabályt és határt átlépve azt üzeni: az igazság csak szubjektív érvényességű (és a mindennapok kommunikációs csatáiban ez így is igaz, ezért szükséges az empátia gyakorlása). Az egyetemes igazság létezése azonban törlődik az új szótárból, miként az istenfogalom is. Azaz Carl Gustav Jung megfogalmazásában „új istenek kerülnek a trónra, de mindenkinek van egy istene, kinek a pénz, kinek a tudomány”. Így haldoklik az élettörvény is, mert örök üzenetei nem képesek meggyőzni a „modern” tudatot. Noha a tudomány is hitvallás és világnézet, hívői úgy vélik, ez az egyedül üdvözítő, és lenéznek a mentálishan másodrendűnek tartott keresztény valláskövetőket. Kultúránk válságban van, magyar keresztény identitásunk történelmi gyökereit az aláásás veszélye fenyegeti. Az altruista magatartás mélyről és messziről ható transzgenerációs erejében azonban bízhatunk, ha felül-emelkedünk egymás világnézeti, hitrendszeri másságának különbségein, és úgy segítünk a másoknak, mintha saját életünket mentenénk. Közös ég alatt, közösségben, együttességben hozhatunk új konszenzust – Rousseau nyomán nevezhetnénk ezt társadalmi szerződésnek is. Az élettörvény megszilárdítása talán még megmenthetné azt a nemzedéket, amelynek (számomra úgy tűnik) szinte kataklizmákat, környezeti katasztrófákat avagy pandémiás halálfenyegetettséget kell átélnie, hogy a mélységből felszínre hozza emberségét, és mentse a fenyegetett életet.

Nehéz időkét élünk. Csokonai Vitéz Mihály versével szólva „Szívem megett egy láthatatlan / Kéznek nyila bélőve áll”, mondhatnák a „második hullámban”, e világjárvány zaj-

lásában. Amíg azonban altruizmusunk fel tud éledni, és életmentő ellenjárványként képes működésbe lépni a veszély észlelésekor (amint ezt az elmúlt hónapokban megtapasztalhattuk), amíg össze tudunk fogni az élet megőrzése érdekében, addig nem kell igazán félnünk.

József Attila *A számokról* című versének üzenete kívánkozik érdemi végszónak: „A leg-egyszerűbb dologhoz lássatok – / Adódjatok össze, / Hogy roppant módon felnövekedvén, / az Istent is, aki végtelenség, / Valahogyan megközelítsetek.”

### **Prof. Dr. Bagdy Emőke**

*A magyar klinikai pszichológia egyik legjelentősebb alkotó személyisége. Az Eötvös Loránd Tudományegyetem Pszichológia szakának hallgatója volt. Végzős korában csatlakozott a Dr. Mérei Ferenc vezette lipóti laboratóriumhoz, ahol már ekkor „fogalomnak” számított kollégái körében. 1970-ben lett relaxációs terapeuta, ezzel úttörő szerepet vállalva a pszichoterápia bontakozó világában. Bölcsészdoktori címét 1972-ben szerezte. Ez évben kezdte egyetemi oktatói munkáját is. Kandidátusi fokozatot 1982-ben szerzett, 1984-ben pszichoterapeuta címet kapott. 1995-ben lett habilitált egyetemi tanár. Mérei Ferenc utódként megteremtette a klinikai pszichológus korszerű szakmai szerepét, identitását. Kiemelkedő oktatási tevékenységén túl az utóbbi 42 évben 1600 tudományos előadást tartott, 12 saját szakkönyve van, 24 könyv szerkesztője. 104 szakkönyvfejezet írója, 9 tankönyvjegyzet, illetve 25 tankönyvfejezet szerzője. 200 tudományos tanulmánya van és megszámlálhatatlan recenzio, pályázat, félszáz média-szereplés kötődik a nevéhez.*

---

## **THOUGHTS ON ALTRUISM, VOLUNTEERING, AND THE HELPING PROFESSION**

### **GREETINGS OF FATHER IMRE KOZMA ON THE OCCASION OF HIS 80<sup>TH</sup> BIRTHDAY**





## VAN-E PIACA A TÁRSADALMI PROBLÉMÁK MEGOLDÁSÁNAK?

### A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS DILEMMÁI HAZÁNKBAN ÉS MÁS ORSZÁGOKBAN

RUSZKAI ZSOLT

#### **Absztrakt**

*Theodore Levitt az 1970-es években harmadik szektornak hívta azokat a szervezeteket és szereplőket, amelyek és akik a forprofit piaci és az állami szektor között helyezkednek el. Azóta ennek a szektornak, melyet ma leginkább szociális gazdaságnak vagy még inkább társadalmi vállalkozásoknak hívunk, komoly elméleti háttértudománya alakult ki. Magyarországon az ezzel kapcsolatos folyamatok természetesen később indultak el, leginkább az uniós csatlakozás után kapott szárnyra e szektor fejlődése. A kilencvenes évek óta egyre nő a szociális gazdaság szerepe, nonprofit szervezetek számos állami feladatot vállaltak át, szem előtt tartva a pénzügyi fenntarthatóságot, és forprofit cégek törekednek arra, hogy a gazdasági haszon mellett jelentős társadalmi hatást érjenek el.*

*Különösen a 2008-as gazdasági válság után terelődött a figyelem a szociális gazdaságra, mivel ez a szektor sokkal jobban, rugalmasabban tudta kezelni a válságot, kevesebb munkahely szűnt meg a társadalmi vállalkozásoknál, mint a gazdaság más szereplőinél. Emiatt az Európai Bizottság kiemelt figyelemmel támogatja ezt a területet.*

*A legtöbb országban nincs még deklarált törvényi kerete a társadalmi vállalkozások működésének, de ahol van, ott – különösen például az Egyesült Királyságban – jelentős és sikeres térhódítást valósítottak meg ezek a szervezetek. Sok országban az állami támogatások külön célozzák a két szektor (nonprofit és forprofit) együttműködését, hogy növekedjen és erősödjön a társadalmi vállalkozások száma.*

*Számba véve a világszerte működő társadalmi vállalkozások működésének rendszerét világos, hogy milyen úton lehet javítani, szélesíteni a társadalmi vállalkozások működését, és növelni a számukat: szükséges egységes mérési szttenderdeket kialakítani a társadalmi hatás vizsgálata érdekében; erősíteni kell a szektorok*

*közötti együttműködést, és ki kell alakítani a szociális gazdaságban tevékenykedő szereplők működésének jogi kereteit.*

**Kulcsszavak:** nonprofit, társadalmi vállalkozás, állami támogatás, társadalmi hatás, együttműködés

---

A Harvard Egyetem közgazdásza, Theodore Levitt 1973-ban harmadik szektornak nevezte el azoknak a szervezeteknek a csoportját, melyek az állami és a „kapitalista” szektor között helyezkednek el. Ezt követően kezdtek el megjelenni a nonprofit szektorról, nonprofit szervezetekről szóló értekezések, melyek már közgazdasági szempontból is figyelembe veszik a karitatív, filantropikus tevékenységet végző szervezetek szerepét, gazdasági súlyát és piaci tevékenységét. Az emberek a mai napig hajlamosak a nonprofit szervezetekben a gazdaságilag „nemtörődöm”, üzletileg nem tudatos szereplőt látni. Mindenki ismer számos alapítványt, egyesületet, amely egy-egy számára fontos társadalmi ügyet képvisel, és jól is végzi ezt a feladatát. Ezek látványosan szerveznek, kommunikálnak, és még híres emberek is láthatók a plakátjaikon, illetve befolyásos személyek a háttérben. De foglalkozunk-e elegendő azzal, hogy milyen gazdasági folyamatok zajlanak a háttérben, hogyan finanszírozzák működésüket e szervezetek, hogyan gazdálkodják ki erőforrásaikat? Tudatos vagy kevésbé tudatos a gazdálkodás a szociális gazdaság erőforrásaival?

Magyarország a rendszerváltás utáni években már húszéves terminológiát és szemléletet tudott adaptálni, amikor megalapozta a nonprofit szervezetek létrejöttét. Azonban ekkor Európában „Businesses in the »Economie Sociale« sector: Europe’s frontier-free market” elnevezéssel már javában zajlott az a párbeszéd, amely e szervezetek valódi piaci szerepét, termékeik és szolgáltatásaik tudatos adásvételét ösztönözte. Ez a párbeszéd eltartott a kilencvenes évek második feléig, így hazánkban a szektor felépítése után, az Európai Unióhoz való csatlakozás indulásakor jelent meg a szociális gazdaság terminológia, de valójában azóta is csupán szakértői körök beszélnek ebben a kontextusban a nonprofit szervezetekről. Általában tudjuk, hogy az állam szabályozza polgári és piaci viszonyainkat, és fenntartja a mindenkori kormány által sztenderdizált szociális védőhálót, a piaci környezetben szabályozottan alkudozunk a termékekért és szolgáltatásokért, ki-ki gazdasági erejének és képességeinek megfelelően, de a harmadik szektor feladata nem mindig világos és mindig tisztázandó ebben a szereposztásban. Mindkét szereplőtől vállalhat át feladatokat, mindkét szereplő építhet rá beszállítóként. Így lesznek a nonprofit szervezetek egyszerre az állami feladatok kiszervezett piaca és a piaci szereplők lelkiismerete. Ezek mellett persze építhet-



nek az alaptevékenységükből, valamint a vállalkozási tevékenységeikből származó bevételekre, és így valósul meg a valódi plurális finanszírozás.

A 2008-ban elindult válság társadalmi és gazdasági következményeire kiemelkedően jól reagáltak a nonprofit szervezetek, sem a bevételek, sem a foglalkoztatási mutatók nem estek vissza a nonprofit szektorban. Ennek legfőbb okai: elsősorban nem a részvények forgalma befolyásolja működésüket, a céljaik összetettebbek, túlmutatnak a piaci jelenségeken, és a vállalkozás szervezésében való nagyobb részvétel elkötelezettebbé teszi a munkavállalókat és a tagokat.

### **Munkavállalók és tagok bevonása a gazdasági válságok kezelésébe**

A Weitzman (1984) által kidolgozott elmélet szerint a profitmegosztó társaságokat olyan társaságokként határozzák meg, amelyekben a munkavállalók (és kiterjesztve a munkavállaló tagok) részesülnek a nyereségből, közreműködnek a döntéshozatali folyamatokban és a célok kitzűzésében, mint a szociális gazdaság vállalkozásaiban. Ezeknek a mikroökonómiai alapoknak köszönhetően a gazdasági válságok során inkább a bérkorrekciós mechanizmusokat részesítik előnyben, mintsem a foglalkoztatási szintjük csökkentését. Ez korrigálja a két fő klasszikus piaci kudarcot: egyrészt termelési erőforrásaik jobb hozzárendelésével alacsonyabb munkanélküliségi szintet érnek el, másrészt a nagyobb üzleti stabilitás fenntartásával képesek ellensúlyozni a gazdasági ciklusokat. Mikroökonómiai szinten ugyanazok a mikroökonómiai alapok és az általuk generált ösztönzők csoportja motiválják a munkavállalók és a munkavállaló tagok erőfeszítéseit, bevonását és együttműködését, az információk és ötletek cseréjét, valamint az áldozatokra való hajlandóságát (bérek, munkaidő, elkötelezettség), amelyek mindegyike megnöveli a termelékenységet, a termelést és a minőséget (Monzon-Chaves-Ávila, 2012: 86).

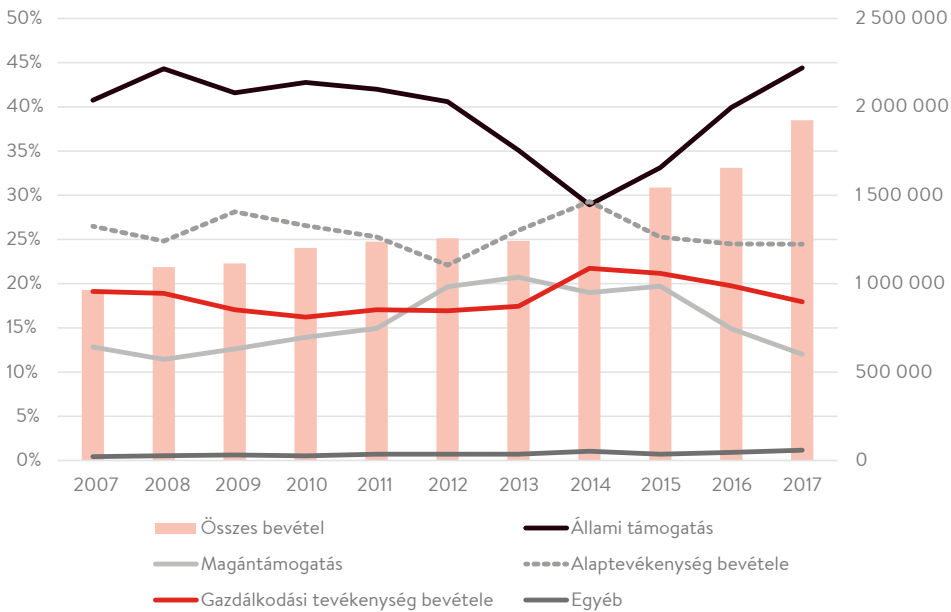
A szociális gazdaságban működő szervezetek ellenállását és fenntarthatóbb működését látva az Európai Bizottság 2011-ben közleményt adott ki *Kezdeményezés a szociális vállalkozásért* (a továbbiakban: SBI) címmel, melynek célja a szervezetek finanszírozási környezetének és láthatóságának javítása (Európai Bizottság, 2011).

A társadalmi vállalkozás terminológiáját beemelve és elterjesztve még inkább elmosódnak a nonprofit szektor határai. Az világos, hogy a nonprofit szektor nem minden szereplője társadalmi vállalkozás, hiszen termékükkel vagy szolgáltatásukkal nem jelennek meg a piacon, pusztán végzik társadalmi tevékenységüket. Az elmúlt években mégis számos támogatási program ösztönözte, hogy a nonprofit szektor szereplői erősítsék piaci tevé-

kenységüket, szerezzenek teret értékesíthető termékeiknek és szolgáltatásaiknak. Az Európai Bizottság munkadefiníciója alapján természetesen Magyarországon is megkezdődött a szociális gazdaságban működő társadalmi vállalkozások támogatása, az olyan szervezeteké, amelyek

- társadalmi és üzleti célokkal is rendelkeznek;
- a termékeikből származó eredményt visszaforgatják társadalmi céljaikra;
- mindeközben részvételen alapuló szervezeti működést valósítanak meg.

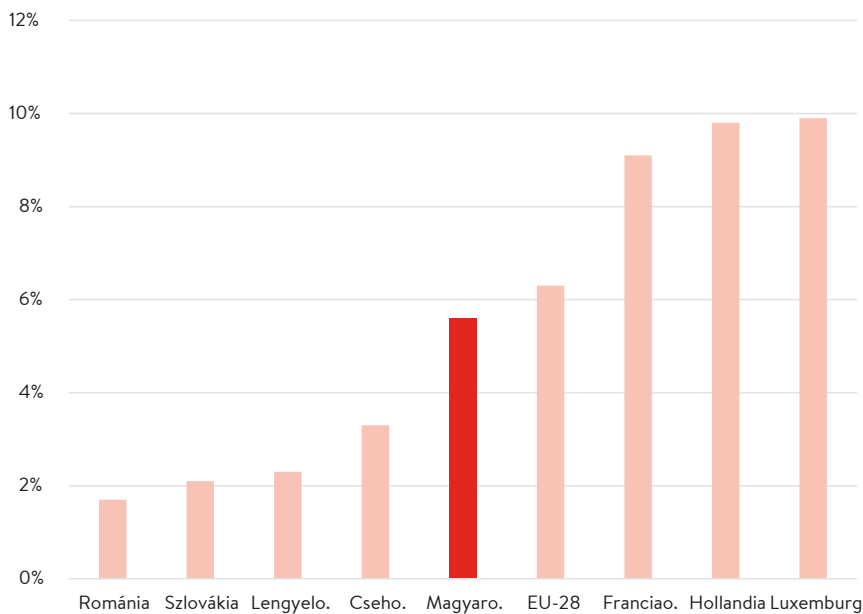
Kevés helyen alakult ki jogszabályi környezet a társadalmi vállalkozások számára, de nagyrészt a nonprofit szektorból és a szövetkezetek közül kerülnek ki, ezen jogi formákhoz köthetők a fenti jellemzők. Mivel a jogi forma hiánya miatt a legtöbb országban nem biztosított a teljes működési megfelelés, többnyire munkadefiníciókkal, szakértői minősítésekkel zajlanak a támogatási programok, kutatások és a szervezeti körre fókuszáló értékelések. Ennek ellenére egy helyzetképhez érdemes áttekinteni a nonprofit szektor folyamatait.



1. ábra: Nonprofit szervezetek bevételeinek nagysága és megoszlása a forrás szerint, 2007–2017

Forrás: KSH, é. n.

A nonprofit szektor létrehozása óta folyamatosan fejlődő szervezeti kör hazánkban. Az ide tartozó szervezetek bevételei és a foglalkoztatottak száma megállás nélkül növekszik. Azonban a bevételek összetétele, forrás szerinti megoszlása néhány időszakban mutat változásokat. A harmadik szektor szerepe miatt érdemes nyomon követni a bevételek forrását, hiszen ez sokat megmagyarázhat abból, hogy mely szereplőknek termelnek értéket a benne működő szervezetek, kik finanszírozzák energiáit és kapacitásait. Hazánkban nagyon hangsúlyos finanszírozási szereplő az állam, a bevételek közel 45%-a állami támogatás. A bevételek 20–30%-a az alaptevékenységből, 20% körüli aránya pedig a gazdálkodási tevékenységből származik. Az 1. ábrán látható tíz évben a magántámogatások aránya ingázott a leginkább 10 százalékpont körüli szórással. A nonprofit szektor létrehozásakor egészen másképpen nézett még ki a bevételek megoszlása: 1993-ban mindössze a bevételek 16%-a származott az államtól, s 32%-ukat gazdálkodási tevékenységből állították elő. A magántámogatásoknak 23%, az alaptevékenységnek 18% volt az aránya az akkori bevételek között. Szóval akkor még inkább a magánszférából finanszírozták magukat a nonprofit szervezetek.



2. ábra: A szociális gazdaságban foglalkoztatottak aránya az összes foglalkoztatott között, 2015

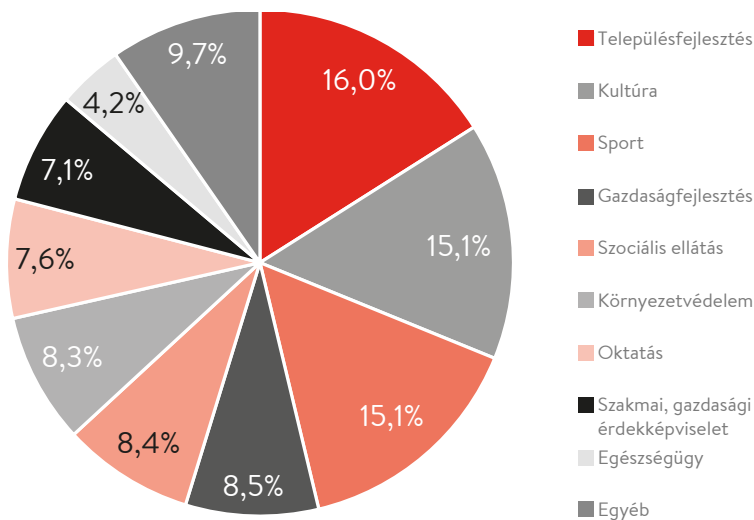
Forrás: European Economic and Social Committee, 2017

A CIRIEC 2015-ben készült felmérése szerint az összes foglalkoztatott 5,6%-a a szociális gazdaságban dolgozott, ami országunk régiója tekintetében magasabb arány, az uniós átlaghoz nagyon közeli, és több mint a fele az Európában mért legmagasabb arányszámoknak. Ez azt jelzi, hogy európai viszonylatban Magyarországon átlagos a szociális gazdaság foglalkoztatási potenciálja. Ezekhez a számokhoz hozzátartozik, hogy a 2010 és 2015 közötti években hazánk a foglalkoztatás tekintetében bekerült a hét legjobban fejlődő szociális gazdaság közé, 31%-os létszámnövekedéssel.

A nonprofit szektor legnagyobb dilemmáit a Magyarországon folyamatos bevételnövekedés, a foglalkoztatottak jelentős aránya az összes foglalkoztatott között és a társadalmi vállalkozások kezdeményezései sem tudták csillapítani. Az Európai Bizottság tízéves közleménye szerint „nagy érdeklődés mutatkozik a társadalmi vállalkozások és általában a szociális gazdaság azon képessége iránt, hogy újszerű megoldásokat kínáljanak korunk gazdasági, szociális és esetenként környezetvédelmi kihívásaira azáltal, hogy tartós és igen kevésbé áttelepíthető munkahelyeket teremtenek, előmozdítják a társadalmi befogadást, javítják a szociális ellátást, növelik a területi kohéziót. A társadalmi vállalkozás mint a szociális gazdaság szereplője ugyanis olyan vállalkozás, amelynek elsődleges célja az, hogy társadalmi hatást érjen el, nem pedig az, hogy tulajdonosainak vagy részvényeseinek hasznot hozzon” (Európai Bizottság, 2011).

2011 óta csak erősödtek a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos célkitűzések, és a piaci szereplők, valamint a befektetők is rájöttek, hogy a pénzügyi mutatók mellett más változásokat, társadalmi hatásokat is szükséges figyelniük a tevékenységük szervezésekor és tervezésekor. A társadalmi vállalkozások ökoszisztémájának fejlesztése utat nyithat a vállalati felelősségvállalás és a cégek közösségi beágyazódása felé. Kérdés, hogyan olvadnak össze a társadalmi vállalkozások és a tradicionális vállalkozások finanszírozási szisztémái, a pénzügyi finanszírozók és az állami dotációk melyik szereplőben látják meg a hatékonyabb aktort.

2017-ben Magyarországon a nonprofitok legnagyobb számban a szabadidős tevékenység (16%), a kultúra (15%) és a sport (15%) területén szerveződtek, ezeket követte az oktatás (13%), a társadalmi problémák (9%) megoldása, valamint a település- és gazdaságfejlesztés (8%). Azonban bevételeik nem a számuk szerint oszlottak el a tevékenységi körök között: a legtöbb bevételt a településfejlesztéssel (16%), kultúrával (15%) és sporttal (15%) foglalkozó nonprofitok szerezték, e tevékenységcsoportokat követte a gazdaságfejlesztés (8%), a szociális terület (8%) és a környezetvédelem (8%).



3. ábra: A magyarországi nonprofit szervezetek tevékenységi területeinek megoszlása  
bevétel szerint, 2017

Forrás: KSH, é. n.

Amennyiben a vállalkozások tekintettel lesznek a Fenntartható Fejlődés Célkitűzéseire, akkor önmagában a piaci működésben is érvényesülni tudnak olyan célok, melyek túlmutatnak a piacok profitorientált működésén, a pénzügyi célkitűzések vegyülhetnek a társadalmi célkitűzésekkel, Magyarországon növekedhet a nonprofit szervezetek magánszektorból származó bevétele, vagy fejlődhet a tradicionális vállalkozások társadalmi hatásának mechanizmusa. Ehhez a kis- és középvállalkozások, valamint a nonprofit szervezetek viszonyrendszerének tisztázására, továbbá az állami támogatások megfelelő intenzitású, a vállalt felelősség terhére tükröző rendszerére van szükség.

## A nonprofit szektor és a tradicionális vállalkozások határterülete<sup>1</sup>

2018-ban az SBI előrehaladását már a társadalmi vállalkozások és a tradicionális vállalkozások együttműködéseinek vizsgálatával követte nyomon a KKV-ügyi Végrehajtó Ügynökség (EASME). A végrehajtási jelentés elkészítéséhez használt módszer merőben különbözött

1 – A fejezetben az EASME és az Európai Bizottság által készített és 2018-ban publikált jelentésre támaszkodom (Technopolis Group, 2018).

az elmúlt évek nonprofit szervezeteket vagy a szociális gazdaságot vizsgáló technikáitól. A vizsgálati terület áttevődött a szociális gazdaság és a profitorientált tradicionális vállalkozások határterületére és együttműködési terepére.

A szociális gazdaságban működő vállalkozásoknak azon szervezeteket tekintik, melyek a társadalmi hatás elérése érdekében végeznek üzleti tevékenységet, és változatos jogi formában jelennek meg a szociális gazdaságban.

Emellett az EASME vizsgálata során elismerést kapott a szociális üzleti modell, mely elkülöníti a profitmaximalizálásra törekvő cégeket a nonprofit cégektől. A vizsgálat olyan vállalkozásokat emel ki, amelyek értékorientált működést valósítanak meg, s a profitszerzés és a társadalmi hatás elérése között egyensúlyoznak. Az elméleti megközelítésekből látszik, hogy az európai gazdasági elmélet szemszögéből a társadalmi vállalkozásokat egyre inkább az új üzleti modellként emlegetik, ami a generációváltást sugallja a klasszikus kapitalista cégek és az újonnan létrejött társadalmi vállalkozások között. Utóbbiak hosszú távú célja a társadalmi hatás és a fenntartható működés elérése. E vállalkozások életében már nem jelenik meg a profitszerzés és -maximalizálás mint végcél. Megpróbálják egyensúlyban tartani a társadalmi és a gazdasági profitszerzést. A gazdasági élet résztvevői meglehetősen szkeptikussal fogadják ezeket az új vállalkozásokat.

Minden országban más módon segítik és támogatják a társadalmi vállalkozások piaci pozíciójának megszerzését és megerősödését. Hangsúlyos elem lehet a társadalmi célok vállalásából adódó piaci hátrányok alacsony intenzitású vagy degresszív módon való kompenzálása, adókedvezmények, védjegyek biztosítása, de a vállalkozási készségek emelése is a társadalmi szervezeteknél.

*Ausztriában* – annak ellenére, hogy nincs egységes jogi meghatározás és ehhez kapcsolódó kiszámítható támogatási rendszer – nagyon erősen támogatott a képzés és a kölcsönös tanulás a tradicionális vállalkozások és a társadalmi vállalkozások között. Az osztrák szociális gazdaság ökoszisztémája, támogatási rendszere jól fejlettnak mondható, évtizedek óta jól működik, és alacsonyabb intenzitású, de kiszámítható támogatásokat biztosít társadalmi vállalkozások számára. A társadalmi vállalkozási szektor az osztrák gazdaság fontos és gyorsuló ágazata, különösen a növekvő társadalmi problémák esetében (például migráció, demográfiai változások, a pandémia miatt kialakuló válsághelyzet). A szociális gazdaság szereplőinek, a társadalmi vállalkozásoknak a hozzájárulása a következő időben várhatóan még fontosabb lesz. Innovatív és igényorientált szolgáltatások létrehozásával vállalják át a felelősséget, és megtalálják fenntartásuk módját. Itt is szembesülnek azonban korlátozó tényezőkkel, amelyek meghatározzák fejlődésük fenntarthatóságát (például rövid távú finanszírozás) (Anastasiadis, 2018).

*Franciaországban, Romániában* egyre nő a társadalmi vállalkozások száma, mióta törvényben határozták meg őket. *Olaszországban*, ahol nagy hagyománya van a harmadik szektornak, csak az elmúlt években alkottak törvényi definíciót a társadalmi vállalkozások számára.

*Németországban* – annak ellenére, hogy törvényi meghatározásuk és célzott állami támogatásuk sincs – meglehetősen sok jól működő társadalmi vállalkozás létezik. Ennek oka, hogy üzleti tevékenysége mellett sok családi tulajdonú tradicionális cég vágott bele társadalmi célok megvalósításába, így Németország esetében inkább a gazdasági szereplők facilitálják a társadalmi vállalkozások létrejöttét és prosperálását.

*Svájc* példája azért kiemelkedő, mert az ottani kereskedelmi bankok nagyon sok tőkét investáltak a társadalmi vállalkozások startup-programjaiba és inkubálásába, s ennek köszönhetően a társadalmi vállalkozások virágznak az országban.

*Angliában* jellemző a legnagyobb mértékben, hogy a társadalmi vállalkozások egyre inkább kifejezetten forprofit jogi formában működnek tovább. Ez úgy vált lehetővé, hogy a társadalmi vállalkozások technológiában, illetve a humán-erő-kapacitás és a színvonal tekintetében is utolérték a gazdasági társaságokat. Az elmúlt években célzott tőkeerősítés valósult meg a szociális gazdaság területén – kockázati tőke formájában is. Ennek előfeltétele volt, hogy nagyon komolyan vették a társadalmi hatás mérésének jelentőségét: komoly és elismert mérési eszközöket és módszereket használnak.

A *lengyel* társadalmi vállalkozások nagy része forprofit cégek CSR-tevékenységének részeként jelent meg. *Romániában* is hasonló tendencia látható, melynek eredményeként egyre erősödik a szociális gazdaság ezekben a tagállamokban.

Sok országban, például *Belgiumban, Spanyolországban* és *Olaszországban* nincs egységes, elismert mérési rendszere a társadalmi hatásoknak. Így a többi gazdasági szereplővel való együttműködés problematikus, mivel nehezen lehet meghatározni a két különböző (tisztán forprofit és nonprofit) szektor közös céljait és eredményeit.

Általános jelenség a forráshiány, az állami forrásoknak való kitettség, így a francia, olasz, román és spanyol társadalmi vállalkozások különösen függő viszonyban vannak az állami szereplőkkel.

Általánosságban elmondható, hogy a legjobb gyakorlat Angliában figyelhető meg az európai országok körében. A kiemelkedően jól működő szociális gazdaság okai: az egységes törvényi szabályozás; az egységes és elfogadott mérési módszer; a technológia és a humán-erőforrás tekintetében élenjáró és erős társadalmi vállalkozások; az erős és szoros együtt-

működés a gazdaság különböző szereplői között; a kiszámítható, de függőséget nem okozó állami támogatások.

Szlovákiában a szociális vállalkozások elismerése jelentősen javult a 2018-as SEaSE-törvény (a szociális gazdaságról és a társadalmi vállalkozásokról szóló törvény) elfogadása óta, így érdemes részletesebben is szemügyre venni a szintén a kelet-közép-európai országok közé tartozó szomszédunkat. Az új törvénynek megfelelően a szlovák munkaügyi, szociális és családugyi minisztérium létrehozta a szociális gazdaság osztályát, melynek fő feladata a „regisztrált társadalmi vállalkozás” státusz megadása és hatályon kívül helyezése, a társadalmi vállalkozások nyilvántartásának vezetése, valamint ingyenes konzultációk nyújtása a „regisztrált társadalmi vállalkozás” státusz megszerzésére irányuló pályázati eljárásról. A szociális vállalkozásoknak nyújtott ingyenes technikai segítségben kulcsszerepet játszik a Szociális Gazdaság Intézete. Szlovákiában a társadalmi vállalkozások fejlesztésében továbbra is jelentősek az állami forrásokból fizetett munkahelyi támogatások. A finanszírozási eszközökhöz való hozzáférés fokozatosan javul a társadalmi vállalkozások számára, ezenkívül egyre több tudományos intézmény vonódik be a témába. Pozitív szerepet játszik a szervezetek támogatásában a pénzügyminisztérium, melynek sikerült felkeltenie számos bank és más jelentős pénzügyi intézmény érdeklődését, amelyek ma már szintén részt vesznek a társadalmi vállalkozások finanszírozásában.

A SEaSE-törvény számos olyan mechanizmust vezet be, amelyek javíthatják a társadalmi vállalkozások kapacitásait. A társadalmi vállalkozások létrehozásának és megszilárdulásának további területeit rajzolják ki többek között a következők: az öregedő népesség miatt a polgárok által igényelt jelentős szociális szolgáltatások, az ország számos régiójában tartósan magas, hosszú távú munkanélküliség és a szegénység problémái, különösen a leginkább marginalizált csoportok, például roma közösségekből származó emberek, valamint a környezeti kihívások. A társadalmi vállalkozások szerepe az elkövetkező években várhatóan növekedni fog Szlovákiában. A támogatási rendszert úgy hozta létre a törvény, hogy megkülönbözteti a szervezeteket a társadalmi hatás és a tevékenységi célok szempontjából:

#### Társadalmi hatás szempontjából

- közhasznú vállalkozás
- közösségi hasznosságú vállalkozás

#### Tevékenységi célok szempontjából

- integrációs vállalkozás
- szociális lakhatással kapcsolatos vállalkozás
- egyéb regisztrált társadalmi vállalkozás



Ezek a kategóriák természetesen nemcsak elnevezés szerint, hanem a támogatások elérését tekintve is megkülönböztetik a szervezeteket. Az integrációs vállalkozások esetében elvárt, hogy munkavállalóik több mint 30%-a hátrányos helyzetű személy legyen, és így kompenzációs támogatásban, valamint közvetítési bónuszban részesülhetnek. Ezzel szemben a társadalmi hatásaikat mérő egyéb társadalmi vállalkozások ilyen erős, speciális támogatásokban nem részesülnek, de több csatornán is megkülönböztetést élvezhetnek más, tradicionális vállalkozásokkal szemben. Ezzel Szlovákiában elég szofisztikált, a valóságos működéshez jól illeszkedő szabályozási rendszer jött létre, melyre később építhetnek a döntéshozók, a partnerek és a piaci oldalról együttműködők.

A társadalmi vállalkozások helyzetéről az Európai Bizottság megbízásából is rendszeresen készül összehasonlító tanulmány. Az SBI 2011-es elfogadása után két alkalommal került sor az országok felmérésére és komparatív országtanulmányok elkészítésére, valamint ezek európai szintű szintetizálására. A legutóbbi elemzések 2016 és 2018 között készültek, és tavaly publikálták őket. A kelet-közép-európai tagállamok a társadalmi vállalkozás koncepciójának használata és elfogadása tekintetében átlagos szintet képviselnek, ami a kontextus újnak tekinthető jellege és a szektor szemléletváltása miatt jelentős fejlődésnek tekinthető azokban az országokban, ahol magának a nonprofit szektor jelenlétének sincs túl nagy történetisége. A közösen használt módszertani keretek mellett mért számadatok Magyarország tekintetében kiemelkedő fejlődést és jelenléteket mutatnak. Az egy főre jutó társadalmi vállalkozások száma nem csupán a régióban, de európai szinten is magasnak tekinthető nálunk, a jelentős tradíciókkal rendelkező Olaszország és Luxemburg magasságába emeli hazánkat. Lengyelországnak a méretek tekintetében természetesen nagyobb szektort sikerült kiépítenie: kétszer annyi társadalmi vállalkozással hatszor annyi személy számára biztosítanak munkát. A legtöbb szervezetet és munkavállalót még mindig az olasz és a francia társadalmi vállalkozások körében számolták össze a tanulmányokat készítő kutatócsoport tagjai. A következő táblázat országok szerinti bontásban mutatja a fentebb megfogalmazott tendenciákat és a rövid összefoglalásban nem említett országok adatait.

Ország	Év	Alapított társadalmi vállalkozás	Egymillió lakosra jutó társadalmi vállalkozás	Társadalmi vállalkozások által foglalkoztatottak száma	Az adatok megbízhatósága	A társadalmi vállalkozás koncepciójának használata és elfogadottsága
Albánia	2018	379	132	2000–2500	alacsony	alacsony
Ausztria	2015	kb. 1535	kb. 174	nincs adat	alacsony	alacsony
Belgium	2017	18 004	1530	572 914	átlagos	átlagos/magas
Bulgária	2015–2017	kb. 3700	kb. 525	26 000	átlagos	átlagos
Horvátország	2018	526	128	nincs adat	átlagos	átlagos
Ciprus	2017	190	22	nincs adat	nagyon alacsony	alacsony
Csehország	2018	3773	356	nincs adat	átlagos	átlagos
Dánia	2018	411	71	nincs adat	alacsony	átlagos
Észtország	2016	121	92	1603	átlagos	alacsony
Finnország	2018	1181	214	kb. 52 500	magas	átlagos
Franciaország	2015–2017	kb. 96 603	1414	> 1 187 249	átlagos	átlagos
Németország	2017	77 459	936	nincs adat	átlagos	alacsony
Görögország	2019	1148	107	nincs adat	magas	átlagos
Magyarország	2016	15 855	1621	72 642	átlagos	átlagos
Izland	2017	258	740	1488	alacsony	alacsony
Írország	2009	3376	699	>25 000	alacsony	magas
Olaszország	2017	102 461	1694	894 800	nagyon magas	nagyon magas
Lettország	2018	kb. 200	kb. 103	nincs adat	átlagos	átlagos
Litvánia	2016–2017	3476	1237	nincs adat	átlagos	átlagos
Luxemburg	2017–2018	928	1546	24 055	magas	magas
Málta	2018	31–62	65–130	nincs adat	alacsony	alacsony
Montenegró	2018	150	241	<500	alacsony	alacsony
Hollandia	2015–2016	5000–6000	290–350	65 000–80 000	alacsony	alacsony
Észak-Macedónia	2013–2015	551	266	nincs adat	alacsony	alacsony
Norvégia	2016	250	47	nincs adat	átlagos	alacsony
Lengyelország	2016–2019	29 535	768	428 700	magas	átlagos
Portugália	2013	7938	771	145 734	átlagos	átlagos
Románia	2015–2017	6317	323	17 117	átlagos	átlagos
Szerbia	2012	411	59	4273	átlagos	alacsony
Szlovákia	2014	3737	687	nincs adat	alacsony	átlagos
Szlovénia	2017	1393	674	15 063	átlagos	átlagos
Spanyolország	2017	9680	208	>91 500	magas	magas
Svédország	2009–2016	kb. 3000	kb. 296	nincs adat	alacsony	alacsony
Törökország	2016–2018	1776	22	nincs adat	átlagos	alacsony
Nagy-Britannia	2007–2017	30 753	464	353 357	nagyon magas	nagyon magas

1. táblázat: A társadalmi vállalkozások számát és elfogadottságát összehasonlító táblázat az Európai Unió összefoglalója alapján

Forrás: European Union, 2019

Érdeemes Európán kívül is szemügyre venni a társadalmi vállalkozások működését, hiszen – ellentétben Európával – *Brazíliában* törvény kötelezi a hagyományos forprofit cégeket, hogy kezdjenek társadalmi vállalkozásokat kialakítani. A társadalmi vállalkozások kockázati-tőke-befektetések kedvezményezettjei is lehetnek, oly módon, hogy az anyacégen keresztül tőkésítik fel a társadalmi vállalkozásokat.

Az USA-ban – annak ellenére, hogy nincs törvényi kötelezettség – a forprofit cégek nagy intenzitással vonódnak be társadalmi vállalkozások létrehozásába és támogatásába, akár közvetlen donorként, akár üzleti partnerként. Az amerikai cégek felismerték annak jelentőségét, hogy ha társadalmilag felelős, társadalmi célokat figyelembe vevő vállalként működnek, nagyobb piaci részesedést érhetnek el, mint versenytársaik.

*Kanada* a legjobb példája annak, hogy a kockázati-tőke-befektetés hogyan mozdíthatja elő társadalmi vállalkozások létrejöttét. Az ottani törvényhozás kifejezetten támogatja a társadalmi vállalkozások kockázati-tőke-befektetését, inkubálását, és a társadalmi vállalkozások által létrehozott szociális értéket involválja a jóléti intézkedésekbe.

## Összefoglalás

Látható, hogy a társadalmi felelősséget vállaló, de nem az állami szektorba tartozó szervezetek környezete és pozíciójuk megítélése az elmúlt évtizedekben folyamatosan átalakult. A nemzetállami szabályozások különbözősége miatt természetesen nem beszélhetünk a szektort általánosan jellemző működési és támogatási feltételekről. Ennek ellenére mind európai, mind globális szinten próbálják körülhatárolni azt a szervezeti kört, melynek tagjai számos társadalmi cél elérését magukra vállalják, és kezdeményezéseikhez, tevékenységeikhez plurális finanszírozást szükséges kialakítaniuk. Ez azt jelenti, hogy a sokszor csekély vagy változékony állami támogatásokon túl adományokból és vállalkozási tevékenységük-ből szükséges forrást teremteniük. A társadalmi vállalkozás elmúlt évtizedben megerősödő kontextusa az utóbbi tevékenységet, a nonprofit szektor piaci szerepvállalását erősíti. Egyben hordozza azt a felvetést is, illetve megnyitja annak lehetőségét, hogy a piacon már jól működő profitorientált vállalkozások szemlélete módosuljon, és az új üzleti modell szerint megkezdődhessen a társadalmi és az üzleti profit kiegyensúlyozása, a tevékenységek társadalmi hatásának mérése. Az általános definíciók és megbízható statisztikai adatok hiánya miatt egyelőre nehezen számszerűsíthető, kevéssé látható a társadalmi vállalkozások szervezeti köre, de az állam közfeladatait kiegészítve kétségtől fontos szerepet fognak játszani a társadalmi problémák leküzdésében és a társadalmi integráció elősegítésében. Ehhez azonban a működésükre szabott, a vállalt piaci hátrányaikat megfelelő mértékben kompenzáló finanszírozási rendszer kialakítására van szükség.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- ANASTASIADIS, MARIA – GSPURNING, WALTRAUD – LANG, RICHARD (2018): *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe – Country Report Austria*, European Commission.
- EURÓPAI BIZOTTSÁG (2011): *Kezdeményezés a szociális vállalkozásért – A szociális vállalkozásokat mint a szociális gazdaság és innováció kulcsszereplőit előmozdító szabályozási légkör kialakítása*, Brüsszel, Európai Bizottság, 2011. 10. 25, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0682> (letöltve: 2020. 10. 28.).
- EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE (2017): *Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union*, CIRIEC-International.
- EUROPEAN UNION (2019): *Social enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report*, European Commission, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274> (letöltve: 2020. 10. 28.)
- KERLIN, JANELLE A. (2006): *Social Enterprise in the United States and Europe – Understanding and Learning from the Differences*, International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University, [https://www.researchgate.net/publication/225759566\\_Social\\_Enterprise\\_in\\_the\\_United\\_States\\_and\\_Europe\\_Understanding\\_and\\_Learning\\_From\\_the\\_Differences](https://www.researchgate.net/publication/225759566_Social_Enterprise_in_the_United_States_and_Europe_Understanding_and_Learning_From_the_Differences) (letöltve: 2020. 10. 28.).
- LINGANE, ALISON – OLSEN, SARA (2004): Guidelines for social return on investment, *California Management Review*, 46. évfolyam, 2004/3., 116–135.
- MONZÓN CAMPOS, JOSÉ LUIS – CHAVES-ÁVILA, RAFAEL (2012): *The Social Economy in the European Union*, European Economic and Social Committee, [http://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2015/12/EESC\\_CIRIECReport2012\\_EN.pdf](http://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2015/12/EESC_CIRIECReport2012_EN.pdf) (letöltve: 2020. 10. 28.).
- PHILIPP, STEFAN – BRUGNER, PHILIPP (2018): *Extended Interregional Analysis on the Social Enterprise Ecosystems in Six European Regions*, Zentrum für Sociale Innovation, 2018 (prezentáció), [https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user\\_upload/tx\\_tevprojects/library/file\\_1522147880.pdf](https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/file_1522147880.pdf) (letöltve: 2020. 10. 28.).

- POLACKOVÁ, ZUZANA (2019): *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe – Country Report Slovakia*, European Commission, <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22453&langId=en> (letöltve: 2020. 10. 28.).
- TECHNOPSIS GROUP (2018): *Social Business Initiative (SBI) follow up – Cooperation between social economy enterprises and traditional enterprises*, Technopolis Group, <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/36684> (letöltve: 2020. 10. 28.).
- TÓTH LAURA – VARGA ÉVA – VARGA PÉTER (2011): *A társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon*, Budapest, NESsT EUROPE Nonprofit Kft.
- UJVÁRI, INGRID (2019): *Act on Social Economy and Social Enterprises*, Bratislava, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1047&newsId=9365&furtherNews=yes> (letöltve: 2020. 10. 28.).

## ÁBRAJEGYZÉK

- 1. ábra: Nonprofit szervezetek bevételeinek nagysága és megoszlása a forrás szerint, 2007–2017. Forrás: KSH (é. n.): *Összefoglaló táblák (STADAT) – Idősoros éves adatok – Gazdasági és nonprofit szervezetek, vállalkozások teljesítménye*, [https://www.ksh.hu/stadat\\_eves\\_3\\_2](https://www.ksh.hu/stadat_eves_3_2) (letöltve: 2020. 10. 28.).
- 2. ábra: A szociális gazdaságban foglalkoztatottak aránya az összes foglalkoztatott között. Forrás: EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE (2017): *Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union*, CIRIEC-International.
- 3. ábra: Tevékenységi területek megoszlása bevétel szerint, 2017. Forrás: KSH (é. n.): *Összefoglaló táblák (STADAT) – Idősoros éves adatok – Gazdasági és nonprofit szervezetek, vállalkozások teljesítménye*, [https://www.ksh.hu/stadat\\_eves\\_3\\_2](https://www.ksh.hu/stadat_eves_3_2) (letöltve: 2020. 10. 28.).
- 1. táblázat: A társadalmi vállalkozások számát és elfogadottságát összehasonlító táblázat az Európai Unió összefoglalója alapján. Forrás: European Union (2019): *Social enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report*, European Commission, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274> (letöltve: 2020. 10. 28.).

## SOCIAL ECONOMY – IS IT EASY TO SELL THE SOCIAL SOLUTIONS ON THE MARKET?

### BUT AS YOU KNOW SOMEONE ALWAYS MUST PAY THE PIPER!

#### Abstract

*Theodore Levitt called “the third sector” those organisations and companies in 70s’ that were among for profit and public service organisations. It has a long history and a well-studied back round beyond social enterprises. Hungary joined this context of dispute a bit later, after joining the European Union. Since the 90’s in all Europe the influence of the third sector has grown. Non-profit organisations took over many duties of the state and for-profit organisation aimed to achieve not only profit but social impact as well. After the crisis in 2008 the role of social economy and social enterprises emerged, because this sector was able to react more resilient than the purely for-profit sector itself. After the economical crisis in this sector more workplaces were saved, more products were made, the downturn was less visible. So, the European Commission issued a Communication, “Social Business Initiative” that emphasises the role and importance of this sector. Most of the countries have no legal regulation yet for social enterprises, but those who have, and paid special attention like the United Kingdom can show remarkable results by the social enterprises. Many countries pay special attention to help the cooperation between the non-profit and for-profit sector in order to grow the number of social enterprises. Looking through the good practices of countries not only in the EU but world wide it is clear what needs to be done. In order to achieve more results in this sector it is vital to measure the impact by the social enterprises, to help the cooperation between for-profit and non-profit sectors and to create a legal framework for the social economy.*

**Keywords:** nonprofit, social enterprise, state aid, social impact, cooperation

#### Ruszkai Zsolt

*Szociálpolitikus, a szociális gazdaság és a társadalmi vállalkozások szakértője. Az elmúlt évtizedben az Európai Strukturális Alapok hazai felhasználásának tervezésében és támogatási programok megvalósításában vett részt a társadalmi vállalkozásokat érintően, és több nemzetközi szakmai hálózatnak volt tagja.*





# AZ INNOVÁCIÓS TÉR ÉPÍTŐKÖVEI

## TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS: STRATÉGIA ÉS ÖKOSZISZTÉMA-ÉPÍTÉS

MAJOROS ZSUZSANNA

### Absztrakt

*Napjainkban a társadalmi vállalkozások száma hazánkban és nemzetközi viszonylatban is folyamatosan nő. Működésük mindemellett nem légtüres térben valósul meg, szoros kapcsolatban áll a társadalmi innováció különböző szereplőivel, folyamatával. A tanulmányban megfogalmazott álláspont szerint a társadalmi vállalkozásokban rejlő potenciál kiteljesítéséhez a társadalmi innovációs tér fejlesztésén keresztül vezet az út. Jelen tanulmány elsődleges célja, hogy bemutassa, egy társadalmi innovációs folyamatban milyen és mekkora szerepet töltenek be az innovációs ökoszisztéma potenciális szereplői. Összefoglaljuk továbbá, hogyan kapcsolódnak a társadalmi vállalkozások a társadalmi innováció fogalomköréhez. Rávilágítunk az innovációs ökoszisztémát érintő legfontosabb motivációs tényezőkre, kiemelve az innovációs folyamatok erősségeit, pozitív társadalmi (és adott esetben gazdasági) hatását. Végezetül megvizsgáljuk, hogy a Duna menti országok társadalmi vállalkozási szektorának, „közösségének” fejlesztését, erősítését célzó stratégia milyen szempontok mentén képes támogatni vagy éppen gátolni az innovációt.*

**Kulcsszavak:** társadalmi vállalkozás, társadalmi innováció, ökoszisztéma, stratégia, Duna régió, innovációs tér, fejlesztés, szerepek

---

A társadalmi vállalkozások száma Magyarországon folyamatosan növekszik. Ezzel párhuzamosan pedig ez az újszerű modell különböző háttérű szakembereket vonz, illetve különböző szektorokból induló kezdeményezéseket, projekteket, szervezeteket mozgósít. Mindezek alapján mára hazánkban a társadalmivállalkozás-ökoszisztéma – újszerűsége ellenére – sokszínű és változatos képet mutat. Jelen tanulmány készítője olyan vállalkozókkal és

eltérő szektorokból érkező szakemberekkel működik együtt folyamatos jelleggel, akik elkötelezettek a társadalmi vállalkozások fejlődése iránt. Mindannyian hiszünk abban, hogy korunk kihívásainak kezeléséhez a társadalmi vállalkozások innovatív eszközt és módszert nyújtanak. Meggyőződésünk ugyanakkor, hogy a társadalmi vállalkozások felvirágzásához és az ökoszisztéma egészének hatékonyabb működéséhez, illetve fejlődéséhez szükség van mélyebb megértésre és a szektorok közötti hatékony párbeszédre. Mindemellert a társadalmi folyamatok komplexitása miatt is nélkülözhetetlen az eltérő szaktudások és sokszínű intézményi rendszerek bevonása. Tanulmányunkkal célunk, hogy felhívjuk a figyelmet a társadalmi vállalkozások és a társadalmi innováció közötti kapcsolatra, illetve párbeszédet kezdeményezzünk a társadalmi innovációs tér mibenlétéről és szereplőiről. Azon az állásponton vagyunk ugyanis, hogy a társadalmi vállalkozásokban rejlő potenciál kiteljesítéséhez a társadalmi innovációs tér fejlesztésén keresztül vezet az út.

Témaválasztásunkat – társadalmi innovációs és vállalkozás-szakértőként – a fentiek mellett a 2019–2020-as év legfontosabb társadalmi-gazdasági változásaival is indokolhatjuk. A társadalmi vállalkozási szektort érintő kiemelt stratégiai irányokhoz kapcsolt konkrét akciók tervezése és megvalósítása a 2020-as évben új lendületet vett. Hazánkban ez a támogatók/finanszírozók és társadalmi innovációs szakértők, valamint a társadalmi vállalkozások és civil szervezetek korábbinál szorosabb és hatékonyabb együttműködését eredményezte. A napjainkban súlyosbodó, illetve újonnan fellépő társadalmi problémákra sokkal szélesebb körnek nyílt rálátása (személyes érintettségüknek vagy a transzparens kommunikációs tevékenységnek köszönhetően), kialakítva egyfajta viszonyrendszert e problématerületekhez fűződően, a társadalom számos szereplőjének esetében.

Jelen tanulmány elsődleges célja tehát, hogy a fentiekhez kapcsolódóan bemutassa, egy társadalmi innovációs folyamatban milyen és mekkora szerepet töltenek be az innovációs ökoszisztéma potenciális szereplői. Ezt követően összefoglaljuk, hogyan kapcsolódnak a társadalmi vállalkozások a társadalmi innováció fogalmköréhez. Rávilágítunk az innovációs ökoszisztémát érintő legfontosabb motivációs tényezőkre, kiemelve az innovációs folyamatok erősségeit, pozitív társadalmi (és adott esetben gazdasági) hatását. Célunk továbbá, hogy megvizsgáljuk, hogy a Duna menti országok társadalmi vállalkozási szektorának, „közösségének” fejlesztését, erősítését célzó stratégia milyen szempontok mentén képes támogatni vagy éppen gátolni az innovációt.

## Átfogóan a társadalmi innovációról

Annak érdekében, hogy a társadalmi innovációt egyértelműen leválaszthassuk a technológiai innováció fogalmköréről, az alábbiakban foglaljuk össze legfontosabb jellemzőit. Az

általánosan elfogadott definíció szerint társadalmi innovációnak tekinthető minden olyan új, az eddigi, bevett gyakorlattól eltérő szemlélet-, illetve megközelítésmód, termék, eljárási folyamat, gyakorlat, amely a társadalom bizonyos (pontosan kijelölhető) területein felmerülő problémák és szükségletek megoldását (enyhítését) tűzi ki célul, miközben új értékek, attitűdök, társadalmi kapcsolatok, adott esetben új és megfelelően adaptálható modellek, struktúrák jönnek létre. Történik mindez az úgynevezett innovációs ökoszisztéma szereplői együttműködésének keretében, az ötletgenerálástól a tervezésen át egészen az innovációs fejlesztések megvalósításáig, valamint az eredmények értékeléséig.

Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy társadalmi innovációról abban az esetben is beszélhetünk, ha új modellek, struktúrák létrejötte helyett a korábbi, bevett gyakorlat válik – az innovációs folyamat eredményeképpen – eredményesebbé, hatékonyabbá.

Mindezen változások elképzelhetetlenek a különböző szektorok szereplőinek szinergikus együttműködése nélkül, minél diverzebb innovációs érintetti kör bevonásával. Éppen emiatt tekinti a szakirodalom (és egyre inkább a közbeszéd is) szektor feletti/szektorközi folyamatnak a társadalmi innovációt. (A szektorköziség, illetve -felettség közötti definíciós különbség részletes bemutatása meghaladná e cikk terjedelmi korlátait, ezért ebben az esetben szinonimaként használjuk őket.)

Amennyiben a szakértőként az elmúlt öt évben levezetett fókuszcsoporthoz tartozó interjúinkat, kerekasztal-beszélgetéseinket és egyéb képzési-fejlesztési alkalmainkat szeretnénk összegezni, azt mondhatnánk, hogy mind az állami döntéshozók, mind a szakértők, egyéb piaci szereplők, civil szervezetek, informális közösségek, mind pedig a már működő társadalmi vállalkozások képviselői a hazai, illetve transznacionális együttműködések fontosságát hangsúlyozzák, természetesen saját stratégiai céljaik elérése érdekében. De pontosan kik is ezek a potenciális innovátorok, s milyen attitűd és kompetenciák birtokában képesek új innovációs folyamatok elindítására, megvalósítására?

## A társadalmi innovációs ökoszisztéma kulcsszereplői

Az *állami szereplők* oldaláról (a közigazgatás valamennyi szintjén) a társadalmi innováció napjainkban egyre inkább egybeforr a vidékfejlesztéssel (Nemes és Varga, 2015), a foglalkoztatáspolitikával, valamint egyéb, társadalmi és gazdaságfejlesztési, szakpolitikai szempontból értelmezhető kulcsterületekkel. Gondoljunk csak Magyarország jelenlegi „KKV-stratégiájára” (*A magyar mikro-, kis- és közepes vállalkozások megerősítésének stratégiája [2019–2030]*), melyből egyértelműen kiderül, hogy a „vállalkozáspolitikai feladata, hogy a teljesítménynövelés mellett a KKV-szektor társadalomszervezési, közösségi szerepét is erősítse”. A stratégia tehát magukat a *mikro-, kis- és középvállalatokat* is a társadalmi innováció kulcsszereplőivé teszi, közösségi szerepük hangsúlyozásával.

Mindemellett az állam olyan – nélkülözhetetlen – erőforrások birtokában van, melyek mozgósításával képes részt vállalni az innovációs folyamatok tervezésében, illetve megvalósításában. Az állami szektor stratégiai szerepdefiníciója és hatásköre ismeretében azonban kijelenthetjük, hogy aktív részvétele szükséges, de korántsem elégséges feltétele a társadalmi problémák innovatív megoldásának.

Kiemelendő – az állam által generált innovációs folyamatokkal szembeállítva – azon *alulról jövő (közösségi) kezdeményezések szerepe*, melyeket *nem kormányzati, civil szervezetek*, illetve jogi személyiség nélküli informális csoportok indítanak el, saját (lokális és egyéb szubkultúrához tartozó) közösségeikben, jól adaptálható kezdeményezéseket létrehozva. Jelenlétük természetesen nem pótolja a kormányzati szereplők aktív részvételét ezekben a folyamatokban, bizonyos állami funkciók átvállalására azonban – sajátos jellemzőikből adódóan – predesztinálja őket.

Nem léphetünk tovább ebben a felsorolásban anélkül, hogy említést tennénk a *nagyvállalatokról, multinacionális vállalatokról*, melyek jelenlegi (CSR- és egyéb) tevékenységükhöz kapcsolódóan napjainkban is potenciális innovációs központokként működnek. A nagyvállalati kör rendelkezésére álló erőforrásoknak (legyen szó a tudástökről, azaz a humán erőforrásról, vagy egyéb, pénzügyi erőforrásokról) kiemelt jelentőségük van egy átlagos innovációs folyamat generálásában. Napjainkban – a már megvalósult szektorközi együttműködéseknek és az ilyeneket célul kitűző projekteknek köszönhetően – e célcsoport mellé társadalmilag hasznos tevékenységeikkel egyre inkább felzárkóznak a *mikro-, kis- és középvállalatok* is.

Nemzetközi és hazai viszonylatban egyaránt kulcsszerepet töltenek be az innovációs folyamatban az *oktatási intézmények*, mind a köz-, mind a felső-, mind pedig a felnőttoktatás szintjén. A jelenlegi magyarországi jogalkotói törekvés egyre inkább az oktatási szintek integrálását tűzte ki célul (gondoljunk csak a felnőttképzési rendszer átalakítására), mely változási folyamat hatékonyan képes hozzájárulni az innovációhoz szükséges készségek és képességek iskolarendszeren belüli és kívüli fejlesztéséhez, az élethosszig tartó tanulás jegyében. E megállapításunk háttérében az oktatási intézmények mint innovációs központok fontosságának hangsúlyozása áll. Nélkülözhetetlen tehát a kompetenciafejlesztést célzó szereplők bekapcsolása az innováció folyamatába.

Megkerülhetetlen szereplők továbbá azok a *társadalmi vállalkozások*, amelyek jó gyakorlatként, jelentős társadalmi hatást generáló működésük során több ízben bizonyították, hogy tevékenységükkel képesek hozzájárulni bizonyos társadalmi problémák enyhítéséhez, megoldásához, természetesen erősítve beágyazottságukat közvetlen környezetükbe, valamint partneri kapcsolataik, együttműködéseik folyamatos fenntartásával, diverzifikálásával.

Ezen a ponton tartjuk fontosnak kiemelni, hogy a társadalmi vállalkozások fogalmköre nem feleltethető meg a társadalmi innovációnak. A kettő közötti kapcsolatot azonban több szinten is tetten érhetjük: a társadalmi innováció fókuszában is pozitív irányú társadalmi változások elérése áll, az innovációban részt vevő stakeholderek és aktorok gyakran meg-egyeznek a társadalmi vállalkozások sikerében elkötelezettekkel, illetve jellemzően (gyakran) a társadalmi vállalkozási formában él tovább, illetve működik a társadalmi innovációs folyamat eredménye.

A társadalmi vállalkozás tehát egy lehetséges forma, értelmezési keret, működésmód, mely sajátos jellegéből adódóan képes társadalmi innovációs folyamatok generálására, illetve megvalósítására. Létrehozói, illetve vezetői *magánszemélyek, társadalmi innovátorok*, munkatársaik pedig – az esetek nagy többségében – abból az érintetti körből kerülnek ki, melyben a fenntartható, tudatosan tervezett üzleti modellben működtetett vállalkozási tevékenységen keresztül megoldani kívánt társadalmi probléma/szükséglet jelentkezett.

A társadalmi vállalkozások hatékonyan képesek megvalósítani a képessé tétel (*empowerment*) legfontosabb elemeit azáltal, hogy mind a szervezeten belüli, mind pedig a külső érintetteket, célcsoportokat bevonják mindennapi működésükbe (különös tekintettel a döntés-előkészítésbe), illetve társadalmihatás-generáló és -mérő tevékenységükbe. A társadalmi vállalkozási működést szabályozó jogszabályi háttér hiányosságainak köszönhetően e szervezetek képesek innovatív projektek és struktúrák létrehozására, illetve menedzselésére. Összességében tehát azt mondhatjuk, hogy a társadalmi vállalkozások az ökoszisztéma aktoraiként egyfajta működési, megvalósítási keretet is biztosítanak a társadalmi innovációs kezdeményezések számára.

Az innovációs ökoszisztéma egyéb szereplőinek támogatása/együttműködése nélkül azonban az innovációban rejlő lehetőségek jelentős mértékben szűkülnek, a társadalmi vállalkozások működése – légüres térben – nem valósítható meg üzleti és társadalmi szempontból fenntartható módon.

## **A társadalmi innovációs folyamat motivációs háttere, mozgatórugói**

Ahhoz azonban, hogy a fentebb bemutatott potenciális innovátorok által alkotott innovációs tér és ökoszisztéma létrejöjjön és működőképesé váljon, nélkülözhetetlen az innovációs folyamat legfontosabb sikerkritériumainak áttekintése, a gazdasági, illetve társadalmi hasznosság szempontjából egyaránt.

## A szektorközi együttműködés pozitív hatása

Egy társadalmi innovációs folyamat önmagában alkalmas arra, hogy különböző szakaszai-ban az érintetteket együttműködésre sarkallja, változó céllal és fókusszal. E szakaszok az alábbiak (Murray et al., 2010) – valamennyi esetében a különböző szektorok együttműködésére helyeződik a hangsúly:

- a szükséglet felismerése;
- ötletfejlesztés;
- a prototípus tesztelése a gyakorlatban;
- fenntartás, a társadalmi innováció eredményeinek átültetése a mindennapi gyakorlatba;
- az eredmények el- és kiterjesztése;
- rendszerszintű változásfenntartás.

Fontos meghatározni, hogy az innovációs folyamat hat szakaszában milyen jellegű és fókuszú beavatkozások képzelhetők el.

## A társadalmi innováció egyéni és közösségi szintjének szétválasztása

A diverz érintetti kör együttműködéséhez kapcsolódóan kiemelendő, hogy a társadalmi innovációs folyamat minden esetben egyéni és közösségi szinten is kifejti hatását, külső (extrinzik) és belső (intrinzik) elemeinek köszönhetően. Ennek értelmében természetesen a lehetséges beavatkozási területek is ezekhez a szintekhez kapcsolódnak stratégiai szempontból. Joana Breidenbach 2020-as előadásában (Breidenbach, 2020) az integrálszemlélet alapmodelljének számító AQAL-modell értelmezését terjeszti ki a társadalmi innováció holisztikus megközelítése érdekében. Megállapíthatjuk, hogy egyik terület sem értelmezhető önmagában, illetve a másik három terület szemszögéből, így a hozzájuk kapcsolódó beavatkozások, konkrét akciók egymásra hatását is figyelembe kell vennünk. Ezek a területek az alábbiak:

- egyéni belső szint: attitűdök és a lélek;
- egyéni külső szint: viselkedés és kompetenciák;
- közösségi belső szint: kultúra és kommunikáció;
- közösségi külső szint: struktúrák és folyamatok.

A társadalmi innovációs ökoszisztéma valamennyi szereplője a fenti területek (vagy azok egyike) mentén valósítja meg működését, a megcélzott társadalmi probléma megoldása/enyhítése érdekében. Éppen ez adja az innovációs ökoszisztéma sokszínűségét. Nem mindegy azonban, hogy az érintetteket milyen motivációs erők mozgatják. A lehetséges motivációs elemek azonosításához rávilágítunk a társadalmi innováció legjelentősebb eredményeire, hasznosságára.

## A társadalmi innováció legfontosabb eredményei és az ezekhez kapcsolódó beavatkozási területek

A társadalmi innovációs folyamat valamennyi lépése képes olyan *együtműködések* elindítására (mind transznacionális, mind nemzeti szinten), melyek a későbbiekben jelentős társadalmi és/vagy gazdasági hatást képesek kifejteni az érintettek körében. Gondolhatunk itt a jó gyakorlatok és megszerzett tapasztalatok folyamatos áramlására, az egymástól való tanulás öngerjesztő folyamatára. Az együtműködések során olyan szoros, partneri kapcsolatok szülehetnek, melyek kitűnő alapot teremtenek a jövőbeni innovációs és projektgeneráló, modellfejlesztő együtműködések számára. A társadalmi innováció kiemelkedő szakértői egyre inkább a kompetenciaalapú fejlesztési folyamatok fontosságát hangsúlyozzák: az egyéni boldogulás, a képességrepertoár bővítése kapcsolja be az egyént mint a társadalom legfontosabb aleggységét ezekbe a folyamatokba. Kijelenthetjük, hogy az egyéni szakmai és egyéb *kompetenciafejlesztés* támogatása nélkül nem képzelhető el rendszerszintű változás.

A társadalmi innováció összességében nem más, mint energizáló, aktív, alkotó-teremtő folyamat, melynek fókuszában a megoldani kívánt társadalmi probléma, illetve mindazon érintettek állnak, akikre az innovációs tevékenység és annak eredménye hatást gyakorol. Hildy Gottlieb és munkatársai (2020) azt találták, hogy az innovációs folyamatot megalapozó kérdésseltevés módosítása (a helyes kérdés megfogalmazása) hatékonyan járul hozzá az innovációs folyamat eredményének és hatásának változásához. Kiemelik például, hogy a versenytársak azonosítása helyett ezeknél a folyamatoknál legfőbb feladatunk a társadalmi innováció eredményéből részesülők, valamint a folyamatban aktívan részt vevők, azt előremozdítók identifikálása. Egyfajta cél- és hatékonyságorientált innovációs folyamatot szorgalmazznak, mely képes energiával ellátni a kooperációalapú társulásokat, hatékonyabbá és sikeresebbé téve működésüket.



## Hogyan szolgálja a Társadalmi Vállalkozások Duna régiós Stratégiája a társadalmi innovációt?

Tanulmányunk következő fejezetében azt mutatjuk be részletesen, hogy a 2019-ben a SENSES-projekt (INTERREG Danube Transnational Program) keretében működő nemzetközi partnerség munkájának köszönhetően kidolgozott *Társadalmi Vállalkozások Duna régiós Stratégiája* mely elemein keresztül képes hatékonyan hozzájárulni (stratégiai szinten) a társadalmi innovációhoz az érintett Duna menti országok szociális gazdaságának felélénkítésével.

A fentebb részletesen bemutatott okokból a társadalmi vállalkozásoknak van lehetőségük és képességük arra, hogy olyan társadalmi és gazdasági folyamatokat generáljanak, melyek hozzájárulhatnak Európa innovatív, fenntartható és befogadó növekedéséhez, azaz az *EURÓPA 2020 Stratégia* céljainak teljesüléséhez. Emiatt az utóbbi évtizedben különösen nagy érdeklődés övezte a társadalmi vállalkozásokat és fejlődésüket Európában.

Ennek ellenére a szektor továbbra is számos kihívással kénytelen szembenézni, melyek megakadályozzák, hogy a társadalmi vállalkozások beteljesítsék küldetésüket, és társadalmi, illetve környezeti szempontokat integráljanak az európai gazdaság működésébe. Ilyen akadályozó tényezők például a hiányzó vagy gyenge szakpolitikák, a társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos képzések és a társadalmi vállalkozások hálózatainak hiánya, a szektor alacsony szintű ismertsége és korlátozott jelenléte, láthatósága a társadalmi és gazdasági folyamatokban.

A Duna régió ebből a szempontból rendkívül összetett és vegyes képet mutat. Néhány országban (például Németország és Ausztria) a társadalmi vállalkozási szektor már gazdag múltra tekinthet vissza, és jelentős eredményeket ért el a társadalmi, környezeti és gazdasági problémák vállalkozói eszközökkel való, rendszerszintű kezelésében.

A régió több országában azonban a társadalmi vállalkozások fejlődése csak az utóbbi időben indult meg, és – ezzel összefüggésben – a szektor ismertsége és elismertsége nagyon alacsony, hiányoznak vagy gyengék a szektor fejlesztéséhez nélkülözhetetlen szakpolitikák, képzési programok, fejlesztő szervezetek és hálózatok, valamint fejletlenek vagy teljesen hiányoznak a szektor növekedéséhez szükséges pénzügyi eszközök. A Duna régió országainak többségében így a társadalmi vállalkozások életképessége alacsony, a piaccal és a közszférával kialakított kapcsolataik törékenyek, s a szektor nem tudja betölteni a fentiekben vázolt szerepét a befogadó, fenntartható és innovatív európai növekedés megteremtésében.

Ez a felismerés indította a SENSES-projektet megvalósító szervezeteket arra, hogy a projekt keretében kísérletet tegyenek a Duna régió társadalmi vállalkozási ökoszisztémájának megerősítésére. E cél érdekében a projekt létrehozta a társadalmi vállalkozások régiós



szintű hálózatát, majd arra alapozva helyzetképet készített a régió társadalmi vállalkozásairól, a szektor fejlesztésére kialakított szakpolitikákról és a Duna régióban működő társadalmi vállalkozások adaptálására érdemes jó gyakorlatairól.

E megalapozó tevékenységek eredményeit hasznosítva a projekt Szakpolitikai Diagnosztikai Eszközt készített annak érdekében, hogy a politikai döntéshozók fel tudják mérni a társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos nemzeti politikák helyzetét, hiányosságait, fejlesztési lehetőségeit a régió országaiban; illetve kidolgozott egy online képzési és mentoring-eszközt a gyakorló társadalmi vállalkozások fenntarthatóbb működésének támogatása és üzleti életképességének növelése érdekében. Láthatjuk tehát, hogy a felülről, illetve alulról jövő, kompetenciafejlesztésre (is) irányuló eszközök és eredmények egyaránt jelen vannak a SENSES-projektben is.

Végül, a projekt eredményeit integrálva a SENSES-partnerség elkészítette a *Társadalmi Vállalkozások Duna régiós Stratégiáját* annak érdekében, hogy a régió társadalmi vállalkozási ökoszisztémájának fejlesztését a régiós különbségeket csökkentő, harmonizált szakpolitikák kialakításán keresztül támogassa.

## **A Duna régió társadalmi vállalkozásainak jellemzői és lehetőségei**

A SENSES-projekt tapasztalatcseréinek eredményeképpen a projektpartnerek a Duna régió társadalmi vállalkozásainak következő főbb jellemzőit és lehetőségeit határozták meg:

- A társadalom tagjai egyre inkább tudatában vannak a társadalmi és gazdasági tevékenységek közösségekre és a környezetre gyakorolt hatásának a Duna régióban, így *a társadalmi és környezeti felelősségre* irányuló nyitottság is egyre fontosabbá válik napjainkban.

*A társadalmi vállalkozások a szervezeti struktúra, az üzleti tevékenység és a társadalmi hatások tekintetében változatos szektort* alkotnak. Ez a sokszínűség a Duna régió társadalmi vállalkozási szektorának alapvető értéke és erőssége.

- A társadalmi vállalkozások *innovatív és rugalmas módon reagálnak* a társadalmi kihívásokra, és fontos szerepet játszanak a társadalmi integrációs folyamatokban.
- Sok társadalmi vállalkozás rendelkezik *figyelemre méltó tapasztalattal és átadható jó gyakorlatokkal* a helyi társadalmi és környezeti problémák fenntartható üzleti tevékenységeken keresztül történő megoldása, a társadalmi hatásgyakorlás területén. Így a társadalmi vállalkozások sikeresen hívhatják fel a figyelmet a társadalmilag felelős üzleti tevékenységek hasznára, különösképpen a társadalmi szolidaritás

erősítésére, a bevételek társadalmi célú visszaforgatására és az emberiség szem- pontok gazdasági életben való érvényesítésére. Így *motiválni tudják a hagyományos módon működő vállalkozásokat* társadalmi felelősségvállalásuk erősítésére.

- A társadalmi vállalkozások feladatok átvállalásával, valamint jobb, olcsóbb és ha- tékonyabb szociális és foglalkoztatási szolgáltatásaik révén *támogathatják a helyi és regionális hatóságokat.*
- A társadalmi vállalkozások *bizonyítottan ellenállók a gazdasági változásokkal és vál- ságokkal szemben.*
- A szociális gazdaság résztvevőiként a társadalmi vállalkozások *mérhető gazdasági erőt képviselhetnek, és hozzájárulhatnak a nemzeti GDP növekedéséhez.*

## Közös jövőkép

A stratégia megalkotásában részt vevő projektpartnerek meghatározták a SENSES-partner- ség közös jövőképét a Duna régió társadalmi vállalkozási ökoszisztémáját illetően. E közösen kidolgozott vízió alapjait a fent bemutatott sajátosságok és lehetőségek, valamint a projekt során megvalósított tapasztalatcsere és a közös megismerési folyamat eredményei jelentik. Jövőképünk 2027-ig tekint előre, és határozza meg a stratégia alapelveit, mivel évekig is el- tarthat, míg a kívánt változások végbe mennek, továbbá mivel a stratégián keresztül hozzá kívánnak járulni az újratervezett EU Duna Régió Stratégia (*Danube Transnational Program*) fejlesztéséhez és megvalósításához a következő programozási időszakban (2021–2027).

Jövőképünk szerint 2027-re a Duna régióban a társadalmi vállalkozások virágzó ökoszisz- témája működik majd, mely...

- a társadalmi vállalkozás közösen megalkotott, *széles körű definíciója* – egy közös Duna régiós értelmezési keret – alapján a társadalmi vállalkozási szektor alapvető erősségeit és alapértékeit, a szociális és gazdasági tevékenységek, hatások és szer- vezeti formák sokszínűségét támogatja. Mindehhez szükség volt annak *széles körű közös meghatározására*, mit értünk társadalmi vállalkozáson a Duna régióban.
- a *mérhető társadalmi hatást* és bizonyításának különböző gyakorlatait a társadal- mi vállalkozói tevékenységek széleskörűen használt, *alapvető követelményeként*, to- vábbá a Duna régióban működő társadalmi vállalkozások *közmegegyezésen alapuló azonosítására* alkalmas eszközként ismeri el.
- a *társadalmi vállalkozásokat gazdasági szereplőknek, a KKV-szektor integrált* (de nem beolvadt, tehát jellegzetességeiket, speciális karakterüket megőrző) *tagjainak tekinti*, melyek így hazai és nemzetközi vonatkozásban is a *piaci lehetőségek, üzlet-*

*fejlesztési szolgáltatások, pénzügyi források és támogató hálózatok szélesebb köréhez férhetnek hozzá.*

- erősíti a társadalmi vállalkozások helyi gazdasági, társadalmi, pénzügyi, kulturális és politikai környezetbe való *beágyazottságát*, amely képessé teszi őket *gazdasági teljesítőképességük és társadalmi hatásaik növelésére és társadalmi küldetésük megvalósítására*.
- elősegíti a társadalmi vállalkozások Duna régiós vagy akár uniós szintű *nemzetközi együttműködéseit* egymással, a hagyományos vállalkozásokkal, a pénzügyi szervezetekkel, a befektetőkkel és a szakpolitikusokkal, ami képessé teszi őket arra, hogy nemzetközi piacokra lépjenek, és azokon megmaradjanak.
- erősíti a társadalmi vállalkozási szektor *önszerveződési és érdekérvényesítő képességét*, és növeli *elismertségét* szakpolitikai és jogalkotói szinten is.
- *láthatóbbá és jobban érthetővé* teszi a társadalmi vállalkozásokat a Duna régió országaiban.

Jövőképük két szakaszra bontható: az első szakasz célja a társadalmi vállalkozás koncepciójának fogalmi tisztázása a régióban, ami egyszerre jelenti az üzleti tevékenységet és a társadalmi hatást középpontba helyező harmonizációt és ezzel a fogalom kiszélesítését. A második szakasz az első szakaszra épülve a szektor fejlődését célozza, amely a gazdasági teljesítmény és a társadalmi hatás párhuzamos mennyiségi, lépték- és hatékonyságnövekedéseként értelmezhető.

## Prioritások és stratégiai célok

A tapasztalatcserék – elsősorban az országjelentések elemzését és a SENSES-projekt során megvalósított szakpolitikai műhelyek – eredményeire alapul véve az alábbi prioritásokat és a hozzájuk rendelt következő célokat határozták meg. A projektpartnerek regionális akciótervei ezen célokhoz kapcsolódnak, és ezek rövid távú megvalósítását szolgálják.

1. prioritás – Fogalmi tisztázás	
<b>Megcélzott szereplők</b>	Szakpolitikai döntéshozók, jogalkotó, tudományos és támogató szervezetek
<b>Végző kedvezményezettek</b>	Társadalmi vállalkozások, KKV-k, szakpolitikai döntéshozók, jogalkotó, tudományos és támogató szervezetek
<b>Hatásszint</b>	Duna régió
<b>Leírás</b>	<p>Az 1. prioritás a stratégia további hét tematikus prioritását alapozza meg, közös bázist nyújtva a stratégia keretén belül tervezett minden beavatkozás számára.</p> <p>A prioritás a társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos koncepció tisztázását és harmonizációját, valamint annak közös értelmezését szolgálja, hogy mit értünk társadalmi vállalkozáson és társadalmi vállalkozói működésen a Duna régióban.</p> <p>A fogalmi tisztázás és harmonizáció kiindulópontja az EU társadalmivállalkozás-definíciója, de a prioritás a piaci bevételekkel és a mérhető és alátámasztható társadalmi hatásokkal kapcsolatos elemek erősítését célozza. A fogalmi tisztázás és harmonizáció így a társadalmi vállalkozások és társadalmi vállalkozói működés piacibevétel- és társadalmihatás-alapú értelmezési keretének megalkotásához, a társadalmi vállalkozás definíciójának és a társadalmi vállalkozások célcsoportjának kiszélesítéséhez vezet. Mindez elengedhetetlen a szektor gazdasági és társadalmi jelentőségének és elfogadásának növeléséhez.</p>
<b>Stratégiai célok (SC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SC 1.:</b> Az EU-s definíción alapuló, de a piaci bevételhez és a társadalmi hatáshoz kapcsolódó jellemzőket megerősítő, közösen elismert, kibővített társadalmivállalkozás-koncepció kidolgozása vagy elfogadása.</li> <li>• <b>SC 2.:</b> A különböző hatásmérési módszerek és keretrendszerek alkalmazásának elismerése a társadalmi vállalkozások és a társadalmi vállalkozói működés alapkövetelményeként és alapvető azonosító eszközeként.</li> </ul>

<b>2. prioritás – Szakpolitika-fejlesztés és jogalkotás</b>	
<b>Megcélzott szereplők</b>	Szakpolitikai döntéshozók, jogalkotók, minisztériumok, irányító hatóságok, pénzügyi szervezetek, kereskedelmi és iparkamarák, lobbiszervezetek, támogató szervezetek
<b>Végső kedvezményezettek</b>	Társadalmi vállalkozások, KKV-k
<b>Hatásszint</b>	Nemzeti és Duna régió
<b>Leírás</b>	<p>Az 1. prioritás által megteremtett alapokra támaszkodva a 2. prioritás a Duna régió különböző országaiban működő társadalmi vállalkozásokat, illetve a társadalmi vállalkozói működést érintő törvények és jogi keretek harmonizációjára törekszik.</p> <p>A prioritásnak megfelelően tervezett célok és tevékenységek továbbá a szektor jogi kereteinek meghatározását és tisztázását, a társadalmi vállalkozások gazdasági szereplőkként és a KKV-szektor integrált tagjaként való jogszabályi elismerését, valamint a társadalmi vállalkozások sokszínűségének támogatását szolgálják.</p> <p>Végül a 2. prioritás a társadalmi vállalkozások szakpolitikai elismerésének megalapozására is törekszik. Ez utóbbi a (nemzeti) szakpolitikai szereplők erősebb elköteleződését és bevonódását jelenti a társadalmi vállalkozások általános helyzetének javítása, a helyi politikai környezetbe való beágyazódásuk erősítése, valamint a nemzeti és régiós szakpolitikai döntéshozatali folyamatokban való részvételük fejlesztése érdekében.</p>
<b>Stratégiai célok (SC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SC 3.:</b> A stratégia középtávú megvalósítása érdekében a SENSES Duna Régiós Társadalmi Vállalkozás Stratégia integrálása a Duna Transznacionális Programba a következő programozási időszakban (2021–2027).</li> <li>• <b>SC 4.:</b> Nemzeti stratégiák megalkotása a társadalmi vállalkozási szektor fejlesztésére</li> <li>• <b>SC 5.:</b> A társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos szakpolitikáért felelős szervezetek (pl. minisztériumközi szervezetek) létrehozása</li> <li>• <b>SC 6.:</b> Specifikus törvények, melyek a társadalmi vállalkozásokat nem kizárólag a foglalkoztatási integráció és a foglalkoztatás területén tevékenykedő szervezetekkel azonosítják, lehetővé téve új társadalmi vállalkozások könnyebb alapítását és a társadalmi vállalkozások bejutását a már meglévő piacokra.</li> <li>• <b>SC 7.:</b> A társadalmi vállalkozási és KKV-szektor szakpolitikai integrációja</li> <li>• <b>SC 8.:</b> A társadalmi vállalkozások integrálása a nemzeti és szatellit számlák rendszerébe</li> <li>• <b>SC 9.:</b> A felelős közbeszerzéssel kapcsolatos EU-szabályozás integrálása a nemzeti jogrendszerbe, ahol szükséges.</li> </ul>

<b>3. prioritás – A társadalmi hatás mérése</b>	
<b>Megcélzott szereplők</b>	Szakpolitikai döntéshozók, irányító hatóságok, akadémiai szféra, pénzügyi szervezetek, támogató szervezetek, társadalmi vállalkozások, KKV-k
<b>Végső kedvezményezettek</b>	Szakpolitikai döntéshozók, irányító hatóságok, akadémiai szféra, pénzügyi szervezetek, támogató szervezetek, társadalmi vállalkozások, KKV-k
<b>Hatásszint</b>	Nemzeti és Duna régió
<b>Leírás</b>	A prioritás a társadalmi hatás-mérés koncepciójának (a társadalmi hatás alátámasztását szolgáló különböző módszereknek) a társadalmi vállalkozások működésébe, valamint a társadalmi vállalkozásokat érintő jogszabályokba és szakpolitikákba való integrációját célozza. Ennek megfelelően a prioritás a társadalmi hatás értékelését és igazolását szolgáló különböző keretrendszerek és módszerek kidolgozását és adaptálását, e gyakorlatok terjesztését és a szakpolitikai, jogszabályalkotási, támogató folyamatokba, valamint a társadalmi vállalkozások napi működésébe való integrációját segíti.
<b>Stratégiai célok (SC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SC 10.:</b> A társadalmi hatás értékelését és igazolását szolgáló különböző módszerek és keretrendszerek nemzeti szintű kidolgozása, adaptációja, standardizálása és elismertetése. Hivatalosan elismert társadalmi hatás-mérési és beszámolási standardok.</li> <li>• <b>SC 11.:</b> A társadalmi vállalkozók és szakpolitikusok figyelmének felkeltése a társadalmi hatás mérése iránt.</li> <li>• <b>SC 12.:</b> A stakeholderek (társadalmi vállalkozások, szakpolitikusok, helyi és országos hatóságok, üzleti fejlesztési ügynökségek, pénzügyi szervezetek stb.) által széleskörűen elismert különböző hatásmérési módszerek népszerűsítése</li> </ul>

4. prioritás – Figyelemfelkeltés és elismertetésnövelés	
<b>Megcélzott szereplők</b>	Szakpolitikai döntéshozók, irányító hatóságok, pénzügyi szervezetek, kereskedelmi és iparkamarák, akadémiai szféra, támogató szervezetek, helyi hatóságok, média
<b>Végső kedvezményezettek</b>	Társadalmi vállalkozások, KKV-k
<b>Hatásszint</b>	Nemzeti és Duna régió
<b>Leírás</b>	A 4. prioritás a társadalmi vállalkozási szektor elismertségét erősítő figyelemfelkeltésre, a társadalmi vállalkozások láthatóságának növelésére és a szektorral kapcsolatos megértés megalapozására fókuszál a régióban.
<b>Stratégiai célok (SC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SC 13.:</b> Nemzeti szintű nyilvántartások létrehozása, melyek információt szolgáltatnak a társadalmi vállalkozási szektor méretéről.</li> <li>• <b>SC 14.:</b> A helyi önkormányzatok és nemzeti kormányzati szervek által odaítélt pályázatok az üzleti készségek fejlesztése és a fenntartható pénzügyi helyzet megteremtése érdekében</li> <li>• <b>SC 15.:</b> A társadalmi vállalkozások számára is elérhető (a társadalmi hatás mérésével egybekötött) versenyek indítása a tradicionális üzleti szektorban</li> <li>• <b>SC 16.:</b> Tanúsítási rendszerek és védjegyek kidolgozása a társadalmi vállalkozások számára a társadalmi vállalkozói státusz és a társadalmi hatás igazolása érdekében</li> <li>• <b>SC 17.:</b> A szektorral, annak hatásaival, illetve a nemzeti és regionális stratégiák eredményeivel kapcsolatos intenzív kommunikáció.</li> </ul>

5. prioritás – A piacra jutás támogatása	
<b>Megcélzott szereplők</b>	Irányító hatóságok, pénzügyi szervezetek, támogató szervezetek, helyi hatóságok, KKV-k, vállalatok
<b>Végző kedvezményezettek</b>	Társadalmi vállalkozások, KKV-k, helyi hatóságok, vásárlók
<b>Hatásszint</b>	Nemzeti és Duna régió, Európai Unió
<b>Leírás</b>	<p>Az 5. prioritás számos olyan beavatkozást foglal magában, melyek különböző módokon a társadalmi vállalkozások piacra jutásának fejlesztését célozzák. Ilyen beavatkozások például: a társadalmi vállalkozások által kínált szolgáltatások és termékek versenyképességének növelése; az üzleti kapcsolatok erősítése más vállalkozásokkal, illetve a regionális és helyi hatóságokkal. A prioritás erősíteni kívánja a társadalmi vállalkozások helyi gazdasági környezetbe való beágyazottságát, segíti üzleti tevékenységeik és együttműködéseik nemzetközi szintű kiterjesztését, és a piaci lehetőségek szélesebb spektrumához való hozzáférést biztosít számukra.</p>
<b>Stratégiai célok (SC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SC 18.:</b> A társadalmi vállalkozások erősítése a szerződő hatóságok potenciális ügyfeleiként a szociális szolgáltatások területén</li> <li>• <b>SC 19.:</b> Az állami szervek és a társadalmi vállalkozások figyelmének felhívása a közbeszerzési eljárások során alkalmazott felelős közbeszerzési kritériumok alkalmazásának előnyeire és lehetőségeire</li> <li>• <b>SC 20.:</b> Figyelemfelhívás a társadalmi és környezeti szempontból felelős termékekkel kapcsolatban</li> <li>• <b>SC 21.:</b> A nagyvállalatok, KKV-k és társadalmi vállalkozások közötti hazai és nemzetközi üzleti kapcsolatok támogatása</li> <li>• <b>SC 22.:</b> A társadalmi vállalkozások társadalmi és technológiai innovációinak támogatása tudástranszferrel, pénzügyi eszközökkel, pályázatokkal</li> </ul>



<b>6. prioritás – A finanszírozás fejlesztése</b>	
<b>Megcélzott szereplők</b>	Irányító hatóságok, pénzügyi szervezetek, befektetők, támogató szervezetek, helyi hatóságok, vállalatok
<b>Végső kedvezményezettek</b>	Társadalmi vállalkozások, KKV-k
<b>Hatásszint</b>	Nemzeti és Duna régió, Európai Unió
<b>Leírás</b>	A 6. prioritás a társadalmi vállalkozások számára elérhető privát és közösségi pénzügyi források fejlesztését, több és testreszabottabb pénzügyi megoldás kialakítását, a finanszírozási lehetőségek szélesebb spektrumához való hozzáférés fejlesztését, a nemzeti és nemzetközi pénzügyintézetekkel, valamint befektetőkkel való együttműködés erősítését szolgálja.
<b>Stratégiai célok (SC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SC 23.:</b> A társadalmi vállalkozások pénzügyi fenntarthatóságának erősítése és a közsféra által kiírt pályázatoktól való függőségük csökkentése alternatív pénzügyi eszközök révén</li> <li>• <b>SC 24.:</b> A helyi és állami intézmények bekapcsolása a társadalmi vállalkozások támogatórendszerébe annak érdekében, hogy a helyi kisvállalkozásokat érintő közfinanszírozás mértéke növekedjen.</li> <li>• <b>SC 25.:</b> Nem kizárólag a foglalkoztatási integráció területén működő társadalmi vállalkozásokra összpontosító finanszírozás</li> <li>• <b>SC 26.:</b> Célzott pénzügyi támogatások társadalmi startupok számára</li> </ul>

<b>7. prioritás – Hálózatépítés és a lobbitevékenység erősítése</b>	
<b>Megcélzott szereplők</b>	Szakpolitikai döntéshozók, társadalmi vállalkozások, KKV-k, támogató szervezetek, érdekképviselői és lobbiszervezetek, civil szervezetek
<b>Végső kedvezményezettek</b>	Társadalmi vállalkozások, KKV-k, támogató szervezetek, érdekképviselői és lobbiszervezetek
<b>Hatásszint</b>	Nemzeti és Duna régió
<b>Leírás</b>	A 7. prioritás a társadalmi vállalkozások nemzeti és nemzetközi hálózatainak erősítésére összpontosít, hogy azok a társadalmi vállalkozások számára jobb érdekvédelmi és lobbilehetőségeket biztosítsanak a Duna régióban. A prioritás keretében tervezett beavatkozások növelik a társadalmi vállalkozások beágyazottságát a helyi társadalmi és politikai környezetbe, erősítik hazai és nemzetközi együttműködéseiket és a támogató hálózatokhoz való hozzáférésüket. Ennek eredményeképpen intenzívebbé válik a társadalmi vállalkozások bevonódása, illetve résztvetelük a politikai döntéshozatali folyamatokban, és mélyül a döntéshozók elkötelezettsége a szektor iránt hazai és nemzetközi szinten.
<b>Stratégiai célok (SC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SC 27.:</b> A civil szféra érdekképviseléssel, érdekvédelemmel és lobbitevékenységekkel kapcsolatos jó gyakorlatainak hasznosítása</li> <li>• <b>SC 28.:</b> A társadalmi vállalkozások nemzeti szintű képviselete és a szektor érdekeinek érvényesítése a döntéshozatali eljárások során</li> <li>• <b>SC 29.:</b> A köz- és a magánszféra közötti együttműködések erősítése a társadalmi vállalkozások képviseletének fejlesztése érdekében</li> <li>• <b>SC 30.:</b> Erősebb és folyamatos együttműködés a már létező és az újonnan alakult érdekképviselői és lobbiszervezetekkel, vagy a társadalmi vállalkozási szektor saját érdekvédelmi és lobbiszervezeteinek létrehozása</li> </ul>

<b>8. prioritás – Tudásépítés</b>	
<b>Megcélzott szereplők</b>	Támogató szervezetek, akadémiai szféra, társadalmi vállalkozások, KKV-k
<b>Végső kedvezményezettek</b>	Társadalmi vállalkozások, KKV-k
<b>Hatásszint</b>	Nemzeti és Duna régió
<b>Leírás</b>	Végül a 8. prioritás hivatott arra, hogy javítsa a társadalmi vállalkozások hozzáférést az üzletfejlesztési szolgáltatásokhoz, jobb és több tréning-lehetőséghez juttassa őket vállalkozói készségeik, menedzsmentismereteik és társadalmihatás-mérési gyakorlataik fejlesztése érdekében. Ez a prioritás hozzájárul továbbá a társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos tudás terjesztéséhez a társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos témakörök és tárgyak középfokú és felsőfokú tanterveibe integrálásán keresztül, ami a szektor láthatóságának és a társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos megértésnek a növekedéséhez vezet.
<b>Stratégiai célok (SC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SC 31.:</b> A társadalmi vállalkozók pénzügyi, marketing-, menedzsment-, jogi és HR-tudásának fejlesztése</li> <li>• <b>SC 32.:</b> Vállalkozói készségek fejlesztésére irányuló képzés a formális oktatás részeként (információk a társadalmi vállalkozási szektorról az üzleti iskolák tanterveiben, egyetemi szintű társadalmivállalkozás-kurzusok megvalósítása)</li> <li>• <b>SC 33.:</b> A társadalmi vállalkozások piaci szemléletének kialakítására fókuszáló üzletfejlesztési szolgáltatások</li> </ul>

## Összefoglalás

A fentebb részletesen bemutatott *Társadalmi Vállalkozások Duna régiós Stratégiája* átfogóan és strukturáltan mutatja meg, hogyan képes generálni és támogatni a társadalmi innovációt egy olyan stratégia, amely a diverz és különböző szektorok szereplőit magában foglaló partnerség által azonosított problématerülethez kapcsolódik. Az azonosított aktorok, valamint a stratégiai célok mentén azonosított lehetséges beavatkozások, illetve konkrét akciók a társadalmi innováció legfontosabb alapelemei.

Ahhoz azonban, hogy a stratégia következtében megvalósuló társadalmi innováció, illetve a mögötte álló ökoszisztéma fenntartható módon működhessen, az egyes szereplőknek erőforrásaik és kompetenciáik mentén a tőlük elvárható leghatékonyabb és legmagasabb minőségű munkát kell elvégezniük, partneri együttműködésben. Gondolunk itt természetesen a fentebb bemutatott valamennyi aktorra: az állami döntéshozókra és a szakpolitikák munkatársaira, a civil szervezetekre, az oktatási intézmények, illetve az akadémiai szféra képviselőire, a nagyvállalatokra, a KKV-kra és nem utolsósorban magukra a társadalmi vállalkozásokra.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- *A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája, 2019–2030*, Innovációs és Technológiai Minisztérium, [https://www.kormany.hu/download/5/f7/b1000/KKV\\_Strategia.pdf#!DocumentBrowse](https://www.kormany.hu/download/5/f7/b1000/KKV_Strategia.pdf#!DocumentBrowse) (letöltve: 2020. 08. 04.).
- BREIDENBACH, JOANA (2020): *Boosting Change through Social Innovation*, online esemény a Social(i)Makers projekt keretében (CE1040), prezentáció, 2020. 07. 09.
- GOTTLIEB, HILDY (2020): *Creating a Better World Means Asking Better Questions*, SSIR, [https://ssir.org/articles/entry/creating\\_a\\_better\\_world\\_means\\_asking\\_better\\_questions#](https://ssir.org/articles/entry/creating_a_better_world_means_asking_better_questions#) (letöltve: 2020. 08. 04.).
- MURRAY, ROBIN – MULGAN, GEOFF – CAULIER-GRICE, JULIE (2010): *The Open Book of Social Innovation*, The Young Foundation, <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf> (letöltve: 2020. 08. 04.).
- NEMES GUSZTÁV – VARGA ÁGNES: (2015): *Társadalmi innováció és társadalmi tanulás a vidékfejlesztésben – Sikerek, problémák, dilemmák, „Mérleg és kihívások”, IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia*, [http://real.mtak.hu/32781/1/Nemes\\_Varga\\_Tarsadalmi\\_innovacio...MERLEG\\_ES\\_KIHIVASOK\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/32781/1/Nemes_Varga_Tarsadalmi_innovacio...MERLEG_ES_KIHIVASOK_u.pdf) (letöltve: 2020. 08. 04.).
- *Társadalmi Vállalkozások Duna régiós Stratégiája* (2019), SENSES-projekt.

## THE SOCIAL INNOVATION SPACE

### SOCIAL ENTERPRISE: STRATEGY AND ECOSYSTEM BUILDING

#### Abstract

*Nowadays, the number of social enterprises is constantly growing both in Hungary and on the international level. However, their operation does not take place in a „vacuum”, it is closely related to the various actors and processes of social innovation. According to the authors of this study, the way to fulfill the potential of social enterprises is feasible through the development of the social innovation space. The primary goal of the present study is to illustrate the role of potential actors in the innovation ecosystem in a social innovation process. We also summarize how social enterprises relate to the concept of social innovation. We highlight the most important motivating factors affecting the innovation ecosystem, highlighting the strengths of innovation processes and their positive social (and, where appropriate, economic) impact. Finally, we examine the aspects of a strategy aimed at developing and strengthening the social enterprise sector and “community” of the countries along the Danube: we analyze how this strategy can support or even inhibit innovation.*

**Keywords:** social enterprise, social innovation, ecosystem, strategy, Danube region, innovation space, development, roles

#### Majoros Zsuzsanna

*Andragógus, interkulturális szakértő és business coach diplomával rendelkezik. Szervezetfejlesztőként, trénerként és coachként dolgozik, emellett pedig az elmúlt öt évben a társadalmi innovációhoz, illetve a társadalmi vállalkozásokhoz kapcsolódó projekteken vesz részt, folyamatos jelleggel, szakértőként.*

*Fejlesztési szakemberként jelenleg több olyan szektorközi, illetve interdiszciplináris munkacsoport tagja, melyek közös célja a hazai társadalmi vállalkozási szektor láthatóvá tétele, illetve megerősítése. A tanulmányban bemutatott szakmai álláspontja az általa képviselt szakértői csoportok véleményét (is) tükrözi.*



## A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK ÉLETCIKLUSA ÉS MENEDZSMENTKIHÍVÁSAI

BAKÓ CSABA – MÉSZÁROS ÁGNES

### Absztrakt

*A tanulmány, melynek alapjául a SIMPACT Nonprofit Kft. társadalmivállalkozás-fejlesztési tapasztalatai, valamint nyolc ismert társadalmivállalkozás-szakértővel készített szakértői interjúk szolgálnak, gyakorlatias szemléletű, szervezeti és menedzsmentjavaslatokkal, tanácsokkal szolgál a társadalmi vállalkozások számára.*

*A tanulmány a társadalmi vállalkozások működési életciklusát három plusz egy szakaszra bontja, amelyekben a társadalmi vállalkozás jellemzői, kihívásai, menedzsmentmódszerei különböznek egymástól. Az alábbi szakaszokat javasoljuk: alakulási szakasz, érett vállalkozási szakasz, befektetési szakasz, hanyatlási szakasz. A tanulmányban az egyes szakaszok szervezeti jellemzőit és menedzsmentkihívásait részletesen tárgyaljuk.*

**Kulcsszavak:** társadalmi vállalkozás, menedzsment, szervezet, életciklus, gyakorlati tanács, tőkebevonás, befektetés

---

Tanulmányunk alapjául a SIMPACT Nonprofit Kft. társadalmivállalkozás-fejlesztési tapasztalatai, valamint szakértői interjúk szolgálnak, melyeket nyolc társadalmivállalkozás-szakértővel készítettünk. Interjúalanyaink a társadalmi vállalkozási szférában elismert, gyakorlati szakértők, akik saját társadalmi vállalkozásokat vezetnek vagy vezettek, illetve ezek vezetőit szakértőként vagy érintettként támogatják. Felsorolásuk a mellékletben található, az általuk elmondottakat rendszereztük, továbbgondoltuk és átfogó modellbe foglaltuk.

A szakértői interjúkban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy (1) mik a társadalmi vállalkozások menedzsment- és irányítási (*governance*) kihívásai, és ezekhez kapcsolódóan (2) milyen jogi forma és felépítés javasolható a különböző társadalmi vállalkozásoknak.

A megkérdezett szakértők egyetértenek abban, hogy a társadalmi vállalkozások menedzsment- és irányítási kihívásai sok szempontból nagyon hasonlóak az üzleti vállalkozásokéihoz, bár a párhuzamok mellett vannak különbségek is. A témát kevésbé ismerők számára talán könnyebbnek tűnhet egy társadalmi vállalkozást alapítani és menedzselni, mint egy üzletit, valójában azonban ennek az ellenkezője igaz. A társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos nehézségekre a későbbiekben sok példát és bizonyítékot szolgáltatunk.

A fejlődő társadalmi vállalkozások működési életciklusát a menedzsment és a jogi forma szempontjából ideáltipikusan három plusz egy szakaszra bonthatjuk, amelyekben a társadalmi vállalkozás jellemzői, kihívásai, menedzsmentmódszerei különböznek egymástól. Az alábbi szakaszokat javasoljuk:

1. alakulási szakasz (*start-up stage*)
2. érett vállalkozási szakasz (*maturity stage*)
3. befektetési szakasz (*investment stage*)
4. hanyatlási szakasz (*deterioration stage*)

A szakaszokat a következőkben jellemezzük, és menedzsmentkihívásaikat részletezzük.

## 1. AZ ALAKULÁSI SZAKASZ

Ebbe a szakaszba soroljuk a társadalmi vállalkozás azon időszakait, amelyek megelőzik az érett működést. Vagyis idetartozik a társadalmi vállalkozási ötlet felmerülésétől a vállalkozás megalapításáig tartó idő, és ezt követően a megalakulás utáni kezdeti időszak, amikor a vállalkozás kiépülőben, felfutóban van.

A társadalmi vállalkozás alapítóját/vezetőjét egyik interjúalanyunk „Bajnokként” említette, és ezt a nevet a vezető legtöbbször valóban meg is érdemli. Hiszen a Bajnok ebben az időszakban el kell hogy juttassa a vállalkozást az ötlettől a megvalósulásig, majd a megvalósulástól az érettségig.

A társadalmi vállalkozások ötletei rendszerint nem egy üzleti lehetőségtől indulnak, hanem egy célcsoporttól, egy társadalmi problémától, amelyet a vállalkozáson keresztül remélünk orvosolni. Az üzleti cél fontos, de nem elsődleges, hiszen a leglényegesebb egy társadalmi csoport segítése (például fogyatékkal élők foglalkoztatása, munkahelyteremtés elmaradott kistérségekben, esélyteremtés a hátrányos helyzetű roma közösség számára).

Jellemző az is, hogy a társadalmi vállalkozás egy *anyaszervezet* (általában nonprofit vagy egyházi szervezet) berkeiből nő ki, az indítja, felügyeli működését. A társadalmi vállalkozás ebben az időszakban nem független az anyaszervezettől, annak munkatársai sok esetben a



társadalmi vállalkozásban is dolgoznak, illetve az anyaszervezet céljai, prioritásai képeződnek le a társadalmi vállalkozásban is.

A társadalmi vállalkozás tehát *hármás célrendszer* alapján működik:

- *Üzleti cél:* pénzügyi eredmények elérése (ideális esetben nyereség, gyakran a nullszaldó, máskor a veszteség szintjének kordában tartása).
- *Társadalmi cél:* a célcsoporttal kapcsolatos küldetés megvalósítása (például hátrányos helyzetűek foglalkoztatása).
- *Szervezeti cél:* további célok (például demokratikus belső működés, profitelosztási megfontolások az anyaszervezet felé, pénzügyi túlélés, a támogatóktól való függetlenség).

Együtt nagyon nehéz ezt a három célt megvalósítani, és már a célok szintjén megjelenik az, hogy egy társadalmi vállalkozás mennyivel komplexebb egy üzleti vállalkozásnál, hiszen ott a három cél közül jellemzően csak az első jelenik meg.

## Mit jelentenek a fentiek menedzsmentszempontról a Bajnok számára?

Az alakulási szakaszban a Bajnok a társadalmi vállalkozás fő (és gyakran egyetlen) motorja. Rajta múlik, hogy a vállalkozás meg tud-e alakulni, elindul-e a működése, és mennyire lesz sikeres. Az ő képességein, készségein, ismeretein, motivációin és elkötelezettségén múlik a vállalkozás léte és sikere. Jellemzően ő a vállalkozás egyetlen vezetője, a döntések az ő kezében vannak, ugyanakkor az alapító anyaszervezet befolyása rendkívül nagy, hiszen a vállalkozás többnyire még nem különül el tőle világosan.

A Bajnoknak ebben a szakaszban *vállalkozói képességekkel és tudással* kell rendelkeznie. Mivel ő indítja el a vállalkozás működését, szüksége van a működési területhez köthető szak tudásra, és a tapasztalatok alapján sok társadalmi vállalkozás indul ki innen. Például ha egy elmaradott térségben a lakosokat foglalkoztató társadalmi vállalkozást akarnak létrehozni, és van a közösségben egy vállalkozói vénájú pék, aki szívesen vállalja a Bajnok szerepét, akkor eséllyel alakul egy pékség. Ha a Bajnok szakmája szerint asztalos, a vállalkozás asztalosüzem lesz, ha pedig a melegházi növénytermesztéshez ért, akkor ez lehet a vállalkozás működési területe. Ugyanakkor a szakmai ismeretek nem elégségesek a társadalmi vállalkozás sikeréhez. Hiszen ehhez rengeteg más tudás és készség is szükséges. A következőkben ezek közül sorolunk fel fontosabbakat, a teljesség igénye nélkül:

Tudás és ismeretek	Képességek és készségek
<p><i>Szakmai:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A működési területnek megfelelő szakma (pék, asztalos stb.)</li> </ul> <p><i>Üzleti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üzleti stratégia</li> <li>• Pénzügy és számvitel</li> <li>• Marketing</li> <li>• Sales</li> <li>• Logisztika (ha termelési tevékenység)</li> <li>• Projektmenedzsment</li> <li>• HR</li> <li>• Jogi ismeretek, adminisztratív kompetenciák</li> <li>• Számítógépes ismeretek</li> <li>• A célcsoport ismerete és az ezzel kapcsolatos tudás</li> <li>• stb.</li> </ul>	<p><i>Az ötlet megvalósításához:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vállalkozószellem</li> <li>• Kreativitás</li> </ul> <p><i>A működtetéshez:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kitartás és eltökéltség</li> <li>• Kontroll és önkontroll/önismeret</li> <li>• Pragmatikusság</li> <li>• A tanulás és változás képessége</li> </ul> <p><i>A csapat felépítéséhez:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Karizma vagy szakmai tekintély</li> <li>• Kommunikáció</li> <li>• Empátia</li> <li>• Nyitottság</li> </ul> <p><i>A döntéshozatalhoz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A nemet mondás, nehéz döntés képessége</li> <li>• A delegálás képessége</li> <li>• stb.</li> </ul>

A fenti tudások és készségek nagyon ritkán lelhetők fel egy emberben maradéktalanul, vagy ha mégis, akkor az illető esetleg már egy sikeres üzleti vállalkozás tulajdonosa, és nem akar társadalmi vállalkozást alapítani. Ezért hasznos és javasolt, hogy a Bajnok már az alakulási szakaszban *csapatot* építsen, és *külső segítséget* vegyen igénybe. Az alakulási szakaszban sok egyéb *erőforrás bevonása* is javasolt, például:

- *Az anyaszervezet munkatársai:* Ők ebben a szakaszban még nagyon közel vannak, befolyásuk nagy, bevonásuk többnyire gond nélkül megtörténik.
- *Egyes területek szakértői:* Például könyvelő, marketingszakember, értékesítési szakember. Ezen szakértők bevonhatók akár (részidős) alkalmazottként vagy alvállalkozóként is, hiszen így minden szükséges munka szakértője kellő időtávra és költséghatékonyan köteleződik el.
- *Inkubátorprogramok, mentorok:* A megkérdezett szakértők tapasztalatai alapján a leggyakrabban hiányzó tudás az üzleti ismeretek terén mutatkozik. Ennek köszönhető, hogy nagy az igény a társadalmi vállalkozásokat segítő különböző *inkubátorprogramokra*, amelyek során *mentorok* segítségével a Bajnok fejlesztheti üzleti ismereteit, segítséget kap a stratégia kidolgozásához, üzleti megvalósításához, és a mentorok rávilágítanak tudásának vakfoltjaira.

- *Felügyelőbizottsági vagy elnökségi tagok:* A jogi formától függően törvényi előírás lehet a meglétük, és érdemes őket úgy választani, hogy valamilyen fontos tudással vagy kapcsolati hálójukkal hozzájárulhassanak a vállalkozás sikeréhez. Ezt a tudásukat használja is ki a társadalmi vállalkozás. Az egyik szakértőnk például fogyatékkal élők foglalkoztató éttermében kezdetben a társadalmi célok megvalósítását tartotta nehezebbnek, ezért a kuratóriumba pszichológus, szociológus szakértőket vont be. Ahogy ezen a téren előreléptek, és az üzleti célok súlya nőtt, a kurátorok egy részét üzletemberek váltották fel, például vállalkozó, mesterszakács került közéjük.
- *Bankok/befektetők:* Amennyiben a társadalmi vállalkozás a későbbiekben tőkebevonást tervez, érdemes már a korai időszakban banki vagy befektetői szakértőt bevonni a vállalkozásba. Ha ez kezdetben nem prioritás, úgy bevonásukat az érett vállalkozási szakaszban javasoljuk.

## 2. AZ ÉRETT VÁLLALKOZÁSI SZAKASZ

Ebben a szakaszban már jellemzően nagyobb méretű vállalkozásról beszélünk, amelyben egy csapat dolgozik együtt, és a működés egyre komplexebb.

*Üzleti szempontból* ebben a szakaszban a vállalkozás olyan szignifikáns végtermékkel vagy szolgáltatással jelenik meg a piacon, melyet értékesít. Beszállítói, ügyfelei, üzleti partnerei szemszögéből ez professzionális vállalkozás, talán nem is mindannyian tudják, hogy társadalmi vállalkozás. Nagyon fontos, hogy professzionálisan tudjon megjelenni az üzleti szférában, szaktudását állandó minőséggel, jogi és pénzügyi stabilitással, profi imázssal és hozzáállással erősítse.

*Társadalmi szempontból* ebben a szakaszban a társadalmi cél még mindig rendkívül fontos, de mivel a fentiek alapján az üzleti cél is komoly értelmet nyer, rendszerint nagyon fontossá válik az *anyaszervezettől való elkülönülés*. Ez a megkérdozett szakértők szerint nem problémamentes. Ha üzleti haszon keletkezik, erre az anyaszervezet igényt tart, és esetleg azokat a pénzüsszegeket is elvonná, amelyeket fontos lenne a vállalkozás fenntarthatósága, fejlődése érdekében befektetni, újrainvestálni. A profi imázs szempontjait sem mindig segíti az anyaszervezet befolyása, így erősen javasolt legkésőbb ebben a szakaszban saját jogi entitásként elkülöníteni a vállalkozást, és menedzsmentjét, felügyelőbizottságát stb. is különválasztani.

*Szervezeti szempontból* ebben a szakaszban a Bajnok már nem egy személyben viszi előre a vállalkozást, hanem *vezetői csapatra* van szükség, hogy sikeres legyen. Ebben a csapatban a felelősségi körök definiálása és e jogkörök gyakorlása válik fontossá. A Bajnok nem hozhat

meg minden döntést, és nem végezhet el minden vezetési feladatot egy személyben, delegálnia kell. A megkérdezett szakértők véleménye szerint ez is sokszor problematikus, ugyanis a Bajnok, éppen azért, mert annyira magáénak érzi a vállalkozást, továbbra is sokszor megpróbál mindent a hátán cipelni. Kapacitása szűk keresztmetszetté válik a társadalmi vállalkozás fejlődése szempontjából, egyszerűen nem lesz képes minden feladatot időben elvégezni, belepréselni a napjába. Amennyiben nem veszi ezt észre időben, teherbírásától függően előbb vagy utóbb összeomlik, kiég, belefárad. Ilyenkor a vállalkozás a hanyatlási szakaszba zuhan, rosszabb esetben megszűnik. Mivel ennek kockázata nagy, akár külső mentor igénybevételével a Bajnoknak hamar ki kell nevelnie egy vezetői csapatot, de legalább egy második embert, aki(k) őt mindenben helyettesíteni képes(ek), és így a társadalmi vállalkozás akár hosszabb távon is képes működni a Bajnok távollétében is. A társadalmi vállalkozások időnként vészhelyzetben, a Bajnok kiesése után igyekeznek ezt a csapatot létrehozni, de ekkor már lehet, hogy túl késő.

Ebben a szakaszban rendkívül fontossá válik a teljes munkavállalói kör bevonásával kiépíteni az *intézményesített folyamatokat és információmenedzsmentet*, melyek dokumentálják és hatékonyabbá teszik a működést. Ugyanis nemcsak a Bajnok eshet ki, hanem bármelyik kolléga, alkalmazott is, s egy új munkatárs felvétele és betanítása akkor lesz zökkenőmentes, ha a folyamatok és tudás dokumentálása, tárolása, intézményesítése megtörtént.

Különösen fontos a *legfontosabb üzleti mutatók folyamatos mérése és állandó figyelemmel kísérése*, az üzleti működés módosítása a teljesítménymutatók függvényében. Ezt a mérést már az alakulási szakaszban ki kell alakítani, de ebben a szakaszban már intézményesíteni kell, és nemcsak a Bajnoknak, hanem a csapat többi tagjának is képesnek kell lennie arra, hogy megfelelően reagáljon a mutatók változására.

A nagyobb, komplexebb csapatban rendkívül fontossá válik a *belső kommunikáció*, az információáramlás és minden munkatárs elköteleződésének folyamatos biztosítása. A megkérdezett szakértők tapasztalatai szerint ez is sokszor gondot okoz a társadalmi vállalkozásokban, jobb esetben csak a menedzsmentszintű döntésekbe való bevonódás, az elkötelezettség megteremtésének szintjén. Rosszabb esetben a kommunikáció akár annyira hiányos lehet, hogy a munkatársak még napi munkájuk optimális elvégzéséhez sem kapnak elég információt. Ezért a kommunikáció és az információáramlás megoldásait is intézményesíteni kell.

### 3. A BEFEKTETÉSI SZAKASZ

A vállalkozás akkor érkezik a befektetési szakaszba, amikor üzleti működésének sikere kellően stabil, és *üzleti alapú tőkebevonással* elérheti, hogy üzleti szempontok és a társadalmi hatás tekintetében is még magasabb szintre lépjen. Például tulajdonostársként szakmai befektetőt vagy angyalbefektetőt von be, illetve banki hitelt vesz fel.

A társadalmi haszon nem zárja ki, hogy egy vállalkozás profitot hozzon, sőt sok társadalmi vállalkozás bizonyította már be, hogy két célja rendkívül jól megfér egymás mellett. A profit a fenntarthatóság alapja, így a vállalkozás már nincs kiszolgáltatva az állami támogatásoknak, és működését nem kell alárendelnie a pályázatok, támogatások stb. előírásainak. Ezért kifejezetten javasolt kezdettől, az alapítási szakasztól üzleti irányból tervezni a vállalkozást.

A jogi forma itt is kulcskérdés. Már az érett működés szakaszában is fontos volt a jogi elkülönülés az anyaszervezettől, de a megfelelő jogi forma kiválasztásakor akár már a befektetési szakasz későbbi prioritásait is érdemes szemmel tartani. Tehát jogi formaként az érett működés szakaszában a nonprofit kft., de akár az alapítvány, egyesület vagy szövetkezet is szóba jöhet. Ezek előnye, hogy pályázati forrásokra jellemzően továbbra is jogosultak. Viszont ha a vállalkozás később a befektetési szakaszba szeretne lépni, vagyis üzleti befektetőket is szívesen bevonna működésébe, akkor javasolt komolyan átgondolni az üzleti vállalkozások jogi formáit, vagyis leginkább a kft.-t, amelyben a befektető majd üzletrészt szerezhethet.

Ha különválasztható a társadalmi vállalkozás szociális tevékenysége és az üzleti láb, akkor áthidaló megoldásként hasznos lehet a vállalkozásnak egyszerre két külön jogi formát választania. Ekkor tehát két külön entitás létezik, az egyikbe lehet befektetést szerezni, a másik kaphat állami támogatásokat, pályázatokon vehet részt. Szét lehet választani az üzleti és pénzügyi működést, menedzsmentet lehet építeni a kettőnek külön.

Ebben a szakaszban a működés, a folyamatok, az információáramlás és -tárolás, a teljesítmény mérőszámainak figyelése már mindenképpen legyen intézményesítve és dokumentálva, ez elengedhetetlen. Mindez a befektetők szempontjából is fontos, hiszen így átláthatóvá válik a vállalkozás működése. Továbbá ezáltal lehetővé válik a vállalkozás skálázása is: kiterjesztése új földrajzi területekre, szervezetekre vagy akár a nemzetközi szintre.

Rendkívül fontos a stabil és világos menedzsmentszerkezet is, hogy biztosított legyen a folyamatos működés.

A tőkebevonás egyik módja *szakmai vagy angyalbefektetők bevonása*, akik tőkebefektetésükért cserébe tulajdonrészt szereznek a vállalkozásban. Ők rendszerint nemcsak tőkével járulnak hozzá a vállalkozás működéséhez, hanem szakmai tudásukat, tapasztalataikat, kap-

csolatrendszerüket is bevetik a vállalkozás sikere érdekében. Ezért a társadalmi vállalkozás tulajdonosainak érdemes olyan befektetőt választaniuk, akinek a befolyását segítőnek érzik, és tudását, kapcsolatrendszerét hasznosnak ítélik meg a vállalkozás szempontjából.

A befektetők között is létezik egy olyan – hazánkban is egyre növekvő – csoport, amelynek tagjai olyan tapasztalt üzletemberek, akik társadalmilag is érzékenyek, és meggyőződésük, hogy egy üzleti vállalkozás is csak akkor igazán értékes, ha társadalmi haszna is van. Ők nagyon nyitottak arra, hogy a társadalmi vállalkozásokba tőkét fektessenek be.

Az *angyalfektetők* célja a tőkebefektetéssel rendszerint az, hogy évekkel később tulajdonrészüket sokszoros áron értékesíthessék. Így a működési évek során jobbra nem tartanak igényt osztalékra, nem kívánnak profitot kivenni a vállalkozásból, hanem ezt is visszaforgatják a még sikeresebb működésbe, ezzel is növelve tulajdonrészük értékét. Ugyanakkor elvárják, hogy a vállalkozás dinamikusan nőjön, ugyanis leginkább ez növeli tulajdonrészük értékét. Amikor a társadalmi vállalkozás angyalfektetőkkel tárgyal, a növekedés ütemét, a tulajdonrész későbbi értékét szem előtt tartva érdemes üzleti terveket, ajánlatokat készíteni számukra.

A *szakmai befektetők* rendszerint olyan üzletemberek, akik az adott iparágban már üzleti alapon is dolgoznak, és akár piacszerzés, akár imázs szempontjából tartják fontosnak a tulajdonszerzést a társadalmi vállalkozásban. Ők jellemzően nem várnak el olyan dinamikus növekedést, mint az angyalfektetők, viszont jellemzően éves szintű osztalékot kérnek, amely valamilyen megtérülést biztosít befektetett tőkéjüknek. Társadalmi érzékenységük és nem pénzügyi céljaik függvényében ez az osztalék lehet akár egészen alacsony, akár banki hozamok alatti.

A tőkebevonás másik módja a *hitelfelvétel*. Az ezzel kapcsolatban megkérdezett szakértő véleménye szerint a társadalmi vállalkozások többsége a hitelfelvételtől csaknem annyira tart, mint amennyire nincs tisztában az üzleti befektetők bevonásának módjával és lehetőségeivel, így az üzleti tőkebevonás mindkét módja eléggé ritka. A banki hitelfelvételi eljárás kezdetekor a társadalmi vállalkozások vezetői azt gondolják, hogy formális eljárásról van szó, melynek során a bankok bizonyos dokumentumokat bekérnek, és amikor ezek megvannak, folyósítják a hitelt. Ezzel szemben a megkérdezett banki szakértő szerint a hitelígényletkor igen részletes folyamat veszi kezdetét, amelyet akár társadalmivállalkozás-inkubatóként is értelmezhetünk. A bank szakértői ilyenkor elmélyülnek a vállalkozás működésében, üzleti és cash flow terveket, folyamatleírásokat, számviteli és pénzügyi dokumentumokat kérnek be. Arra törekszenek, hogy teljesen átlássák a vállalkozás működését, sőt segítsenek jobbra, hatékonyabbá, üzletileg optimálisabbá tenni már a hitelfelvétel szakaszában. A teljes hitelfelvételi folyamat akár hat hónapig is eltarthat, és a bank a hitel folyósítása után is

figyelemmel kíséri a vállalkozás működését, hiszen jól felfogott érdeke a hitel folyamatos törlesztésének biztosítása. Több banknál társadalmi vállalkozási üzletág is létezik, ahol ezen vállalkozásokban szakértő kollégák segítik a hitelfelvételt.

Mindkét típusú tőkebevonás során szükség van *részletes üzleti tervre*, amely a társadalmi vállalkozás működését, profitabilitását pénzügyileg is világossá teszi, és az elkövetkezendő évekre is tervekkel szolgál a bevételek, kiadások, stratégiai irányvonalak tekintetében. E terv elkészítésébe érdemes pénzügyi szakértőket bevonni, akik mind a társadalmi vállalkozásokban, mind a pénzügyi tervezésben, tőkebevonásban szakértelemmel rendelkeznek.

## 4. A HANYATLÁSI SZAKASZ

A hanyatlási szakaszba akkor ér el a társadalmi vállalkozás, amikor további növekedése lehetetlenné válik, piacai, értékesítési lehetőségei beszűkülnek, vagy egyéb jelentős nehézség jelenik meg. Ekkor már rendszerint menedzsmentproblémák is fellépnek, hiszen számos csökkenés háttérében állnak ezek.

A megkérdozett szakértők és saját tapasztalataink is arra mutatnak, hogy gyakoriak az olyan társadalmi vállalkozások, melyek az alakulási szakaszból egyenesen a hanyatlási szakaszba lépnek, mert egyáltalán nem képesek kiépíteni a haszonnal kecsegtető működést. Nemegyszer előfordul, hogy a társadalmi vállalkozás termékei/szolgáltatásai egyáltalán nem értékesíthetők, mivel minőségük nem éri el a piac által kívánt szintet, vagy piacszerzési problémák miatt a végtermék el sem éri a kereslet színterét.

A leggyakrabban előforduló problémák, amelyeket a szakértők említettek, a teljesség igénye nélkül:

- *A társadalmi cél oly mértékben dominál az üzleti céllal szemben, hogy az üzleti cél meg sem valósul.* Például a kistelepülés kertészeti üzemet hoz létre a helyiek foglalkoztatásának céljából, de a megtermelt termények egyáltalán nem kerülnek piacra, hanem ingyen szétosztják őket a rászoruló dolgozók között. Így a piacszerzés meg sem történik, a bevételi oldal nem realizálódik. Ekkor – klasszikus értelemben – társadalmi vállalkozásról tulajdonképpen nem is beszélhetünk, ez nem más, mint támogatott foglalkoztatás.
- *A Bajnok/alapító nem megfelelő módon határozza meg az üzleti valóságot az alakulási szakaszban.* Már az alapítás stádiumában előfordul, hogy a civil szférában és a szociális célokban igen járatos, de az üzleti világban járatlan alapítók üzleti lehetőségeket gyanítanak ott, ahol ilyenek valójában nincsenek. Rosszul mérik fel a keresletet, a piaci potenciált, a költségeket stb., és olyan vállalkozás jön létre, amely



megalakulásától kezdve életképtelen. Ugyanakkor ez tőkeinjekciókkal akár hosszú ideig elfedhető, és a tőke sokszor rendelkezésre áll az anyaszervezet forrásaiból, pályázatokból, állami támogatásokból. Ha abban a luxushelyzetben vagyunk, hogy megalakíthatunk egy olyan vállalkozást, amelynek veszteségei „ingyempénzből” örökre gond nélkül ellensúlyozhatók, akkor természetesen érthető döntés lehet a vállalkozás elindítása és fenntartása. De a valóságban a legtöbb esetben már középtávon nyilvánvalóvá válik, hogy egy jelentős veszteségeket folyamatosan felhalmozó vállalkozás nem tartható fenn. Ezért a szakértők egyöntetű tanácsa az, hogy szakmailag nagyon alapos és az üzleti valóságot elfogadó gazdasági tervezés előzze meg a társadalmi vállalkozás alapítását.

- *A Bajnok/alapító nem megfelelő módon határozza meg az üzleti valóságot az érett vállalkozási / befektetési szakaszban.* Az üzletileg életképes társadalmi vállalkozások körében is előfordul (ugyanúgy, mint a tisztán üzleti vállalkozásoknál), hogy a vezetőség értékelése a valóságról nem reális. Ennek oka lehet, hogy nem kellően nyílt a kommunikáció a vezetőség és a vállalat alsóbb szintjei között, az alkalmazottak elhallgatják a valós helyzetet, vagy a vezetők hallása „szelektív”, nem értik meg, nem értelmezik megfelelően az alsóbb szintekről érkező üzeneteket. A valóságértékelés hibájának oka lehet az is, hogy az eredményességi mutatók (KPI = Key Performance Indicator) nem megfelelően vannak meghatározva, hiányzik közülük valami fontos, vagy esetleg nem kellő gyakorisággal mérik vagy vizsgálják ezeket. Így esetleg elsikkadhat egy fontos üzleti folyamat, keresleti vagy kínálati változás stb., ami kudarchoz vezet.
- *A társadalmi vállalkozás nem képes elkülönülni az anyaszervezettől.* (1) Személyi függőség: a civil szervezet vezetői, munkatársai a társadalmi vállalkozást is megpróbálják vezetni, de mivel számukra ez nem is elsődleges prioritás, és a szakértelmük sem megfelelő, a vállalkozás kudarcra van ítélve. (2) Pénzügyi függőség: ha az anyaszervezet biztosítja a fizetéseket, alkalmazza a könyvelőt, szakértőket, fizeti az ingatlan bérleti díját stb., akkor nem könnyen látható át a társadalmi vállalkozás valódi költségstruktúrája. Ha az anyaszervezet lefölözi a hasznot, és a társadalmi csoport egyéb irányú segítésére költi, akkor a vállalkozás kifulladásra van ítélve, hiszen a kellő jövőbeli beruházások ellehetetlenülnek. Bár az anyaszervezettől való elkülönülés nehézkes és sokszor fájdalmas, a szakértők egyöntetű véleménye az, hogy meg kell történnie, mert a társadalmi vállalkozás túlélése és sikere a tét.
- *A Bajnok „one man show”-ként egyedül üzemelteti a társadalmi vállalkozást.* Hiányzik a vezetői csapat, a felelősségi és döntési jogkörök szétosztása, a feladatok delegálása. Ez nemcsak akkor gond, ha a Bajnok kiesik, bár ekkor szinte elkerülhetetlen az



összeomlás, hanem akkor is, ha a Bajnok ereje teljében irányít, mert még ekkor is ő válhat a fejlődés, növekedés szűk keresztmetszetévé.

- *A demokratikus döntéshozatal és az „abszolútizmus” között a Bajnok, illetve a társadalmi vállalkozás nem találja a megfelelő egyensúlyt.* Minden megkérdozett szakértő szót ejtett erről a témáról, amely így valóban az egyik legnagyobb kihívásnak tűnik. Egyikük folyamatos „kötéltáncként” írta le a demokratikus döntéshozatal és az egyszemélyi döntések, illetve a különböző üzleti, társadalmi, szervezeti prioritások közötti egyensúlyozást. A társadalmi vállalkozások Bajnokai rendszerint nagyon demokratikus, társadalmilag érzékeny, másokkal törődő emberek, számukra elsődleges fontosságú a körülöttük élők boldogsága és érdeke. Ez még nagyobb hangsúlyt kap, ha társadalmi vállalkozásuk szociális célja éppen a támogatott célcsoport munkavállalói foglalkoztatása. A Bajnokok erős késztetést éreznek, hogy munkavállalóikat mindenről megkérdozzék, mindenbe bevonják. Ugyanakkor az állandó demokrácia komplex üzleti tevékenység esetén nem hatékony, rendkívüli módon lelassítja, sőt időnként blokkolja a működést. Ezért szakértőink egyöntetű javaslata, hogy a demokrácia csak a stratégiai, hosszú távú döntések esetében érvényesüljön, ott viszont rendkívül fontos az összes munkatárs bevonása, mert ez biztosítja elkötelezettségüket is. Egy szakértőnk „felvilágosult abszolútizmusként” írta le az operatív döntések szintjét, amelyen a Bajnok és a vezetői csapat a célcsoport érdekeit jól ismerve és maximálisan figyelembe véve maga dönt az ilyen típusú kérdésekről. Ez érvényes a nehéz operatív döntésekre is, ahol egyensúlyra kell törekedni a hosszú távú üzleti célok elérése és a célcsoport érdekei között. A fogyatékkal élők foglalkoztató életterem megkérdozett tulajdonosa két operatív döntést említett példaként. Az egyik egy séf elbocsátása volt, aki üzletileg rendkívül jól teljesített, ugyanakkor rossz kapcsolatban volt a támogatott fogyatékkal élő alkalmazottakkal. Itt a hosszú távú társadalmi cél, a fogyatékkal élők foglalkoztatása jelentősen sérült, így a tulajdonos elbocsátotta a séfet. Ugyanakkor elfogadta egy óriási rendezvény cateringfeladatainak biztosítását, amely cégük túlélése, növekedése, imázsának építése szempontjából rendkívül fontos volt. Tudta, hogy ez a rendezvény meghaladja fogyatékkal élő alkalmazottjainak teherbírását, de felkészítette őket az egyszeri túlzott terhelésre, és más módon is igyekezett, hogy ez számukra is kivitelezhető legyen. Egy másik megkérdozett szakértőnk olyan menedzsmentkérdések demokratizálásáról beszélt, melyek vonatkozásában a támogatott munkavállalók érdeke rövid távon épp ellentétes volt a vállalkozás üzleti érdekeivel. Az alkalmazottak, kellő bölcsesség és hosszú távú gondolkodás hiányában, ragaszkodtak saját érdekeikhez, ami a vállalkozást üzleti hátrányba hozta, és

már középtávon is ellehetetlenítette működését. Az alkalmazottak úgy gondolták, „győzelmet arattak”, de valójában ők is rosszul jártak, hiszen a vállalkozás később megszűnt, így elveszítették munkahelyüket. A Bajnoknak társadalmi érzékenysége ellenére adott esetben fel kell tudni vállalnia, az anyaszervezettől való függetlensége által pedig képesnek is kell lennie, hogy egy személyben a célcsoport érdekével rövid távon ellentétes döntést hozzon hosszú távú érdekeik védelmében.

- *A tervezés nem kellően folyamatos, átgondolt és szelektív.* A társadalmi vállalkozások életében előfordul, hogy az üzleti stratégiai gondolkodás nem kellően épül ki, ha a Bajnok nem üzletember, akkor ez nem válik vérvé. Így a vállalkozás „napról napra él”, gondot okoz neki mind a növekedés, mind a csökkenés, mert ezekre nincs felkészülve. A szakértők mindegyike hangsúlyozza a tervezés fontosságát, ezen belül is az alábbi szempontokat:
  - a) *Szelektív célmeghatározás:* Az esetek többségében ne legyen több egy-két stratégiai üzleti célnál. A társadalmi vállalkozás célrendszere már így is komplex, ha még üzletileg is bonyolódik, megvalósítása az adott vezető és csapat számára lehetetlenné válhat.
  - b) *Kockázati elemzés és scenáriók:* A vezetőség legyen tisztában az esetleg felmerülő kockázatokkal, és legyen terve ezekre, létezzenek üzleti scenáriók, váratlan mértékű növekedésre és csökkenésre is. Példaként éttermi szakértőnk azt az esetet hozta fel, amikor a déli órákban az étteremben sokkal többen várahoztak asztalra, mint amire ők számítottak. Erre is volt tervük: a várahozókat későbbi visszatérésre kérték, és ha ez nem volt lehetséges, rendelésüket előre felvették, hogy ebédszünetükbe így is beleférjenek.
  - c) *Kommunikáció:* A stratégiaalkotás a vezetőség részéről legyen kommunikációs folyamat. A Bajnok ne egyedül, az asztalánál ülve alkossa meg a stratégiákat és üzleti célokat, hanem folyamatos párbeszédben a munkavállalói csapattal és a külső szakértőkkel, érintettekkel.
  - d) *Mérhetőség:* A stratégiai célok legyenek mérhetők. Előre határozzuk meg a mérés és a folyamatos visszacsatolás módját is.

## INTERJÚALANYOK

A tanulmány forrása az alábbi interjúalanyok véleménye, amely saját tapasztalataikból és szakirodalom-ismeretükből táplálkozik, továbbá a SIMPACT Nonprofit Kft. tapasztalata. Az interjúk 2020 tavaszán készültek.

### 1. ANDREI GEORGESCU

Hét éve aktív társadalmi vállalkozó, az MBQ nevű romániai társadalmi vállalkozás alapítója, amely hagyományos roma kézművesek jelenlétét támogatja az országos piacon. Hatéves aktív munkája során a támogatott roma kézművesek számát ötről huszonötre emelte, a társadalmi vállalkozás havi bevételét pedig ötszáz euróról húszezer euróra. Az online értékesítés mellett az MBQ boltot is nyitott, valamint partnerséget alakított ki több nemzetközi céggel, például az IKEA-val. Jelenleg a szakértő a Co/risom osztrák régiós társadalmi vállalkozás fejlesztőprojektjében dolgozik.

### 2. JAKAB ÁRON

Alapítója és vezetője a Fruit of Care nevű társadalmi vállalkozásnak, amely fogyatékkal élők foglalkoztatásával gyárt elsődlegesen vállalati ajándéktárgyakat. A társadalmi vállalkozás missziója a fogyatékosokkal szemben táplált előítéletek csökkentése, magas minőségű termékek gyártása által. A vállalkozás 2010-ben alakult, és évekig sikeresen működött, illetve jelenleg is működik kisebb, csökkenő volumennel, a dolgozókat többnyire másodállásban foglalkoztatva. Jakab Áron jelenleg társadalmi vállalkozások tanácsadását végzi az IFKA Közhasznú Nonprofit Kft.-nél.

### 3. KÁROLYI ANTAL

Angyalbefektető 2010 óta, és a Traction Tribe nevű Startup Accelerator alapítóinak egyike. Az elmúlt négy évben a Magyar Üzleti Angyal Egyesület elnöke. A szervezet célja a magyar angyalbefektetések katalizálása. Az Impact Ventures csoportnak is alapító tagja, korábban igazgatótanácsi tagja. Itt a cél olyan szervezetek és kezdeményezések támogatása, melyek fájdalmas társadalmi problémákkal foglalkoznak. Sok éve vesz részt személyesen is helyi közösségeket érintő társadalmi vállalkozásokban, és van egy saját társadalmi vállalkozása, melyben halláskárosultak végeznek IT-programozói munkát.

#### 4. MÉSZÁROS ANDREA

A Kék Madár Alapítvány alapítója. A szervezet éttermeket, óvodát és csokoládéüzemet működtet fogyatékkal élők foglalkoztatásával, valamint munkaerőpiaci szolgáltatásokat nyújt részükre. Szociológusi, szociális munkás háttérrel egy hagyományos civil szervezet alapítója, melyet főleg EU-s és állami pályázati forrásokból finanszíroztak. Az évek során megtapasztalta a pályázatokkal kapcsolatos volatilitást és adminisztratív követelményeket, amelyek a civil szervezet munkáját hátráltatják, és saját finanszírozásra törekedve alapított társadalmi vállalkozást, mely jelenleg is sikeresen működik, növekedik, terjeszkedik.

#### 5. MÉSZÁROS ANNA

Társadalmivállalkozás-szakértő, jelenleg az IFKA Közhasznú Nonprofit Kft.-nél végez társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos tanácsadói, fejlesztői és forrásosztói munkát. Korábban a NESST nevű, társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezet igazgatótanácsának volt a tagja és több társadalmi vállalkozásnak a mentora. A társadalmi vállalkozási témakör egyik legismertebb szakértője Magyarországon.

#### 6. NAGY GÁBOR

A SIMPACT Nonprofit Kft. egyik alapítója és ügyvezető igazgatója. A cég nonprofit menedzsmenttel, stratégiával és hatásméréssel foglalkozik civil szervezetek számára. Nagy Gábor közgazdász, multinacionális tanácsadó cégeknél kezdte karrierjét, az Ernst & Young és a Deloitte után a Boston Consulting Group korábbi vezetőjének kis stratégiai butik tanácsadó cégénél dolgozott. Jelenleg tanácsadói tudását a társadalmi vállalkozások segítésére használja, befektetőkkel, forrásosztókkal, alapítókkal dolgozik együtt, képzésekkel, testre szabott fejlesztési tervekkel, mentorálással és kapcsolatépítéssel segítve őket.

#### 7. SZALAI ZSOLT

Közgazdász, karrierjét a pénzügyi szektorban kezdte, különböző bankoknál és befektető cégeknél dolgozott. Jelenleg szabadúszó tanácsadó, aki gyakran dolgozik társadalmi vállalkozásokkal. A KEVE Keresztény Vezetők Társaságának elnöke, és folyamatos önkéntes munkával segíti a református egyházat.

## 8. SZALAY ORSOLYA

Az Erste Bank magyarországi CSR-vezetője. Az Erste Bank a Dunai régióban az egyik vezető hitelintézet, kiemelt fókuszterülete a civil szféra és a civil bankolás. Az Erste Stiftung forrásosztó alapítvány, amely színvonalas inkubátorprogramokat (például SEEDS program) is kínál társadalmi vállalkozások számára. Szalay Orsolya személyesen is részt vesz a társadalmi vállalkozások fejlesztésében és befektetésre kész tételében, banki kölcsönök odaítélésében és a jelentkezők kezelésében.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- BARTAL ANNA MÁRIA (2005): *Nonprofit elméletek, modellek, trendek*, Budapest, Századvég.
- BORZAGA, CARLO – TORTÍA, ERMANNO (2007): A szociális gazdasági szervezetek a vállalatelméletben, in *Szociális gazdaság nemzetközi megközelítésben, az OECD tapasztalatai tükrében*, Budapest, Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, 6–45.
- BULLAIN, NILDA (1995): A nonprofit szervezet mint működő intézmény, in *Alapfokú kézikönyv civil szervezetek számára*, Budapest, NIOK–Soros.
- CORRY, OLAF (2010): Defining and theorizing the third sector, in TAYLOR, RUPERT (szerk.): *Third Sector Research*, New York, Springer, 11–20.
- COVIN, JEFFREY G. – SLEVIN, DENNIS P. (1991): A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 16, No. 1, 7–25.
- CSOBA JUDIT – FREY MÁRIA – G. FEKETE ÉVA – LÉVAI MÁRTA – SOLTÉSZ ANIKÓ (2007): *Szociális gazdaság kézikönyv*, Budapest, OFA.
- DEFOURNY, JACQUES (2001): From third sector to social enterprise, in BORZAGA, CARLO – DEFOURNY, JACQUES (szerk.): *The Emergence of Social Enterprise*, London – New York, Routledge.
- ESSE BÁLINT – LUKÁCS ÁGNES – MOLNÁR KRISZTINA – VARGA JUDIT (2013): *Társadalmiféle vállalkozók?*, Budapest, Helyi Mérték Alapítvány.
- FARKAS FERENC (2004): Nonprofit menedzsment, in DINYA LÁSZLÓ et al.: *Non-business marketing és menedzsment*, Budapest, KJK–KERSZÖV.
- G. FEKETE ÉVA – HUBAI LÁSZLÓ – KISS JULIANNA – MIHÁLY MELINDA (2017): Social Enterprise in Hungary, *ICSEM Working Papers*, No. 47, Liege, The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- KÁKAI LÁSZLÓ (2009): *Kik is vagyunk mi? Civil szervezetek Magyarországon*, Pécs, IDResearch Kft. – Publikon.
- KISS JULIANNA (2015): Társadalmi célok, gazdasági tevékenységek – A társadalmi vállalkozások definíciói, *Civil Szemle*, XII. évfolyam, 2015/1., 5–22.
- LYON, FERGUS – RAMDSEN, MARK (2006): Developing fledgling social enterprises? A study of the support required and means of delivering it, *Social Enterprise Journal*, Vol. 2, No. 1, 27–41.

- MAIR, JOHANNA – NOBOA, ERNESTO (2003): *Social Entrepreneurship – How Intentions to Create a Social Enterprise Get Formed*, IESE Business School – University of Navarra – WP No. 251, <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0521-E.pdf> (letöltve: 2020. 10. 28.).
- MORT, GILLIAN MAREE SULLIVAN – WEERAWARDENA, JAY – CARNEGIE, KASHONIA (2003): *Social Entrepreneurship – Towards Conceptualization*, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 8, No. 1, 76–88.
- NAGY ÁDÁM – NIZÁK PÉTER – VERECSEG ILONA (2014): *Civil társadalom – nonprofit világ*, Budapest, Új Ifjúsági Szemle Kiadó.
- PETHEŐ ATTILA ISTVÁN (2009): *A vállalati társadalmi felelősségen túl – A szociális vállalkozás*. Doktori értekezés, Budapest, Corvinus Egyetem.
- PRABHU, GANESH N. (1999): *Social Entrepreneurial Leadership*, *Career Development International*, Vol. 4, No. 3, 140–145.
- SOLTÉSZ ANIKÓ ET AL. (2005): *A szociális gazdaság jelene és jövője Magyarországon*, Budapest, NFI.
- SZEGEDI KRISZTINA – FÜLÖP GYULA – BEREZSK ÁDÁM (2016): *Social innovation in the Hungarian business sphere*, *International Journal of Learning and Change*, Vol. 8, No. 3–4, 261–277.
- TÓTH LAURA – VARGA ÉVA – VARGA PÉTER (2011): *A társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon 2011*, Budapest, NESST EUROPE Nonprofit Kft.
- YUNUS, MUHAMMAD (2005): *Rebuilding through Social Entrepreneurship*, Washington, Grameen Foundation USA.

## LIFE STAGES AND MANAGEMENT CHALLENGES OF SOCIAL ENTERPRISES

### Abstract

*This article is based on SIMPACT Nonprofit Ltd.'s development experiences of social enterprises, and eight expert interviews of well-known social enterprise experts. The study is practice oriented, serving management and organizational recommendations and advice for social enterprises.*

*The study splits the operation life cycle of social enterprises can be split into three (plus one) stages, in which the characteristics, management methods and challenges of social enterprises differ. We suggest the below stages: Start-up stage, Maturity stage, Investment stage, Deterioration stage. The article discusses the organizational characteristics and management challenges of each stage.*

**Keywords:** social enterprise, management, organization, life stage, practical advice, capital investment

### Bakó Csaba

*Közgazdász, a SIMPACT Nonprofit Kft. egyik alapítója és ügyvezetője. A Corvinus Egyetemen végzett tanulmányai után fél évet külföldön töltött, majd az IFUA Horváth & Partnersnél öt évig üzleti tanácsadás területen dolgozott. Ezután kilenc évig nonprofit szervezetek és társadalmi vállalkozások fejlesztésével foglalkozott, az Erste SEEDS program és a Badur Keltető program egyik kidolgozója.*

### Mészáros Ágnes

*Közgazdász, a SIMPACT Nonprofit Kft. külső munkatársa. Karrierjét piackutatóként kezdte a TNS és ACNielsen cégeknél, majd közel két évtizedet dolgozott a Procter & Gamble-nél marketing és piackutatói pozíciókban. Saját vállalkozása jelenleg is működik, és több társadalmi projektben vállalt vezető szerepet.*







# TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK FEJLESZTÉSE

## FRISS PROJEKTTAPASZTALATOK

NAGY PÉTER

### Absztrakt

*Jelen tanulmányban egy három éven át tartó, társadalmi vállalkozások fejlesztésével foglalkozó Interreg (határ menti térségi együttműködésben megvalósuló) projekt tanulságait foglaljuk össze. Amíg az ilyen típusú kezdeményezések általában a társadalmi vállalkozási jogi környezet és intézményrendszer sajátosságait vizsgálják, mi – ettől merőben eltérően – praktikus, vezetési szempontból értékeltük a szektort. Azt a célt tűztük ki, hogy követhető módszertani ajánlásokat fogalmazzunk meg, amelyek segíthetnek a hálózatos működésben, a társadalmi vállalkozások inkubálásában. A következőkben ennek tanulságait és tapasztalatait foglaljuk össze.*

**Kulcsszavak:** társadalmi vállalkozás, hálózatépítés, változásmenedzsment, mentorálás, üzletfejlesztés

---

2017 és 2020 májusa között nyolc országból tíz partner egy Interreg Central Europe Program keretében a társadalmi vállalkozások fejlesztése terén működött együtt. A cél a társadalmilag hasznos vállalkozások menedzsment-, üzleti és hálózatfejlesztése volt. A projekt vezető partnere a Magyar Máltai Szeretetszolgálat Egyesület volt, a szakmai közreműködő partner pedig magyar részről a KONETT Hungária Nonprofit Kft. Négy elmaradott régióban hét vállalkozással dolgoztunk együtt. A projektidőszak során a négy régióból kettőnek a versenyképességi mutatói tovább romlottak. A projekt első időszakában tizenhárom jelentkezőből kiválasztottunk hét vállalkozást, amelyekkel mentorálási folyamatot hajtottunk végre. Ennek előkészítése a következőképpen zajlott:

1. Az általános hazai helyzetképet részletező felmérések után a specifikus igények azonosítására került sor fókuszcsoporthoz megbeszélésekkel (2017 tele) és egy erre a célra szerkesztett kérdőívvel (ezt 2018 tavaszán vettük fel).

2. Húsz szervezetnek küldtük ki a kérdőívet, tizenhárommal részletes tisztázó interjút készítettünk. Ebben specifikusan a mentorálási szükségleteket próbáltuk felmérni, azt, hogy milyen gyakoriság és módszer lenne nekik megfelelő, illetve mit tudnak ők vállalni az együttműködésben. Hét kiválasztott szervezettel állapotdtunk meg az együttműködésről.

3. Minden részt vevő szervezettel külön megbeszélést folytattunk a munkaterv rögzítéséről. A tervek a következő területekre tértek ki:

a) a termékek és szolgáltatások részletes leírása – árbevétel- és költségelemek – azonosítható és reális költségkontrolling megalapozására minden partnernél;

b) marketing- és üzletfejlesztési helyzet – ki mit csinál, partnerségek és kapcsolati háló, lehetséges fejlesztések, az üzleti terv átdolgozása – részletezve az árbevétel és az eredmény növelésének módszereit;

c) menedzsmentstruktúra és -folyamatok – hogy a lehető legjobban specifikáljuk a vezetési feladatokat;

d) szervezetfejlesztés – változásmenedzsment a CELP-M-modell alapján, belső és külső fejlesztés (kultúra, környezet, vezetés, emberek menedzselése).

4. Mentorálási pilot: a munkaterv alapján megkötött mentorálási megállapodások szerint a következőkkel segítettük a szervezeteket:

a) egyéni és csoportos megbeszélések – helyzetelemzés és specifikus célok mentén;

b) műhelymunkák az összes részt vevő vállalkozás képviselőivel – egyes kiemelten fontos témákat körülvéve: kapcsolatépítés, menedzsment- és üzletfejlesztés, lehetséges befektetőknek bemutatkozás (pitchelés), időkezelés, kommunikáció. A projekt során az érdekhordozói kerekasztalokkal megbeszéljük e munkák tapasztalatait. A kerekasztal-beszélgetésekben fejlesztési szakemberek, finanszírozók, szakpolitikai képviselők, vállalkozók, kutatók, érdeképviseletek és szakmai szervezetek kaptak helyet.

5. Fejlesztési, üzleti, szervezeti tervek: a pilot végén minden bevont vállalkozás elkészítette értékanalízisét, részletes fejlesztési tervével együtt – egyrészt az üzleti, másrészt a szervezeti fejlesztésre koncentráva.

A mentorálás során a következő eszközöket használtuk:

- kérdőívészés;
- teszt, személyes profil (menedzsmentképességek, tehetségek, viselkedés és érték-követés);
- személyes tanácsadás – élőben és interneten;

- csoportos tanácsadás;
- találkozók az érdekhordozói kerekasztallal;
- dokumentumelemzés és közös értelmezés;
- szervezetfejlesztés: változásmenedzsment, teamfejlesztés;
- a kapcsolati háló építése;
- programok műhely-, tréning- és prezentációs elemekkel;
- smart megoldások (környezetelemzés internettel – PESTLEWeb, távoli csapatmegbeszélések webmeetinggel, virtuális piacépítés stb.).

Kulcsfontosságú volt a közös részvétel.

A mentorált vállalkozásokkal kapcsolatos észrevételeink a következők voltak:

A mentoring pilotban közreműködő vállalkozások közül a hétből egy szerveződött tisztán üzleti alapon. Ez a bútorgyártó és -értékesítő vállalkozás fogyatékos fiataloknak és felnőtteknek kínál védett munkahelyet, a céljuk az, hogy a támogató struktúráktól függetlenül megálljanak a lábukon.

A változások kezelése és a belőlük fakadó kihívások négy szervezetnél számítottak kulcskérdésnek. (A projekt lezárását követően egy ötödik szervezetnél is alapvető belső környezeti változások zajlottak le.) E vállalkozások vagy a profiljukat bővítették a termék-, illetve szolgáltatási expanzióval, vagy átszervezték vezetési és működési struktúráikat. Mindegyiküknek komoly kihívásokkal kellett szembenéznie az emberekkel kapcsolatban: a szakemberhiány terén (networking, marketing, közösségi média és tartalommenedzsment, informatika és pénzügyi kontrolling), ezenfelül pedig a szakképzett vagy betanított munkásokkal kapcsolatban is.

Ami a vezetést illeti, általános jellemző az egyszemélyes irányítás és kontroll (ráadásul a hét szervezet közül hatnál női első vezetővel), ezenkívül a delegálás és specializáció fejletlensége, a munka-, feladat- és hatáskörök nem kellő kidolgozása, a menedzsmentstruktúrák kialakulatlansága.

A változásokra a segítségünkkal időben és korrekten reagáltak, de előrejelzés és kockázatmenedzsment szinte alig volt tetten érhető.

A változások kezelése releváns volt, hol kezdeményeztük, hol pedig követtük őket. A kezdeményezés azt jelentette, hogy a műhelymunkákon tudásátadással generáltunk változási ötleteket; hasonlóképpen a személyes tanácsadások során az üzleti folyamatok elemzésével. Végigtárgyaltuk és segítettük a finanszírozási és pályázati folyamatokat is. A mentorálásban segített, hogy a személyes találkozók (amelyek havi esedékességgel zajlottak) mellett tele-

fonon vagy internetes eszközökkel elérhetőek voltunk – személyes vezetői dilemmák megbeszélésére, közösségimédia-tartalmak átnézésére, a változási szükségletek deklarálására, partnereinkkel együtt vagy éppen helyettük, ha erre volt szükség.

A hagyományos pályázati vagy üzleti keretek között megszokott eszközökkel nehéz egy ilyen mentorálási együttműködés eredményességét mérni. A hatékonyság terén különösen nehéz számszerűsíteni. Például egy fogyatékosokat foglalkoztató szervezet, amely társadalmi vállalkozás is (azaz a közösség számára hasznos és államilag támogatott tevékenysége *mellett* vállalkozik), kevésbé hatékony például a munkaerő-felhasználás terén. Az üzleti vállalkozásoknál helyénvaló teljesítménymutatókkal (KPI-ok) itt nem lehet mérni a teljesítményt – hacsak teljesen külön nem választjuk a vállalkozási elemet a szociális segítestől. Törekvésünk ezért arra irányult, hogy a támogatásoknak, pályázati pénzeknek való kitettséget próbáljuk csökkenteni. 2019-ben e vállalkozások átlagosan a bevételeik 5–35%-át termelték meg piaci körülmények között – ennek az aránynak a növelését céloztuk meg, mérését a projekt fenntartási periódusában fogjuk elvégezni (elsőként 2022-ben).

Az üzleti teljesítményt igyekeztünk egyéb módon is mérni: például az üzleti lehetőségek, a pótlólagos vállalkozási árbevétel növekedésén keresztül. Azonban a látogatásaink során készített akciótervek nyomon követésekor időről időre elmaradást tapasztaltunk ezekben a feladatok torlódása, az első számú vezető túlterheltsége, váratlan események és erőforráshiány miatt. Ezen a téren a mentorálás során kismértékben értünk el előrelépést.

Az árbevételek elkülönítésében és mérésében a modern és testre szabott kontrolling-rendszerek hiánya jelentett akadályt. A hazai kisvállalkozásoknál is megfigyelhető alacsony gazdasági elemzési, kontrollingképeség itt is jelentkezett. Az egyik vállalkozásnál, amelyik létszámban és összetettségben a legnagyobb volt (százhetven foglalkoztatott és hat-hét párhuzamos fő tevékenység), jelentős haladást sikerült elérni egy valós költség- és érték-elemzést megalapozó kontrollingrendszer felépítésével.

Általános jellemző azonban az ár és a minőség kapcsolatának, a költséghatékonyságnak, a kapacitáskihasználás tervezésének és mindezek nyomon követésének alacsony fejlettsége.

A vállalkozási teljesítmény mérésének további eszköze lehet a vevői elégedettség felmérése – amely a kidolgozandó működési és minőségmenedzsment modellekhez kapcsolódhatna. A projekt során létrehozott kézikönyvekben alapos ajánlásokat fogalmaztunk meg ezekkel kapcsolatban. Egy modern, például folyamatba épített minőségi fejlesztéshez (PDCA) rendszerint nincsenek meg a szilárd strukturális-működési alapok. A projekt végén felvett minőségügyi kérdőív alapján azonban e téren jelentős előrelépést tapasztaltunk a tudatosságban.

Az üzleti teljesítmény fejlesztésében elengedhetetlen az eladás és a marketing jelentős megerősítése. A projektben a hálózatépítés a közös piaci fellépést szolgálja, és e téren a vállalkozások logisztikai támogatásával, internetes megjelenésével, más rendszerekbe kapcsolásával a magyar projektpartnerek bázisán tervezünk előre lépni. A nyolc partnerország vállalkozástámogatási együttműködésétől pedig azt reméljük, hogy regionális piacokon is intenzívebben tudnak megjelenni mentorált partnereink. Ebben nagy akadály a nyelvtudás hiánya, ami döntően jellemzi a társadalmi vállalkozások vezetőségét.

Ami a vállalkozások ügyfélkörét illeti, a közelmúltig a társadalmi vállalkozások prioritása a foglalkoztatás volt (és ez a tendencia tovább él a jelenleg érvényes pályázati konstrukciókban is). A gazdaságfejlesztés és a foglalkoztatás között a legtöbbször egyenlőségjel jelenik meg. Az intézmények bentlakóinak méltósága, a közmunkások átvezetése a munkaerőpiacra, a jobb életkörülmények nagyon fontosak. Szintén lényeges, hogy a jó-tékonykodás és adományozás helyett munkalehetőség jelenik meg – ám ennek kapcsán a gondolkodásban és a munkakultúrában beálló változást még kevésbé tudtuk megfigyelni, a mérésről nem is beszélve.

Munkánk hatását alapvetően mértük üzleti-szervezési javaslataink megfogadásán, alkalmazásán keresztül. Idetartoznak azok az ötletek és észrevételek is, amelyeket a vállalkozások képviselői egymásnak adtak a közös megbeszéléseken, foglalkozásokon. A felvetések alkalmazása néha késlekedésekkel történt, az eredményességet csökkentve, máskor pedig a mindennapos hajszára, a pénzügyi körülményekre hivatkozva nem alkalmazták a javaslatokat. A tervezési távlatokban a közelre tekintés dominál: a változtatások átmeneti, kétségtelenül jelentős terhei mellett a növekedési lehetőségeket kevésbé sikerült fókuszban tartani. Marketing- és kapcsolatépítési, piaci csatornafejlesztési tervek a napi rohanásban kevésbé valósultak meg. Sikeresebb és elismertebb partnereink más szervezetekkel is kapcsolatban állnak, és tanácsadási támogatásban részesülnek – ezek intézményesülése esetleges, ezért mindenképpen szükségesnek ítéltük meg a mentorálás folytatását a projekt fenntartási periódusában.

A fenntarthatóságot tekintve a szervezetek szintjén a mentorálás és a szoros együttműködés lehet megoldás. A hét szervezet közös kapcsolatépítését a projekt során megalapozott szervezési megoldásokkal tervezzük megvalósítani. A magyar projektpartnerek logisztikai és szervezetfejlesztési támogatást fognak nyújtani a részt vevő vállalkozásoknak.

A fejlesztési munkát összefoglaltuk egy kézikönyvben, amely a következő linken érhető el: <https://www.konett.org/sentinel-project-blog/tarsadalmi-vallalkozas-fejlesztési-kezikonyv>.

Mivel a mentorálási munka eredményét a tervezett további együttműködés sokszorozza meg, az alább bemutatott eszközöket fontosnak és jól alkalmazhatónak tartjuk a vállalkozásfejlesztésben.

Az alábbi útmutató a társadalmi vállalkozások fejlesztésének elemeit rögzíti. Formája: kérdőív, alkalmazásmódja pedig önkitöltés, majd a mentorokkal közös mélyítés és bővítés.

## Útmutató fejlesztési tervhez

1. A pilot során milyen tevékenységeikben történt változás?
  - Van-e, amit abbahagytak?
    - Mi az? Miért fejezték be a gyártást/szolgáltatást?
  - Van-e új termékük, szolgáltatásuk?
    - Mi az? Mire alapozták a bevezetését?
  - Kérjük, állítsa sorrendbe a végzett tevékenységeket aszerint, hogy melyik a legfontosabb a vállalkozás árbevétele szempontjából!
  - Az árbevétel hány százalékát adják a felsorolt termékek, szolgáltatások?
  - További termék- és/vagy szolgáltatásfejlesztési tervek:
  - Milyen feltételek adottak, milyenek hiányoznak ehhez?
  - A következő három évben a most bemutatott sorrend várhatóan
    - a) nem változik
    - b) változik
      - Ha változik, akkor hogyan?
    - c) egyéb válasz
2. Hogyan változott a vállalkozás piaci helyzete? Mit tekintenek a legnagyobb eredménynek?
  - Hány vevője van most az önök vállalkozásának? Mi okozta a növekedést/csökkenést?
  - Változtak-e az értékesítés földrajzi határai? Kérjük, sorolja fel, merrefelé terjeszkedtek!



- Milyen további értékesítési terveik vannak? Adottak-e ehhez az alvállalkozók, a beszállítók?
  - Milyen elvárásai vannak a projekt terjeszkedésben, hálózatépítésben játszott szerepével kapcsolatban? Milyen lehetőségeket lát ezekben?
  - Melyik termékét ajánlaná egy védjegytermékcsaládba?
3. A társadalmi vállalkozás marketingjére gondolva, kollégáival egyeztetve először írja le vállalkozása legfontosabb értékeit – kiken segít, miért segít, majd ennek alapján fogalmazza meg a vállalkozás értékajánlatát!
- Közös gondolkodás után írjanak a termékek, szolgáltatások születéséhez kapcsolódó rövid, színes történeteket (*story telling*), amelyek jól használhatók a marketingkommunikációban. Kérjük, ezeket mellékelje a tervhez.
  - Kérjük, sorolja fel a nyereséges termékeket, szolgáltatásokat, mutassa be ezek versenylőnyeit, amelyek megkülönböztetik másokétól.
  - Mutassa be az egyes termékekhez kapcsolódó promóciós eszközöket!
  - Írja le az eladásösztönzésben alkalmazott eszközök fontossági sorrendjét! Melyik segíti legjobban az értékesítés alakulását?
  - Írja le, milyen segítségre lenne szüksége a hatékonyabb eladáshoz!
  - Kérjük, munkatársai bevonásával készítse el a vállalkozás Canvas Modelljét (*sémáját lásd az 1. táblázatban*).
4. A vállalkozás menedzsmentjével kapcsolatban, kérjük, válaszoljon a következőkre:
- Mennyire tisztázott a vezetők közötti munkamegosztás, a dolgozók feladatköre? Mennyire megoldott a helyettesítés? Van-e az értékesítés alakulását követő rendszer a boltokban, illetve a vállalkozásnál? Van-e vezetői számvitel?
  - Hogyan alakult az állományi létszám az előző kérdőív kitöltése óta?
  - Érzik-e a munkaerőhiány megjelenését a területükön? Ha igen, mit tesznek, tehetnek ellene?
  - A jelenlegi megrendelések alapján milyen a rendelkezésre álló kapacitásaik kihasználtsága? Milyen tartalékaik vannak egy esetleges nagyobb megrendelés teljesítéséhez?
  - Melyek a vállalkozás működésének kockázatai? Mit tesznek ezek kezelésére?

5. A vállalkozás pénzügyeit illetően írja le, milyen számokkal lenne elégedett!

	2019	2020	2021
árbevétel (eFt)			
árbevétel/nyereséghányad (%)			
árbevétel/támogatáshányad (%)			

- Milyen feltételek adottak ehhez?
- Milyen feltételek teljesülése szükséges ahhoz, hogy csökkenjen a vállalkozás támogatásoktól való függése?

6. A vállalkozás helyi és tágabb társadalmi hatására gondolva mutassa be, működése milyen változásokat generált, és ezek hogyan alakították munkatársai, családjai, a helyi közösség életét, sorsát, jövőjét!

Stratégiai partnerek (Kik a segítők, alvállalkozók?)	Fő tevékenységek (Mi az alaptévékenység, hol és hogyan végezzük?)	Értékajánlat (Mit kínálunk vevőinknek? Milyen értéket, hozzáadott értéket?)	Ügyfélkapcsolatok (Hogyan érjük el őket?)	Ügyfélszegmen- táció (Ki az ügyfélünk?)
	Fő erőforrások (Ki a vállalkozó, és mivel rendelkezik a vállalkozás működtetéséhez?)		Értékesítési csatornák (Hogyan tudnak rólunk, hogy jut el a termék hozzájuk?)	
Költségstruktúra (Milyen ráfordítások kellene az induláshoz és a folyamatos működéshez?)	Bevételi források (Miből mennyi bevételünk lesz?)			

1. táblázat: Canvas Modell

## DEVELOPING SOCIAL ENTERPRISES RECENT EXPERIENCES FROM A PROJECT

### Abstract

*This paper deals with the experiences gathered and consequences drawn from a project that dealt with supporting social enterprises. While a lot of studies have been issued on the legal environment and socio-economic context of Central and Eastern European, and also, Hungarian social enterprises, we have approached the issue from a practical managerial standpoint. We have aimed at to create a social enterprise advocacy network, consulting and mentoring with field work and the use of methodological tools in a CCE Interreg program. Our paper details the approach of selecting of and working with these enterprises and introduces the observations formulated by the participating consultants.*

**Keywords:** social enterprise, mentoring, networking, change management, business development

### Nagy Péter

*Közgazdász, a Budapesti Gazdasági Egyetemen (BA) és a Pittsburghi Egyetem Joseph M. Katz Graduate School of Business intézetében (MBA) végzett. Különböző üzleti és nonprofit szervezeteknél dolgozott mint oktató-képző és változásmenedzsment-tanácsadó. Az elmúlt húsz évben többek között társadalmi kezdeményezések vállalkozási környezetét segítette.*





# KONFLIKTUSRA HANGOLVA

## A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK ÖKOSZISZTÉMÁJÁNAK ÉRTÉKELÉSE

HUBAI LÁSZLÓ

### Absztrakt

*Szociális problémák enyhítésére létrejött gazdasági szervezetekként a társadalmi vállalkozásokra állandó kihívásként nehezedik a létezésük alapját jelentő gazdasági és társadalmi integrációs célrendszer közötti konfliktus. Anyagi és humán erőforrásaik hatékony felhasználása, valamint az állami támogatáspolitikai szervezeten keresztül elérendő céljainak érvényesülése ezért jelentősen függ a szervezeten belüli feszültségek okozta instabilitás csökkentésének lehetőségeitől. Jelen tanulmány pályázati dokumentációk elemzése, valamint a szektor szakértői körében végzett empirikus kutatás eredményei révén törekszik annak értékelésére, hogy a magyarországi ökoszisztéma mennyiben képes hozzájárulni a társadalmi vállalkozások dilemmáinak enyhítéséhez. Miközben az eredmények az ökoszisztéma szereplői által megfogalmazott elvárások homogenizációját mutatják, a feltételrendszerekben megfogalmazott inkoherencia következtében a külső környezet saját jogon is a konfliktusok felerősítőjévé válik.*

**Kulcsszavak:** társadalmi vállalkozás, ökoszisztéma, kettős célrendszer, egyes identitás, konfliktus, szociálpolitika, szervezeti kihívás

---

A társadalmi vállalkozások szociális problémák kezelésére létrejött gazdasági szervezetekként a profitorientált entitásokétól eltérő finanszírozási igénnyel, lassabb növekedési ütemmel, egyedi humán erőforrás-összetétellel rendelkeznek (Doherty et al., 2014; Fosfur et al., 2016). Társadalmi felelősségvállalásban, munkahelyteremtésben játszott szerepük, innovációs kapacitásuk és pénzügyi fenntarthatóságuk egyszerre függ a támogatásukra létrejött speciális intézményrendszer paramétereitől, valamint a társadalmi szervezetek és a gazdasá-

gi társaságok sikerességét hagyományosan befolyásoló partnerkapcsolatoktól, a fejlesztési lehetőségek hozzáférhetőségétől, megfelelőségétől.

Az elmúlt évtizedekben számos kutatás született a társadalmi vállalkozások működését támogató vagy éppen akadályozó külső környezet értékelésére (Bloom–Dees, 2008; Roundy, 2017; Roy–Hazenberg, 2019). Míg az elemzések jelentősen eltérnek a társadalmi vállalkozások lehetőségeit befolyásoló érintetti kör azonosításában,<sup>1</sup> a szervezetek külső hatásoknak való kitettségének értelmezésében,<sup>2</sup> valamint az egyes szereplők csoportosításában és a viselkedésükkel szemben megfogalmazott elvárásokban,<sup>3</sup> addig a szakirodalmi zsargon szerves részévé vált az „ökoszisztéma”<sup>4</sup> terminus technicus használata, valamint a fogalomhoz kapcsolódó elemzési keret széles körű alkalmazása.

A biológia és az ökológia tudományterületéről adaptált fogalom ugyanis a valóság azon értelmezésén alapul, hogy a társadalmi vállalkozások mint szervezeti organizmusok nem csupán a környezetükben fellelhető egyes aktorok elkülönült viselkedésének vannak kitéve, hanem működésük a szereplők közötti interakciók és a szervezettel szemben megnyilvánuló magatartások komplex módon összekapcsolódó, kumulatív hatásának az eredménye. A társadalmi vállalkozások szélesebb rendszerbe illesztésével, a szervezeti kapcsolatok változó dinamikájának felismerésével az ökoszisztéma értelmezési kerete lehetőséget kínál a piacon túli szereplők jelentőségének vizsgálatára, valamint a társadalmi vállalkozások struktúraformáló szerepének mélyebb elemzésére (Bloom–Dees, 2008).

Az ökoszisztéma kutatásának fejlődése ellenére azonban ez idáig kevés vizsgálatot végeztek azzal kapcsolatban, hogy a külső környezet paraméterei miként befolyásolják a társadalmi vállalkozások – egyes (társadalmi és gazdasági) identitásukból eredő – működési konfliktusainak alakulását. Az ökoszisztéma komplexitását az elemzés érdekében leegyszerűsítve, de a környezet és a szervezetek közötti dinamikát megtartva jelen tanulmány ennek

1 – Míg egyes tanulmányok a társadalmi vállalkozások fejlesztésére specializálódott intézményrendszerre fókuszálnak (European Commission, 2020), addig más szerzők (Bloom–Dees, 2008) a szélesebb gazdasági és társadalmi környezet szereplői mellett a szervezeti gyakorlatot aktuálisan nem befolyásoló, de potenciálisan elérhető érintettek integrációjára is kísérletet tesznek.

2 – Szemben azokkal az elemzésekkel, amelyekben a külső környezeti paraméterek szektort befolyásoló szerepe kerül az elemzés középpontjába (European Commission, 2015), több szerző is kiemeli (Roundy, 2017; Roy–Hazenberg, 2019) a társadalmi vállalkozások aktív, ökoszisztémát formáló szerepének fontosságát.

3 – Miközben Roy és Hazenberg (2019) a támogatáspolitikai állami meghatározottsága és a lokalitás jelentősége szerint osztályozza az egyes ökoszisztémák jellemzőit, addig mások (Bills, 2010; European Commission, 2015) a támogató intézmények szektorális kötődése (állami/piaci/civil) vagy az általuk kínált szolgáltatások szervezetfejlesztésben betöltött funkciója (ötlet realizálódása / szervezetalapítás / a vállalkozói tevékenység tudatosítása / növekedés stb.) szerint kategorizálják a környezet szereplőit és a társadalmi vállalkozásokhoz való viszonyukat.

4 – Az ökoszisztéma kifejezés definíciója a fogalom 1993-as vállalkozástudományi és szervezetszociológiai adaptálása óta többféle módon jelent meg a szakirodalomban. Lásd például Mason és Brown (2014) meghatározását, amely szerint az ökoszisztéma a vállalkozó személyek, vállalkozó szervezetek (például cégek, kockázatitőke-befektetők, bankok), egyéb intézmények (egyetemek, közintézmények, pénzügyi szervezetek) és vállalkozói folyamatok (például a vállalkozói ambíciók szintje, a magas növekedésű gazdasági társaságok száma) olyan összekapcsolódó halmaza, amely a helyi környezeten belüli teljesítmény közvetítése, irányítása érdekében létrejött formális vagy informális koalíciók eredménye.



értékelésére tesz kísérletet, méghozzá a társadalmi vállalkozások és a támogató intézmények közötti viszonyrendszer három kategóriája mentén (szabályozói, fogyasztói és fejlesztői kapcsolat).<sup>5</sup>

*Szabályozói kapcsolatról* akkor beszélhetünk, ha a támogatás célja a források minél pontosabb célzásának az elősegítése, a vállalkozás tevékenységi területének, szociális ellátórendszeren belüli helyének a konkrét meghatározása. A kapcsolat szabályozó ereje ugyan a külső előírások precizitásában rejlik, ám a támogató intézmény csak akkor tudja elérni célját, ha az ökoszisztéma adott intézménye (anyagi erőforrásai vagy a tagság presztízse és monopolizálása révén) kellő erővel rendelkezik saját céljainak érvényesítése érdekében. A központosított szabályozásra épülő kapcsolat elsősorban az állami, az európai uniós támogatások, valamint az egyes érdekvédő vagy szakmai szervezetek tagsága révén valósul meg.

A kapcsolat elvárástartalma szerint elkülöníthető második típus a *fogyasztói jellegű kapcsolat*, amely a termék-előállítás és -értékesítés folyamata során jön létre. A társadalmi vállalkozások kettős célrendszeréből adódóan fenntarthatóságuk és innovációs kapacitásuk alapfeltétele a piaci cserekapcsolatokban való részvétel, valamint a termék és a vállalkozás szociális jellegének hangsúlyozása. Az etikai tudatossággal rendelkező magánszemélyek, a társadalmilag felelős vállalatok, valamint a szociális záradékot tartalmazó fenntarthatósági közbeszerzések olyan lehetőséget kínálnak a szervezet számára, hogy egyszerre tud megfelelni ezeknek a követelményeknek, a társadalmi jelleg pedig a fizetési hajlandóság katalizátorává válhat. Bár az ökoszisztéma szereplőinek nagyobb száma és az egy főre jutó támogatási összeg korlátozottsága miatt a társadalmi vállalkozás nagyobb autonómiával rendelkezik a fogyasztói igények kielégítésének módját illetően, ez gyakran torzul az erőforrások korlátozott hozzáférése, valamint a fogyasztói oldal nagyobb választási és mobilitási szabadsága miatt.

Végül a társadalmi vállalkozásokra specializálódott *fejlesztői jellegű kapcsolat* alkotja a viszonyrendszer harmadik típusát. A jellemzően nemzetközi támogató (filantróp) szervezetek, fejlesztő vállalkozások és társadalmi befektetéseket előmozdító, akcelerator<sup>6</sup> (vállalkozásfejlesztő) szervezetek alkotta kapcsolat elsődleges célja a társadalmi vállalkozói szektor kiépítése, a működő szervezetek sajátos igényeire szabott szolgáltatások kialakítása. Bár az egyes intézmények motivációi eltérők lehetnek, mégis összeköti őket a szektor igényeire szakosodott szolgáltatások kialakítása, a társadalmi vállalkozások elismerése és nyitott definíciójuk alkalmazása, a vállalkozó autonómiájának támogatása, valamint a szektor elke-

5 – A kapcsolatok típusai az intézmény önmagával és a támogató szervezettel szemben támasztott elvárásai, valamint a kapcsolatban részt vevő felek befolyásolási képességének szimmetriája szerint különíthetők el.

6 – Az akceleratorok induló vállalkozásokat segítő szervezetek, amelyek jellemzően csoportos, határozott idejű, intenzív programokat ajánlanak fel a magas növekedési lehetőséggel rendelkező társadalmi vállalkozások számára, a befektetésre való alkalmasság elérése érdekében. A szolgáltatási csomag része a tőkeinjekciót kereső szervezet képzése és mentorálása, valamint kapcsolatainak bővítése, a hálózatosodás elősegítése (Lovas–Riz, 2016).

rülhetetlen megerősítésének szociális és szükségletorientált küldetéstudata. Számszerű és pénzügyi korlátaik, valamint szakmai kötődésük következtében jelentős szerepet játszanak a vállalkozói tudás átadásában, az üzleti kapcsolatok kialakításában, ezzel pedig az állami szolgáltatások kiegészítésében.

## Az ökoszisztéma értékelési dimenziói

A társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatba kerülő szereplők nemcsak növekedési és fejlődési lehetőséget kínálnak a szervezetek számára, hanem eltérő viselkedésbeli elvárásokat is támasztanak velük szemben. A társadalmi és gazdasági célok működés során jelentkező gyakori ellentmondásai mellé így a kapcsolatrendszeren keresztül érkező hatások keltette működési feszültség is társul. A szervezeti igényekhez illeszkedő támogatói struktúra kialakításához, valamint a társadalmi vállalkozás működtetésének tehermentesítéséhez ezért kiemelten fontos az ökoszisztéma szervezeten belüli konfliktusokra gyakorolt hatásának megértése.

A társadalmi és gazdasági szerep konfliktusainak intenzitása természetesen a szervezeti jellemzők és az ökoszisztéma interakciójának eredményei. Mégis feltételezhetjük, hogy az ökoszisztéma strukturáltságának jellemzői a vállalkozás paramétereitől függetlenül is befolyásolják a két cél összeegyeztetésének folyamatát.

A nemzetközi szakirodalom alapján az ökoszisztéma szereplői által megfogalmazott elvárások társadalmi-gazdasági *kategorizálhatósága*, valamint a támogatói *feltételrendszer részletessége* képes lehet befolyásolni a támogató és a szervezet közötti cél-érték konfliktus okozta szervezeti feszültség nagyságát, illetve enyhítésének szóba jöhető módjait. A határozott társadalmi vállalkozás definíciót megfogalmazó támogatások például nemcsak a szektorban rejlő innovációs potenciált csökkentik, hanem az elvárások és a szervezeten belüli célok éles disszonanciája révén a szervezeti paletta pluralitását is korlátozzák (Kraatz–Block, 2008; Pache–Santos, 2010; Besharov–Smith, 2013). A támogatást igénylő vállalkozásnak azonban még ebben az esetben is van lehetősége válogatott eszközök révén összhangba hozni az értékkülönbséget. A túlságosan formalizált és előíró pályázatok azonban egyértelmű döntési helyzetbe kényszerítik a jellemzően forrásszűk környezetben működő társadalmi vállalkozásokat (Meyer et al., 1987; Kraatz–Block, 2008), ami a szervezeti feszültségek halmozódását, végső esetben pedig a működés ellehetetlenülését eredményezheti.

A döntési helyzet okozta belső konfrontációra azonban az ökoszisztéma összetétele (*a szereplők összetétele és száma*) és szereplőinek dinamikája (*relatív súlya és szervezethez való kötődése*) is hatással lehet. Miközben a támogatói sokszínűség általánosságban véve növeli a társadalmi vállalkozás manőverezési lehetőségeit, a támogatók közötti (pénzügyi vagy szektorális

befolyás szerinti) hierarchia az ellentmondó elvárások forrása szerint befolyásolja a megélt konfliktusok nagyságát. A különböző forrásokból érkező elvárások koordinálatlan megfogalmazása – miközben növeli a szervezeti működés komplexitását – az elvárások pluralitása és kiegyensúlyozott befolyásolási képesség mellett ugyanakkor mégis lehetőséget kínál a társadalmi vállalkozó által fontosnak vélt alapértékek megőrzésére, valamint a szervezet építkező és folyamatos növekedésére.

## Módszertan

A tanulmány célja annak rövid bemutatása, hogy a Magyarországon működő társadalmi vállalkozások ökoszisztémája miként értékelhető a szervezeti szinten megjelenő konfliktusok szempontjából. A folyóiratban megjelenő rövid változat a szerző 2020-ban megvédett doktori disszertációjának és az ezt megalapozó empirikus kutatásnak az átdolgozott kivonata. A terjedelmi korlátok miatt kizárólag az ökoszisztéma értékelésének eredményeit mutatja be, míg a kutatás szempontjából létfontosságú elemzési folyamat prezentálására itt nincs mód. A teljesebb kép érdekében javaslom a teljes disszertáció elolvasását.<sup>7</sup>

Az ökoszisztéma értékelése négy adatforrás felhasználásának és összekapcsolásának az eredménye: a társadalmi vállalkozások működéséről szóló nemzetközi, kelet-közép-európai és magyarországi szakirodalom feldolgozásától az európai uniós pályázatok ex-post értékelésének felhasználásán és a pályázati dokumentumok önálló kritikai elemzésén át a saját empirikus kutatás keretében 2016-ban készült huszonnégy interjú elemzéséig. A terület kutatóinak és a támogatási konstrukciók megalkotásában részt vevő szakértőknek a megkeresése során az intézményi háttér heterogenitásának szempontja és a szektor támogatóinak, lehetőleg teljes körű elérésének szándéka érvényesült.

## Összetétel, számosság, hierarchia és szervezethez

Nemzetközi összehasonlításban a társadalmi vállalkozások ökoszisztémájának főbb szabályozó és fejlesztő szereplői megtalálhatók Magyarországon. Bár egyelőre nem született támogatásuk köré épülő hosszú távú stratégia, valamint a működési sajátosságait elismerő speciális jogi forma vagy státusz is hiányzik, támogatásuk a 2000-es évek közepétől egyre jobban beépült az európai uniós pályázati rendszerbe. A 2011-es Magyar Munka Terv révén pedig előbb megjelent, majd a Fókusz programokkal megvalósult a szociális szövetkezetekre célzott foglalkoztatásösztönző állami támogatások rendszerének kialakítása. A források

---

<sup>7</sup> – A tanulmány készítésekor a doktori iskola honlapján még nem volt elérhető a szerző disszertációjának teljes anyaga. A korlátozott hozzáférés átmeneti időszaka alatt ez ügyben keressék bátran a szerzőt: hubairlaszlo@gmail.com

bővülésével párhuzamosan 2010 után az érdekvédelmi szervezetek számának növekedésében is tetten érhető a társadalmi vállalkozások működésének szélesebb körű elismerése.

Az európai uniós pályázatok és az állami támogatási konstrukciók kiírásainak fokozatos finomítása mellett a privát szektor felől érkező hozzájárulások is egyre több pénzügyi eszközt kínáltak a növekedési potenciállal rendelkező társadalmi vállalkozások számára. A több évtizede létező nemzetközi támogató szervezetek (Ashoka, NESsT), valamint a fejlesztésben aktív partnerként részt vevő bankszektor (valamint társadalmi szervezetként a Badúr Alapítvány) mellett az utóbbi időben megjelentek a privát tőke társadalmi hasznosságú allokációját elősegíteni kívánó akceleratorok és befektetői tőkealapok (Civil Support Impact Accelerator Program, Social Impact Fund társadalmi hasznosságú tőkealap).

A fogyasztói jellegű kapcsolat ezzel szemben minden téren alulfejlett Magyarországon. A területet érintő regionális kutatások (Gáti, 2009; Małgorzata, 2011; Yates, 2011) arról árulkodnak, hogy az etikai szempontok nyugat-európai tendenciákhoz hasonló terjedése ellenére a fogyasztás elsődleges motivációja továbbra is az ár- és minőségérzékenység, a magánszemélyek és vállalatok esetében csakúgy, mint a közbeszerzési eljárások alkalmazása során. A rendszerváltás előtti időszakból levezethető történelmi okok és az eltérő szektorokhoz tartozó szereplők közötti bizalmatlanság mellett pedig a társadalmi vállalkozások alacsony társadalmi ismertsége sem segíti a szociális felelősség gazdasági cserekapcsolatokon keresztül megvalósuló érvényesítését (Al-Khatib et al., 2004; Culiberg, 2015).<sup>8</sup>

A támogató intézmények egymáshoz viszonyított *relatív súlyát* két mutatószám mentén elemezve alapvetően hierarchikus, de dualizálódó rendszer rajzolódik ki. A pénzügyi eszközök mértékét vizsgálva az elmúlt másfél évtizedben a szabályozói jellegű kapcsolat dominanciája érhető tetten. Míg az európai uniós csatlakozás óta öt- és százötvenmillió forint körüli összeg volt elérhető a pályázat nyertesei számára, a GINOP kiírásai pedig akár kétszázötvenmillió forint lehívására is lehetőséget teremtettek, addig a Fókusz pályázat első körben hatvanmillió forintot tett elérhetővé szervezetenként. A támogatási volumennel a fejlesztő szervezetek sokáig nem tudtak versenyezni (a három győztesre jutó 18 940 800 forintnyi keretösszeggel az Unicredit és a NESsT „Lépj velünk” programja kínálta az egy szervezetre jutó legmagasabb összeget). A befektetési pénzek ösztönzésére létrejött programok megjelenése azonban jelentős újdonsággal szolgált, hiszen a Civil Support programja harminc-ötven millió forint beruházási összeget tett elérhetővé, míg a Social Impact Fund tőkealap 6,25 milliárd forint összértékű befektetési összeggel számolt,

8 – A társadalmi vállalkozások körében végzett kutatás is azt erősítette meg, hogy mind a fogyasztók, mind a profitorientált vállalkozások gazdasági érdekek mentén keresik az együttműködést a szervezetekkel. A szociális kötődés nem a fizetési hajlandóság növekedését eredményezi, sokkal inkább a szervezetek mögötti állami segítségnyújtás feltételezését, ezzel együtt pedig az értékesítési ár leszállításának kinyilvánított igényét.

ami méretét tekintve egyes uniós konstrukciók pénzüsszegével vetekszik, vélhetően kisebb szervezetszám mellett.

A támogatási hozzájáruláson túl az intézmények szektoron belüli befolyása az adott konstrukció által lefedett szervezetszám, valamint a társadalmi vállalkozások fejlődésére gyakorolt hatása alapján is megbecsülhető. A szektorra gyakorolt hatás megítélése természetesen nehéz, hiszen a támogatást elnyerők számán túl nincs információ arról, hogy az egyes szervezetek milyen szolgáltatásokat vettek igénybe, valamint arról sem, hogy az egyes intézmények befolyása mennyiben járult hozzá a vállalkozások fejlődéséhez. A meglévő adatokból azonban az látható, hogy miközben a NESsT magyarországi tevékenykedése óta a privát fejlesztési programok jelentős részében aktív szerepet vállalt, különböző intézményes partneri együttműködések katalizátorává vált, a szervezetszámot tekintve a fejlesztő intézmények általában véve elmaradnak a szabályozói jellegű kapcsolatoktól. Miközben a GINOP 5.1.3. keretében 160 vállalkozás kapott támogatást, a Fókusz pedig 197 szövetkezetet ért el (Koltai et al., 2019), addig a legkiterjedtebb fejlesztői programban (2017. évi Erste SEED Program) mindössze 68 szervezet részesült ingyenes szolgáltatásban, tíz pedig pénzügyi támogatásban.

Az eltérő konstrukciók nyertesei közötti átfedésről sajnos nincsenek információk. Az interjúk azonban arról árulkodtak, hogy nagyon kevés az igazán jó, szektoron belül kommunikált gyakorlat Magyarországon. Míg a fejlesztő intézményi kapcsolatokban a szélesebb közönség felé sokszor ugyanazokat a vállalkozásokat jelenítik meg, homályban hagyva a tartósan fejleszthető potenciális szervezetek számát, addig az európai uniós és állami pályázatok ex-post értékelései alapján remélhető, hogy a korábbi kiírásokhoz képest szélesebb körben érvényesül majd a szervezeti fenntarthatóság célja.

Az interjúk hasonlóan negatív képet festenek a magyar ökoszisztéma *szervezettségének* és a különböző szereplők kollektív hatékonyságának mértékéről. A támogatók közötti formalizált együttműködés tartós hiánya és az így kialakult párhuzamosságok az interjúalanyok szerint gyakran felesleges, ismétlődő szolgáltatáskínálatot generálnak, illetve nem járulnak hozzá a szervezetfejlesztés lépcsőzetes kialakításához.

## Az elvárások bekegategorizálhatósága

A pályázati kiírások elemzése, valamint a konstrukciók megalkotásában részt vevők interpretációi lehetőséget kínálnak a társadalmi vállalkozások értelmezésbeli különbségeinek feltárására, a szervezetekkel szemben kinyilvánított elvárások jobb megértésére. Nemzetközi háttere miatt mind a szabályozói, mind a fejlesztői források értelmezése elsősorban nyugat-európai és észak-amerikai fogalomhasználatot tükröz (G. Fekete et al., 2018). Ebből

kifolyólag a fogalom megjelenése óta fennáll a helyileg beágyazott gyakorlatok és a támogatói elvárások eltérésének, a szervezetekkel szemben megfogalmazott túlzott elvárások elterjedésének veszélye.

Bár a magyarországi konstrukciók – a nemzetközi értelmezési vitákhoz hasonlóan – a szervezetek társadalmi, gazdasági és kollektív dinamikája mentén definiálják a társadalmi vállalkozások alapjellemzőit, az ökoszisztéma szereplőinek értelmezései között jelentősek a tartalmi eltérések. A legjelentősebb definíciós különbség a szervezeti működés *irányítási/politikai dimenziójában* lelhető fel, nemcsak az elvárások megfogalmazásában, hanem a kollektív jelleggel kapcsolatos előfeltételezésekben is. Míg a szabályozói kapcsolatban a részvételiség hangsúlyozása és a demokratikus működésmód a hátrányos helyzetű személyek egyéni felelősségének tudatosításában és szükségleteik felismerésében kíván szerepet játszani, addig a fejlesztői gyakorlatban hivatkozott „kollektív dinamika” a vezetői feladatok megosztásában és a szervezeti működés fenntarthatóságában kap szerepet. A szabályozói jellegű kapcsolatokkal szemben az interjúkban itt nem jelenik meg a különböző háttérű érintettek közötti tudásmegosztás és a bázisdemokrácia kiépítésének igénye, csupán a vállalati partnerkapcsolatok bővülése és a szakértői holdudvar kialakítása.

Definíciós kontúrkülönbség tapasztalható *a gazdasági elvárások* megfogalmazásában is. Bár a fogyasztói szükségletek kielégítésének és a megfelelő minőségi standardok teljesítésének kritériuma összeköti az ökoszisztéma különböző szereplőit, a gazdasági fenntarthatóság követelménye más-más tartalmat nyer. Míg a fejlesztői interpretációkban a szervezet gazdasági skálázhatóságának megteremtésén van a hangsúly, és a működtetés során megjelenő üzleti gondolkodás a költséghatékonyság végiggondolásával, a tervezhetőséggel és a tudatosan alakított piacra jutással, marketingkommunikációval egyenértékű, addig a szabályozói kapcsolatban jóval enyhébb az értékelés szempontrendszere. A fenntarthatóság ugyanis mint a szociális szakember „fanatizmusának” ellentétpárja jelenik meg: a vállalkozói tevékenység funkciója ez esetben sokkal inkább a szemléletformálás, a gazdasági életképesség elsődleges forrásává pedig a társadalmi vállalkozások (önkormányzati kötődésből és az állam által támogatott foglalkoztatásból eredő) sajátos „piaca” és a helyi kapcsolatrendszer megtartó jellege válik. Miközben az egyik oldalon a közintézmények vásárlókapacitása és a közfoglalkoztatás költségcsökkentő lehetősége integrálódik a fenntarthatóság koncepciójába, addig a fejlesztők esetében a profitorientáltság és az eredményességi szemlélet a teljes függetlenedés fokozatos elvárásának alapkritériuma.

Koncepcionális az eltérés *a szociális célok* megfogalmazásában is: a szabályozói jellegű kapcsolatban a hátrányos helyzetű társadalmi rétegek foglalkoztatása a támogatás elsődleges feltétele, méghozzá a pályázatok célzásának erősítése (társadalmi vállalkozások támogatása), a támogatások közvetett célcsoportjának (munkanélküliek és közfoglalkoztatottak)



elérése, illetve a társadalmi vállalkozások közmegegyezést nélkülöző definiálatlanságából eredő visszásságok elkerülése (vagyis az elismert társadalmi cél kényszerű leszűkítésének) érdekében.

A fejlesztői támogatások társadalmi célmeghatározása ezzel szemben jóval tágabb. Bár a munkahelyteremtés és a jövedelemgenerálás itt is hangsúlyos (különösen az utóbbi időben), szélesebb eszközrendszert tesz lehetővé, nagyobb autonómiát biztosítva a pályázók számára.

Az interjúk ezzel kapcsolatban több dologra engednek következtetni. A tág meghatározás – amely a szektor magyarországi kezdetlegességének oka – egyrészt segíti a szervezetek szélesebb körének elérését. Másrészt a fejlesztő intézmények társadalompolitikai gondolkodását áthatja a szociális beruházás szemlélete, amely a hátrányos helyzetű célcsoport gazdasági képességének helyreállítását segítő feltételrendszer (a foglalkoztatás mellett az egészségügyi, oktatási, lakhatási és szociális szolgáltatások) megtérülésébe vetett hitet tükrözi. Ezzel összefüggésben pedig a megközelítés a tevékenységi terület konkrét lehatárolása helyett a remélt társadalmi hatást állítja a szociális dimenzió értékelésének fókuszába.

## Az elvárások meghatározottsága

Miközben az ökoszisztéma kapcsolattípusainak eltérései a kiírások definícióiban jól kategorizálható különbségeket mutatnak, kijelölve a működéssel kapcsolatos legfontosabb normatív elvárások eltéréseit, a részletszabályokban és a támogatói intézmények gyakorlatában mutatkozó nüanszok tovább árnyalják a képet.

A kutatás eredményei alapján a *társadalmi célok* értelmezésének a szabályozói és fejlesztői kapcsolatok közötti különbségei egyrészt elhomályosodnak, másrészt tovább differenciálódnak a részletszabályok során. A különbségek feloldódásának lehetünk tanúi a nemzetközi támogató (filantróp) szervezetek és a nemzetközi szervezetek közös konstrukciónak dinamikájában: itt az egymást követő kiírásokban a szociális beruházás szélesebb értelmezésének helyét a foglalkoztatási fókusz szerinti értékelés vette át. Vagyis a szektor fejlődését elősegítő nagy múltú szervezetek gyakorlata idővel a szabályozói kapcsolat elvárásaihoz hasonult, csökkentve ezzel a társadalmi integrációt egyéb módon segítő vállalkozások fejlesztési lehetőségeit.

Szabályozói oldalról ugyan nem találunk ilyesfajta elmozdulást, a pályázatok kiírásának elemzése alapján mégis szembeötlő az európai uniós és az állami konstrukciók közötti merev szemléletkülönbség. Míg a GINOP-kiírások a közfoglalkoztatáson túli, másodlagos munkaerőpiaci szervezetekhez nem kapcsolódó működési formaként értelmezik a társadalmi vállalkozásokat, addig a Fókusz a helyi gazdaság- és munkavállalói fejlesztés államilag

védett tranziteszközét látja a szociális szövetkezetekben. Teszi mindezt különböző költségcsökkentő és gazdaságösztönző eszközök közbeiktatásával (mint például a sui generis munkaviszony vagy a közfoglalkoztatási eszközök haszonkölcsönbe adásának lehetővé tétele). Bár az altípusok részletszabályai megerősítik a korábbi definíciós megközelítést, amely az integráció célcsoportját egyre kevésbé a szociális helyzet, sokkal inkább a közfoglalkoztatotti jogviszony alapján azonosítja, a társadalmi vállalkozásoknak a folyamatban betöltött szerepét illetően így is jelentős a különbség.

A pénzügyi források területén hasonló befolyásra szert tevő akceleratorok és a befektési alapok kezelőinek szervezetek társadalmi jellegére vonatkozó értelmezése merőben eltér a szabályozói felfogástól. Az intézményi képviselők határozottan elzárkóznak a szociális tevékenység szűk értelmezésétől, a foglalkoztatási programoktól, és a jövőbeni megtérülés érdekében bevonható társadalmi csoportok mentén definiálják a támogatható szervezetek körét.<sup>9</sup> Az ökoszisztéma értékelése szempontjából azonban nagyon nem mindegy, hogy a külső környezet ilyesfajta fragmentálódása lehetőséget teremt-e a folyamatos szervezeti fejlődésre, vagy éppen a szervezeti fejlődési pályák dualizmusa és működésük minőségi különbözősége lesz a befektetői szelekció jövőbeni eredménye.

A részletszabályok és a támogatói gyakorlatok elemzése a társadalmi célokéhoz hasonló módosulásokra mutat rá a *vállalkozói tevékenység* elvárásaival kapcsolatban. Ezek közül a legfontosabb a piaci árbevétel kizárólagosságára alapozott fenntarthatóságnak a nemzetközi támogatók (filantrópok és felelős vállalatok) elvárásaiban megmutatkozó enyhülése. A támogatott szervezetek kiválasztásának mechanizmusából és a támogatói gyakorlatból eltűnik a szervezet teljes gazdasági függetlenedésének igénye, és marad a szervezeti összebevétel belüli 5–20%-os értékesítési bevétel realizálásának – az interjúkban életszerűként aposztrofált – elvárása. Hasonlóan új színben jelenik meg a közfoglalkoztatás, a közintézményi együttműködés és az informális (barterszerű) cserék becsatornázása, amelyek az interpretációkban már nem az üzletszerű működést torzító akadályokként értékelhetők, hanem a vállalkozói találékonyság eszközeiként.

A szabályozói elvárások természetesen továbbra is összekapcsolják az állami és helyi támogatási programokat a szervezet gazdasági működésével. Bár a GINOP-5.1.7-17 kódszámú pályázat a bemeneti követelményeknél és a vállalt növekedési céloknál is díjazza az értékesítési növekményt, mind az állami, mind az európai uniós pályázatoknál elsősorban

<sup>9</sup> – „Szerintem nagyon sok ilyen van, ami természetéből fakadóan [...] okkal állami feladat [...] a cigánypasztoráció.” „[M]inden, ami a foglalkoztatással van – bocsánat, de hogy ezek ilyen nagyon elcsépelet üzleti modellek – 12 egy tucat. Amiben igazán van potenciál, amúgy skálázási potenciál is, amiből lehet sikersztori, [...] a]z ilyen innovatív, technológiával vezérelt tők jó társadalmi megoldás” (interjúidézetek: Hubai, 2019: 92.).



a fenntartási és továbbfoglalkoztatási kötelezettség a szervezeti működés átgondoltságának remélt katalizátora.

Ahogy oldódik a fejlesztői intézmények fenntarthatósági értelmezése, úgy hasonul a gazdasági tevékenység szerepének értelmezése a szabályozói narratívákhoz. Az innováció és a szervezeti függetlenség helyébe a támogatási pénzek járadékvadászatának rögzült gyakorlattal szembehelyezkedő vezetői tudatosság kialakulása, valamint a társadalmi sztereotípiák lebontásának ígérete kerül. Kivétel ez alól a befektetői pénzek becsatornázására szakosodott intézmények működése, melynek során a gazdasági innovációk és a befektetések visszafizetésének lehetősége orientálja a támogatói gyakorlatot. A központi költségvetés szerepvállalásának kívánalma azonban (a társadalmi célok elérésének központi felelőssége, valamint a privát pénzügyi források bevonásának állami érdekeltsége miatt) itt is megjelenik.

Ám nem csak az egyes fejlesztői altípusok részéről tapasztalható közeledés más szereplők céljaihoz. Teljesen eltűnnek ugyanis (de legalábbis elértéktelenednek) a szervezetrányítás *kollektív jellegére* vonatkozó elvárások a szabályozói részletszabályokból. A stratégiai bevezetőkkel ellentétben az európai uniós pályázatok elbírálási szempontrendszeréből szinte teljesen hiányzik a demokratikus működésmód jelentősége. A pályázathoz kapcsolódó előminősítési eljárás ugyan tartalmaz a demokratikus döntéshozatalra vonatkozó bírálati szempontot, ennek értéke azonban mindössze három pont a lehetséges kétszázhoz képest. A Fókusz pedig hiába támogatja a vonatkozó jogszabály szerint az „egy tag, egy szavazat” elve alapján működő, a támogatásért cserébe közfoglalkoztatottak bevonását vállaló szociális szövetkezeteket, az önkormányzati (vagy karitatív szervezeti) tagság kötelezővé tételével várhatóan a szervezeten belüli érdekérvényesítés egyensúlya borul fel, a külső erőviszonyok szervezeten belüli reprodukálásának veszélyét eredményezve. A szervezeti tagságra vonatkozó kötelező előírás azonban nemcsak a vállalkozás működési autonómiáját és belső struktúráját sértheti, hanem a szövetkezeti alapelveknek is ellentmond. Éppen ezért némiképp érthetetlen az állami támogatásban továbbra is fennálló jogi forma szerinti aránytalanság, hiszen egyrészt a szövetkezeti működésmódnak tulajdonított előnyök tűnnek el az elvárásokból, másrészt pedig – ahogy az interjúk is felhívják rá a figyelmet – a szövetkezeti forma társadalmi elfogadottsága is megkérdőjelezhető.

Fontos azonban megjegyezni, hogy az európai uniós konstrukciók fejlődése némileg ellensúlyozta a helyzetet, hiszen a szervezetek jogi forma szerint széles köre nyújthatta be támogatási igényét. A profitorientált formában működő vállalkozások azonban továbbra sem vehetnek részt a szabályozói kiírásokban, szemben a fejlesztői konstrukciókkal, ahol a szektor fejlődésének központi elemeként tekintenek rájuk. Az akceleratorok megjelenésével a jövőben ez is megváltozhat: az intézményi képviselők elmondása szerint ugyanis a profitelosztásra és -felhasználásra vonatkozó korlát negatívan hat a befektetői hajlandóságra.

ra, így elsősorban a vállalkozó elkötelezettségére és nem a jog által szabályozott intézményi jellemzőkre bízják a társadalmi és gazdasági célok megvalósítását, a kettő közötti feszültség feloldását.<sup>10</sup>

## Végkövetkeztetés

A társadalmi vállalkozásokat működésük során végigkíséri kettős cél- és értékrendszerükből eredő instabilitásuk. Legyen szó akár hátrányos helyzetű munkavállalók foglalkoztatásáról vagy szociális szolgáltatások megszervezéséről, a gazdasági fenntarthatóságnak és a hozzájárulás méltányosságának szimultán követelménye folyamatos döntési helyzetbe kényszeríti a szervezeteket (a rendelkezésre álló erőforrások tevékenységek közötti megosztásától a humán erőforrás vagy a termékek/szolgáltatások költségeinek meghatározásán át a megfelelő szervezeti kapcsolatok és kommunikáció megválasztásáig).

A társadalmi és gazdasági cél szervezeti beágyazottsága, tényleges tartalma, eszközkészlete természetesen vállalkozásonként eltérő lehet. A kutatás azonban bizonyította, hogy a társadalmi vállalkozásokat körülvevő ökoszisztéma strukturális jellemzői jelentősen befolyásolják a magyarországi szervezetek által észlelt lehetőségeket. Miközben megfigyelhetők a szektor fejlődésének pozitív tendenciái (a társadalmi vállalkozások egyre jobban beépülnek a köztudatba és a közpolitikába, az állami támogatások és a magánfinanszírozási források bővülésének, differenciálódásának lehetünk tanúi), az ökoszisztéma jelenlegi struktúrája számos ponton ráerősít a társadalmi vállalkozások bizonytalanságaira.

A bizonytalanságok egyik forrása, hogy a támogatási lehetőségek bővülése ellenére az állam továbbra sem tisztázta a társadalmi vállalkozások foglalkoztatáspolitikai és közösségteremtő szerepét. Az elsődleges munkaerőpiaci elvárások és a közfoglalkoztatási kapcsolódás szabályozói pályázatokban megjelenő párhuzamossága, valamint a demokratikus elvárások részletszabályokból való eltűnése a szövetkezeti forma kiemelt támogatása mellett jól érzékelteti a központi elvárások inkoherenciáját. A tisztázatlanság következménye az önkormányzatok támogatási hozzáállásának ambivalenciája (a szociális szövetkezet egyszerre a hátrányos helyzetű munkavállalók motiválását szolgáló eszköz, illetve a közfoglalkoztatási programokból a jó munkaerőt elszívó, nem kellően támogatott munkaerőpiaci program), a szervezeti működés lokális függőségének kialakulása (kötelező önkormányzati tagság a gazdasági és szervezeti irányítási függetlenedés kimondott, de nem érvényesülő elvárása mel-

10 – Érdekes módon a társadalmi vállalkozások körében végzett kutatás azt mutatta, hogy a társadalmi szervezetek lokális közösségi megítélése szempontjából fontosnak tartják a nonprofit jelleg megőrzését és hangsúlyozását. Mindez azt vetíti előre, hogy a befektetések társadalmi orientálására szakosodott szervezeteknek az önkéntes munka és az adományozói hajlandóság megtartása érdekében meg kell küzdeniük a társadalmi attitűdök megváltoztatásával, illetve lehetőség szerint segíteniük kell a társadalmi vállalkozások összetett jövedelmi struktúrájának minél hatékonyabb (a szociális és gazdasági hatékonyságot is megőrző) menedzselését (Hubai, 2019).

lett), a társadalmi vállalkozók értékzavara (a fennálló szociális struktúra megváltoztatásának szándéka, de a költségcsökkentő közfoglalkoztatási gyakorlat kényszerű alkalmazása), valamint a hátrányos helyzetűek képessé tevésének elhalványulása. Minderre csak ráerősít a fejlesztői kapcsolat során megjelenő szociális és gazdasági kritériumok szabályozói előírásokhoz való közeledése, illetve a szervezetfejlesztés korai szakaszában lévő társadalmi vállalkozásokkal szemben megfogalmazódó elvárások homogenizációja.

Az ökoszisztéma rendszere azonban nem a szerepek és elvárások kikristályosodása felé halad. Az állami célok tisztázatlansága és a belső támogatói inkoherencia mellett ugyanis a szabályozói és fejlesztői intézmények konstrukciói között sincs meg az összehangoltság és a tudásmegosztás. A szektorba áramló erőforrások felhasználása nincs nyomon követve, a vállalkozásfejlesztés lépcsői nincsenek átgondolva, a szervezeti visszacsatolásnak szűkei a lehetőségei. Az egyes támogatók által elért szervezetek tapasztalatai nincsenek becsatornázva és megosztva. A szektor sokszínűségének bővüléséből, a társadalmi vállalkozók tudáskészletének differenciálódásából sem a szervezetek, sem a támogató intézmények nem tudnak profitálni, amíg csak a jó gyakorlatok kommunikációjára kerül sor, és hiányzik az együttműködések közös, nyomon követhető platformja.

Miközben a szociális célú befektetések piacának fejlődésével lehetőség nyílik a társadalmi vállalkozások magas pénzüsszegű, államon kívüli, alternatív finanszírozására, a jelenleg kialakuló struktúra a támogatási rendszer dualizációjának veszélyét rejtje magában. A jövő majd eldönti, hogy mindez a fejlesztési lehetőségek bővülését vagy a szektor szervezetei közötti erőforrás-egyenlőtlenségeknek az emelkedését, így pedig az egyes szociális szolgáltatások minőségének megkettőződését eredményezi-e. A kérdés megválaszolásáig azonban mindez a támogatási rendszer inkoherenciájának újabb eleme, amely ráerősít a szabályozói és fejlesztői kapcsolat közötti, valamint az egyes kiírásokon belül is megjelenő hézagokra.

A célok és a fejlesztési lépések stratégiába foglalása, az állami és magánfinanszírozás eszközeinek összehangolása mellett azonban óhatatlanul felmerül a támogatási rendszer színvonalának és kiszámíthatóságának biztosítása is. A támogatások időtartamának meghosszabbítása, a működési feltételek kiszámíthatóságának növelése nélkül a működés biztonsága a jövőben sem garantálható. Miközben a szektor erősödését mind az állam, mind a szervezetek részéről a gazdasági függetlenedés igénye vezérli, a támogatási időszak hossza – a vállalkozói láb megerősödéséhez szükséges és az interjúkban sokszor megjelölt – nyolctíz éves időszaknak a felét sem éri el.

A társadalmi vállalkozásokat támogató intézményrendszer látható problémái mellett ráadásul jelen vannak a társadalmi célok alulfinanszírozásának és a gyorsan változó jogi feltételeknek a szervezeti működésre gyakorolt hatásai. A szociális integráció támogatása so-

rán alkalmazott merev kategóriák, valamint a működési költségeket figyelmen kívül hagyó költségvetési pénzüsszegek a gyakorlati tapasztalatok alapján állandó kiútkeresési spirálba taszítják a társadalmi vállalkozókat. Nem csupán a társadalmi és gazdasági célok sokszor nehéz összeegyeztetéséről van tehát szó, hanem a kettős célrendszert nem kellőképpen támogató ökoszisztéma által teremtett kényszerhelyzetek feloldásáról (például a gyakori jogszabályi változások miatt párhuzamosan létrehozott különböző jogi formák, a hátrányos helyzetűek informális támogatási lehetőségeinek feltárása vagy a profitorientált vállalkozások számára éhbérért elvállalt munka elfogadásának kényszere).

Éppen ezért nemcsak a finanszírozási struktúra felülvizsgálatára, valamint a szervezeti fejlődés minden szintjén rugalmasan hozzáférhető és a vállalkozási igényeknek megfelelő szolgáltatáskínálat kialakítására van szükség, hanem a társadalmi és gazdasági célok összeegyeztetését segítő támogatási elem ökoszisztéma működésébe építésére, valamint a konfliktusok menedzselését szolgáló szervezetrányítási repertoár kibővítésére is.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- AL-KHATIB, JAMAL – ROBERTSON, CRISTOPHER – LASCU, DANA-NICOLETA (2004): Post-communist consumer ethics – The case of Romania, *Journal of Business Ethics*, 54. évfolyam, 2004/1., 81–95.
- BESHAROV, MARYA – SMITH, WENDY (2013): Multiple logics within organizations – An integrative framework and model of organizational hybridity, *The Academy of Management Review*, 39. évfolyam, 2013/3., 364–381.
- BILLS, DAVID (2010): Towards theory of hybrid organizations, in BILLS, DAVID (szerk.): *Hybrid Organizations and the Third Sector – Challenges for Practice, Theory and Policy*, New York, Palgrave Macmillan, 46–70.
- BLOOM, N. PAUL – DEES, GREGORY (2008): Cultivate your Ecosystem, *Stanford Social Innovation Review*, [https://ssir.org/articles/entry/cultivate\\_your\\_ecosystem](https://ssir.org/articles/entry/cultivate_your_ecosystem) (letöltve: 2020. 07. 31.).
- CULIBERG, BARBARA (2015): The role of moral philosophies and value orientations in consumer ethics – A post-transitional european country perspective, *Journal of Consumer Policy*, 38. évfolyam, 2015/3., 211–228.
- DOHERTY, BOB – HAUGH, HELEN – LYON, FERGUS (2014): Social enterprises as hybrid organizations – A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 16. évfolyam, 2014/4., 417–436.
- EUROPEAN COMMISSION (2015): *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe – Synthesis Report*, <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en> (letöltve: 2020. 07. 31.).
- EUROPEAN COMMISSION (2020): *Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe*, <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22304&langId=en> (letöltve: 2020. 07. 31.).
- FOSFUR, ANDREA – GIRRATANA, MARCO – ROCA, ESTER (2016): Social business hybrids – Demand externalities, competitive advantage, and growth through diversification, *Organization Science*, 27. évfolyam, 2016/5., 1275–1289.
- G. FEKETE ÉVA – HUBAI LÁSZLÓ – KISS JULIANNA – MIHÁLY MELINDA (2018): Társadalmi vállalkozások Magyarországon, in G. FEKETE ÉVA – NAGY ZOLTÁN – LIPTÁK KATALIN – KISS JULIANNA (szerk.): *Szociális és szolidáris gazdasága poszt-szocialista perifériákon*, Miskolc, OTKA K 112928. számú kutatás, 117–145.

- GÁTI ANNAMÁRIA (2009): *Tudatos fogyasztás – Az élelmiszer-vásárlás és a fogyasztói szokások változása – Európai társadalmi jelentés*, [https://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult\\_gati.pdf](https://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult_gati.pdf) (letöltve: 2020. 07. 31.).
- HUBAI LÁSZLÓ (2019): *Beágyazott dilemma – A munkaerőpiaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások működése Magyarországon*, Doktori dolgozat, Budapest, ELTE Társadalomtudományi Kar.
- KOLTAI LUCA – RÁCZ KATALIN – BÖRDÓS KATALIN – HAMZA ESZTER – KIRÁLY GÁBOR – NÉMETH NÁNDOR – SZABÓ DOROTTYA – RUSZKAI ZSOLT (2019): *Az élelmiszer-gazdaság területén működő társadalmi vállalkozások hatása a helyi munkaerőpiacra és gazdaságra*, Budapest, Hétfá Kutatóintézet, [http://hetfa.hu/wp-content/uploads/2019/01/%C3%89lelmiszergazd\\_kiadv%C3%A1ny\\_jav%C3%ADt5.pdf](http://hetfa.hu/wp-content/uploads/2019/01/%C3%89lelmiszergazd_kiadv%C3%A1ny_jav%C3%ADt5.pdf) (letöltve: 2020. 07. 31.).
- KRAATZ, MATTHEW – BLOCK, EMILY (2008): *Organizational Implications of Institutional Pluralism*, [https://www.profemilyblock.com/uploads/3/2/0/2/32024349/kraatz\\_and\\_block\\_-\\_institutional\\_pluralism.pdf](https://www.profemilyblock.com/uploads/3/2/0/2/32024349/kraatz_and_block_-_institutional_pluralism.pdf) (letöltve: 2020. 07. 31.).
- LOVAS ANITA – RIZ NIKOLETT (2016): *Akcelerátor vagy inkubátor? – A hazai vállalkozásokat támogató szervezetek a nemzetközi gyakorlat tükrében*, Corvinus Kutatások, <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2671/1/GP4-305-322-lovas-riz.pdf> (letöltve: 2020. 07. 31.).
- MAŁGORZATA, KOSZEWSKA (2011): *The ecological and ethical consumption development prospects in Poland compared with the Western European Countries*, *Comparative Economic Research*, 12. évfolyam, 2011/2., 101–123.
- MASON, COLIN – BROWN, ROSS (2014): *Entrepreneurial Ecosystems And Growth Oriented Entrepreneurship*, OECD LEED Programme, <https://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf> (letöltve: 2020. 07. 31.).
- MEYER, JOHN – SCOTT, RICHARD – STRANG, DAVID (1987): *Centralization, fragmentation, and school district complexity*, *Administrative Science Quarterly*, 32. évfolyam, 1987/2., 186–201.
- PACHE, ANNE-CLAIRE – SANTOS, FILIPE (2010): *Inside the hybrid organization – An organizational level view of responses to conflicting institutional demands*, 2010. 08., <https://core.ac.uk/reader/6344828> (letöltve: 2020. 07. 31.).

- ROUNDY, PHILIP (2017): Social entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems – Complementary or disjointed phenomena?, *International Journal of Social Economics*, 44. évfolyam, 2017/9., 1–18.
- ROY, MICHAEL J. – HAZENBERG, RICHARD (2019): *An Evolutionary Perspective On Social Entrepreneurship 'Ecosystem'*, [https://www.researchgate.net/profile/Michael\\_Roy2/publication/334748985\\_An\\_Evolutionary\\_Perspective\\_on\\_Social\\_Entrepreneurship\\_'Ecosystems'/links/5d3f36b6a6fdcc370a6bb502/An-Evolutionary-Perspective-on-Social-Entrepreneurship-Ecosystems.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Michael_Roy2/publication/334748985_An_Evolutionary_Perspective_on_Social_Entrepreneurship_'Ecosystems'/links/5d3f36b6a6fdcc370a6bb502/An-Evolutionary-Perspective-on-Social-Entrepreneurship-Ecosystems.pdf) (letöltve: 2020. 07. 31.).
- YATES, LUKE (2011): Critical consumption – Boycotting and buycotting in Europe, *European Societies*, 13. évfolyam, 2011/2., 191–217.

## TUNING IN TO CONFLICT

### THE EVALUATION OF SOCIAL ENTERPRISE ECOSYSTEM

#### **Abstract**

*As businesses created to alleviate social problems, social enterprises are challenged by the permanent conflict between their economic and social integrational aims. Therefore effectively utilizing their financial and human resources as well as fulfilling the targets of public policy significantly depend on the opportunities of reducing organizational tension. By analysing tender documentation and the results of empirical research conducted with related experts, this paper attempts to assess whether the Hungarian ecosystem can contribute to easing the dilemmas lying in the daily operation of social enterprises. While the results highlight the homogenization of the expectations of external actors, due to incoherences within the requirements of tenders, the ecosystem is intensifying organizational conflicts in its own right.*

**Keywords:** social enterprise, ecosystem, dual mission, hybrid identity, conflict, social policy, organizational challenge

#### **Hubai László**

*Szociálpolitikus, az ELTE Társadalomtudományi Karának oktatója. 2020-ban végzett az ELTE TÁTK Szociológia Doktori Iskolájának Szociálpolitikai Programjában. Fő kutatási területe a társadalmi vállalkozások vegyes identitásának konfliktusalapú vizsgálata, foglalkoztatáspolitikai szerepük elemzése, valamint a társadalmi-gazdasági környezet és a szervezet működése közötti interakciók feltárása.*







## A FENNTARTHATÓ KÖZÉTKEZTETÉS ELEMZÉSE NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATOKON KERESZTÜL

KUJÁNI KATALIN – SZABADKAI ANDREA – MAJOR ÁGNES

### Absztrakt

*Napjainkra egyértelműen bebizonyosodott, hogy a hagyományos élelmiszerrendszerek környezeti, gazdasági és társadalmi fenntarthatósága megkérdőjelezhetővé vált. Erre a folyamatra erősített rá az új típusú koronavírus okozta világjárvány 2020 tavaszán, amely rávilágított arra, hogy a helyi erőforrásokra alapozott gazdaságfejlesztés megerősítésére van szükség. A helyi élelmiszerrendszer egyik nagyon fontos építőeleme a közétkeztetés, amelynek reformfolyamatai ugyan már elkezdődtek az előző évtizedben, ám lassúak és sokszor nehézkesek e lépések. Ez alátámasztja azt, hogy szükséges foglalkoznunk a fenntartható közétkeztetés kritériumaival és lehetőségeivel. Jelen tanulmány a közétkeztetés területén működő nemzetközi jó gyakorlatok bemutatásával foglalkozik, hogy azok adaptálásával elősegítse a zöldebb és társadalmilag elfogadhatóbb étkeztetés megvalósítását. A kutatáshoz felhasznált esettanulmányok gyűjtését és elemzését a Horizont 2020<sup>1</sup> által támogatott, BOND – Szervezetek és hálózatok magasabb szintű együttműködésének szervezése az európai mezőgazdasági szektorban elnevezésű projekt biztosította 2017 és 2020 között. A bemutatott jó gyakorlatokkal rámutatunk, hogy mind uniós, mind nemzeti szinten jogi keretszabályok módosítása nélkül is el lehet érni a környezetileg és szociálisan egyaránt fenntartható közétkeztetési célokat.*

**Kulcsszavak:** fenntartható közétkeztetés, szociális gazdaság, helyi élelmiszerrendszer

---

1 – <http://www.h2020.gov.hu/>

## Bevezetés

Az Európai Unióban 2020 tavaszán tetőzött az új koronavírus által okozott világjárvány, amely a korábbiaknál jobban rávilágított az élelmiszerrendszerekben, élelmiszerláncokban rejlő hiányosságokra. Azaz olyan anomáliák jelentkeztek, amelyek a teljes ellátási rendszer működését befolyásolják, és felerősítették a korábbi válságok okozta problémákat is (például környezetszennyezés, társadalmi feszültségek, egyenlőtlenségek). Mindezek hatására az Európai Unióban (a továbbiakban: EU) és a tagállamokban a döntési folyamatok során a gazdaságfejlesztés mellett hangsúlyossá váltak a társadalmi és környezeti problémák megoldását szolgáló fejlesztési irányok is. Többek között kiemelt figyelmet kapott a vidékfejlesztés, beleértve a kis családi gazdaságok és a szociális gazdaság támogatása a helyi élelmiszerrendszer fejlesztésén keresztül. Emellett a környezetileg fenntartható és társadalmilag is hasznos, vagyis a közjót szolgáló tevékenységek is előtérbe kerültek, így például a zöld közétkeztetés és a szociális farmok fejlesztése is fontossá vált.

Mindezt a 2030-ig szóló (2020. május 20-án közzétett) *Biodiverzitás Stratégia 2030-ra* (a továbbiakban Biodiverzitás Stratégia) és a *Termőföldtől az asztalig (Farm to Fork Strategy)* elnevezésű (a továbbiakban Stratégia) dokumentumokban is összefoglalták, amelyek lehetőséget adnak a társadalmilag méltányos és környezetileg fenntartható élelmiszerrendszerek működésére. A Stratégia rögzíti, hogy a fenntartható élelmiszerrendszerek lényege az egészséges emberek, az egészséges társadalmak és az egészséges bolygó közötti elválaszthatatlan kapcsolat, továbbá megállapítja, hogy „az emberek egyre nagyobb figyelmet fordítanak a környezetvédelmi, az egészségügyi, a társadalmi és az etikai kérdésekre” (Biodiverzitás Stratégia, 2020).

A Stratégia egyik fontos eleme a zöld és fenntartható közétkeztetés biztosítása, amely a helyi élelmiszerrendszerre épít, azaz helyi termelőktől szerzi be az alapanyagot, biztosítva ezzel a lokális gazdaság fenntarthatóságát és a szállítási igény csökkentésével a károsanyag-kibocsátás mérséklését is. E cél sok EU-tagállam stratégiai dokumentumában megjelenik, azonban az eszközök alkalmazása és a programok bevezetése során már komoly akadályok jelentkeznek. Jelen tanulmány elsősorban a zöld, fenntartható közétkeztetés megvalósítási lehetőségeit veszi számba, és elemzi azokat a tényezőket, amelyek a megvalósításban segítik a döntéshozókat és a helyi élelmiszerrendszer szereplőit.

Az EU 2030-ra szóló programjaiba beépíti többek között a Horizont 2020 kutatásfejlesztési célú programok során támogatott projektek eredményeit is. Ilyen a 2017-ben indult *BOND<sup>2</sup> – Szervezetek és hálózatok magasabb szintű együttműködésének szervezése az európai mezőgazdasági szektorban* című, a hálózatosodást és a kistermelői együttműködések

elősegítő támogatott projekt is, mely többek között lehetőséget biztosított nemzetközi jó gyakorlatok gyűjtésére a szociális gazdaságfejlesztés területén. Ezt a projektfeladatot a 17 tagú konzorciumon belül a Kisléptékű Termékelőállítók és Szolgáltatók Egyesülete végezte el 2018 és 2019 között, megvizsgálva tizenöt európai uniós ország szabályozási jó gyakorlatait. Jelen tanulmányban azon nemzetközi jó gyakorlatok bemutatását tűztük ki célul, amelyek a társadalmi fejlődést segítik elő, és azon belül is a zöld, fenntartható közétkeztetésre mutatnak példát. A tudományos szintű gyűjtésen túl 2020. február 4–5-én a Védegylet (a BOND-projekt másik magyar konzorciumi tagja) a hazai és a nemzetközi zöld közbeszerzés és zöld közétkeztetés helyzetét járta körül a *Kollektív fellépés a minőségi alapanyagokra épülő közétkeztetésért*<sup>3</sup> nevet viselő regionális politikai kerekasztal projekteseményén.

## A kutatás háttere

A Stratégiában foglaltak szerint az Európai Bizottság intézkedéseket dolgoz ki a fenntartható és társadalmilag felelős termelési módszerek és körforgásos üzleti modellek ösztönzése és növekedésük előmozdítása érdekében. Ebből is látszik, hogy a hosszú távú programban egyre inkább teret nyer az integrált szemlélet, mely szerint a környezeti és társadalmi fenntarthatóságnak és méltányosságnak együtt kell megvalósulnia. A dokumentumban megnevezett intézkedések között szerepel a fenntartható élelmiszerek elérhetőségének és árának javítása, továbbá a legjobb olyan módzatok kidolgozása is, amelyek segítségével meghatározhatók az intézményi étkeztetésben fenntartható élelmiszer-beszerzés kötelező minimumkritériumai. Mindezzel az Európai Bizottság elő kívánja mozdítani az egészséges és fenntartható étrendek kidolgozását. Mindemellett szükséges megemlíteni az élelmiszer-veszteség és -pazarlás csökkentéséről szóló stratégiai célt, valamint a csomagolás, így a hulladékmennyiség visszaszorítását, amely szintén fontos része a zöld közétkeztetésnek.

A közétkeztetés vizsgálatokor a közbeszerzések feltételrendszereinek áttekintéséről is mindenképpen érdemes szót ejteni, mivel az alapanyag-beszerzés során egyre inkább teret nyernek a környezetvédelmi és szociális szempontok. Az élelem ebben a megközelítésben nem pusztán árucikként jelenik meg, hanem morális gazdasági elemként, amely a társadalmi, egészségügyi, kulturális és környezeti szempontokat is beemeli az élelmiszer-beszerzés gyakorlatába (Balázs–Simonyi, 2009). Morgan (2008) szerint fenntartható közétkeztetésről csak abban az esetben beszélhetünk, ha a rendszer jelentősen képes orvosolni a közöség táplálkozással összefüggő egészségügyi problémáit, terjeszti a fenntartható fogyasztás társadalmi gyakorlatát, a helyi gazdálkodóknak új felvevőpiacot biztosít, vagyis az egymást

3 – <http://xn--vdegylet-b1a.hu/nemzetkozi-politikai-kerekasztal-a-zold-kozbeszerzes-es-zold-kozetkeztetesrol/> és <http://xn--vdegylet-b1a.hu/megtekinthetok-a-fenntarthato-kozetkeztetesrol-szolo-regionalis-politikai-kerekasztalunkon-keszult-felvetelek/>

átható szocioökonómiai, környezeti és kulturális hatásai mind kedvezők. Több nemzetközi jó gyakorlatot áttekintve Balázs et al. (2010) a következőképpen csoportosította a fenntarthatósági célkitűzéseket a közétkeztetésben:

- *Környezeti:* a hulladék, az energiahasználat, a természeti erőforrások túlhasználatának csökkentése, kevesebb csomagolási, kevesebb élelmiszer-hulladék, csökkentett vízhasználat, tisztább technológiák alkalmazásával.
- *Szocioökonómiai:* új piac a fenntartható gazdálkodási rendszerekből származó helyi és organikus élelmiszernek, helyi gazdaságfejlesztés – a foglalkoztatás, az egészséges táplálkozás elérhetővé tétele a legkiszolgáltatottabb társadalmi csoportok számára is, mindenkinek elérhető élelmiszer-biztonság, a táplálkozásban kialakult társadalmi egyenlőtlenségek csökkentése.
- *Kulturális és egészségügyi:* az érintettek részvételi lehetőségeinek növelése, az állatjóléti elvek népszerűsítése, a környezetkímélő és egészséges táplálkozás mintáinak elterjesztése, a táplálkozáskultúra javítása, az élelmiszer-minőség javítása, a növényvédő szerek kedvezőtlen hatásainak elkerülése, hozamnövelőszer-maradványok nélküli hús, az adalékanyagok, mesterséges színezékek, tartósítószer-ek elkerülése, a zsír-, só-, cukortartalom csökkentése.

E célok<sup>4</sup> eléréséhez számos uniós segédanyag áll rendelkezésre (Dodd et al., 2020; Európai Unió, 2011, 2016; EU GPP-kritériumok, 2019; Útmutató, 2019), a közbeszerzési szabályok viszont sok esetben még korlátozzák a helyi termékek beszerzését. *Ezért jelen tanulmány egyik hipotézise, hogy az EU a helyi termékek beszerzését jó gyakorlatokon alapuló hivatalos útmutatókkal tudja segíteni. Ezt erősíti az az irány, melynek megfelelően a Stratégia a fenntarthatósági kritériumok szerepének megerősödése érdekében felülvizsgálja a forgalmazási előírásokat. Ezen túl a helyi termékek előtérbe helyezése, valamint a helyi élelmiszerrendszerek rezilienciájának növelése céljából rövidebb ellátási láncok létrehozásával támogatja a távolsági szállítástól való függőség csökkentését.*

A Stratégia célkitűzéseinek már számos korábbi jogszabály megágyazott, így például a 2014/23/EU<sup>5</sup> és a 2014/24/EU<sup>6</sup> közbeszerzési irányelvek, amelyek lehetőséget teremtenek arra, hogy a közétkeztetési közbeszerzés során a környezetvédelmi vonatkozású koncesszióteljesítési feltételek között szerepeljen például a hulladékminimalizálás vagy

4 – A GPP-kritérium néhány fő célkitűzése a következő: az ökológiai termékek részarányának növelése; a veszélyeztetett halak és tengeri termékek fogyasztásának elkerülése; a növényi ételféleségek növekvő kínálatának előmozdítása; az élelmiszer-pazarlás elkerülése és a hulladékgazdálkodás javítása; az egyszer használatos eszközök, cikkek használatának elkerülése; az energiafogyasztás csökkentése a közétkeztetésben és az élelmiszer-automatákban kapható termékek esetében; a konyhai vízfogyasztás csökkentése (EU GPP-kritériumok, 2019).

5 – [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ%3AJOL\\_2014\\_094\\_R\\_0001\\_01](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ%3AJOL_2014_094_R_0001_01) (letöltve: 2020. 10. 13.)

6 – <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32014L0024> (letöltve: 2020. 10. 13.)

az erőforrás-hatékonyság is. A közbeszerzési irányelvek szerint az előzetesen közzétett odaítélési szempontok nem tisztán gazdasági jellegű tényezőkre is támaszkodhatnak.<sup>7</sup>

Összefoglalva elmondható, hogy az élelmiszer-fogyasztás az egyik legnagyobb környezetterheléssel járó fogyasztási terület (Vetóné, 2014; Druckman–Jackson, 2010; Thøgersen, 2005; Tukker et al., 2011; Reisch–Eberle–Lorek, 2013), s ezen belül a közétkeztetésnek – szerepénél és méreténél fogva – meghatározó környezeti és társadalmi hatásai vannak.

## Közétkeztetés Magyarországon

Mielőtt áttekintjük a környezeti és a társadalmi fenntarthatóság szempontjából összegyűjtött nemzetközi jó példákat, röviden áttekintjük a hazai közétkeztetés helyzetét. A jelenlegi szabályozás és finanszírozási, közbeszerzési gyakorlat még nem köteleződött el a helyi, társadalmi és környezeti fenntarthatóságot is nagyban segítő közétkeztetés mellett. Ennek több oka is van, ilyenek például az adminisztratív és beszerzési, logisztikai, felelősségi akadályok, valamint az élelmiszerekre is vonatkozó magas általános forgalmi adó. Az állam által biztosított keretrendszer mellett hiányosságként értelmezhető a termelői együttműködések elmaradása, a közétkeztetési főzőkonyhák elégtelen száma, a közétkeztetésben dolgozók alacsony bérezése, a korszerűtlen technológiák és trendek, illetve hogy nincs folyamatos képzés. Magyarországon is nehézséget jelent, hogy alacsony a vásárlóerő, továbbá hogy sokan részesülnek államilag támogatott közétkeztetésben. Az ökológiai termékek bevonása esetében alacsony a termelési szint, termék-előállítás sem tudná kiszolgálni a részigényeket sem, és a közétkeztetési piac nem tud versenyezni a biotermékek exportpiaci igényével. Az iskolakerti, főzőiskolai, köznevelési keretek között végzett esetleges tevékenység által előállított termékek jogi értelemben jelenleg szürkezónának minősülnek, és a kerettanterv sem ösztönzi a terepi iskolai tanórákat.

A felsorolt problémák ellenére a hazai jó példák, kezdeményezések között említésre méltó a szarvasi és az ezt követő békéscsabai közétkeztetési program, melynek során a bioalapanyagok beszerzése már elindult.

## Főbb szabályozási keretek Magyarországon

Nem kívánjuk részleteiben bemutatni a hazai szabályozást, azonban a helyi termék-beszerzéshez és a társadalmi közjó megteremtéséhez kapcsolódóan két szempontra szeretnénk felhívni a figyelmet: a közétkeztetésben alkalmazható termékek körére és a közbeszerzési előírásokra.

---

7 – A 2014/24/EU irányelv bevezető 37. pontja.

2014 óta a táplálkozás-egészségügyi előírásokról szóló rendelet<sup>8</sup> lépett a közétkeztetésre vonatkozó addigi ajánlások helyébe. Ez valamelyest megszabja a termékbeszállítóknak a közétkeztetés felé irányuló értékesítési lehetőségeit. A jogszabály előírása szerint a közétkeztető minden általa biztosított étkezéshez étlapot készít, és azt az intézmény az étkezők – bölcsődékben, valamint nevelési-oktatói intézményekben a szülők – által is jól látható helyen kifüggeszti.

A közétkeztetésben a beszerzések, így a közbeszerzési szerződések tárgya elsősorban az árubeszerzés (élelmiszer-alapanyagok beszerzése),<sup>9</sup> illetve a szolgáltatásmegrendelés (ételkészítési, ételfőzési, élelmezési szolgáltatás).

Az előírások az alábbi esetekben mentességet adnak a közbeszerzési eljárás alól:

- Az alsó (nemzeti) közbeszerzési értékhatárt el nem érő értékű árubeszerzések és szolgáltatásmegrendelések esetén nem kell közbeszerzési eljárást lefolytatni.
- A hideg élelmiszer és főzési alapanyag, a friss, illetve feldolgozott zöldség és gyümölcs, a tej és tejtermék, a gabonafélék, a kenyér és pékáru, a méz, a tojás, a kertészeti növény beszerzése az uniós értékhatárig<sup>10</sup> mentesül a közbeszerzési kötelezettség alól.<sup>11</sup>
- A munkaszerződés, a közszolgálati, közalkalmazotti jogviszony, az ügyészségi szolgálati jogviszony, a bírósági jogviszony, az igazságügyi alkalmazotti szolgálati jogviszony, a fegyveres szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonya mentes a közbeszerzési kötelezettség alól (például amely önkormányzat konyhával rendelkezik, és az ételkészítési szolgáltatást saját alkalmazottakkal – pl. élelmezésvezető, konyhai dolgozók –, munkaszerződés, közszolgálati, közalkalmazotti jogviszony keretében végzi, az így kifizetett munkabért, rezsit közbeszerzésmentesen kifizetheti). A közmunka-szabályozással<sup>12</sup> kapcsolatban megállapítható, hogy ha az ajánlatkérő egyes főzési alapanyagok (pl. zöldség) termeltetését vagy akár a főzési szolgáltatást (konyhai munkát végző személy) közmunka keretében végezteti, akkor e közmunka is mentesül a közbeszerzési kötelezettség alól.

8 – 37/2014. (IV. 30.) EMMI-rendelet a közétkeztetésre vonatkozó táplálkozás-egészségügyi előírásokról: [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=169011.332366](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=169011.332366) (letöltve: 2020. 10. 13.)

9 – Kbt. 8. § (2) bekezdés (2015. évi CXLI. törvény a közbeszerzésekről): [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=191285.386457](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=191285.386457) (letöltve: 2020. 10. 13.)

10 – <http://kozbeszerzestanacsado.hu/wp-content/uploads/2016/02/%C3%9Aj-kbt-szerinti-%C3%A9rt%C3%A9khat%C3%A1rok-2016-02-01.pdf> (letöltve: 2020. 10. 13.)

11 – Kbt. 111. § f) (2015. évi CXLI. törvény a közbeszerzésekről): [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=191285.386457](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=191285.386457) (letöltve: 2020. 10. 13.)

12 – <http://kozfoglalkoztatasa.kormany.hu/a-kozfoglalkoztatasarol> (letöltve: 2020. 10. 13.)



Összességében elmondható, hogy a hazai közbeszerzés szabályozása sokat fejlődött, és egyre inkább képes összekapcsolódni a helyi élelmiszerrendszerekkel. Azonban az egyértelműen látható, hogy itthon még nincs prioritása a helyi, megbízható, esetleg ökológiai gazdálkodásból származó termékek beszerzésének, aminek gazdasági és társadalmi okai vannak.

## Módszer

A 2017 és 2020 között megvalósuló BOND-projekt célja, hogy a mezőgazdasági szektorban a szervezetek és hálózatok együttműködését magasabb szintre emelje, és ezzel hosszú távon egészségesebb, termelékenyebb és harmonikusabb kisgazdasági szektor jöjjön létre Európában.

A projekt konzorciumát tizenöt ország tizenhét szervezete alkotta. A konzorcium nagy előrelépéseket tett az együttműködéstől való, a kelet-közép-európai országokban tapasztalt idegenkedés csökkentése érdekében. Ezek fókuszában a helyi élelmiszerrendszerek megerősítése állt.

Az együttműködési lehetőségek feltárását, bemutatását és a tudásátadást az alábbi eszközökkel valósították meg:

- esettanulmányok és sikertörténetek alapján a gazdák és a gazdákat segítő szervezetek hálózatépítési kapcsolati tőkéjének feltárása, az emberek közötti kohézió és bizalom megerősítése;
- a különféle szervezetek párbeszédének elősegítése, nagyobb hálózatok megteremtése;
- különféle érdekű és döntéshozói pozíciójú szervezetek együttműködésének kialakítása annak érdekében, hogy erősebb pozíciót lehessen elérni a döntéshozatalban.

A BOND-projekt az együttműködések és a hálózatosodás kialakítását tekintve három különösen fontos területet határozott meg, és mi is e témakörökben végeztük a vizsgálatainkat:

- fenntartható gazdálkodás;
- piacra jutás;
- környezeti fenntarthatóság.

A Kislépték Egyesület egyik kiemelt feladata volt egy nemzetközi jó gyakorlatokat bemutató jogszabályi elemzés elkészítése, amely összegyűjti a termelői együttműködések segítő nemzeti jogszabályokat (továbbiakban Jogi tanulmány). A Jogi tanulmány előkészítése során

a Kislépték Egyesület a konzorciumi tagok bevonásával háromféle módszerrel gyűjtötte össze az alapinformációkat: kérdőíves megkérdezéssel és a hozzá kapcsolódó szakértői interjúkkal, tanulmányutak jelentéseinek értékelésével, valamint a nemzeti műhelynapok jelentéseinek elemzésével. Sok esetben tagállami nyelven olvasható jogszabályok, válaszok, ismertetőik beérkezése vagy felkutatása után megkezdődött az anyagok feldolgozása a szociális gazdaság, a rövid élelmiszerlánc, az adózás, a szövetkezet és az élelmiszer-higiéncia tárgykörében. A Jogi tanulmányban az egyes uniós országok eltérő jogrendszerében, a mezőgazdasági szektorban létező jó jogi gyakorlatokat és támogató eszközöket gyűjtöttük össze.

A Jogi tanulmányban gyűjtött jó gyakorlatok mellett jelen tanulmányhoz felhasználtuk a 2020. február 4–5-i politikai kerekasztalon elhangzott előadásokat is, melyek szintén a zöld közétkeztetés és a helyi élelmiszerrendszer összekapcsolásának témáját járták körbe. A politikai kerekasztalt a Védegylet szervezte a BOND-projekt eredményeinek szakpolitikai célú bemutatása céljából.

Jelen tanulmányban azon jó gyakorlatokat ismertetjük, amelyek a zöld és fenntartható közétkeztetésre mutatnak gyakorlati megoldásokat. A legtöbb esetben olyan társadalmi innovációkról beszélünk, amelyekhez nem elegendő a támogató jellegű szabályozás, hanem a szereplők együttműködési készsége és hajlandósága is meghatározó tényező. Kutatásunkban e gyakorlatokat országonként mutatjuk be, kiemelve a jogi, társadalmi vagy menedzsmenteszközöket, amelyek lényegesek a példa működése szempontjából.

## **Jogi jó gyakorlatok a szociális gazdaság és a fenntartható közétkeztetés területén**

A környezeti szempontból fenntartható gazdálkodást a fogyasztók egyre nagyobb rétege támogatja vásárlásával. Különösen erős a fogyasztói elvárás a gyermekek intézményi étkeztetésével kapcsolatban. Az egészséges táplálkozás igénye magától értetődő, amely ma már a mennyiségén túl, minőségi elvárásokat is megfogalmaz. A minőségi elvárások viszont nemcsak változatos ételeket, megfelelő tápanyagarányokat jelentenek, hanem állatjólétet, friss termékeket, lehetőleg vegyszermentesen termesztett, illetve bioalapanyagok felhasználását is.

A fogyasztói és környezeti igényekre reagálva hálózatba tömörültek azon települések képviselői, ahol saját élelmiszer-stratégiát alakítottak ki, melynek szerves része a közétkeztetés és annak ellátása helyi bioalapanyagokkal. A kezdeményezés Milánóból indult el 2014-ben, a Milánói Paktum<sup>13</sup> megalkotásával. Ez olyan nemzetközi program, amely számos vi-

---

13 – [www.milanurbanfoodpolicypact.org/](http://www.milanurbanfoodpolicypact.org/) (letöltve: 2020. 10. 13.)

lágváros bevonásával a (főként városi szintű) élelmiszerrendszerek fejlesztését célozza meg, alapjait pedig a fenntarthatóság és a társadalmi igazságosság elvei jelentik. Az együttműködés célja, hogy a stratégiával rendelkező városok támogassák egymás kezdeményezéseit, valamint mutassanak jó példát azon településeknek, amelyek szintén el szeretnének indulni ezen az úton. A paktumot 2014 óta a világ 206, összesen mintegy 450 millió lakosnak ott-hont adó városa írta alá. A Milánó polgármesterei és az élelmiszer-politikai paktum elnöki tisztét egyszerre betöltő Giuseppe Sala szerint bevezetése után négy évvel a megegyezés bizonyítottan a városok, a városi hálózatok és a nemzetközi szervezetek közötti innovatív együttműködés eszközévé vált, és az élelmiszer-politikát felhasználva igyekeznek garantálni a gyorsan növekvő városok fenntartható fejlődését (Restás, 2020).

A következő fejezet ehhez hasonló jó gyakorlatokat ismertet és elemez a fenntartható közétkeztetés területéről.

## Bristol (Egyesült Királyság)

A Milánói Paktum egyik résztvevője Bristol városa, amelynek közétkeztetési jó gyakorlatát a BOND-projekt mutatta be részleteiben.<sup>14</sup> Bristol önkormányzata a Bristol Food Networkkel (Bristol Élelmiszer Hálózat) és a Bristol Green Capital Partnershippel (Bristol Zöld Tőke Partnerség) közösen koordinálja a Bristol Going for Gold (Bristol Hajrá az Aranyért) pályázatot, amely ambiciózus célokat tűzött ki a fenntartható közbeszerzés érdekében, One City Plan (Egy Városi Terv) elnevezésű helyi gazdaságfejlesztési tervük keretében. Ezenfelül a Good Food and Catering Procurement Policy Framework<sup>15</sup> (Jó Étel és Közétkeztetés Szakpolitikai Keretprogram), ahogy a neve is kifejezi, a közjót szolgáló élelmiszer és vendéglátás közbeszerzésének politikai keretrendszerét határozza meg, amely fejleszteni kívánja, hogy az önkormányzati működtetésű intézményekben egészséges és fenntarthatóan előállított élelmiszereket használjanak. Ennek keretében többszereplős, az élelmiszerekkel összefüggő ágazatok képviselőit tömörítő tanácsadó testületet hoztak létre, amelynek az a feladata, hogy vizsgálja az önkormányzati élelmiszerrendszer működését, és ajánlásokat dolgozzon ki a jobbítására. Kibocsátották a közétkeztetésben alkalmazható minőségi követelményeket előíró listát, amelyben például az szerepel, hogy csak szabadtartásból származó tyúktojást használhatnak fel a közétkeztetésben.<sup>16</sup>

14 – [www.bondproject.eu/wp-content/uploads/2018/06/BOND-REPOSITORY-UK-Bristol-City-Food-Network.pdf](http://www.bondproject.eu/wp-content/uploads/2018/06/BOND-REPOSITORY-UK-Bristol-City-Food-Network.pdf) (letöltve: 2020. 10. 13.)

15 – Bristol városának honlapja, amelyen a különféle fejlesztési tervek megtalálhatók: <https://www.bristol.gov.uk/policies-plans-strategies/food-and-catering-buying-standards-and-commitments> (letöltve: 2020. 10. 13.)

16 – A Good Food and Catering Procurement Policy Framework melléklete: <https://democracy.bristol.gov.uk/documents/s19834/Appendix%20A%20Policy%20Framework%20for%20BCC%20Good%20Food%20Catering%20Procurement.pdf> (letöltve: 2020. 10. 13.)

A program elindulása óta konkrét intézkedéseket hoztak a közétkeztetés helyi termékekkel való ellátása érdekében, és szabályokat arra, hogy a gyermekek minél táplálódabb és teljesebb ételeket kapjanak. Ezeknek az intézkedéseknek az a lényege, hogy a termelők, az önkormányzatok, a helyi közösségi konyhák és vállalkozások együttműködésére építve helyben előállított termékek jussanak el a fogyasztókhoz a társadalmi igényeket kiszolgálva. Több esetben ezek az együttműködések szociális ellátás biztosításával (például iskolások vagy hátrányos helyzetű csoportok bevonása a termelésbe) is párosulnak, ami egyéb közjavak előállítását is lehetővé teszik.

## Valencia (Spanyolország)

Valenciában az egészséges tápanyagbevittelt előíró szabályozást vezettek be, és emellett a környezeti, társadalmi szempontokat is beépítették a közétkeztetési rendeletbe.

Az intézményi étkeztetésről is szóló 84/2018. rendelet<sup>17</sup> a közétkeztetésre vonatkozó európai uniós irányelvek (2014/23/EU; 2014/24 EU) alapján alkották meg, ami lehetőséget ad arra, hogy elbírálási kritériumként a környezetvédelmi vonatkozású koncesszióteljesítési feltételek között szerepeljen például a hulladékminimalizálás vagy az erőforrás-hatékonyság is.

A rendelet szabályozza a zsír-, cukor- és sótartalmat is, valamint ösztönzi a friss gyümölcsök, zöldségek, a helyi élelmiszerek, az ökológiai termékek, illetve az egészséges és fenntartható ételek vásárlását. Kötelező minimumkritériumként határozza meg, hogy a nyertes ajánlattevő szolgáltató

- beszerzésének legalább 40%-ban kell tartalmaznia friss szezonális gyümölcsöt és zöldséget;
- teljes beszerzésének legalább 3%-a ökológiai termékeket kell hogy tartalmazzon;
- köteles kidolgozni a diétás betegek igényeihez igazított menüt.

A rendelet továbbá előírja, hogy az egészséges menüeknek a „mediterrán étrend” alapján kell készülniük. Mindennek a gyakorlatban megvalósult példája, melyet a BOND-projekt keretében sikerült megismerni Valenciában, a Cuinatur szolidáris közétkeztetési rendszer.<sup>18</sup> Ez egy családi vállalkozás, amelynek célja az egészséges és fenntartható táplálkozás modelljének bevezetése az iskolákban. Olyan típusú étkeztetést biztosítanak, amely a helyi gasztronómiai ha-

17 – DECRET 84/2018, de 15 de juny, del Consell, de foment d'una alimentació saludable i sostenible en centres de la Generalitat [2018/6099]: [http://www.dogv.gva.es/portal/ficha\\_disposicion.jsp?L=1&sig=006177/2018](http://www.dogv.gva.es/portal/ficha_disposicion.jsp?L=1&sig=006177/2018) (letöltve: 2020. 10. 13.)

18 – <http://www.cuinatur.com/wp/> (letöltve: 2020. 10. 13.)

gyományokra épül, és többnyire friss, helyi, szezonális és agroökológiai termékekkel dolgozik. A 2004-ben indult vállalkozás Maestrat régió egyik iskolai menzáján kezdte meg működését, és ma már huszonhat iskolát lát el, amelyek mind állami tulajdonban vannak. Tevékenységének lényege, hogy kiválasztják a közeli beszállítókat annak érdekében, hogy garantálni tudják a helyi termékek beszerzését. Ez elősegíti a helyi gazdaság fejlődését, és csökkenti a környezet-szennyezést. A társadalmi felelősségvállalás érdekében megpróbálnak a kistermelők termékeiből választani, a tisztességes ár biztosítása mellett. Figyelnek arra, hogy a kiválasztott növényi és állati élelmiszerek ökológiai tanúsítvánnyal rendelkezzenek, és a GMO mellett a szintetikus növényvédelmi kezeléstől és az antibiotikum-használatától is mentesek legyenek. A Cuinatur részt vesz a heti menük összeállításában, kidolgozásában, a megfelelő dietetikai alapok lefedésében, és ezeknek megfelelően keresi meg a beszállítókat, akik időben és távolságban is optimalizálják tevékenységüket. A vállalkozás gazdasági eredményességét igazolja, hogy 2018-ban és 2019-ben az ezer leggyorsabban növekvő európai vállalat közé sorolta a Financial Times, mely szerint a Cuinatur a vizsgált években 188%-kal növelte eredményességét, amivel a lista 884. helyére került. Jelenleg több mint harminc idősotthon és iskola ellátásáért felel, ami napi 6500 adag ételt és negyszáz munkatársat jelent.

## Veneto (Olaszország)

Veneto régió törvényhozása 2008-ban<sup>19</sup> megalkotta a „0 km-es termékek” szabályát, amely elősegítette a termékek rövid távolságon belüli értékesítését. A jogszabály átfogóan támogatja a „0 km-es termékek” értékmegőrzésben játszott szerepét, és megalkotta a marketingjük és fogyasztásuk, valamint az eredetükkel, jellemzőikkel és árakkal kapcsolatos fogyasztói tájékoztatás keretrendszerét. A magán- és a közszektor közétkeztetését célzó beszállítás támogatására vonatkozó szabályokat állapított meg, hogy fellendítse a termelők és fogyasztók közötti közvetlen értékesítést. Meghatározta a „minőségi termék”, a „tradicionális termék” és a „szezonális termék” kritériumait, illetve szabályokat fogalmazott meg a környezetvédelmileg fenntartható termékekkel kapcsolatban. A program ösztönző szabályozási része, hogy a közétkeztetésben „0 km-es termékeket” használjanak. Ezt kiválasztási szempontként is meghatározták a régióban kiírt élelmiszer-beszerzési pályázatok elbírálásakor.

A jogszabályalkotást széles körű társadalmi mozgalom előzte meg, melynek élén a Col-diretti gazdaszövetség állt. Ez a szervezet fogalmazta meg a jogszabálytervezetet, és egy petíció kíséretében nyújtották be, huszonötezer támogató aláírással, kérve az elfogadását.

19 – Legge regionale 25 luglio 2008, n. 7 (BUR n. 62/2008) (<https://bur.regione.veneto.it/BurvServices/pubblica/DettaggioLegge.aspx?id=208104>) és annak 2010-es módosítása: <https://bur.regione.veneto.it/BurvServices/pubblica/DettaggioLegge.aspx?id=221784> (letöltve: 2020. 10. 13.); <https://bur.regione.veneto.it/BurvServices/pubblica/DettaggioLegge.aspx?id=221779> (letöltve: 2020. 10. 13.)

A tervezet előírta, hogy a közétkeztetésben, a kórházakban és más közpénzből finanszírozott intézményekben a felhasznált alapanyagok éves szinten fele részben helyi termékek legyenek. Olaszország más tartományaiban is a helyi termékek részarányának növelését írták elő a közétkeztetésben, például Szardínián az 1/2012. számú regionális rendelettel, illetve Friuliban a 4/2010. számú regionális rendelettel (Canfora, 2013).<sup>20</sup>

A szociális mezőgazdaságra vonatkozó 2015. évi törvény<sup>21</sup> kifejezett célkitűzése, hogy előmozdítsa a mezőgazdasági vállalkozások többfunkciós tevékenységét, különös hangsúlyt helyezve a vidéken élők, a családok és a helyi közösségek segítésére. A hagyományos munkaintegrációs tevékenység mellett számos egyéb szociális és gazdasági jellegű aktivitás is a törvény hatálya alá tartozhat. Ilyenek a helyi közösség részére végzett, a mezőgazdasághoz kötődő szociális és egyéb szolgáltatások, amelyek nemcsak a szociális és munkaintegrációt, illetve az egészségügyi rehabilitációt segítik elő, hanem lehetnek rekreációs célúak, valamint a mindennapi élethez szükséges tudást adnak át. Továbbá ilyen még a környezetvédelemről és az élelmiszerekről szóló oktatás, a biodiverzitás megőrzésével kapcsolatos tevékenységek, a régióra vonatkozó ismeretek terjesztése szociális és tangazdaságok keretében, amelybe beletartoznak az óvodások, valamint a szociális, fizikai és pszichés nehézségekkel küzdő embereknek tartott foglalkozások. Mindezek mezőgazdasági kiegészítő tevékenységnek minősülnek (kivéve a munkaintegrációs tevékenységet). A törvény a közétkeztetés területére vonatkozóan is megállapít szabályokat, mely szerint a szociális mezőgazdaságot végzők előnyt élveznek az iskolai és kórházi közétkeztetési pályázatokon.

## **Mouans-Sartoux és Ariège (Franciaország)**

Mouans-Sartoux városában a közétkeztetési reform része volt a bioalapanyagok beszerzése és az élelmiszer-hulladék mennyiségének csökkentése. A folyamat 1999-ben kezdődött. A 2000-es években a francia kormány által támogatott, az egészséges táplálkozást meghirdető több programhoz is csatlakozott a város önkormányzata. Mindeközben alapvető célkitűzés maradt, hogy a közétkeztetés maradjon önkormányzati fenntartásban. 2008-tól önkormányzati fenntartású biogazdálkodás tervezését kezdték meg, és 2010-re elérték, hogy a közétkeztetésben felhasznált zöldségek 85%-a az önkormányzat által fenntartott gazdaságból érkezett.<sup>22</sup>

20 – [http://dspace.crea.gov.it/bitstream/inea/770/1/Farmers\\_short\\_chain.pdf](http://dspace.crea.gov.it/bitstream/inea/770/1/Farmers_short_chain.pdf) (letöltve: 2020. 10. 13.)

21 – <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/09/8/15G00155/sg> (letöltve: 2020. 10. 13.)

22 – Az intézkedések leírását Mouans-Sartoux önkormányzatának 2017-ben kiadott kiadványa tartalmazza, amely itt érhető el: <http://restauration-bio-durable-mouans-sartoux.fr/wp-content/uploads/2017/10/Brochure-Mouans-Sartoux-english-version.pdf> (letöltve: 2020. 10. 13.)

Az önkormányzat által hozott intézkedéseket gazdaságossági számítások előzték meg, s ezek hatása az lett, hogy a költségek érdemben nem nőttek, annak ellenére, hogy a közétkeztetésben felhasznált termékek 2012-re már teljes egészében biogazdálkodásból származtak (Rodics–Márta, 2018). A 2008-ban indult program részeként fokozatosan hulladékmegelőzési intézkedéseket is hoztak kis és nagy adag ételek felszolgálásával, de biztosítva az ételek közötti választás és a repetázás lehetőségét. Az ételmaradékot gyűjtötték és mérték, s ennek nyomán gyermekcsoportonként meg tudták határozni a ténylegesen fogyó ételmennyiséget. Ezen intézkedések eredményeképpen 50%-kal csökkent az élelmiszer-hulladék, 20%-kal csökkentek a költségek (hús eurócent/étkezés), és megvalósították a 0%-os műanyag-felhasználást.

A menzaforradalom másik példáját az Ariège megyében<sup>23</sup> található iskolákban való sították meg, ahol hetente egyszer a diákok kizárólag helyi termékekből készülő ételt fogyasztanak. Az iskolák élelmészét vállaló nagy élelmiszer-ellátó céget azzal ösztönözték a kissé drágább és munkaigényesebb helyi termékek választására, hogy a megyei társulás anyagi hozzájárulást nyújtott, adagonként egy eurót. A támogatás előfeltétele az volt, hogy az aznapi étel mindhárom fogása helyi termék legyen, valamint úgy határozták meg a megvásárolható helyi termékek körét, hogy csak a védett földrajzi eredetű termékek használhatók. A program megvalósítása során a szervezők számos problémával találkoztak, például a konyhásoknak nem volt elegendő idejük megpucolni és megfelelően előkészíteni a zöldségeket, hiányosak voltak az ismereteik a húsfeldolgozás területén, és számos alapanyaghoz nem rendelkeztek megfelelő recepttel, gyakorlattal. E hiányosságok leküzdése érdekében a megyei tanács helyi szervezetek együttműködésével létrehozta az Ariège Platformot, ahol rendszeresen találkoznak a termelők, a konyhások, a dietetikusok, az iskolaigazgatók, valamint a vidékfejlesztési animátorok. Ilyenkor képzéseket, workshopokat tartanak, új recepteket tanulnak, és megbeszélik az aktuális igényeket, nehézségeket.

## Arizona (Amerikai Egyesült Államok)

Arizonában<sup>24</sup> a *Farmról az Iskolába* program és a *Nemzeti Iskolai Farmhálózat* keretében változtatásokat vezettek be, így például az élelmiszer-beszerzési gyakorlatok során a helyi termékeket részesítették előnyben. Kóstoltatások szervezésével külön figyelmet fordítottak arra, hogy a tanulók új ízeket is megismerjenek. A diákok helyes táplálkozással kapcsolatos oktatását iskolai kertek fejlesztésével is elősegítették, és az erre vonatkozó oktatási gyakorlatokat nemcsak az iskolákban, hanem a korai gondozás és nevelés területén, azaz az óvodákban is megvalósították.

23 – <http://www.borzsonyleader.hu/userfiles/document/161-osszefoglalo-nov16-21.pdf> (letöltve: 2020. 10. 13.)

24 – <http://www.farmtoschool.org/our-network/Arizona> (letöltve: 2020. 10. 13.)



A helyi végrehajtási megoldások intézményenként különbözhetnek, de mindenképpen tartalmazniuk kell egy vagy több modult az alábbiakból:

- Beszerzés: helyi élelmiszerek vásárlása, amelyet több esetben kóstoltatással kötnek egybe.
- Oktatás: a diákok oktatáson vesznek részt mezőgazdasági, élelmiszeripari, egészségügyi vagy táplálkozási témákban.
- Iskolai kertek: a tanulók gyakorlati oktatás keretében kertészkednek.
- Ízoktatás – ízek a kertből: főzési bemutatók és programok, helyi falatok uzsonnára.
- Faliújság készítése: ezen ünnepelheti a közösség a diákséfeket és receptjeiket.
- Találkozz a Termelővel! – Gazdaságlátogatások, illetve az iskola gazdákat hív meg az iskolába. A tanulók videókat néznek a helyi farmerekről és gazdaságaikról.

## **Szociális gazdaság, szociális farmok a közjóért, a közétkeztetés szemszögéből**

Az EU Gazdasági és Szociális Igazgatósága 2017-ben jelentette meg a CIRIEC által készített harmadik jelentését a szociális gazdaságról (CIRIEC, 2017). Ennek alapján, valamint a kigyűjtött helyi élelmiszerrendszerekhez kapcsolódó és a szociális gazdaság témájában kiadott uniós megnyilatkozások összevetése után megállapítható, hogy a szociális gazdaság akadályai sokban hasonlítanak azokhoz, amelyek a kis gazdaságok és a helyi élelmiszerrendszerek előtt állnak:

- fogalmak eltérő értelmezése;
- az átláthatóság hiánya;
- nehezen férnek hozzá az uniós forrásokhoz, nem hitelképesek;
- sokféle szabályozás nehezen értelmezhető/alkalmazható számukra;
- nem rendelkeznek elég tudással, információval és kapacitással;
- nem tudják leküzdeni a bürokratikus akadályokat;
- a földhöz jutás, földhasználat nehézségei;
- alacsonyabb gazdasági hatékonyság;
- a célcsoport tagjai zömében idősek, sérültek, kiszolgáltatottak;
- a szakmai (sokrétű és professzionális) kompetenciák és a szaktudás hiánya.



A szociális gazdaságra vonatkozó szabályok újabb csoportja van kialakulóban, amely a szociális gazdaságot tágabban, a szolidaritási, illetve a közjóra irányuló gazdaság részeként határozza meg. A szociális vállalkozások hagyományosabb formáiban kétféle szabályozási modellt találtunk: az egyik kizárólag a munkaintegrációra vonatkozó tevékenységet ismeri el szociális vállalkozási tevékenységnek, míg a másik modell a közérdeket szolgáló bármely tevékenységet. A szélesebb kört elfogadó szabályozások közül a szlovéniai<sup>25</sup> szerint a megújuló energiaforrások használatának és a zöld gazdaságnak a fejlesztését támogató tevékenységet is végezhet egy szociális vállalkozás. Romániában<sup>26</sup> a hagyományörző tevékenység is ilyennek minősül.

A mezőgazdaság és az élelmiszer-előállítás, illetve -értékesítés területén nagy arányban jelennek meg a szociális vállalkozások. Az a cél, hogy a szociális gazdaság szereplőinek, illetve a termelőknek és a helyitermék-feldolgozóknak az együttműködése, a közjót, a fenntartható gazdaságot és a környezetvédelmet is szolgálva, objektív, pozitív társadalmi hatás mentén jöhessen létre.

## Konklúzió, javaslatok

Tanulmányunknak az volt a célja, hogy nemzetközi jó gyakorlatokon keresztül mutasson rá: a közétkeztetés lehet zöld, társadalmilag fenntartható, és képes arra, hogy helyben termelt termékeket használjon fel. A bemutatott példák egyértelműen alátámasztják, hogy helyben, a társadalom és a gazdaság szereplőinek széles körű bevonásával a közétkeztetés képes megújulni és gazdaságilag önfenntartóvá válni. A helyi élelmiszerrendszer „forradalma” elősegíti, hogy a helyi döntéshozók napirendjén szerepeljen a közétkeztetési reform, és ne csak kötelezően megoldandó feladat legyen számukra. Látható, hogy a termelők egyre több országban képesek felnőni a nagyobb volumenű megrendelések kielégítéséhez is, ökológiai gazdaságokat is beleértve.

Ezeket az erőfeszítéseket nagyban tudják segíteni a speciálisan célzott kormányzati programok, amelyek lehetővé tennék a megfelelő szakmai háttér alkalmazását, valamint az aktuális trendek és technológiák megismerését és alkalmazását. A szabályozást tekintve látható, hogy a jó gyakorlatok adaptálása elsősorban ezek bemutatásával, tudásátadással és útmutatók kiadásával segíthető elő. Ezért a keretszabályok mellett érdemes nagyobb figyelmet szánni ilyen jellegű tudásátadási eszközök kidolgozására is.

25 – Zakon o socialnem podjetništvu (Uradni list RS, št.20/11,90/14 – ZDU-II in 13/18): <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6175> (letöltve: 2020. 10. 13.)

26 – LEGE Nr. 219/2015 din 23 iulie 2015 privind economia socială: [http://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/Munca/DO-legislatie/20170922\\_L219-2015.pdf](http://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/Munca/DO-legislatie/20170922_L219-2015.pdf) (letöltve: 2020. 10. 13.)

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- BALÁZS BÁLINT – PÁLHÁZYNÉ SÁRMÁNY CSILLA – SZABADKAI ANDREA (2010): A fenntartható közétkeztetés lehetősége Magyarországon, *Nemzeti Érdek*, 4. évfolyam, 2010/14., 14–29.
- BALÁZS BÁLINT – SIMONYI BORBÁLA (2009): *Együtt a helyi élelmiszerrendszerekért – Civil összefogás a kistermelői rendelet módosítására*, Budapest–Gödöllő, Védjegylelet – Szövetség az Élelmiszer-önrendelkezésért – Környezeti Társadalomkutatók.
- CANFORA, IRENE (2013): *Farmers and short chain: legal profiles and socio-economic dynamics*, Sistema della conoscenza, Quaderni.
- CIRIEC (2017): *Újabb fejlemények az Európai Unióban a szociális gazdaság terén – A CIRIEC által az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság részére készített jelentés összefoglalása*, Brüsszel, EESC, <https://publications.europa.eu/hu/publication-detail/-/publication/c1f1e8e6-bd27-11e7-a7f8-01aa75ed71a1/language-hu> (letöltve: 2020. 10. 13.).
- DODD, NICHOLAS – ALFIERI, FELICE – GAMA CALDAS, MIGUEL – MAYA-DRYSDALE, LARISA – VIEGAND, JAN – FLUCKER, SOPHIA – TOZER, ROBERT – WHITEHEAD, BETH – WU, ANSON – BROCKLEHURST, FIONA (2020): *Development of the EU Green Public Procurement (GPP) Criteria for Data Centres Server Rooms and Cloud Services*, Final Technical Report, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- DRUCKMAN, ANGELA – JACKSON, TIM (2010): The bare necessities: How much household carbon do we really need?, *Ecological Economics*, 69. évfolyam, 2010/9., 1794–1804.
- EU GPP-KRITÉRIUMOK (2019): [https://ec.europa.eu/environment/gpp/eu\\_gpp\\_criteria\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/gpp/eu_gpp_criteria_en.htm) (letöltve: 2020. 10. 13.).
- EURÓPAI UNIÓ (2011): *Szociális beszerzés – Útmutató a szociális szempontok figyelembevételéhez a közbeszerzések során*, Luxembourg, Európai Unió Kiadóhivatala, [https://www.kozbeszerzes.hu/data/filer\\_public/0a/bc/0abfdb64-4cf3-42f8-90c9-63c3e88580ef/buying\\_social\\_hu.pdf](https://www.kozbeszerzes.hu/data/filer_public/0a/bc/0abfdb64-4cf3-42f8-90c9-63c3e88580ef/buying_social_hu.pdf) (letöltve: 2020. 10. 13.).
- EURÓPAI UNIÓ (2016): *Zöld közbeszerzés – Kézikönyv a környezetbarát közbeszerzésről*, Luxembourg, Európai Unió Kiadóhivatala, [https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/handbook\\_hu.pdf](https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/handbook_hu.pdf) (letöltve: 2020. 10. 13.).

- MORGAN, KEVIN (2008): Greening the realm – Sustainable food chains and the public plate, *Regional Studies*, 42. évfolyam, 2008/9., 1237–1250.
- REISCH, LUCIA – EBERLE, ULRIKE – LOREK, SYLVIA (2013): Sustainable food consumption – An overview of contemporary issues and policies, *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, 9. évfolyam, 2013/2., 7–25.
- RESTÁS BIANKA (2019): *Okos és fenntartható élelmiszerrendszerek – A milánói városi élelmiszer-politikai paktum*, Budapest, Antall József Tudásközpont, <https://ajtk.hu/hu/kutatas/kutato-i-blog/okos-es-fenntarthato-elelmiszerrendszerek-a-milanoi-varosi-elelmiszer-politikai-paktum> (letöltve: 2020. 10. 13.).
- RODICS KATALIN – MÁRTA KRISZTINA (szerk.) (2018): *Tegyük egészségesebbé a közétkeztetést! – Helyi bioélelmiszerek az óvodákban, iskolákban*, Budapest, Greenpeace Magyarország Egyesület, [https://storage.googleapis.com/planet4-hungary-stateless/2019/01/add3df93-greenpeace\\_a5\\_kiadvany\\_v4-fin2-web.pdf](https://storage.googleapis.com/planet4-hungary-stateless/2019/01/add3df93-greenpeace_a5_kiadvany_v4-fin2-web.pdf) (letöltve: 2020. 10. 13.).
- THØGENSEN, JOHN (2005): How may consumer policy empower consumers for sustainable lifestyles?, *Journal of Consumer Policy*, 28. évfolyam, 2005/2., 143–177.
- TUKKER, ARNOLD – GOLDBOHN, ALEXANDRA R. – DE KONING, ARJAN – VERHEIJDEN, MARIEKE – KLEIJN, RENÉ – WOLF, OLIVER – PÉREZ-DOMÍNGUEZ, IGNACIO – RUEDA-CANTUCHEC, JOSE M. (2011): Environmental impacts of changes to healthier diets in Europe, *Ecological Economics*, 70. évfolyam, 2011/10., 1776–1788.
- ÚTMUTATÓ (2019): *A minőségi szolgáltatás megválasztása a közétkeztetési szerződések kötése során – Útmutató magán- és közintézmények számára*, Brüsszel–Budapest, EFFAT–FoodServiceEurope–VISZ–VIMOSZ, [http://vimosz.org/wp-content/uploads/2019/10/kozbeszerzesi-kozetkeztetesi-utmutato-A4\\_uj\\_ok.pdf](http://vimosz.org/wp-content/uploads/2019/10/kozbeszerzesi-kozetkeztetesi-utmutato-A4_uj_ok.pdf) (letöltve: 2020. 10. 13.).
- VETŐNÉ MÓZNER ZSÓFIA (2014): Fenntartható élelmiszer-fogyasztás? – Lehetőségek az ökológiai lábnyom csökkentésére a magyar lakosság körében (Sustainable food consumption? – Opportunities to reduce the ecological footprint of the Hungarian population), *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 45. évfolyam, 2014/7–8., 2–14.

## HONLAPOK

- Biodiverzitás Stratégia: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/eu-biodiversity-strategy-2030\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/eu-biodiversity-strategy-2030_en) (letöltve: 2020. 10. 13.)
- Farm to Fork Strategy: [https://ec.europa.eu/food/farm2fork\\_en](https://ec.europa.eu/food/farm2fork_en) (letöltve: 2020. 10. 13.)
- BOND, 2020: [www.bondproject.eu](http://www.bondproject.eu) (letöltve: 2020. 10. 13.)
- [www.bondproject.eu/wp-content/uploads/2018/06/BOND-REPOSITORY-UK-Bristol-City-Food-Network.pdf](http://www.bondproject.eu/wp-content/uploads/2018/06/BOND-REPOSITORY-UK-Bristol-City-Food-Network.pdf) (letöltve: 2020. 10. 13.)
- <http://www.borzsonyleader.hu/userfiles/document/161-osszefoglalo-nov16-21.pdf> (letöltve: 2020. 10. 13.)
- <https://www.bristol.gov.uk/policies-plans-strategies/food-and-catering-buying-standards-and-commitments> (letöltve: 2020. 10. 13.)
- <https://bur.regione.veneto.it/BurvServices/pubblica/DettaglioLegge.aspx?id=208104> (letöltve: 2020. 10. 13.)
- <https://bur.regione.veneto.it/BurvServices/pubblica/DettaglioLegge.aspx?id=221779> (letöltve: 2020. 10. 13.)
- <https://bur.regione.veneto.it/BurvServices/pubblica/DettaglioLegge.aspx?id=221784> (letöltve: 2020. 10. 13.)
- <http://www.cuinatur.com/wp/> (letöltve: 2020. 10. 13.)
- <https://democracy.bristol.gov.uk/documents/s19834/Appendix%20A%20Policy%20Framework%20for%20BCC%20Good%20Food%20Catering%20Procurement.pdf> (letöltve: 2020. 10. 13.)
- [http://dSPACE.crea.gov.it/bitstream/inea/770/1/Farmers\\_short\\_chain.pdf](http://dSPACE.crea.gov.it/bitstream/inea/770/1/Farmers_short_chain.pdf) (letöltve: 2020. 10. 13.)
- [http://www.dogv.gva.es/portal/ficha\\_disposicion.jsp?L=1&sig=006177/2018](http://www.dogv.gva.es/portal/ficha_disposicion.jsp?L=1&sig=006177/2018) (letöltve: 2020. 10. 13.)
- [https://ec.europa.eu/environment/gpp/eu\\_gpp\\_criteria\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/gpp/eu_gpp_criteria_en.htm) (letöltve: 2020. 10. 13.)

- [https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/handbook\\_hu.pdf](https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/handbook_hu.pdf) (letöltve: 2020. 10. 13.)
- [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ%3AJOL\\_2014\\_094\\_R\\_0001\\_01](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ%3AJOL_2014_094_R_0001_01) (letöltve: 2020. 10. 13.)
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32014L0024> (letöltve: 2020. 10. 13.)
- <http://www.farmentoschool.org/our-network/Arizona> (letöltve: 2020. 10. 13.)
- [https://www.kozbeszerzes.hu/data/filer\\_public/0a/bc/0abfdb64-4cf3-42f8-90c9-63c3e88580ef/buying\\_social\\_hu.pdf](https://www.kozbeszerzes.hu/data/filer_public/0a/bc/0abfdb64-4cf3-42f8-90c9-63c3e88580ef/buying_social_hu.pdf) (letöltve: 2020. 10. 13.)
- <http://kozbeszerzestanacsado.hu/wp-content/uploads/2016/02/%C3%9Ajkbt-szerinti-%C3%A9rt%C3%A9khat%C3%A1rok-2016-02-01.pdf> (letöltve: 2020. 10. 13.)
- <http://kozfoglalkoztatas.kormany.hu/a-kozfoglalkoztatasrol> (letöltve: 2020. 10. 13.)
- [www.milanurbanfoodpolicypact.org/](http://www.milanurbanfoodpolicypact.org/) (letöltve: 2020. 10. 13.)
- [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=169011.332366](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=169011.332366) (letöltve: 2020. 10. 13.)
- [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=191285.386457](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=191285.386457) (letöltve: 2020. 10. 13.)
- <https://publications.europa.eu/hu/publication-detail/-/publication/c1f1e8e6-bd27-11e7-a7f8-01aa75ed71a1/language-hu> (letöltve: 2020. 10. 13.)
- <http://restauration-bio-durable-mouans-sartoux.fr/wp-content/uploads/2017/10/Brochure-Mouans-Sartoux-english-version.pdf> (letöltve: 2020. 10. 13.)
- <http://xn--vdegylet-b1a.hu/nemzetkozi-politikai-kerekasztal-a-zold-kozbeszerzes-es-zold-kozetkeztetesrol/> (letöltve: 2020. 10. 13.)
- <http://xn--vdegylet-b1a.hu/megtekinthetok-a-fenntarthato-kozetkeztetesrol-szo-lo-regionalis-politikai-kerekasztalunkon-keszult-felvetelek/> (letöltve: 2020. 10. 13.)
- [http://vimosz.org/wp-content/uploads/2019/10/kozbeszerzesi-kozetkeztetesi-utmutato-A4\\_uj\\_ok.pdf](http://vimosz.org/wp-content/uploads/2019/10/kozbeszerzesi-kozetkeztetesi-utmutato-A4_uj_ok.pdf) (letöltve: 2020. 10. 13.)

## ANALYSIS OF SUSTAINABLE PUBLIC CATERING THROUGH INTERNATIONAL BEST PRACTICES

### Abstract

*By 2020, it has been clearly demonstrated that traditional food systems have become environmentally, economically and socially unsustainable. This tendency was reinforced by the pandemic caused by COVID during the spring of 2020 which demonstrated the need to strengthen economic development based on local resources. Public catering is one of the most important element in the local food systems, whose reform process have already begun in the previous decade but these steps are slow and often difficult. Therefore we need to address the criteria and options for sustainable catering. This study deals with the presentation of international good practices in the field of public catering in order to facilitate the implementation of greener and more socially acceptable nutrition. Collection and analysis of case studies used in the research has been supported by H2020 BOND project<sup>27</sup> - Bringing Organisations and Network Development to higher levels in the farming sector in Europe between 2017 and 2020. With the good practices presented, we point out that environmentally and socially sustainable catering objectives can be achieved at both EU and national level without changing the legal framework.*

**Keywords:** sustainable public catering, social economy, local food system

### Kujáni Katalin

*Gazdasági agrármérnök, a Kisléptékű Termékelőállítók és Szolgáltatók Országos Érdekvégszelete Egyesületének elnökségi tagja. Kutatási területe a rövid élelmiszerláncok és a helyi élelmiszerrendszerek szerepe a vidékfejlesztésben, valamint a kistermelők támogatási lehetőségei a közös agrárpolitikában.*

### Major Ágnes

*Ügyvéd, mezőgazdasági szakjogász, vidékfejlesztési agrármérnök, a Kisléptékű Termékelőállítók és Szolgáltatók Országos Érdekvégszelete Egyesületének elnökségi tagja, jogi szakértője. Kutatási területei a termelői szövetkezetek, a kistermelői együttműködések elősegítő rugalmas jogi keretek.*

27 – <http://www.h2020.gov.hu/>

## **Szabadkai Andrea**

*Vidékfejlesztési agrármérnök, a Kisléptékű Termékelőállítók és Szolgáltatók Országos Érdekképviselő Egyesületének elnöke. Szakterületei a kistermelői jog, a helyi termelői piacok fejlesztése és a rugalmas higiéniai szabályok. A Nemzeti Agrárgazdasági Kamara Kistermelői Alosztályának vezetője.*





# A SZOCIÁLIS FARMOK HELYZETE EURÓPÁBAN ÉS MAGYARORSZÁGON

## EGY HAZAI KEZDEMÉNYEZÉS ISMERTETÉSE

JAKUBINYI LÁSZLÓ – MIKLÓS GABRIELLA

### Absztrakt

*A tanulmány első fő egysége nemzetközi tapasztalatokat tekint át: az Egyesült Királyságban egyre nagyobb teret hódító care farmok kérdését, a norvég green care mozgalom eredményeit, végül a szociális farmok hollandiai helyzetét. Külön hangsúlyozzuk a care farmok egyesült királysági expanzióját napjainkban, illetve az alapjaiban sikeres norvég green care minta működése során felszínre került dilemmákat, ellentmondásokat.*

*A magyarországi helyzet elemzése a szociális farmok, majorságok létrejöttének kezdeteit eleveníti fel, majd a Szimbiózis Alapítvány Baráthegyi Majorságának működését mutatja be részletesebben, egyfelől hangsúlyozva annak szociális-farm-jellegét, másfelől kiemelve azokat a jellemzőket, amelyek társadalmi vállalkozássá teszik. A majorság társadalmi vállalkozásként való bemutatása indokolja többek közt a marketingkonceptió vagy a turisztikai szolgáltatás pozicionálásának kifejtését a tanulmányban.*

*A pozitív hazai változások jelének tekinthető az a közös irányba tartó szakmapolitikai szemlélet, amely a tanulmányt záró mellékletben fogalmazódik meg.*

**Kulcsszavak:** szociális farm, társadalmi vállalkozás, zöld gondoskodás, szolidáris gazdálkodás, vidékfejlesztés, társadalmi felelősségvállalás

---

Tömör és sok országra nézve helytálló helyzetértékelést adott Justin Mazzotta, a North Yorkshire-ban található Beetle Bank Social Farm vezetője a szociális farmok kapcsán: „It is an undervalued industry” – „Ez egy alulértékelt iparág”. Mazzottának a fenti mondat elhangzásakor hétévnyi tapasztalata volt demens betegeknek nyújtott szolgáltatások terén (farmgarden.org.uk).

A szociális farmok magyarországi történetében, az alulértékelttség megszüntetésének folyamatában komoly előrelépés volt, amikor hosszú egyeztetéseket követően, több szaktárca együttműködése eredményeképpen a szociális farm vonatkozásában megszületett a következő definíció: a szociális és szolidáris elveknek megfelelően, a társadalmi és környezeti szemléletformálás érdekében működő kooperatív gazdálkodási forma, amely mezőgazdasági termelő-, feldolgozó- és szolgáltatótevékenységet végez hátrányos helyzetű személyek bevonásával, illetőleg mezőgazdasághoz kapcsolódó szemléletformáló tevékenységet végez a társadalom szélesebb köre számára (Jakubinyi, 2015a).

Ezen definíció tükrében kijelenthető, hogy a szociális farmok *gazdálkodási formák*, és hátrányos helyzetűek segítségét végző *tevékenység* folyik bennük. Hangsúlyozandó, hogy sajnálatosan ez nem jelent egyben jogi formát és/vagy támogatási konstrukciót. Ezt az alapvető problémát kiemelve leszögezhetjük, hogy a vele könnyen összetéveszthető szociális földprogram, illetve a szociális szövetkezetek nem szociális farmok (az egyik támogatási rendszer, a másik jogi forma). A „szociális” melléknév jelzőként való használatát és az ezt megalapozó segítő-támogató szemlélet tükrözését kivéve nincs kapcsolódási pont a szociális farm, a szociális földprogram és a szociális szövetkezetek közt.

Sokféleképpen hozzá lehet járulni, hogy az első bekezdésben idézett megállapítás minél hamarabb múlt időbe kerülhessen, és a szociális farmok megkapják megérdemelt helyüket. Jelen esszé tanulmány szerzőinek meggyőződése, hogy a szociális farmok nemzetközi tapasztalatainak válogatott bemutatásával és a hazai kezdeményezések egyik úttörő példájának szemléltetésével hozzátehetnek e folyamat sikeréhez.

## Nemzetközi tapasztalatok

A nemzetközi gyakorlatból többféle megközelítésre láthatunk példákat.

Nagy-Britanniában a *care farming* (gondoskodó farmművelés) mozgalom évekig alulról építkezett, mivel az állam sokáig nem karolta fel a kezdeményezést. A *care farmok* ügyét a Care Farming UK csapata képviselte a szigetországban. Ezeket a szociális farmművelők (*care farmers*) és a kezdeményezéssel szimpatizálók működtették, kis fizetett stábbal és jóval jelentősebb önkéntes munkával. Nagy-Britannia tehát arra adott példát, hogy az állami szereplők bevonódása nélkül hogyan indulhat el a civilek, gazdák, szakemberek közös akarással a *care farming* ügyének elterjesztése. 2013-ban száznyolcvan *care farm* működött Nagy-Britanniában, elsősorban Angliában. Többségük növénytermesztéssel és állattartással egyaránt foglalkozó kisgazdaság volt; átlagos méretük negyvenkilenc hektár. A következő (cél)csoportoknak kínáltak szolgáltatásokat: tanulási nehézségekkel küzdők, mentális problémákkal küzdők, autizmussal élők, iskolakerülő és motiválatlan fiatalok, alkohol- és

drogproblémákkal küzdők – jellemzően nem csak egy célcsoport felé nyitottak. Hetente több mint háromezer ember vette igénybe a farmok szolgáltatásait. A care farmok bevételi forrásai jótékonyági szervezetek, helyi hatóságok (kliensek után kapott szolgáltatási díj), a kliensek úgynevezett személyes költségvetési kerete (*personal budget*), illetve szociális vagy egészségügyi szolgáltatást ellátó intézmények, adományok voltak. A klienseket közvetítő szereplők pedig: szociális/egészségügyi szolgáltatást nyújtó intézmények, börtönök, fiatal bűnözőkkel foglalkozó szervezetek, magánszemélyek, nonprofit szervezetek, oktatási intézmények (Horváth–Pataki, 2015a).

Az Egyesült Királyság arra is példa, hogy ezek a kezdeti szerveződések hogyan képesek továbblépni, és változásokat elérni a kormányzati-politikai hozzáállásban. Két régóta külön működő szervezet, a Federation of City Farms and Community Gardens és a Care Farming UK 2018-ban egyesült, és létrehozta a Social Farms & Gardens nevű szervezetet. Működésük tágabb spektrumú lett: a care farmokon túl városi és iskolai farmok (*city and school farms*), közösségi kertek (*community gardens*) fejlesztését is magukra vállalták ([farmgarden.org.uk\\_about](http://farmgarden.org.uk_about)). A közös képviselő legnagyobb eredménye a 2019. május 13-án elindult Growing Care Farming (GCF) projekt, amely már kormányzati programként (Government Programme for Children & Nature) hatalmas fejlesztést indított útnak a care farmok terén. Fentebb már említettük, hogy 2013 táján száznyolcvan care farm működött az Egyesült Királyságban, hetente pedig több mint háromezer ember vette igénybe a farmok szolgáltatásait. A GCF nyitóünnepségén elhangzott prezentációjában Rachel Bragg, a Social Farms & Gardens igazgatója egy 2016/17-es felmérésre utalt, amely szerint már több mint kétszázötven farm működött ebben az időszakban, a hetente ellátottak száma pedig a kilencezerhez közelített (egész pontosan 8750 volt). Mindez éves szinten háromszázhusz-ezer férőhelyet jelentett a farmokon ([farmgarden.org.uk\\_rachel](http://farmgarden.org.uk_rachel)).

Az egy éve indult Growing Care Farming projekt azonban még ennél is magasabbra tette a mércét, ugyanis azt tűzte ki célul, hogy 1,4 millió fontot investál a szektor fejlesztésébe, és a care farmokon igénybe vehető helyek számát közel egymillióval 1,3 millióra emeli fel ([naturalengland.blog.gov.uk](http://naturalengland.blog.gov.uk)). A projekt három fő eleme (1) a képzés, a támogatás és a források biztosítása, (2) a területi hálózatok kialakítása (3) és egy minőségbiztosítást szolgáló kódex kiadása.

Norvégiában a kormány, pontosabban a Mezőgazdasági Minisztérium felismerte a *green care* (zöld gondoskodás) szolgáltatások gazdasági potenciálját, így ők játsszák a főszerepet a folyamatok előmozdításában. Norvégiában, amely a politikai akaratra és elkötelezettségre szolgált jó példát, a care farm vagy a social farm kifejezések helyett a green care terjedt el. Az országban a *zöld gondoskodás* egyet jelent a farmokon nyújtott, személyre szabott, minőségbiztosított jólléti szolgáltatásokkal, melyek magukban hordozzák a fejlődés és az életmi-

nőség-javítás lehetőségét. A *zöldgondoskodás*-szolgáltatások helyszíne lehet egy gazdaság, egy erdőgazdaság vagy egy kertészet. A fejlesztőtevékenységek minden esetben az adott helyszínen folyó munkákhoz kötődnek. E szolgáltatások az alábbi területeken alkalmazhatók: oktatás (gyermek- és ifjúsági alapprogramok); munka (munkanélküliek visszakapcsolása a munka világába); egészségügyi és szociális szolgáltatások; integrációs tevékenységek (menekültek, bevándorlók beilleszkedésének elősegítése); bűnmegelőzés. 2011-ben közel ezeregyszáz norvég gazdaság kínált fejlődési/gyógyulási lehetőséget. A *zöldgondoskodás*-szolgáltatást kínáló gazdaságok közel negyven százaléka két csoportra specializálódik: az iskolás osztályokra és a pszichés problémákkal küzdőkre. A *zöldgondoskodás*-modell kialakítása különböző szektorok (állami, civil, üzleti, egyetemi) párbeszédén, hatékony együttműködésén alapul, ami szintén pozitívumként említhető. A norvég kormány tudatosan felkarolta, katalizálta a farmok ilyen jellegű profilbővítését. A kilencvenes évek elejétől folyó fejlesztés, hálózatépítés tapasztalatai alapján, 2012-ben a Mezőgazdasági Minisztérium és a Regionális Fejlesztési Minisztérium – a „*zöldgondoskodás*-mozgalom” képviselőinek bevonásával – megalkotta a nemzeti *zöld gondoskodás* stratégiáját. A *zöldgondoskodás*-kezdeményezés tudományos megalapozását kiemelt feladatként kezelik. A kutatások eredményei szerint a szociálisfarm-szolgáltatásokat igénybe vevő embereknek fokozódott az önbecsülésük, az önmagukba vetett hitük és a problémamegoldó képességük, valamint könnyedebben kommunikálnak, alakítanak ki kapcsolatokat embertársaikkal, ezzel párhuzamosan pedig esetükben csökkent a kilátástalanság érzése és a szorongás mértéke. Az elmúlt években számos *zöldgondoskodás*-tevékenységre fókuszáló képzés indult ama gazdák számára, akik ilyen jellegű szolgáltatást kívánnak nyújtani farmjukon. 2010-ben minőségbiztosítási rendszert, 2012-ben minősítő/jóváhagyó rendszert („*Inn På Tunet*” – „*Ki az udvarba*”) hoztak létre, amely kötelező azon gazdák számára, akik *zöldgondoskodás*-szolgáltatásokat kívánnak nyújtani.

A green care az északi jóléti államok közül Svédországban és Finnországban is egyre népszerűbbé vált, a közös tanulás jegyében kiváló együttműködést alakítottak ki (Horváth-Pataki, 2015b).

A norvég megoldás nemcsak eredményeivel, hanem időközben felszínre került dilemmáival is mintául szolgálhat a többi ország számára. Néhány évvel a minőségbiztosítási rendszer kialakítása után fogalmazódott meg a szolgáltatások résztvevőiben, hogy a létrehozott rendszer korántsem nevezhető tökéletesnek. Az alapvető problémát abban látták, hogy a gazdaságokat szinte kizárólag biztonsági szempontok szerint vizsgálják, így lehetséges az, hogy nagyon sokan megkapják a márkahasználat jogát. 2017 táján került szóba, hogy a standard nem tér ki a gazda szociális, pszichés, pedagógiai felkészültségére, noha ez is szükségesnek tűnik. A márkáért felelős két szervezet ekkor a kritériumkategóriák bővítését

vette tervbe, valamint képzésekkel, segédanyagokkal, tudás- és tapasztalatcserével igyekeztek erősíteni a farmerek felkészültségét ([carefarm.blog.hu\\_2017\\_11](http://carefarm.blog.hu_2017_11)).

Két norvég kutató a márkahasználat vonatkozásában azt is megemlíti, hogy a green care szolgáltatásban részt vevőknek speciális akkreditációs folyamaton kell túlesniük két évente, ennek hiányában megszorításokkal kell szembenézniük, így végső soron az ellátandók nem veszik igénybe az általuk nyújtott szolgáltatásokat (Sudmann–Børsheim, 2017).

A rendszer kihívásai közül jó párat meg lehet még említeni, most csak három példát emelünk ki:

- Minden országnak, amely a szociális farmok rendszerét bővíteni szeretné, első körben számolnia kell az állampolgárok idegenkedésével abban az esetben, ha magánvállalkozók (gazdák) kínálnak olyan szolgáltatásokat, amelyeket eredetileg az állami intézményeknek kellene.
- Megoszlanak a vélemények abban, hogy a gyerekek hogyan élik meg azt, hogy kiemelik őket például az osztályból, és egy farmon külön foglalkoznak velük. A két véglet a következőképpen fogalmazható meg: egyfelől a care farmokon végzett munka a gyermek szempontjából a stigmatizálás folyamatát erősíti (ők „nem normálisak”, „el kell őket távolítani az osztályból”), másfelől a gazdák azt is tapasztalták, hogy a gyerekek sokkal inkább kivételezetteknek érezték magukat, amiért bekapcsolódhattak egy gazdaság munkáiba.
- Pénzügyi szempontból a gazdák egyik legnagyobb nehézsége Norvégiában az volt, hogy nem rendelkeztek biztos, hosszú távú szerződésekkel a környékbeli szociális intézményekkel, iskolákkal. Egy évre, néhány hónapra kötöttek velük szerződéseket, ami nagyfokú bizonytalanságban tartotta őket ([carefarm.blog.hu\\_2018\\_01\\_02](http://carefarm.blog.hu_2018_01_02)).

Hollandiában az egészségügyi/szociális szektor és az agrárszektor egyaránt megértette a *szociális farmművelés* előnyeit, és a döntéshozók sem zárkoznak el a témától. A holland kutatói közösség a kezdeményezés mellé állt, itt készül a legtöbb kutatás a témában. A szociális farmművelés itt a mezőgazdasági termelés és a szociális, egészségügyi szolgáltatások kombinációját jelenti. A farmok száma évről évre gyorsabban nő: 1998 és 2009 között hetvenötől több mint ezerre emelkedett. 2005-ben összesen tízezer kliens részesült szociális farmokon nyújtott szolgáltatásokban, ez farmonként átlagosan évi hetvenháromezer euró bevételt jelentett. A szociális farmok jellemzően nappali foglalkoztatóként, támogatott munkahelyként vagy lakóhelyként funkcionálnak a megváltozott munkaképességű emberek számára. Hollandiában a szociális farmművelés az alábbi célcsoportok számára kínál gyógyulási/fejlődési lehetőséget: mentális problémákkal küzdők, drog- vagy alkoholfüggőségben szen-

vedők, tanulási nehézségekkel küzdők, idős emberek, gyerekek, motiválatlan, magatartási problémával küzdő fiatalok, tartósan munkanélküliek. A kapcsolódó kutatások eredményei szerint a szociális farmon töltött időszak során fokozódik a farmsegítők önbecsülése, önbizalma, önállóbbá, nyugodtabbá válnak, és könnyedebben alakítanak ki kapcsolatot társaikkal. Életminőségük és közérzetük javul, miközben egyre inkább a társadalom hasznos tagjaként tekintenek önmagukra. A szociális farmművelők számára jelentős kihívás a farmokon nyújtott szolgáltatások finanszírozásának biztosítása. 1995-től a szociális farmok „terápiás” tevékenységei az AWBZ-ből, a hosszú távú gondozást igénylők számára kialakított egészségügyi biztosítási programból származó pénzzel is megvásárolhatók. 2003-ban a Personal Budgets of Clients [Kliensek Személyes Költségkerete] program széles körök számára vált elérhetővé. Az újítás lényege, hogy a program résztvevői kézhez kapnak egy pénzüsszeget, melyet saját igényeik, szükségleteik szerint költhetnek el. Így vált lehetővé, hogy a kliensek közvetlenül is köthessenek szerződést egy szociális farmmal, amennyiben úgy ítélik meg, hogy ilyen jellegű szolgáltatásokra van szükségük. A holland szociális farmművelés szektor számára a következő események jelentettek előrelépést: a National Support Center for Agriculture and Care [Mezőgazdasági Gyógyítás Nemzeti Támogató Központja] nevű intézet felállítása, a régiók szociális farmművelői szervezeteinek létrehozása, illetve az a tény, hogy egyes régiók gazdái és szociális, egészségügyi ellátóközpontjai szövetségre léptek egymással (Horváth–Pataki, 2015c).

A holland care farming mozgalom evolúcióját vizsgálva megállapítható, hogy kezdetben az organikus, valamilyen ideológia mentén szerveződő gazdaságok váltak care farmokká, később viszont már a hagyományos farmok is kínáltak ilyen jellegű szolgáltatásokat. A 2017 előtti években pedig egyre több korábbi egészségügyi dolgozó hozott létre care farmot ([carefarm.blog.hu\\_2017\\_04](http://carefarm.blog.hu_2017_04)).

## Hazai kezdeményezések

Magyarországon 2003-ban, a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium háttérintézményén, a Fogyatékosok Esélye Közalapítványon keresztül indult az „Autisztikus spektrumzavarral élő emberek szakszerű foglalkoztatását és teljes körű ellátását biztosító majorságok létrehozása” program. Ez jelenti a „hivatalos” kezdetét annak a több éven át tartó fejlesztési folyamatnak, mely különféle pályázati forrásokkal támogatta a hazai „autista-majorságok” létrehozását és fejlesztését. A modellprogram célja az volt, hogy az autizmussal élő felnőtt személyek komplex rehabilitációja és foglalkoztatása majorságok létrehozásával valósuljon meg. A szülői kezdeményezéseket felkarolva az állam jelentős források biztosításával – a Munkaerőpiaci Alap rehabilitációs alaprészéből –, illetve az FSZK [Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Nonprofit Kft.] a saját forrásából támogatta a fenti célt



mintegy ötszázmillió forint pályáztatásra fordított összeggel. Ennek a célnak az elérésére ebben az időszakban tizenöt civil és egyházi szervezet vállalkozott, melyek közül a Fogytékosok Esélye Közalapítvány a pályázati programjai során tizenhárom szervezettel kötött támogatási szerződést. A kezdeményezések elsődleges célja a célcsoport szociális ellátása és értékteremtő foglalkoztatásának kialakítása volt. A szociálisfarm-mozgalomban tehát húszéves tapasztalatok állnak rendelkezésre, igaz, szociális oldalról megközelítve, mivel a biztosított források ezt erősítették. A megvalósítók több kiadványt is megjelentettek, valamint hálózatba is tömörültek, a Majorháló azonban csak az autizmussal élőkre fókuszál. A farmok számának növekedése, fejlődésük a források beszűkülésével az elmúlt években megrekedt. A bevont szervezetek különféle fejlődési utakat jártak be, és más-más modell szerint működnek ma is (Jakubinyi, 2015b).

A hazai szociális farmművelési kezdeményezések tárháza időközben egyre sokszínűbbé vált, az alábbiakban a jó példák közül sorolunk fel néhányat. Jóllehet nem feltétlenül hívják magukat szociális farmnak, működésük megfelel annak a leírásnak és azoknak az elveknek, amelyek alapján e kategóriába sorolhatjuk őket. Kiemeljük a miskolci Szimbiozis Alapítvány Baráthegy Majorságát, a hernádszentandrás Bioszentandrás programot, az országos léptékű Tanyapedagógia, Falusi Porta Tanoda Hálózat, MNVH Községi Kertek kezdeményezést, továbbá a Váci Egyházmegye Vidékfejlesztési Irodája általános iskolásoknak indított mezőgazdasági szakkörét.

## Baráthegy Majorság

Szervezetünk, a Szimbiozis Alapítvány legnagyobb telephelye a Baráthegy Majorság, mely Miskolcon, a diósgyőri városrészben található, a diósgyőri vár és Lillafüred között félúton. Amikor a majorságot bemutatjuk, két irányból közelítünk felé: egyfelől hangsúlyozzuk szociálisfarm-létét, másfelől társadalmi vállalkozásként tekintünk rá. Ez a két megközelítés természetesen szorosan kapcsolódik egymáshoz.

A Bükk keleti kapujával közvetlenül szomszédos Baráthegy a terület valamikori gazdái-ról, a vár uradalmában szolgáló pálosokról kapta elnevezését. Erről a hegy lábánál lévő korabeli kolostorrom is tanúskodik. A majorság kialakításának alapvető koncepciója az ezeréves hagyományokra épülő, emberléptékű, értékteremtő gazdálkodás újrateremtése, az év minden napját tartalmas tevékenységekkel átszövő, holisztikus szemléleten alapuló közösségi életter kialakítása.

Fő célcsoportjai az autizmussal élők és értelmileg akadályozottak, de különféle szolgáltatásokat nyújt más fogyatékossgal élők számára is. Támogatja a sérülteket nevelő családokat (szállítás, nappali ellátás, átmeneti tehermentesítés, speciális táborok), valamint a

fogyatékossgal élő felnőttek önálló életviteli törekvéseit (foglalkoztatás, lakóotthonok, képzések, terápiák, sport- és szabadidős tevékenységek, egyéb fejlesztőprogramok). A szervezet arra törekszik, hogy olyan léteket és szolgáltatásokat hozzon létre, amelyek abban segítenek, hogy minden érintett képességeihez mértén értékteremtő tevékenységet végez-hessen, mely által a közösség hasznos tagjává válik. A szociális farmművelés központja az öt-hektáros Baráthegyi Majorság, ahol van kertészet, állattartás, élelmiszergyártás (főzőkony-ha, sajtüzem, kemence), asztalosüzem (utóbbi fapellet- és brikettgyártó részlege az épületek többségének előállítja a tüzelőanyagot), szélkerék húzza a vizet a kútból, napkollektorokat üzemeltetnek.

A területen már több mint tizenöt éve folyik fejlesztőmunka. Az ökoparkban szélkerék húzza fel a vizet a kútból, a kerti tó, fóliasátor, üvegház, gombatermesztő pince mellett istál-ló (kecske, szamár, ló, disznó, nyúl, baromfi, valamint alpaka) és a már említett manufaktú-rák található, ahol fogyatékossgal élők és megváltozott munkaképességűek dolgoznak. A célcsoportri rehabilitációs foglalkoztatási szegmens kiemelkedő: százhusz fő dolgozik ren-des munkaszerződéssel (jogi-finanszírozási háttér: fejlesztő és akkreditált foglalkoztatás).

Több épület szociális funkciókat biztosít: egy nappali intézmény (24 fő), egy lakóotthon (14 fő) és két támogatott lakhatás (12-12 fő), valamint egy képzési és fejlesztési központ. A majorságban a turizmus évtizedes múltja tekint vissza: a kezdeti nyári táboroköz-pont helyett ma már harminchat fős ifjúsági szálláshelyen minősített erdei iskola fogadja a csoporto-kat, amelyek az elmúlt években túllépték az évi kétezer vendégnapot. A turisztikai attrakciók a hagyományos majorsági gazdálkodás mellett évről évre bővülnek: többfunkciós kemence (sütés, főzés, füstölés, aszalás), szalonnasütő, mini kalandpark, sportpálya, játszótér, íjász-pálya, lovaspálya, csacsis kordély, az eredeti jurta mellé négyszáz négyzetméteren felépült a diósgyőri vár mása fából, mely nyolc méter magas tornyokkal, kápolnával, kapubástyákkal, gyilokjárókkal, a várban népi mesterségek bemutatójával, vizesárok-kal, vízimalommal várja a középkori kalandra vágyókat. A vár mellett korabeli városrész kialakítása kezdődött el: a piactér keleti oldalán maga a vár emelkedik, a déli részt három rusztikus faépület (kincses ház, gyógynövény szárító és teaház, vadászház) határolja, a keleti oldalon az állattartó kará-mok kezdődnek, s az északi oldalra kerül majd a vendégfogadó (jelenleg folyik a Baráthegyi Családbarát Panzió építése).



## A Baráthegyi Majorság mint társadalmi vállalkozás

A majorsági vállalkozási portfólió elemei:

- kertészet: szabadtéri, fóliasátras és üvegházi zöldségtermesztés, gombatermesztés pincében, bogyós és fás gyümölcsös, erdőgazdálkodás, parkfenntartás;
- állattartás: kecske (tejtermelés), nyúl, disznó (élőhústermelés), baromfiudvar (tojástermelés), alpaka, ló, szamár (állatasszisztált terápia, turisztikai szolgáltatás);
- fafeldolgozás: asztaloskisüzem, pellet- és brikettgyártás;
- élelmiszer-előállítás: főzőkonyha (napi háromszáz adag ebéd), catering rendezvényekre, sajtmanufaktúra;
- kézművesműhelyek: fazekas-, szappankészítő, gyertyaöntő, ajándéktárgy-készítő manufaktúrák;
- turizmus: ifjúsági szálláshely harminchat főre, minősített erdei iskola, interaktív program és rendezvényhelyszín (jurtától a várig).

## A legújabb fejlesztési program: családbarát panzió és élményközpont kialakítása

A Baráthegyi Majorságban létrejövő panzió és élménypark szervesen illeszkedik abba a fejlesztési programba, amely a közvetlen turisztikai övezetre jellemző. Családbarát és helyi hagyományokra épülő koncepciója új, hozzáadott értéket képvisel majd az övezet turisztikai palettáján.

## Az „Érték, Élmény, História – Családbarát Turisztika” projekt bemutatása

Legújabb fejlesztésünk a Szimbiózis Alapítvány Baráthegyi Majorság meglévő tevékenységi portfólióját fogja össze egy komplex turisztikai szolgáltatás, a Baráthegyi Panzió & Élménypark kialakításával. Célunk továbbá olyan egyénre szabott munkahelyek kialakítása, melyekkel célcsoportunk számára biztosítunk értékteremtő foglalkoztatást. Mint már említettük, a Szimbiózis Alapítvány turisztikai tevékenysége több mint tízéves múltra tekint vissza, a fejlesztési színtérnek számos attrakciója van. A projekt mindezeket összefogva, valamint egy wellnessrészleggel és rendezvényközponttal is rendelkező panzió létrehozásával a témaparkot magasabb minőségi szolgáltatási szintre emeli. Összesen huszonhét új munkahelyet teremtünk programunkkal. A hátrányos helyzetű célcsoport hosszú távú foglalkoztatása

egyszerre kell hogy teljesítse a speciális szükségleteknek való megfelelést, valamint a fenntartható társadalmi vállalkozás szabályszerűségeihez való igazodást.

## Marketingkonceptió

Az „Érték, Élmény, História – Családbarát Turisztika” program értékesítési terve a Szimbiózis Alapítvány már meglévő „Integrációs sikermarketing” programjának fejlesztésén alapszik.

A kommunikációs brandépítési koncepciónk alappillérei:

- **Legendaturizmus:** A legendák világát kedveljük, fiatalok és idősök egyaránt szívesen hallgatjuk a mesészerű történeteket, és gyermeki lélekkel próbálunk hinni benne, hogy az anekdoták, legendák valós forrásból táplálkoznak. A legendákban, népi hagyományokban megfogalmazott specifikus üzenetek támogatják az adott turisztikai színtér pozicionálását, valamint elősegítik, hogy megkülönböztessük más társszolgáltatóktól, és nem utolsósorban az imázsfejlesztést is segítik.
- **A Baráthegyi Majorság különleges adottságai a működő, pálos hagyományokra épülő gazdasággal, a kalandokra invitáló színterekkel, valamint a szomszédos vár fából épített, korhű, méretarányos, kicsinyített, ugyanakkor méreteiben monumentális másával különleges kikapcsolódást garantálnak.**
- **Társadalmi hozzáadott érték:** Turisztikai programunk pozitív üzenete, a majorsági gazdaságot működtető, fogyatékos személyekből álló team eleve sikertörténet, ők maguk és a vendégek is legendává válhatnak. A pályázati program célcsoporti munkavállalóinak egy része is megváltozott munkaképességű személy lesz. Nálunk a társadalmi integráció az élményalapú, pozitív megtapasztaláson alapszik. A hazai fizetőképes vendégek egyre inkább tudatos magatartást tanúsítanak, ami a környezeti szempontok mellett a jól kommunikálható társadalmi értékek előtérbe helyezését is jelenti.
- **365 nap turizmus:** Turisztikai programunk, az „Élő Kalendárium” minden korosztálynak aktív, élményekben gazdag, tartalmas időtöltést biztosít, akár több napon keresztül. A családoknak kimondottan fontos szempont, hogy gyermekeik számára attraktív programlehetőségek álljanak rendelkezésre. A projekt során képezni kívánt animátoraink az állandó programok mellett az év minden hetére biztosítanak majd az évkörnek megfelelő adekvát, csak azon a héten elérhető tevékenységet. Különböző csomagajánlatokkal igyekszünk majd megszólítani az eltérő igényű vendégeket.

## Tervezett turisztikai szolgáltatásunk pozicionálásának irányai

- Versenytársalapú: A Baráthegyi Panzió & Élmenypark kínálatát a hasonló turisztikai kínálathoz kell pozicionálni, a szolgáltatásfejlesztésnek és marketingnek ebbe az irányba kell mutatnia. Miután a hazai terepen több desztináció szereplőivel versenyzünk, szükséges, hogy a fogadóterületi felkészülésben, a szolgáltatások színvonalában és a marketingkommunikációs eszközök fejlesztésében hasonló szinten álljunk, mint a konkurencia, és ehhez mérten induljon el a pozicionálás.
- Értékskála alapján: A turisztikai élménytár minél magasabb szintű minőségi fejlesztése és a magas színvonalú szolgáltatások kommunikációja.
- Érzelmek alapján: A Baráthegyi Majorság az a hely, ahol mindenki megtalálhatja a maga élménycsomagját.
- Áralapú: Az árpozicionálásban a hazai szolgáltatók áraihoz hasonló vagy az alatti árazásra van szükség. Nagy előnyünk, hogy számos olyan meglévő attrakcióval és kapcsolódó szolgáltatási elemmel rendelkezünk, amelyet a csomagajánlatokban ingyenesen tudunk biztosítani vendégeink számára.

Célkitűzésünk egy komplex, turisztikai szolgáltatásokon alapuló, működőképes rendszer kiépítése, amely a szervezeti misszióval összhangban hosszú távon biztosítja a társadalmi vállalkozás fenntarthatóságát.

A számos külföldi expanziós folyamat eredményéhez hasonló robbanást a szociális farmok vonatkozásában Magyarországon – kormányzati elköteleződés hiányában – nem könyvelhetünk el, még akkor sem, ha a korábbi terveknek megfelelően a szociális farmok együttműködésére sor került a Magyar Szociális Farm Szövetség<sup>1</sup> ernyője alatt.

Ahogy azonban európai országok egymás után ismerték és ismerik fel a lehetőséget a szociális farmokban és az azokat működtető társadalmi vállalkozásokban, úgy reméljük, hogy a jövőben Magyarország is nagyobb figyelmet szentel ennek a területnek, és mindent megtesz a szociális farmok támogatása érdekében. A tanulmányt záró, *Hazai és EU-s szakmapolitikai szinergiák* című melléklet ezt a közös irányba tartó gondolkodást hivatott megmutatni.

---

1 – A Magyar Szociális Farm Szövetség 2016-ban lett bejegyezve, honlapja: [www.szocialisfarm.hu](http://www.szocialisfarm.hu)

## MELLÉKLET

### Hazai és EU-s szakmapolitikai szinergiák

Az elmúlt évtizedekben új jelenségeként indultak el az Európai Unióban a szociális farmok kezdeményezései, melyek a fejlett országokban egyrészt a vidék megtartóerejének növelését segítik elő az emberléptékű gazdaságok fejlesztése révén, másrészt az agrárium szolidáris aspektusát jelenítik meg a mezőgazdasági tevékenységeknek a szociális-rehabilitációs ágazat keretébe való beemelésével. A szociális farmok rendszere a mezőgazdasági szereplők, a szociális ellátórendszer, a bevont hátrányos helyzetű emberek és a társadalom számára is számos pozitív hozadékot jelent.

2012. december 12-én az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság *Szociális mezőgazdaság: „zöld gondozás”, szociális és egészségügyi politikák* témakörében kibocsátott NAT/539 véleménye szerint:

„1. 1. A szociális mezőgazdaság innovatív megközelítés, amely két koncepciót kapcsol össze: egyrészt a többfunkciós mezőgazdaságot, másrészt a helyi szintű szociális szolgáltatásokat, illetve az egészségügyi ellátást. A mezőgazdasági termelés keretében hozzájárul a sajátos szükségletekkel rendelkező személyek jólétéhez és társadalmi integrációjához.”

„3. 3. A szociális mezőgazdaságot (a tudomány és a technológia területére vonatkozó európai együttműködés COST Action 866 jelű, Green Care [Zöld gondozás] című kezdeményezésében foglalt definíciónak megfelelően) első lépésben tehát olyan tevékenységek összességéként lehetne meghatározni, amelyek – növényi és állati – mezőgazdasági forrásokat használnak fel vidéki vagy város környéki övezetekben olyan szociális szolgáltatások létrehozására, mint a rehabilitáció, a terápia, a védett munkahelyek, az egész életen át tartó tanulás és a társadalmi integrációhoz hozzájáruló más tevékenységek.”

„4. 1. A szociális mezőgazdaság az azon belüli terápiás tevékenységek, valamint a munkaerőpiaci, társadalmi és képzésbeli integráció révén tagadhatatlanul magas értéket képviselő közszolgáltatásokat nyújt, és hozzájárul a fenntartható fejlődéshez.”

„4. 3. A szociális mezőgazdaságban rejlő lehetőségek felismerése egyre fontosabbá válik minden szinten, valamint az agrárszervezetek, a helyi közösségek éppúgy, mint a szociális és egészségügyi intézmények friss szemmel tekintenek a szociális mezőgazdaságra” (eur-lex.eu).

A mező- és erdőgazdasági földek forgalmáról szóló 2013. évi CXXII. törvény bevezetője szerint az Országgyűlés célja a jogszabállyal az, hogy

- a falvak népességmegtartó képessége megújuljon, a lakosság városba áramlása mérséklődjön, és ezáltal a helyi népesség korösszetétele javuljon;

- a mezőgazdálkodás és az agrárszolgáltatások feltételeinek kedvezőbbé válása a korábbinál érzékelhetőbben járuljon hozzá a falvak jövedelemtermelő képességének erősödéséhez;

- a mezőgazdaságban termelt jövedelmeknek a vidékfejlesztési célok szolgálatában történő felhasználása lehetőleg a keletkezésük helyén segíthesse elő a foglalkoztatás bővülését;

- az agrártársadalom a vidéki családi közösségek termelési közösségként történő megszerveződése és a helyi vállalkozások gyarapodása révén tovább erősödjön;

- a mezőgazdaságban a közepes méretű agrárüzemek elterjedjenek, valamint a kis gazdaságok stabil működése és további fejlődésük biztosított legyen;

- a saját és közvetlen termelési és szolgáltatási munkavégzésen alapuló agrárgazdálkodás bővüljön;

- a földművesek részére az önfoglalkoztatás a korábbinál tágabb keretekben kínáljon valódi alternatívát – többek között – a helyi élelmiszer-kereskedelem lehetőségeinek bővülésével, valamint a saját munkavégzésen alapuló és azt kiegészítő tevékenységek folytatásához, mint például a falusi vendéglátás, a kedvezőbb feltételek megteremtésével (njt\_mezo\_erdogazdasag).

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- carefarm.blog.hu\_2017\_04: [https://carefarm.blog.hu/2017/04/07/care\\_farmok\\_hollandiaban#more12405283](https://carefarm.blog.hu/2017/04/07/care_farmok_hollandiaban#more12405283) (letöltve: 2020. 07. 26.).
- carefarm.blog.hu\_2017\_11: [https://carefarm.blog.hu/2017/11/08/a\\_norveg\\_care\\_farm\\_rendszer](https://carefarm.blog.hu/2017/11/08/a_norveg_care_farm_rendszer) (letöltve: 2020. 07. 26.).
- carefarm.blog.hu\_2018\_01\_02: [https://carefarm.blog.hu/2018/01/02/a\\_norveg\\_care\\_farm\\_rendszer\\_560](https://carefarm.blog.hu/2018/01/02/a_norveg_care_farm_rendszer_560) (letöltve: 2020. 07. 26.).
- eur-lex.eu: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012IE1236&from=EN> (letöltve: 2020. 07. 29.).
- farmgarden.org.uk: [https://www.farmgarden.org.uk/sites/farmgarden.org.uk/files/sfg\\_beetle\\_bank\\_case\\_study.pdf](https://www.farmgarden.org.uk/sites/farmgarden.org.uk/files/sfg_beetle_bank_case_study.pdf) (letöltve: 2020. 07. 25.).
- farmgarden.org.uk\_about: <https://www.farmgarden.org.uk/about-us> (letöltve: 2020. 07. 26.).
- farmgarden.org.uk\_rachel: <https://www.farmgarden.org.uk/sites/farmgarden.org.uk/files/rachel1.pdf> (letöltve: 2020. 07. 26.).
- HORVÁTH JANKA – DR. PATAKI GYÖRGY (2015a): Nagy-Britannia, in KAJNER PÉTER – JAKUBINYI LÁSZLÓ (szerk.): *Szociális farmok létrehozása Magyarországon – Kézikönyv és fejlesztési javaslatok*, Miskolc, Szimbiózis Alapítvány, 102–106.
- HORVÁTH JANKA – DR. PATAKI GYÖRGY (2015b): Norvégia, in KAJNER PÉTER – JAKUBINYI LÁSZLÓ (szerk.): *Szociális farmok létrehozása Magyarországon – Kézikönyv és fejlesztési javaslatok*, Miskolc, Szimbiózis Alapítvány, 107–113.
- HORVÁTH JANKA – DR. PATAKI GYÖRGY (2015c): Hollandia, in KAJNER PÉTER – JAKUBINYI LÁSZLÓ (szerk.): *Szociális farmok létrehozása Magyarországon – Kézikönyv és fejlesztési javaslatok*, Miskolc, Szimbiózis Alapítvány, 113–117.
- JAKUBINYI LÁSZLÓ (2015a): A szociális farm fogalma és típusai, in KAJNER PÉTER – JAKUBINYI LÁSZLÓ (szerk.): *Szociális farmok létrehozása Magyarországon – Kézikönyv és fejlesztési javaslatok*, Miskolc, Szimbiózis Alapítvány, 28.
- JAKUBINYI LÁSZLÓ (2015b): Hazai kezdeményezések, in KAJNER PÉTER – JAKUBINYI LÁSZLÓ (szerk.): *Szociális farmok létrehozása Magyarországon – Kézikönyv és fejlesztési javaslatok*, Miskolc, Szimbiózis Alapítvány, 126–129.

- [naturalengland.blog.gov.uk: https://naturalengland.blog.gov.uk/2019/05/30/launching-the-growing-care-farming-project/](https://naturalengland.blog.gov.uk/2019/05/30/launching-the-growing-care-farming-project/) (letöltve: 2020. 07. 26.).
- [njt\\_mezo\\_erdogazdasag: http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=161522.383765](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=161522.383765) (letöltve: 2020. 07. 29.).
- SUDMANN, TOBBA THERKILDSEN – BØRSHEIM, INGEBJØRG TRÆLAND (2017): 'It's good to be useful': activity provision on green care farms in Norway for people living with dementia, *International Practice Development Journal*, 2017. 09. 20. [https://www.fons.org/Resources/Documents/Journal/VolSuppl/IPDJ\\_07\(suppl\)\\_8.pdf](https://www.fons.org/Resources/Documents/Journal/VolSuppl/IPDJ_07(suppl)_8.pdf) (letöltve: 2020. 07. 26.).

## **THE STATUS OF SOCIAL FARMS IN EUROPE AND HUNGARY, WITH SPECIAL REGARD TO A LOCAL INITIATIVE**

### **Abstract**

*The first part of the paper summarises international facts: care farms that steadily gain ground in the UK, the experience of the Norwegian green care initiatives, and finally the status of social farms in the Netherlands. There is a particular emphasis on the expansion of care farms in the UK or on the dilemmas and contradictions emerging through the operation of the basically successful Norwegian green care model.*

*The analysis of the current Hungarian situation refers back to the establishment of social farms and manors, than gives a detailed account of the operation of Barát-hegy Manor maintained by Symbiosis Foundation. On the one hand the description underlines the characteristic features of a social farm, on the other hand it stresses the fact that taking everything into account this is a social enterprise, as well. Considering of being a social enterprise it was reasonable to mention the marketing conception or the positioning of tourist service.*

*The convergent approach of the policy showed in the appendix at the end of the paper can be considered as a positive change at national level.*

**Keywords:** social farm, social enterprise, green care, solidary farming, rural development, social responsibility

### **Jakubinyi László**

*Gyógypedagógus, foglalkozási rehabilitációs szaktanácsadó, business coach. Személyes küldetése, hogy értékteremtő tevékenységet biztosító környezetet hozzon létre sérült emberek számára. Húsz év alatt a miskolci Szimbiózis Alapítvány vezetőjeként számos innovatív kezdeményezést sikerült megvalósítania. Több szövetség, hálózat alapításában, működtetésében vesz részt (például Magyar Szociális Farm Szövetség). Elismerései: Knight of St' Columba (UK), Találd Fel Magad díj (EU), Pro Familiis-díj (ICSSZEM), Ashoka-díj (USA), Pro Caritate-díj (EMMI).*

### **Miklós Gabriella**

*Tanár, tizenhat éven át a Miskolci Egyetem Bölcsészettudományi Karának oktatója. Jelenleg a Szimbiózis Alapítvány intézményvezető-helyettese és nemzetközi referense.*







## VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS HÁLÓZATI EGYÜTTMŰKÖDÉSBEN

### A SENTINEL INTERREG CENTRAL EUROPE PROJEKT TAPASZTALATAI<sup>1</sup>

KOVÁCS GÁBOR

#### Absztrakt

*A Magyar Máltai Szeretetszolgálat által vezetett konzorcium tíz partnerrel együttműködve vállalkozásfejlesztési projektet valósított meg azzal a céllal, hogy támogassa a szociális vállalkozásokat Közép-Európa kevésbé fejlett régióiban, növelje kompetenciáikat a helyi gazdaság fejlesztése és társadalmi innovációs kapacitásuk erősítése érdekében. A projekt központi eleme egy olyan szolgáltatási folyamat kidolgozása, amely elősegíti a vállalkozások szervezeti fejlődését, és hozzájárul versenyképességük erősítéséhez a szociális vállalkozások mentorálása által. A projekt átfogó célja a regionális egyenlőtlenségek csökkentése és Közép-Európa hátrányos helyzetű régiói gazdasági teljesítményének növelése a szociális vállalkozások fejlesztésével, ezáltal megerősítve azok munkahelymegtartó és szociális innovációs kompetenciáit. A közvetlen cél egy olyan új szolgáltatási modell kidolgozása, amely személyre szabottan és a helyi igényekhez igazítva nyújt támogatást, elősegítve a szociális vállalkozások fenntartható működését és versenyképességét. A SENTINEL projekt tevékenysége hozzájárul a szociális vállalkozások ismereteinek, vezetői készségeinek, vállalkozói attitűdjeinek és szervezeti kultúrájának fejlesztéséhez, növeli környezetükre gyakorolt pozitív hatásukat és felismeri a hálózatépítés előnyeit.*

*A hazai szociális gazdaságban, valamint a többi partnerszországban működő szociális vállalkozások vizsgálata rávilágított a társadalmi, gazdasági és szabályozási környezet hasonlóságára, valamint különböző sajátosságaira is. Mivel az uniós szintű egységes szabályozás még nem jött létre, az ágazat működését elsősorban a nemzeti és regionális jogszabályok határozzák meg.*

**Kulcsszavak:** szociális vállalkozás, hálózatépítés, vállalkozásfejlesztés

---

<sup>1</sup> – A tanulmány a megjelölt irodalmi hivatkozásokon túl elsősorban a SENTINEL projektben keletkezett szakértői elemzésekre, módszertani dokumentumokra és háttéranyagokra támaszkodik, amelyeket a Magyar Máltai Szeretetszolgálat és partnereinek munkatársai és szakértői készítettek.

*„A közösség csak akkor lehet egyazon életben harmonikusan egyesült test,  
»egy szív, egy lélek, egy szellem«, ha minden tagja teljesen élő.”*

Jean Vanier

## Bevezető gondolatok

A hat közép-európai országban, illetve ezek egyes régióiban működő tíz partnerszervezet részvételével megalakult konzorcium az Európai Unió Interreg Central Europe program keretében 2017 júniusa és 2020 májusa között jött létre SENTINEL megnevezéssel, azzal a céllal, hogy megerősítse a közép-európai országokban működő társadalmi vállalkozások hatását, melyet a szociális és gazdasági szektorra fejtenek ki.<sup>2</sup> A konzorcium vezetője a Magyar Máltai Szeretetszolgálat Egyesület, partnerei pedig Csehországban, Lengyelországban, Németországban, Olaszországban és Szlovéniában a szociális gazdaság fejlesztésével foglalkozó szervezetek köréből kerültek ki.<sup>3</sup>

A projektfolyamat három fő pillére a következő volt: (1) a szociális gazdaságban működő vállalkozások és hálózati kezdeményezéseik regionális és nemzeti léptékű áttekintése, szükségletfelmérése, a támogató ökoszisztéma vizsgálata és mindezek projektszintű szintézise; (2) a részt vevő partnerek által megvalósított pilotprojektek megtervezése, kivitelezése és értékelése; (3) fejlesztési dokumentumok, módszertani szövegek és szakmai tanulmányok elkészítése. A projekt részleges célja volt a társadalmi vállalkozások magyarországi helyzetének áttekintése, átfogó ismeretek gyűjtése az üzleti ökoszisztémáról, és különféle kutatási módszerek segítségével a fő problémáik, illetve kapacitásépítési igényeik feltárása a legjelentősebb kihívásokkal kapcsolatban. Minden partner a projekt során kialakított közös módszertan segítségével állította össze a szükségletelemzést, amely hozzájárult a pilotprojektek megtervezéséhez és megvalósításához öt partnerországban, valamint a társadalmi vállalkozások együttműködését és fenntarthatóságát támogató módszertani segédletek kidolgozásához. A hazai pilotprojekt a szektor egyes vállalkozásainak fejlesztését, mentorálását célozta meg. Az ebben részt vevő szervezetek az ország hátrányos helyzetű régióiban működő társadalmi vállalkozások köréből kerültek ki.

2 – A projekt teljes megnevezése: Advancing and strengthening Social Enterprises to maximize their impact in the economic and social sector of Central European countries.

3 – Megvalósító szervezetek: Magyar Máltai Szeretetszolgálat Egyesület; Federazione trentina della cooperazione; Central European Initiative Executive Secretariat; Sklad 05 – ustanova za družbene naložbe; Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti; PRIZMA, ustanova, Agencja Rozwoju Regionalnego, o S.A.; Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Rzeszowie; Ústav sociálních inovací, o.p.s.; Social Impact g GmbH; Konett Hungária Közösségfejlesztési Nonprofit Kft.

## A projekt során végzett vizsgálatok módszertana és területi fókusza

Közép-Magyarország kivételével a többi hat, az Európai Unió NUTS2 besorolás szerinti régió konvergencia régióknak tekinthető, ahol az egy főre jutó GDP nem éri el az EU-28 átlagának 75%-át. A pilotprojekt megvalósítása és így a bevont társadalmi vállalkozások működésének helyszíne a program előírásának megfelelően erre a hat régióra korlátozódott.

A vizsgálatok során a társadalmi vállalkozások működési feltételeivel, piaci helyzetével, társadalmi, gazdasági környezetével, ökoszisztémájával foglalkozó, főként hazai szakirodalom feldolgozására, valamint fókuszcsoporthoz interjúk felvételére és kiértékelésére került sor. A fókuszcsoporthoz interjúkat három különálló csoportban végeztük el, egyenként 11–13 fővel, az alábbi felosztásban:

- területi szakértők és kutatók;
- szociális vállalkozások képviselői;
- az állami támogatási oldal pénzügyi és szakmai képviselői, valamint a tőkefinanszírozással és üzleti fejlesztéssel foglalkozó szervezetek képviselői.

A fókuszcsoporthoz interjúk módszere lehetőséget biztosít a résztvevők által kifejtett álláspontok ütköztetésére, fogalmak értelmezésére, reflexiókra. A fókuszcsoporthoz interjúkra jól előkészített, a projekt szakértői részéről egyeztetett kérdéseket állítottunk össze, amelyek az egyes csoportok sajátosságaihoz igazodtak. Az interjúkban elhangzott válaszokat észrevételeket, véleményeket írásban rögzítettük. A beszélgetéseket két gyakorlott moderátor vezette. A csoportok résztvevőinek kiválasztása során arra törekedtünk, hogy mindhárom csoportban az adott terület, ágazat részéről olyan szereplőket kérjünk fel, akik releváns tapasztalatokkal rendelkeznek a társadalmi vállalkozások területén, illetve akik jelenleg is aktív vezetői funkciót töltenek be egy-egy vállalkozásnál.

## A vizsgálatok során született tapasztalatok, megállapítások

### A társadalmi vállalkozások fogalma Európában

Számos elemzés, stratégiai dokumentum, európai uniós szakpolitikai megállapítás, állásfoglalás, módszertani ajánlás áttekintése alapján kijelenthető, hogy Magyarországon nincs általános jogi és tudományos konszenzus a társadalmi vállalkozások szervezeti, gazdasági és jogi definíciójáról, formai kereteiről, mégis kialakítható egy olyan leíró jellegű tartalmi meghatározás, amely, ha nem is taxatív, de példalózó felsorolással többé-kevésbé mindenki számára elfogadható. Társadalmi vállalkozások szinte minden jogi formában működhetnek. Amennyiben az Európai Unió gyakorlatát vesszük figyelembe, maga a vállalkozási tevé-

kenység sem függ a szervezeti formától. Az Európai Szabadkereskedelmi Társulás felügyeleti határozata az európai közösséget létrehozó szerződésre és az Európai Bíróság értelmezésére hivatkozva megállapítja, hogy „vállalkozásnak tekintendő jogi formájától függetlenül minden olyan jogalany, amely gazdasági tevékenységet folytat” (EFTA, 2006: 36). Ha egy értékesítésre szánt termék vagy szolgáltatás előállítója tevékenységével megjelenik a különböző piacokon, és onnan jövedelemre tesz szert, tehát vállalkozási tevékenységet végez, szervezeti formájától függetlenül vállalkozásnak tekinthető. A vállalkozások közül egyeseket több sajátosságuk is megkülönböztet a tisztán profitra törekvő és a tőke elsődlegességét szem előtt tartó szervezetektől. Az Európában használt meghatározásokban a legfőbb distinkciók, amelyek ezeket a sajátosságokat kiemelik, főleg a társadalmi elkötelezettséget és a közösségi döntéshozatali elveket emelik ki a számos egyéb tulajdonság közül. Az Európai Bizottság társadalmi vállalkozások előmozdítása érdekében kiadott egyik közleményének értelmezése szerint e vállalkozások a következő alapvető tulajdonságokkal rendelkeznek:

- közérdekű szociális vagy társadalmi cél szolgál a gyakran magas szintű szociális innovációban megnyilvánuló kereskedelmi tevékenység alapjául;
- nyereségét elsősorban e szociális cél elérése érdekében forgatják vissza;
- demokratikus vagy részvételi alapelveken és a társadalmi igazságosság célkitűzésén nyugvó szervezeti felépítéssel vagy tulajdonrendszerrel rendelkeznek (Európai Bizottság, 2011: 2).

Magyarországon a szociális vállalkozások számos jogi formában működhetnek, például egyesületként, alapítványként, nonprofit vállalkozásként és szociális szövetkezetként. A hagyományos szövetkezetekben a közösségi döntések elvi szinten megjelennek, ugyanakkor ezek tisztán gazdasági célokat valósítanak meg. A szociális szövetkezetek mellett a szövetkezetek általában nem szerepelnek a szociális vállalkozások között.

A társadalmi vállalkozások tevékenysége diverzifikált, a gazdaság különböző területein megtalálhatók, és különféle feladatokat láthatnak el (Európai Bizottság, 2011):

- hátrányos helyzetű emberek munkaerőpiaci integrációja;
- szociális, egészségügyi, gyermekvédelmi, oktatási szolgáltatások nyújtása, valamint fogyatékkal élő emberek és más sérülékeny csoportok társadalmi befogadását elősegítő tevékenységek;
- hátrányos helyzetű települések, leszakadó térségek fejlesztése, rehabilitációja;
- környezetvédelmi, hulladékhasznosítási, sport-, művészeti, kulturális és egyéb közösségfejlesztési, társadalmi innovációt megvalósító tevékenység.

A CIRIEC-jelentés a társadalmi vállalkozásokat a szociális gazdaság olyan szektorának tekinti, amelynek tagjai megfelelnek a fenti elveknek, és ezzel együtt termékeiket, szolgáltatásait a piacon és piaci áron értékesítik, szemben azokkal a nonprofit szervezetekkel – a szociális gazdaság nem piaci szektorával –, amelyek termékeik legnagyobb részét ingyen vagy gazdasági szempontból elhanyagolhatóan alacsony áron szállítják (Chaves–Monzón, 2012).

A fogalomhasználatot tekintve az Európai Unió szakpolitikájában megjelent a szociális és szolidáris alapú vállalkozás irányába való elmozdulás igénye, ezzel jobban kiemelve a társadalmi hasznosság, a leszakadó rétegek, sérülékeny társadalmi csoportok befogadása iránti elkötelezettség, az innovatív szemlélet szerepét, az alkalmazottak és fogyasztók érdekeinek szem előtt tartását, a vállalati nyereség felosztásának korlátozásait és a társadalom jóllétére gyakorolt pozitív hatás fontosságát (Európai Parlament, 2018).

## A szociális vállalkozások gazdaságsszabályozási és intézményi kereteinek sajátosságaival kapcsolatos főbb tapasztalatok a projekt partnerországai körében

Ahol a konzorciumot alkotó országok közül a társadalmi vállalkozások ökoszisztémája került a fókuszba – Csehország, Lengyelország, Magyarország, Olaszország, Szlovénia –, ott a szektor sok mindenben hasonló, ugyanakkor eltérő kihívásokkal is találkozik. Noha az Európai Unióban egyre inkább kimutatható a szociális gazdaság, illetve ezen belül a társadalmi vállalkozások munkaerőpiaci, foglalkoztatási és gazdasági jelentősége – a szociális és szolidaritásalapú gazdaság több mint tizennégy milliő embert foglalkoztat, ami „az Európai Unió munkavállalóinak közel 6,5%-át és az unió vállalkozásainak 10%-át jelenti” –, még az egységes szabályozás elveinek elfogadásához sem sikerült eljutni (Európai Parlament, 2018). Az unió szintű egységes szabályozás és statisztikai nomenklatúra egyelőre nem létezik, ami megnehezíti az összehasonlítást, valamint a társadalmi és gazdasági tényezők azonosítását, más tagországok adottságainak megismerése a projekt résztvevői számára mégis számos hasznos információt, támpontot biztosított. A különbségek közül a leginkább szembeötlő a jogi formák, illetve a támogatási és finanszírozási környezet különbözősége a társadalmi vállalkozások terén (European Commission, 2020). Olaszországban, Lengyelországban és részlegesen Szlovéniában világos jogszabályi környezet és keretrendszer szabályozza a szociális gazdaságot. A többi partnerországban ilyen specifikus keretrendszer hiányában a társadalmi vállalkozások a különböző általános nemzetgazdasági és szociálpolitikai intézményi és ágazati jogszabályrendszerbe illeszkednek. Speciális, többek közt munkaerőpiaci szempontból sérülékeny célcsoport szerinti szabályozás létezik Magyarországon a fogyatékossggal élő emberek foglalkoztatásának ösztönzésére, de általános, a társadalmi vállalko-

zásokat érintő sajátos szabályozás nem alakult ki. Noha a jogszabályi környezet a társadalmi vállalkozások fenntarthatóságának és növekedésének csak az egyik aspektusa, ugyanakkor szükséges és alapvető feltétele is annak. Ezt azoknak a tagállamoknak a tapasztalatai mutatják, ahol az állam ágazati szabályozással biztosít kiszámíthatóbb kereteket a társadalmi vállalkozások számára.

Hasonló változatosságot mutat a támogatási (intézményi és finanszírozási) környezet átalakítására irányuló fejlesztés, amelyben a társadalmi vállalkozások működnek az egyes partnerországokban és az EU egyéb tagországaiban. Ebben a folyamatban egyértelműen élen jár Lengyelország, amelynek tapasztalatai azt mutatják, hogy a jogszabályi keretek mellett a megfelelő intézményi ösztönzők mérhetően hozzájárulnak a társadalmi vállalkozások és a szociális gazdaság dinamizálásához, amelyek így hatékonyabban képesek közfeladatokat átvállalni. E tapasztalatokra is építünk szakpolitikai ajánlásainkban.

A projekt figyelemre méltó tapasztalata volt, hogy érzékelhető eltérések vannak a *kevesbé fejlett régió* értelmezésében és sajátosságaiban, aminek leginkább az egyes országok vagy régiók társadalmi és gazdasági helyzete, kulturális és történelmi öröksége az oka. Összefoglalható, hogy a szektor működésének társadalmi környezetét a népesség csökkenése és elöregedése, a magas munkanélküliség, az alacsony jövedelem és gazdasági teljesítmény jellemzi.

## Társadalmi vállalkozások Magyarországon

Hazánkban a társadalmi vállalkozások üzleti, finanszírozási és jogi ökoszisztémájának kialakulása még várat magára, a szektorra vonatkozó speciális jogszabályok még nem születtek meg, csupán a szociális szervezeteknek van saját szabályozásuk (Európai Bizottság, 2019). A szociális szervezetekre vonatkozó szabályozás ezt a szervezeti formát egyre inkább a települési önkormányzatok irányítása alá helyezi. Az ágazatra vonatkozó stratégiák szintén hiányoznak, csak néhány foglalkoztatáspolitikai terv és dokumentum utal a szociális vállalkozások fontosságára. Kormányzati szempontból az elmúlt évtizedben a szociális vállalkozások fejlesztése (finanszírozása és támogatása) kizárólag projektalapú volt. Az uniós finanszírozás révén a vállalkozások jelentős része sikeres fejlesztéseket valósított meg e kormányzati programok segítségével. Az elmúlt években néhány finanszírozási program is elindult bankok együttműködésével.

Elemzésünk során a következő témákban azonosítottuk a szociális vállalkozások kihívásait. A fő probléma a tőkehiány. Nemcsak a pénzügyi és a működő tőke hiányzik a szervezetek körében, de a tudástőke (üzleti készségek) és a kapcsolati-társadalmi tőke hiánya is nagy kihívást jelent. A piacok problémája, a vezetés és a menedzsment kérdései, a támogatás és a



finanszírozás, illetve a stratégiai ökoszisztéma hiánya szintén jelentős gondot okoz a szociális vállalkozások mindennapi működésében.

A társadalmi vállalkozások fejlesztési és támogatási igényei összefüggnek a feltárt kihívásokkal. A tőkehiány enyhítése érdekében pénzügyi alapot kell létrehozni. Egy másik javaslat külön jogi környezet megteremtésére vonatkozott a szociális vállalkozások számára. Igény mutatkozik a stratégiai ökoszisztémával kapcsolatos konszenzus kialakítására az érintett minisztériumok között. A fókuszcsoporthoz szerjünk szerint szükséges lenne a szociális vállalkozások közös márkájának kialakítása. A szociális vállalkozások gyenge üzleti és menedzsmentképességei miatt szükség lenne egyénre szabott fejlesztési és tanácsadó program végrehajtására, összekapcsolva egy tudásközpont kialakításával, ahol napi operatív információk állnának rendelkezésre. Helyénvaló lenne egy olyan szervezet vagy hálózat felállítása, amely lehetővé tenné a tapasztalatcserét, elősegítené a piacra jutást (egyfajta közös piactérként is működne), és partnerséget létesítené.

Ami a politikát, a szabályozást, a pénzügyi alapokat és a támogatásokat illeti, a SENTINEL projektpartnerei elsősorban javaslatokat fogalmazhatnak meg a döntéshozók és az érdekelt felek számára. Az információátadás, a vállalkozói készségek, a piacra jutás, a társadalmi érzékenység erősítése, valamint a kapcsolatok és hálózatok kiépítése azok a fejlesztési területek, amelyek a projekt későbbi szakaszában megvalósíthatók.

A SENTINEL projekt megvalósítása során a hazai helyzet megismerésére alkalmazott módszerek a szakirodalom és a meglévő statisztikai adatok áttekintésére, valamint a fókuszcsoporthoz szerjünk terjedtek ki, ezért az érintett vállalkozások helyzetével kapcsolatban ezekre az eszközökre hagyatkoztunk. Mivel – amint fentebb már említettük – Magyarországon a társadalmi vállalkozás fogalmának nincs egységesen elfogadott és alkalmazott definíciója, a különböző adatgyűjtések is csak megközelítő információkat biztosítanak.

Egy átfogó tanulmány, amely a KSH Gazdasági Szervezetek Regisztere adatait és a szociális szövetkezeti statisztikákat dolgozta fel, az éves bevétel és a foglalkoztatottak létszáma alapján próbálta lehatárolni a társadalmi vállalkozásokat a nonprofit és egyházi szervezetek, valamint a nonprofit gazdasági társaságok köréből. A statisztikai adatok szerint az összes társadalmi vállalkozás 31%-a Közép-Magyarország régióban és Budapesten, 19%-a Észak-Magyarország régióban, míg a legkevesebb társadalmi vállalkozói szervezet a Nyugat-Dunántúl régióban működik. Tevékenységük Magyarországon általában a nagyobb városokban koncentrálódik, ahol a szervezetek csaknem fele található. Az ágazat bevételeinek 74,2%-a, és a munkavállalók 66,8%-a Budapesten és a megyeszékhelyeken koncentrálódik (G. Fekete et al., 2017).

A magyarországi társadalmi vállalkozások sajátos csoportját jelentik a szociális szövetkezetek, amelyek száma 2015-ben csaknem 3400 volt, de csupán 2700 működött. A legtöbb szociális szövetkezet Észak-Magyarország régióban (640 szervezet, 23,9%), Dél-Alföld régióban (539 szervezet, 20,1%) és Észak-Alföld régióban (519 szervezet, 19,4%), a legkevesebb pedig Nyugat-Dunántúl régióban található (119 szervezet, 4,4%) (G. Fekete et al., 2017).

A tanulmány adatait összefoglalva elmondható, hogy Magyarországon 13 014 társadalmi vállalkozás működik, beleértve a nonprofit szektor és a szociális szövetkezetek kapcsolódó részét. E szervezetek többsége Közép-Magyarországon és a fővárosban (27%), illetve Észak-Magyarország régióban (20%), a legkevesebb pedig a dunántúli régiókban működik (G. Fekete et al., 2017).

A fenti információk kizárólag a rendelkezésre álló statisztikai adatokon alapulnak, a háttérükben álló kutatás során kialakított módszertani megközelítés szerint. Általánosan elfogadott statisztikával nem rendelkezünk.

## Üzleti és szakpolitikai ökoszisztéma

A társadalmi vállalkozások egy jelentős körét, a szociális szövetkezeteket a 2006-os jogszabályi lehetőségek hívták életre, alapításukra ettől az évtől van lehetőség Magyarországon. Alapelveik közel állnak az általános szövetkezetekéihez, de jelentős különbségek is vannak. Társadalmi funkcióik fontos eleme a tagok egészségügyi, társadalmi, oktatási, kulturális és gazdasági helyzetének segítése, ezen belül különösen fontos a munkahelyek teremtése munkanélküliek és hátrányos helyzetű emberek számára. Országos szinten ezeknek a szervezeteknek egyre nagyobb szerepük van a hátrányos helyzetű emberek foglalkoztatásában. Működési és irányítási elveik megfelelnek az európai közösségi és szolidaritáson alapuló demokratikus elveknek. A szociális szövetkezet alapszabályának elfogadásával bárki taggá válhat, és szabadon kiléphet, a döntéshozatalban a szavazategyenlőség elve érvényesül. Egy 2016-os jogszabálmódosítás következtében a szociális szövetkezetek száma csökkent, mivel új szabályozás miatt átalakulnak e szervezetek: kötelező tagként kell felvenni egy közhasznú tevékenységet végző karitatív szervezetet, egy települési vagy nemzetiségi önkormányzatot, illetve ezek társulását. Ennek hatása egyelőre még nem mérhető fel, ugyanakkor egy ágazati szervezet a várható következményekre nyilvános állásfoglalásában felhívta a döntéshozók figyelmét (Szociális Szövetkezetek Országos Szövetsége, 2016).

## Szakpolitikai stratégia

Magyarország nem rendelkezik önálló szakpolitikai stratégiával a társadalmi vállalkozások tekintetében, ugyanakkor egy gazdaságfejlesztési dokumentum, a Széll Kálmán Tervhez kapcsolódó Magyar Munka Terv, amely 2011-ben lépett hatályba, egyik prioritása a szociális gazdaság fejlesztése (Magyar Munka Terv, 2011). A cél a munkaerőpiac és a foglalkoztatási helyzet javítása, a versenyképesség növelése és a tartós munkanélküliségben élő emberek segítése. A stratégia szerint a szociális gazdaság segíti az embereket az elsődleges munkaerőpiacra való belépésben. Ehhez az állami támogatások és a helyi források összehangolása szükséges. A dokumentum szerint a fejlődés helyi társadalmi előnyei is fontosak.

A kormány 2011-ben, a magyar EU-elnökség időszakában jóváhagyta a Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégiát (NTFS, 2011). A program célja a gazdaság és a vállalkozások fejlesztése volt a hátrányos helyzetű, alacsony képzettségű emberek foglalkoztatása érdekében. Az NTFS 2014-es felülvizsgálatában, amely már Magyar Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégia néven kiemelten említi „a szociális gazdaság területén munkahelyeket teremtő azon szociális vállalkozásokat, akik nem jutnak banki finanszírozáshoz” (MNTFS, 2014: 94).

## Finanszírozás

Magyarországon jelenleg speciális finanszírozási eszközök, illetve adó- és járulékkedvezmények állnak rendelkezésre egy-egy sérülékeny társadalmi célcsoport, például a fogyatékossgal élő munkavállalók vagy a munkaerőpiacra visszatérni kívánó, gyermeket nevelő nők vagy az életkori diszkriminációban érintett idős emberek, nyugdíjasok számára. Célzott pénzügyi alapok, kedvezményes hitelek programjelleggel, korlátozottan elérhetők, ezekhez más vállalkozásokéihoz hasonló feltételekkel lehet hozzájutni. Ez a szociális vállalkozások egyik fő problémája, hiszen tőkeellátottságuk rendkívül szerény, hitelképességük gyenge. Azok a vállalkozások, amelyek valamilyen állami feladatot vállalnak át szociális vagy egészségügyi területen, állami támogatásban részesülhetnek, vagy önkormányzatokkal kötött megállapodások révén juthatnak kiegészítő forrásokhoz.

## Üzleti támogatás

A szociális vállalkozások támogatása Magyarországon a 2000-es évek első évtizedének második felében kezdődött meg. Az országos Szövetkezz („Be cooperative”) program 2007-ben és 2009-ben zajlott, és támogatást nyújtott szociális szövetkezetek létrehozásához. A programot az Országos Foglalkoztatási Nonprofit Kft. és elődje valósította meg hazai támogatási alapközből. Az elért eredmények alapján új program indult 2010-ben. A TÁMOP

(Társadalmi Megújulás Operatív Programja) uniós támogatásaiból 2,3 milliárd forint fejlesztési forrás állt rendelkezésre a nem tipikus foglalkoztatási formákra. Ebből a forrásból ötvenhét szociális szövetkezetet támogattak, elsősorban munkanélküliek foglalkoztatását. A támogató konstrukció fontos eleme volt a vállalkozásokat segítő mentori tevékenység.

A 2007 és 2013 közötti uniós programozási időszak végén további tizenötmilliárd forintot különítettek el a „szociális gazdaság fejlesztése” céljára, ebből több száz szervezet kapott foglalkoztatástámogatásra és infrastruktúra-fejlesztésre.

A jelenlegi, 2014 és 2020 közötti uniós időszakban több gazdaság- és vidékfejlesztési program indult. A nemzetközi nonprofit szervezetek szintén nagy szerepet játszottak a magyarországi társadalmi vállalkozások támogatásában és fejlesztésében. Ezek közül a legfontosabbak a NESsT (Nonprofit Enterprise and Self-Sustainability Team), a Badur Alapítvány és az Ashoka Network voltak, amelyek saját fejlesztési módszertannal és eljárásokkal rendelkeznek.

A pénzintézetek körében a Citibank Hungary a NESsT-tel együttműködve 2009-ben indította el For-Profit Social Enterprise Development megnevezésű programját, s fontos szereplője a szektornak az Erste Bank és a MagNet Magyar Közösségi Bank is.

## **A társadalmi vállalkozásokra vonatkozó megállapítások szintézise**

A feldolgozott szakirodalom és a fókuszcsoportos interjúk alapján a legfontosabb megállapítások külön dokumentumokban lettek egybegyűjtve. Ezekben a partnerek az adott országban működő társadalmi vállalkozások szolgáltatási, támogatási szükségleteit foglalták össze. A hazai elemzés legjelentősebb meglátásai egy-egy részdokumentumba kerültek, amelyek egy közös, projektszintű összeállítás részei lettek. Ezekből a különösen lényeges megállapításokat foglaljuk össze az alábbiakban.

A társadalmi vállalkozások fejlődésének két fő akadálya a tőkehiány, illetve az üzleti készségek és ismeretek hiánya. Ezt kutatások és a fókuszcsoportos interjúk is alátámasztották. Összességében az ágazat legnagyobb kihívásai a következők: a vállalkozói készségek hiánya, az emberi képességek hiánya, a versenyképtelen bérek, valamint a szabályozási és finanszírozási környezet gyengesége (Tóth et al., 2011).

Egy nemrégiben készült tanulmány a magyarországi szociális szövetkezetek problémáit tárgyalja. A tanulmány szerint e szervezetek fő problémái a következők: a tőke és a hitelképesség hiánya, a piaci kereslet gyengesége, a menedzsment buktatói, a profitorientált szektor hatékonyabb piaci versenytársai. Ezenkívül a szervezetek többségének nincs hálózati együttműködése más társadalmi vállalkozásokkal, helyi termelő vállalatokkal (Tésits et al., 2015).

A SEFORIS-kutatás szerint, amely 2015-ben készült 122 társadalmi vállalkozás megkérdezésével, a szervezeteket az jellemzi, hogy gazdasági, üzleti kompetenciájuk gyengébb, mint a társadalmi kompetenciáik. Egyharmaduk nem foglalkozik a két tevékenység tudatos koordinálásával. Vállalkozói aktivitásuk az utóbbi években jelentősen megerősödött, de csak kismértékben versenyt képes. Fő akadályuk a finanszírozás nehézsége (SEFORIS, 2016).

Egy korábban már említett kutatás több száz szociális vállalkozás megkérdezése alapján megállapította, hogy a társadalmi vállalkozások legjelentősebb problémája a rendszeres finanszírozás, támogatás és a stabil tőkehiány, valamint az elégtelen üzleti aktivitás és a nem megfelelő marketingtevékenység. Szintén jellemző a gyenge üzleti attitűd, a működési és vállalkozói tapasztalatok hiánya és a kidolgozatlan üzleti terv (G. Fekete et al., 2017).

A feldolgozott szakirodalom alapján megállapíthatjuk, hogy a szociális vállalkozások legnagyobb kihívása a tőkehiány, a nem megfelelő vállalkozástámogatás és a fenttarthatósághoz szükséges megfelelő ökoszisztéma kialakulatlansága, valamint a vállalkozói kompetenciák gyengesége.

A 2017 októberében szervezett három fókuszcsoportos interjúalkalom első felében a társadalmi vállalkozások számára a hatékony működéshez szükséges kompetenciákról kérdeztük a résztvevőket. A kérdések alapvetően arra irányultak, hogy a vállalkozói kompetenciák mennyiben igazodnak a piac kihívásaihoz és az üzleti igényekhez.

A fókuszcsoportos interjúk második felében a kérdések e szervezetek támogatási igényeire irányultak. Összességében elmondható, hogy a társadalmi vállalkozók és a szakértők válaszai erősítették egymást, és alátámasztották a korábbi kutatások megállapításait. Ezeket a válaszokat kiegészítik a finanszírozási terület képviselőivel folytatott fókuszcsoport tapasztalatai.

A szociális vállalkozások működésének kihívásai közül első és legjelentősebb probléma a tőkehiány. A tőke fogalmán nemcsak az anyagi javakat értjük, hanem mást is, elsősorban a humán- és a kapcsolati tőkét. A legtöbb magyarországi vállalkozás nagyon fiatal, és alapításuk nem mindig organikus fejlődés eredménye. A támogatások és pályázatok, valamint egyéb politikai kezdeményezések ösztönző hatása rendkívül erős volt esetükben. Ennek következtében e szervezetek még nem érték el a megfelelő tőkeellátottsági és szervezetfejlettségi szintet. További jelentős probléma a tudás, a vállalkozási ismeretek hiánya. Ez azt jelenti, hogy a szervezetek vezetőinek gyakran nincs elegendő és használható információjuk a vállalatmenedzsmentről, a piacról, az általános és speciális szabályokról és törvényekről stb. Ehhez a témához kapcsolódva a harmadik fő probléma a kapcsolati tőke hiánya. A szervezetek közötti partnerség szintén gyenge, de még rosszabb, hogy gyakran nincsenek élő kapcsolatok az intézményi és politikai környezet képviselőivel. Hiányos vagy gyenge a

stratégiai partnerség a nagyvállalatokkal és a támogató szervezetekkel. Ez súlyos versenyhátrányt okoz.

A második fő téma a piaci problémákkal kapcsolatos. Ennek egyik fontos szempontja, hogy a felhasználáshoz és a piac tervezéséhez szükséges kompetenciák gyengék. A termelési szektor szervezetei (elsősorban a mezőgazdaságban) főleg vidéki területeken működnek. Ezek a területek kereslet is gyengébb, a termék értékesítése nehéz folyamat. E szervezetek legnagyobb dilemmáját a méretgazdaságosság okozza. A fő kérdés, hogy tömegtermeléssel vagy egy speciális prémium termék előállításával foglalkozzanak-e. A szociális vállalkozásoknak olyan piacon kell versenyezniük, ahol képességeik (a tőkehiány, az alkalmazottak kompetenciái) miatt hátrányos helyzetben vannak.

Nem választható el az előző témáktól a harmadik kihívás, a vezetés és a menedzsment kérdése (hasonlóan a hétköznapi magyar kkv-khoz). A legnagyobb kihívást a szociális vállalkozások jellemzői jelentik. A szervezeti vezetőknek nemcsak hagyományos üzleti kompetenciákkal kell rendelkezniük, hanem a társadalmi tevékenység irányítására is alkalmasnak kell lenniük. Ezenkívül ezt a két tevékenységet össze kell hangolniuk. A társadalmi vállalkozás sikere ezért erősen függ a vezetői készségektől, ugyanúgy, mint bármely más üzleti szervezet esetében. Kevés vezető képes ellátni ezt az összetett feladatot. Gyakori, hogy a vezetők jobban kezelik a társadalmi tevékenységeket, az üzleti kompetenciáik pedig sokkal gyengébbek. Ez korlátozza a szervezet vállalkozói tevékenységét. Gyakori az egyszemélyi vezetés, amikor is mindent, a stratégiai és operatív irányítói, koordináló funkciót is az egyetlen vezető tölti be. Sok szempontból ez előny (például erős elkötelezettséget jelent), de hosszú távon a vezető kompetenciái akadályozhatják a fejlődést. (Többször is említettük már azt a jelenséget, hogy a vezetők gyakran nem rendelkeznek a szükséges üzleti ismeretekkel: menedzsment, marketing, jogi ismeretek, adózás stb.)

A vállalkozási ökoszisztéma finanszírozási és támogatói képviselői vettek részt a harmadik fókuszcsoportos interjúban. Napjainkban a szociális vállalkozások támogatása és finanszírozása rendkívül változatos. Nehéz általános következtetéseket levonni. A szociális vállalkozások finanszírozása még nem érett meg, aminek az az oka, hogy a szociális vállalkozási szektor gyenge, és gazdasági súlya is alacsony. A pénzintézetek, a hitelezők és az állami intézmények támogatásuk tanulási folyamatának a kezdetén vannak. A kormányzati intézmények között nincs egyetértés a társadalmi vállalkozások fejlesztésével kapcsolatban, hiszen hiányoznak a stratégiai irányok és a közös elképzelések is. Így a piaci szereplők és a bankok csak a saját elgondolásaik alapján támogathatják a szociális vállalkozásokat. A szociális vállalkozások számára a finanszírozási környezet gyengesége jelenti az egyik legnagyobb kihívást.

## Következtetések és ajánlások

A projektben megvalósított külföldi és hazai pilotprojektek során, illetve ezek mellett, a feltárt szükségletek egy részére, amely a szervezetek vállalászási kompetenciáinak megerősítésére és hálózati együttműködésük fejlesztésére vonatkozott, célzott fejlesztési folyamat valósult meg. Ennek eredményeként született meg a *Kézikönyv a társadalmi vállalkozások hálózatainak létrehozásához és működtetéséhez*, valamint egy *Eszköztár a társadalmi vállalkozások mentorálásához Közép-Európa hátrányos helyzetű régióiban* címmel. E két módszertani kötet további dokumentumokkal együtt elérhető a projekt honlapján.<sup>4</sup>

A projekt során feltárt adatok és a tapasztalatok tükrében megállapítható, hogy a különböző közügyekben rendkívül jelentős szerepet vállaló társadalmi vállalkozások működésének hatékonyságát jelenleg az alábbi átfogó tényezők hátráltatják:

- Hiányzik, illetve részleges a támogató jogszabályi és stratégiai környezet. E kérdésben a jogszabályi környezet kiépítésére teszünk javaslatot.
- Az elsősorban projektalapú finanszírozási gyakorlat jelentős piaci hátrányokat okoz. E ponton a versenyképességet növelő finanszírozási környezet kiépítésére vonatkozóan fogalmazunk meg ajánlásokat. Jelentős a fejlesztési és működési tőke hiánya, hiányzik a befektetői és hitelezői rendszer. Ezzel összefüggésben a társadalmi vállalkozások piacképessége többnyire gyenge, ami szintén pénzügyi válaszokat igényel.
- A szervezeti működésben jelentkező gyengeségek (vezetői, kapcsolati és pénzügyi ismeretek hiánya, a szociális és vállalászási célok összehangolásának elmaradása) kezelését tekintve csak sporadikusan, illetve projektjelleggel működik a támogatási rendszer. Minderre az intézményi környezet erősítésével lehet válaszokat adni.
- A közfigyelem rendkívül alacsony mértéke, a társadalmi vállalkozások szerepvállalásának ismeretlensége, amely elsősorban kommunikációs intézkedéseket igényel.

## Szakupolitikai ajánlások és javaslatok

A fenti módszer szerint végzett elemzés és a fókuszcsoportos interjúk feldolgozása mellett a pilotprojekt megvalósítása során szerzett tapasztalatok alapján rövid szakpolitikai ajánlás is készült minden partner részéről. Ezt egy projektszintű dokumentumban közös ajánlás elfogadása követte. A hazai ajánlás röviden összefoglalja a legfontosabb javasolt intézkedéseket,

4 – <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/SENTINEL.html>



amelyek egységes szemléletben a teljes társadalmi vállalkozói szektor komplex megközelítését igénylik.

## A támogató jogszabályi és stratégiai környezet kialakítása

A hazai társadalmi vállalkozások egyik legnagyobb kihívása, hogy a jogszabályi környezet nem kellően támogatja működésüket (ez kiderült a szükségletfelmérésből, és e megállapítás összecseng a projektpartnerek és egyéb szereplők által megvalósított korábbi, valamint a jelenlegi projektek tapasztalataival). A projekt tapasztalatai nyomán, valamint számos európai ország mintájára javasoljuk a társadalmi vállalkozások működését szabályozó kerettörvény kialakítását.

A legfontosabb jogszabályi keretek és konkrét szabályozási területek meghatározása során támaszkodtunk az EU-trendekre (European Commission, 2020):

- a társadalmi vállalkozások körének fogalmi és jogi lehatárolása;
- államilag elismert minősítési rendszer és nyilvántartás kialakítása;
- egyéb jogszabályok harmonizációja, felülvizsgálata és a vállalkozások működését segítő változtatások kialakítása (a szövetkezeti törvény, a civil törvény, a földforgalmi előírások változtatása stb.).

A jogszabályi keretekhez hasonlóan megkerülhetetlen a stratégiai környezet kialakítása. Jelenleg a társadalmi vállalkozások működését a különféle ágazati stratégiák csak érintőlegesen tárgyalják. A kiszámítható fejlődés érdekében ajánlott széles körű társadalmiasításon keresztül kell létrehozni a hazai társadalmi vállalkozások stratégiáját. A keretdokumentum meghatározhatná az ágazat azonosított problémáit, a szektor rövid, közép- és hosszú távú céljait, valamint az ezekhez kapcsolódó támogatási és ösztönzési rendszert, a szükséges prioritást élvező intézkedéseket. Erre a pilotprojekt tapasztalatai szerint is nagy szükség van – partnereink is kifejezték, hogy stratégiai megerősítés nélkül csak alkalmi, alulról finanszírozott módon tudnak dolgozni, fejleszteni és fenntartani.

## Pénzügyi támogatási rendszer kialakítása

Az azonosított problémák közül a legjelentősebb, hogy az ágazat jelentős működési és fejlesztési finanszírozási kihívásokkal küszködik. Ezzel kapcsolatosan a legfontosabb átfogó cél, hogy a társadalmi vállalkozások hozzájuthassanak azokhoz a támogatásokhoz, hazai és közösségi forrásokhoz, amelyek a hagyományos kkv-k számára is elérhetők. Annak ellenére, hogy működésük során egyszerre valósítanak meg társadalmi célokat és vesznek részt a



piaci versenyben, vállalkozásuk fejlesztését tekintve jóval korlátozottabb lehetőségeik vannak pénzügyi téren.

Mivel vállalkozásfejlesztési hitelekhez nem, vagy csak alig jutnak hozzá, ajánlott olyan általános hitelezési portfólió kialakítása, amely célzatosan a társadalmi vállalkozások finanszírozását segítené.

A stakeholder-kerekasztalokon a startup- és SEED-jellegű finanszírozások mellett különösen élesen merült fel az akcelerációs és folyamatos hiteljellegű célzott pénzügyi ösztönzők és a célzott befektetések égető szükségessége.

Kiemelten fontos cél lenne ezenfelül, hogy a fejlesztésüket szolgáló uniós források megszerzésében a társadalmi vállalkozások egyenlő feltételek mellett vehessenek részt. Hiszen működésük legfontosabb elvárása, hogy ne csupán pozitív társadalmi hatást érjenek el, hanem gazdasági eredményeket is mutassanak fel, illetve fenntartható üzleti modell szerint működjenek. Jelenleg éppen azoktól a forrásoktól esnek el, amelyek az ezekhez szükséges fejlesztésekhez járulnak hozzá: a társadalmi vállalkozások nem vehetnek részt a GINOP-típusú programok vállalkozások fejlesztésére, beruházásaira, innovációs képességük és fenntarthatóságuk erősítésére kiírt pályázatain.

Ezen túl a társadalmi vállalkozások számára jelenleg is elérhető uniós források igénybevételének ne legyen feltétele a foglalkoztatottak számának emelése, mivel ez gyakran gyengíti a vállalkozások hatékonyságát. A fejletlen technológiával, alacsony hatékonysággal működő társadalmi vállalkozásokra sokkal inkább jellemző az alacsony iparosodási szint, mint a tisztán piaci elvek szerint működő forprofit vállalkozások esetében. Vissza nem térítendő fejlesztési forráshoz mégis csak úgy jutnak, ha a foglalkoztatottak számának megemelésével tovább növelik a személyi költségek magas arányát, ami a versenyképességüket gyengíti.

## Ágazati kezdeményezések támogatása szervezet- és menedzsmentfejlesztéssel

Jelenleg több olyan szükséglete is van az ágazatnak, melynek finanszírozása nem megoldott, vagy csak egy-egy projekt időszaka alatt valósul meg. E szükségletek kezelése érdekében fontos lenne egy olyan hazai pályázati alap kialakítása, amely a szektort érintő fejlesztések finanszírozását sokkal kiszámíthatóbb bázisra helyezné, és hozzájárulna a társadalmi vállalkozások versenyképességének növeléséhez. Az alábbi kezdeményezések pályázati finanszírozására volna szükség:

- a piacra jutást segítő kezdeményezések: például márkaépítés, védjegy- és minősítési rendszerek, társadalmi figyelemfelkeltő programok, logisztikai és értékesítési láncok kialakítása;
- a szervezetfejlesztést és a menedzsmentet segítő kezdeményezések: szervezet- és vezetőfejlesztési programok és szolgáltatási rendszer kiépítése, hálózatosodás, befektetésösztönzés, ágazatközi kapcsolatok erősítése a társadalmi felelősségvállalás jegyében.

## Kommunikáció a társadalmi vállalkozások megítélésének erősítése céljából

Összehangolt és célcsoportnak szóló (szélesebb közvélemény, vállalati kör: beszállítók-partnerek, társágzatok, munkaerőpiaci lokációk), tervezett kommunikáció több csatornán és formában annak az üzenetnek az erősítésére, hogy a társadalmi vállalkozások milyen érték-többletet teremtenek, milyen speciális nehézségeik vannak, és hogyan kapcsolódhatnak különféle ágazatokhoz, piacokhoz, szakmai fejlesztésekhez.

E javaslat az intézményi keretek és a stratégiai környezet kiépítésének szükségéhez egyaránt kapcsolódik, azok hatékonysága ugyanis szintén kétséges a megfelelő társadalmi érzékenyítés nélkül.

## Összegzés

A nemzetközi partnerség keretén belül, a hároméves projekt során szerzett tapasztalatok alapján a cseh, lengyel, szlovén és olasz partnerek mellett a Magyar Máltai Szeretetszolgálat és hazai partnere, a Konett Hungária Nonprofit Kft. elkészítette a projekt lezárását követő időszakra vonatkozó akciótervet, amelynek célja az elért eredmények fenntartása, a szociális gazdaságban elindított kísérleti projekt hálózati együttműködésének megerősítése és ki-terjesztése.

A projekt keretében megalakult a Társadalmi Vállalkozások Transznacionális Érdekérvényesítő Hálózata (SETAN, Transnational Social Enterprise Advocacy Network), amelynek első európai ülését 2020 októberében Budapesten a Covid-helyzet miatt a Szeretetszolgálat nem tudta megszervezni. A szakmai eredmények iránt érdeklődők a projekt során született dokumentumokat, képeket, videókat, a projektről készült filmeket és tájékoztatókat, igaz, többnyire angol nyelven, itt elérhetik: <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/SENTINEL.html>.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- CHAVES, RAFAEL – MONZÓN, JOSÉ LUIS (2012): *A szociális gazdaság az Európai Unióban*, Brüsszel, CIRIEC – European Economic and Social Committee (EESC), [http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/a\\_ces11042-2012\\_00\\_00\\_tra\\_etu\\_hu.pdf](http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/a_ces11042-2012_00_00_tra_etu_hu.pdf) (letöltve: 2020. 09. 15.).
- EFTA (2006): *Az állami támogatások eljárásjogi és anyagi jogi szabályainak ötvenhetedik módosításáról* (az EFTA Felügyeleti Hatóság Határozata, 2006. április 19.), 94/06/COL, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:036:0062:0068:HU:PDF> (letöltve: 2020. 09. 15.).
- EURÓPAI BIZOTTSÁG (2011): *Kezdeményezés a szociális vállalkozásért – A szociális vállalkozásokat mint a szociális gazdaság és innováció kulcsszereplőit előmozdító szabályozási légkör kialakítása* (Social Business Initiative, SBI), COM/2011/682, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011D0682&from=EN> (letöltve: 2020. 09. 15.).
- EURÓPAI BIZOTTSÁG (2019): *Társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik Európában – Magyar országjelentés*, <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4246> (letöltve: 2020. 09. 15.).
- EURÓPAI PARLAMENT (2018): *A szociális és szolidaritásalapú vállalkozások statútuma – Az Európai Parlament 2018. július 5-i állásfoglalása a Bizottságnak szóló ajánlásokkal a szociális és szolidaritásalapú vállalkozások statútumáról* (2016/2237[INL]), [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2018-0231\\_HU.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2018-0231_HU.html) (letöltve: 2020. 09. 15.).
- EUROPEAN COMMISSION (2020): *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe – Comparative Synthesis Report*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, <https://europa.eu/!Qq64ny> (letöltve: 2020. 09. 15.).
- G. FEKETE ÉVA – BEREZSK ÁDÁM – KÁDÁRNÉ HORVÁTH ÁGNES – KISS JULIANNA – PÉTER ZSOLT – SIPOSNÉ NÁNDORI ESZTER – SZEGEDI KRISZTINA (2017): *Alap kutatás a társadalmi vállalkozások működéséről*, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar.
- MAGYAR MUNKA TERV (2011): *Széll Kálmán Terv – Magyar Munka Terv*, Nemzetgazdasági Minisztérium, Budapest, <https://2010-2014.kormany.hu/hu/nemzetgazdasagi-miniszterium/foglalkoztataspolitikaert-elelos-allamtitkarsag/>

hírek/a-kormany-megtargyalta-es-elfogadta-a-magyar-munka-tervet (letöltve: 2020. 09. 15.).

- MNTSF (2014): *Magyar Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégia II., Tartósan rászoruló – szegény családban élő gyermekek – romák (2011–2020)*, <http://romagov.hu/download/magyar-nemzeti-tarsadalmi-felzarkozasi-strategia-ii/> (letöltve: 2020. 09. 15.).
- NTFS (2011): 1430/2011. (XII. 13.) Korm. határozat a Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégiáról, valamint végrehajtásának a 2012–2014. évekre szóló kormányzati intézkedési tervéről, *Magyar Közlöny*, 2011/149., 37426–37437.
- SEFORÍS (2016): *A magyarországi társadalmi vállalkozásokat bemutató első elemzés és leírás*, SEFORÍS kutatási konzorcium.
- SZOCIÁLIS SZÖVETKEZETEK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGE (2016): *Állásfoglalás a szociális szervezetekben kötelező önkormányzati/karitatív szervezeti tagságról és a fő tevékenység névben viseléséről*, 2016. 11. 02., <http://www.szoszov.hu/sites/default/files/letoltheto/allasfoglalassocialisszovetkezetekbenkotelezoonkormanyzatitagsagrolvegso.pdf> (letöltve: 2020. 09. 15.).
- TÉSITS RÓBERT – ALPEK B. LEVENTE – KUN ANTIGONÉ (2015): *Az új típusú szociális szervezetek területileg eltérő foglalkoztatási szerepe*, *Területi Statisztika*, 55. évfolyam, 2015/3., 254–272.
- TÓTH LAURA – VARGA ÉVA – VARGA PÉTER (2011): *A társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon*, Budapest, NESst Europe Nonprofit Kft.

## AN ENTERPRISE DEVELOPMENT IN NETWORK COOPERATION

### EXPERIENCE OF THE SENTINEL INTERREG CENTRAL EUROPE PROJECT

#### Abstract

*A consortium led by the Hungarian Charity Service of The Order of Malta, in cooperation with 10 partners, implemented a project to support social enterprises in less developed regions of Central Europe, increase their competencies to develop the local economy and strengthen their social innovation capacity. Central to the project is the development of a service process that promotes their organizational development and contributes to strengthening their competitiveness by mentoring social enterprises. The overall goal of the project is to reduce regional disparities and increase the economic performance of the disadvantaged regions of Central Europe by developing social enterprises, thereby strengthening their job retention and social innovation competencies. The immediate goal is to develop a new service model that provides support in a personalized way and tailored to local needs, promoting their sustainable operation and competitiveness. SENTINEL's activities contribute to the development of social enterprises' knowledge, leadership skills, entrepreneurial attitudes and organizational culture, increase their positive impact on their environment and recognize the benefits of networking.*

*The study of social enterprises operating in the domestic social economy as well as in the other partner countries highlighted the similarity of the social, economic and regulatory environment, as well as the different peculiarities. As uniform regulation at EU level has not yet been established, the operation of the sector is primarily determined by national and regional legislation.*

**Keywords:** social enterprise, networking, enterprise development

#### Kovács Gábor

*Szociológus, a Magyar Máltai Szeretetszolgálat munkatársa, a Máltai Gondoskodás Nonprofit Kft. ügyvezetője. Innovatív foglalkoztatási és munkapiaci programok, illetve társadalmi vállalkozások fejlesztésével foglalkozik.*



# TÁRSADALMI JÖVŐ





# VÁLTOZÓ SZEREPBEN TENDENCIÁK A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK FEJLESZTÉSÉBEN

HUBAI LÁSZLÓ

## Absztrakt

*A szociális és gazdasági kirekesztődés tartóssá váló formái, valamint a társadalmi egyenlőtlenségek legújabb alakváltozásai következtében az elmúlt évtizedekben új impulzust kapott az államon kívüli szereplők szociális felelősségének kérdése. A társadalmi vállalkozások iránti növekvő tudományos és politikai érdeklődés tulajdonképpen annak kísérlete, hogy miként tehető finanszírozhatóbbá a szociális segítség, hogyan vonható be a magántőke a társadalmi zavarok kezelésének folyamatába, illetve milyen hasznosítható tudással szolgálhat a vállalkozói és befektetői szféra a szociálpolitika számára. A szerző a nemzetközi szakirodalom és saját kutatásának tapasztalatai mentén próbálja bemutatni az állammal és a privát szereplőkkel szemben megfogalmazott elvárások változásait, valamint ennek fényében a magyarországi tapasztalatokat. Mivel a társadalmi vállalkozások fenntarthatósága megköveteli az állam innovációs potenciáljának, valamint a piaci szereplők társadalmi felelősségének erősítését, ezért a tanulmány hangsúlyozza a két szektor összekapcsolódásának elkerülhetetlenségét.*

**Kulcsszavak:** társadalmi vállalkozás, szociális gazdaság, szociális finanszírozás, etikus fogyasztó, vállalati társadalmi felelősségvállalás, szociális innováció, európai integráció

---

A koronavírus-járvány új impulzust adott a társadalmi vállalkozások szerepéről szóló globális diskurzusnak. A fertőzés terjedésével és kezelésével kapcsolatos bizonytalanság, a kormányzati intézkedések következtében a mindennapi életvilág fokozatos bezáródása, az egészségügyi, munkaerőpiaci és szolgáltatás-hozzáférési egyenlőtlenségek növekedése, valamint az intézményrendszerrel szemben általánossá váló bizalmatlanság a korábbiakhoz képest is élesebben hívta fel a figyelmet a jelenlegi gazdasági és társadalmi struktúra átalakí-

tásának szükségességére, illetve a szociális felelősség szereplők közötti megosztásának igényére (Eurofund, 2020; World Economic Forum, 2020).

Azt azonban nem lehet mondani, hogy most először fordult volna elő a társadalmi vállalkozások szervezeti jellemzőinek globális válsághelyzetben való felértékelődése. A 2008 és 2012 közötti válság időszakában például mint a humánerőforrásukat és bérstruktúrájukat stabilan tartó, rejtett közösségi erőforrásokat mozgósító alternatív termelési modellek jelentek meg a szakirodalmi elemzésekben. A szociális cél mellett háttérbe szoruló profitigény, a szervezetalapítás és a szervezeti működés lokális beágyazottsága, valamint az inkluzív irányítási mechanizmusok miatt szélesebb körű partnerkapcsolatok mind hozzájárultak a helyi gazdaság ellenálló képességének növeléséhez (Conill et al., 2012; European Commission, 2020).

A mostani járvány abban speciális, hogy az egészségügyi és gazdasági következmények eddig ismeretlen összekapcsolódása következtében a szociális szükségletek kielégítésében központi szerepet játszó államnak egyszerre kell növelnie támogató rendszereit, illetve a gazdasági körülmények megváltozása miatt optimalizálnia (más interpretációban csökkentenie) működési költségeit, méghozzá a társadalmi szükségletek – felgyorsuló és az állami szolgáltatások által követhetetlen – differenciálódása mellett.

Tehát a társadalmi vállalkozások létjogosultságát igazoló folyamatok erősödnek, gyorsulnak fel. Mindezt jól érzékeltetik az elmúlt időszakban létrejött globális összefogások (mint a társadalmi vállalkozók megsegítésére létrehozott járványügyi szövetség<sup>1</sup>), közös adatbázisok (Duke Egyetem COVIDCAP Adatbázis<sup>2</sup>), szakmai fórumok és a helyzetre való tekintettel létrehozott, határokon átívelő, illetve helyi támogatási programok (mint az #AirCompetition<sup>3</sup>).

## Formálódó Európa

A társadalmi vállalkozások gazdaság- és szociálpolitikai relevanciájának nemzetállami elismerése, valamint nemzetközi fejlesztőszervezetek politikai agendájába kerülése közel három évtizednyi fejlődés eredménye, amelyben kiemelkedő szerepe volt és van jelenleg is az Európai Uniónak.<sup>4</sup>

1 – További információ: <https://www.schwabfound.org/our-covid-19-response>

2 – További információ: <https://www.covidcap.com/>

3 – További információ: <https://air-mooc.teachable.com/>

4 – Az „európai sikertörténet” (Social Economy Europe, 2019) legújabb szervezatközi lépcsőfoka az Európai Unió finanszírozása mellett az OECD által vezetett „Globális Akció a Szociális és Szolidáris Gazdaság Támogatásáért” (2020–2022) program. További információért lásd: <https://euclidnetwork.eu/2020/03/oecd-global-action-to-promote-the-social-and-solidarity-economy/>

Míg a fogalom uniós beágyazódása 1990-re tehető,<sup>5</sup> a támogatási szándék tényleges beavatkozássá alakulását több tényező nehezítette: egyrészt az elsődleges joganyagból hiányzott a szociális gazdaság támogatásához szükséges felhatalmazás, másrészt a minden tagállam számára elfogadható meghatározást sem sikerült megtalálni, harmadrészt pedig az európai intézmények egymás között sem tudtak dűlőre jutni a támogatás mikéntjéről (Campos – Chaves Ávila, 2012).

Végül a gazdasági és a politikai kontextus megváltozása, valamint az intézmények növekvő proaktivitása hozta meg az előrelépést. 2011-ben az Európai Bizottság külön kommunikében definiálta a társadalmi vállalkozások közösen elfogadott fogalmát és a megerősítésüket szolgáló akciótervet. Míg 2011-ben a nemzetállami gyakorlatok feltárása, a társadalmi vállalkozások láthatóságának növelése (European Commission, 2011), valamint a megfelelő szabályozói környezet kialakítása kapta a legnagyobb hangsúlyt, addig a 2016-os bizottsági közlemény a szervezetek növekedését, az ehhez szükséges pénzügyi eszközök kialakítását, technológiai és üzleti fejlesztését, valamint a piacra jutás elősegítését helyezte az uniós politika centrumába (European Commission, 2016).

A progresszív fejlődés eredményeképpen a korábban szórványos és a szervezetek társadalmi célját illetően szűkkörű (elsődlegesen a munkahelyteremtésre és a szociális kohézió erősítésére fókuszáló) támogatási formák helyét fokozatosan átvették a társadalmi vállalkozások fejlődését ösztönző, szociális szerepüket tágran értelmező programok (például generációk közötti szolidaritás, szociális és technológiai innovációk fejlesztése, a klímaváltozás elleni küzdelem, az állampolgári részvétel erősítése) (Campos – Chaves Ávila, 2012; Social Economy Europe, 2019). Miközben az Európai Szociális Alap révén a tagállamok továbbra is közvetlenül finanszírozhatták a társadalmi vállalkozások létrehozását, működését, a hangsúlyváltás eredményeképpen különböző konstrukciók váltak elérhetővé a kettős célrendszertű szervezetek támogatására szakosodott pénzügyi közvetítők és eszközök kialakítására (EVPA, 2019).<sup>6</sup>

Bár a társadalmi vállalkozások helyzetének nemzetállamokon belüli változása nem tulajdonítható kizárólag az uniós szintű politika fejlődésének, az intenzívebbé váló nemzetközi tudástranszfer, valamint a pénzügyi alapok támogatása révén az európai integráció jelentősen hozzájárult a köz- és szakpolitika alakulásához, különösen azokban az országokban, ahol korábban nem alakult ki a társadalmi vállalkozások támogatásának önálló intézményrendszere. Az Európai Bizottság megbízásából készült összehasonlító tanulmány alapján

5 – Ekkor jelent meg az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság munkájában a szociális gazdaság kategóriája, valamint alakult meg (majd 2015-ben megújult) az Európai Parlament Szociális Gazdaság csoportja.

6 – Például a Társadalmi Hatás Akcelerator (SIA), a Stratégiai Befektetésekért Felelős Európai Alap (EFSI) vagy a Foglalkoztatásért és Társadalmi Hatásért Felelős EU-program (EaSI).

jelenleg húsz tagállam szabályozza a társadalmi vállalkozások működését, a bizottsági közleményt követően pedig érezhetően megindult a nemzetállami stratégiák megalkotásának folyamata (European Commission, 2020).

A szektor szervezeteinek és támogatási igényeinek fejlődésével, mélyebb megismerésével párhuzamosan a társadalmi vállalkozások azonosításáról és szervezeti jellemzőik megértéséről az utóbbi időben a működési környezetük szervezeti gyakorlathoz illeszkedésének elősegítésére helyeződött át a hangsúly. Ahogy a területtel foglalkozó összehasonlító kutatások, úgy az Európai Unió támogatáspolitikája is tükrözi a tudományos/gyakorlati tudásanyag bővülését: egyre kevésbé az egyes szervezetek szektorhatárok közötti fejlődési dinamikája és a társadalmi vállalkozó változásban betöltött szerepe, sokkal inkább a szervezetközi kapcsolatok feltárásának és a mindennapi működés során összekapcsolódó társadalmi-gazdasági mozaikdarabok (elsősorban az állami működésmódok, különböző piaci tevékenységek és társadalmi vállalkozások) együttes megváltoztatásának igénye kerül a megismerés fókuszába.

#### a) Az állam szerepének átalakulása

A társadalmi cél miatt vállalt vállalkozási többletköltségek, valamint a költségvetési támogatásért cserébe elvárt viselkedés szabályozásának központi feladata miatt az állam mindig fontos szerepet játszott a működési feltételek megteremtésében. Az európai diskurzusban a társadalmi vállalkozások elsősorban mégis mint állampolgárok alulról jövő kezdeményezései jelentek meg, amelyek esetében az államtól való elkülönülés a vállalkozás nélkül fel nem vállalt szükségletek kielégítésének és a szervezeti (egyre inkább gazdasági) önállóság formájában volt biztosított (Nyssens–Defourny, 2012; European Commission, 2015). A társadalmi vállalkozások és az állam közötti viszony értelmezése azonban érezhetően megváltozott, valószínűleg a közben feltárt, elsősorban kelet-közép-európai gyakorlatok eredményeként. A legújabb jelentés alapján az állam már nemcsak a szektor fejlődését befolyásoló mechanikus keret (vagyis jogszabályokat alkotó, társadalmi szerepet elismerő, jóléti intézményrendszerével a mozgásteret befolyásoló, korlátozott aktivitású szereplő), hanem közintézményei és szolgáltatásvásárlása révén aktív és konstans díjazója, ösztönzője a társadalmi vállalkozásoknak. A szervezet államtól való függetlensége így tűnik el a beszámolóból, és előtérbe kerül az állami-piaci-hibrid szektorok közötti folyamatos, a különböző életszakaszokban lévő vállalkozások növekedését támogató és a társadalmi/gazdasági hatást optimalizáló együttműködés igénye (European Commission, 2015; European Commission, 2020).

Az állam szerepének átalakulása a beszámolókból említettnél tágabb értelemben is megjelenik. A piaci működés igazságtalanságait ellensúlyozó jövedelemszabályozó és -he-

lyettesítő szerepe mellett ugyanis egyre hangsúlyosabb az állam facilitátor- és katalizátor-funkciója. Aktívan közre kell működnie ugyanis a szervezeti sajátosságokat figyelembe vevő szociális finanszírozás piacának kiépítésében (különös tekintettel a kereslet és kínálat egymásra találását segítő közvetítő intézmények kialakítására), a potenciális privát befektetők érdekelte tételében, a társadalmi vállalkozások befektetésre való felkészítésében, végül pedig költség-, tudás- és információmegosztás révén a tapasztalatok visszacsatornázásában. A társadalmi projektek eredményességének magas kockázata, a befektetések alacsony pénzügyi megtérülése, valamint a pénzügyi szektor szereplőinek a terület alacsony ismertsége és fejletlen intézményrendszere miatt meglévő bizalmatlansága az állam új típusú beavatkozásait igényli. Legyen szó akár az elért társadalmi eredmény után finanszírozó új típusú szerződésekről (mint a társadalmi hatású kötvények) vagy a tudatos befektetői tőke allokációját segítő közvetítő intézményekről, a társadalmi problémák megoldásának innovatív támogatásához a korábbiaktól eltérő szerepfelfogású és aktívabb állami működésre lesz szükség (Addis, 2015; Mulgan, 2015; European Commission, 2018).

## b) Szociálisan érzékeny piaci szereplők

Az állam katalizátorszerepe akkor eredményes, ha sikerrel veszi rá a piaci szereplőket, hogy gazdasági döntéseik során azok társadalmi/környezeti hatásait is számításba vegyék. A társadalmi vállalkozások megjelenése ugyanis csak az egyik terjedő formája a szociális felelőség és a piaci működés gyakorlati összeillesztésének, fenntarthatósága azonban nem függetlenedhet a többi privát szereplő magatartásának megváltozásától.<sup>7</sup>

Finanszírozási lehetőségek szempontjából éppen ezért előremutató tendencia, hogy a társadalmi vállalkozásokkal párhuzamosan nő a pozitív (társadalmi/környezeti) hatás elérése érdekében befektetett vagyon, amely a Global Impact Investment Network (2020) kimutatása szerint 2019-ben elérte a 715 milliárd dollárt. A társadalmi célú piaci tevékenységek kutatásának bővülésével, teljesítményük kimutatható javulásával, a bennük részt vevők kompetenciáinak növekedésével és a hatásmérés módszertani fejlődésével pedig még több szereplő részvétele és nagyobb volumenű befektetési hajlandósága várható majd a jövőben.<sup>8</sup> Ebben pedig stratégiai jelentősége lesz az Európai Befektetési Banknak és az európai integráció folyamatának, amely eddig is jelentősen hozzájárult a hatás célú tőkeallokáció 2015 óta tapasztalható 25%-os emelkedéséhez (Global Impact Investment Network, 2020).

7 – A növekvő érdeklődést jelzik a területen megjelenő legújabb, a társadalmi vállalkozáson túlmutató tudományos fogalmak, például a társadalmi és gazdasági változást a szervezeti keretekhez való viszonya alapján megjelenítő social intra- és extra-preneurship kifejezések.

8 – A globális felmérés szerint a megkérdezett befektetők közel 70%-a számít a hatás célú befektetések értékének jövőbeni dinamikus megugrására.

A társadalmi vállalkozások jelentős része azonban továbbra is vonakodik a visszafizetési kötelezettséggel járó pénzügyi források igénybevételétől, köszönhetően a pénzügyi menedzsment észlelt hiányosságainak, a szervezetek által magasnak, rövid távúnak és merésznek ítélt elvárásoknak, valamint a társadalmi vállalkozások kezdetleges piaci beágyazottságának (European Commission, 2018; European Commission, 2020).

A társadalmi vállalkozások gazdasági megjelenítésének fejlesztését igényli a vállalati együttműködések ösztönzése is. Bár a társadalmi és profitorientált szervezetek közös projektjei a szervezeti motivációk mentén egyre sokszínűbb képet mutatnak, az együttműködés során továbbra is a szervesen elkülönülő célok jellemzőbbek, a társadalmi hatás fokozása érdekében végzett kölcsönösen erősítő tevékenységek helyett. Mint ahogy a Technopolis Group (2018) jelentése kiemeli, a társadalmi vállalkozások elsősorban a fogyasztói kapcsolatok elmélyítésében, valamint a vállalatirányítás modern kihívásainak kezelésében (mint a munka és a család egyensúlyának, az inkluzív vállalatirányítási gyakorlatnak vagy a nemi esélyegyenlőségnek az előmozdítása) tudnak fejlesztési mintát nyújtani profitorientált társaik számára. A nemzetközi szervezetek<sup>9</sup> és a nemzetállami ösztönzők mellett így a vállalatirányítás felfogásának és a közösségi elvárásoknak az átalakulása is a partnerkapcsolatok bővülését eredményezheti a jövőben. Az erősödő érdekazonosság, valamint a vállalati megítélésben a társadalmi vállalkozások civil szervezetekkel szemben megnyilvánuló (elsősorban üzleti tudatosságra alapozott) pozitívabb megítélése ellenére azonban a kölcsönös távolságtartás továbbra is észlelhető. Ennek oka az eltérő szervezetekben rejlő lehetőségek felismerését rontó kulturális jellemzők tartós megléte, valamint a változást gyorsító kezdeményezések (például közös egyeztetési platformok létrehozása vagy az együttműködés jogi és támogatási kereteinek megteremtése) hiánya.

A jelenség generációs jellegének, valamint a társadalmi vállalkozások kollektív dinamikájának és a civil aktivizmussal párhuzamosan terjedő vásárlói etikusságnak köszönhetően a jövőben várhatóan kiszámíthatóbb bevételi forrást jelentenek majd a termék-előállítás módja és hatásai iránt érzékeny fogyasztói vásárlások. A befektetők/vállalatok és társadalmi szervezetek közötti gyakori bizalmatlanság, illetve a kapcsolat menedzselésének túlzott nehézsége nélkül ráadásul vonzóbb alternatívát is kínálnak, mint intézményesebb társaik.<sup>10</sup> Bár egyes kutatások kimutatták (Tsai et al., 2020), hogy a termék jellegétől függetlenül a társadalmi hatás kommunikációja pozitívan hat az etikus fogyasztók vásárlói hajlandóságára, a szervezetek hosszú távú fenntarthatósága és növekedése érdekében szükség van az arra

9 – Például a Fenntarthatósági Fejlesztési Célok keretében.

10 – Fontos azonban megjegyezni, hogy a fogyasztók piacán megjelenő nagyobb verseny, az etikus fogyasztók számarányának jelenleg alacsony szintje, valamint az egy vásárlásra jutó alacsony pénzösszeg miatt a társadalmi vállalkozások Magyarországon továbbra sem nélkülözhetik (sőt preferálják) a profitorientált vállalkozásokkal való gazdasági együttműködést (Hubai, 2019).

és minőségre érzékeny „klasszikus” vásárlók meggyőzésére is. A társadalmi vállalkozások működési sajátosságainak és kettősségének széles körű megértése, az adott termék szociális jellegének megfelelő kommunikációja, valamint a hitelesség megőrzését szolgáló szervezeti viselkedés mellett ezért létfontosságú az eladható, a fogyasztói preferenciákat követő, „versenyképes” termékek és szolgáltatások előállítására (Öberseder et al., 2011).

## Magyarországi szereposztás<sup>11</sup>

Az elmúlt három évtized fejleményei világosan jelzik, hogy a társadalmi vállalkozások prosperitását elősegítő feltételek kialakítása hosszadalmas folyamat. Az állam és az állampolgárok közötti viszony történelmileg kialakult mintázatai, a civil önszerveződési képesség gyakorlata, a társadalmi és gazdasági szerepeket érintő állampolgári elvárások, a pénzügyi szolgáltatások piacának fejlettsége, valamint a társadalmon belüli szocioökonómiai egyenlőtlenségek erősen befolyásolják a közös európai célok érvényesülését (European Commission, 2020). A társadalmi és gazdasági hasznosság rendszerszerű összekapcsolásának globális, több párhuzamos trend következményeként létrejövő folyamata a társadalmi vállalkozások gyakorlati és közpolitikai beágyazódását eredményezte ugyan, az eredményes működésükhöz szükséges feltételrendszer kialakításának és tesztelésének azonban még csak a kezdeti szakaszánál járunk.

Az elmúlt időszakban kétségtelenül fontos lépések történtek a társadalmi vállalkozások magyarországi támogatásában. A szektor fejlesztésében pénzügyileg stratégiai szerepet játszó európai uniós pályázatok kiírásai fokozatosan igazodtak a ténylegesen működő szervezetek elvárásaihoz (például a támogatható jogi formák bővülése, összetett értékelési mechanizmusok bevezetése, komplex szervezetfejlesztési szolgáltatások kialakítása, a növekedést szolgáló hitel elérhetővé tétele, nagyobb összegű támogatások lehívásának lehetősége). Mindez pedig nem az állami támogatások további kiszorulása, hanem azok dinamikus bővülése mellett ment végbe, progresszív elemeket vezetve be az állami célok elérése érdekében.

A társadalmi vállalkozások fejlesztésére szakosodott nemzetközi filantróp szervezetek (NESsT, Ashoka) mellett ráadásul az elmúlt években megjelentek a befektetők és a társadalmi szervezetek együttműködését facilitáló szervezetek. Vagyis kijelenthető, hogy az államon kívüli szereplők is kezdik felismerni a szektorban rejlő lehetőségeket, a privát tőke

---

<sup>11</sup> – A Magyarországra vonatkozó tapasztalatok a szerző doktori disszertációjának (Hubai, 2019) kutatási eredményein alapulnak. A vizsgálat a munkaerőpiaci integráció területén is működő társadalmi vállalkozásokra koncentrált. Az eredmények általánosíthatóságát ezért érdemes óvatosan kezelni, még akkor is, ha a gazdasági szervezetek társadalmi célokra gyakorolt, a nemzetközi kutatásokban fellelhető torzító hatása utal a jelenség széles körű megjelenésére. A disszertációt megalapozó kutatásról és az eredményekről bővebben lásd Hubai, 2019.



mobilizálásával lényeges pénzügyi forrásokat elérhetővé téve a szervezetfejlesztés későbbi szakaszaiban járó vállalkozások számára. A támogató ökoszisztéma egyértelműen megindult az érési folyamat útján, és a jelek szerint ennek a tartósan működő és bővülő társadalmi vállalkozói paletta az eredménye (Koltai et al., 2019).

A nemzetközi tapasztalatok alapján azonban azonosíthatók a további fejlesztési lehetőségek. Az állam továbbra is elsősorban a hagyományos pénzügyi és regulatív eszközöket alkalmazza a társadalmi vállalkozások létrehozásának ösztönzésére. Az állami és európai uniós kiírások szociális célmeghatározása nemzetközi összehasonlításban továbbra is túlságosan szűk és merev, a munkahelyteremtés támogatásának egyoldalúsága a szervezeti gyakorlatok sokszínűségét korlátozza. A szociális innováció ellen hat a társadalmi vállalkozások fejlesztésére szolgáló, közpolitikai alrendszereket átfogó, hosszú távú stratégia hiánya és a felelős állami intézményrendszer széttöredezettsége, amely csak ráerősít a szervezetek körében a szociális szféra alulfinanszírozottsága, illetve a gyorsan változó jogszabályi és finanszírozási környezet következtében tapasztalható bizonytalanságra.

A deklarált célok és a támogatási feltételek inkoherenciája,<sup>12</sup> illetve a közfoglalkoztatás és a tagi munkavégzés költségsökkentő megoldása szintén a meglévő stuktúrába ágyazottságot erősíti a szervezeti kísérletezés és a humán erőforrás-fejlesztés ösztönzése helyett. Ráadásul az eredeti célokkal szembemenve, utóbbi egyszerre eredményezi a helyi önkormányzat és a szociális szövetkezetek munkaerőért folytatott versengését, valamint a társadalmi vállalkozások fennmaradását biztosító alacsony költségű foglalkoztatás gyakorlatát (Váradi, 2016; Hubai, 2019).

Az állam lehetőségteremtő szerepe azonban kiemelt fontosságú, mivel több tényező együttállása következtében a rendkívül szűkre szabott gazdasági mozgáster a szervezetek piaci szereplők igényeinek való kiszolgáltatottságát eredményezheti. Magyarországon a társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szolgáltatások viszonylag kevés szervezetet érnek el, a vállalatok társadalmi felelősségvállalási programjai pedig elsősorban ad hoc jellegűek. Mindemellett a tudatos vásárlók száma elenyésző, arányuk pedig ott a legalacsonyabb, ahol a társadalmi problémák legnagyobb koncentrációja tapasztalható. Történelmi okai vannak továbbá a civil és profitorientált vállalkozások egymással szemben megnyilvánuló gyanakvásának, a szociális és gazdasági felelősség intézményesült szétválasztásának, az együttműködés mintái pedig még nem alakultak ki széleskörűen.

Minderre rakódnak rá a tevékenység szociális jellegének gazdasági alkupozíciót rontó gyakorlati következményei. Így válik a közösségi dimenzió az állami támogatás jelévé, majd a társadalmi szervezet a bémunkára szerződni kívánó profitorientált vállalkozás számára

12 – Bővebben lásd Hubai, 2019.



alacsony költségen is együttműködni hajlandó termelési tényezővé. A szociális cél elsőbbsége pedig a gazdasági hozzá nem értés, a rossz minőség és ebből eredően a túlárazottság szinonimájává a fogyasztó téves, de a vásárlási hajlandóságot befolyásoló előzetes értékítéletében.

Megfelelően széles lokális együttműködések, a társadalmi célt szabadon és a szervezet fejlesztési igényét rugalmasan elismerő pénzügyi alapok nélkül a mindennapi működésben sokszor csak a gazdasági kiszolgáltatottság marad, melynek nyomában jár a szerződési igények minimumra szállítása, a gazdasági partner növekvő nyeresége, végső soron pedig a szociális célok kényszerű, de olykor szisztematikus eltitkolása. Mindezek következtében a működés társadalmi dimenziója gyakran szervezeti belüggé degradálódik, eltűnik a társadalmi szemléletformálás korábbi igénye, ami a szervezetek társadalmi hatásának csökkenését eredményezi.

A társadalmi vállalkozásokkal párhuzamosan fejlődő, átalakuló támogatáspolitikai nélkül sajnos kevesebb a nyertes, mint lehetne. Miközben egyre láthatóbbá válnak a globális és lokális gazdasági és társadalmi rendszerhibák, az állami/piaci/civil szereplők fenntartható működésének elvárása pedig a pénzügyi és szolgáltatási eszközök bővülését eredményezte, a szerepek őszinte felülvizsgálata nélkül a szektorban rejlő innovációs és fenntarthatósági potenciál csorbulásának lehetünk a tanúi. A társadalmi vállalkozások jelentőségére vonatkozó ismeretek szinte teljes hiánya, a szervezetek állandósult működési bizonytalanságai, valamint a különböző szereplők intézményesített együttműködésének kiforratlansága gátolja az ökoszisztéma érésének további folyamatát.

A berögzült támogatási rendszerek helyett a jövőben ezért mindenképpen szükség van a társadalmi vállalkozások hozzáadott szociálpolitikai és gazdaságpolitikai értékének feltárására, átláthatóbbá tételére, a szervezeti jellemzőikből eredő működési sajátosságaik elismerésére, támogatásuk mélyebb közpolitikai integrálására (például a társadalmi értékteremtés közbeszerzési eljárásokban való nagyobb volumenű alkalmazására, valamint a foglalkoztatáson túli szerepük ösztönzésére), az állami-piaci-társadalmi szervezetek együttműködésének lehetővé tételére (a szociális finanszírozás állami eszközeinek és gazdasági ösztönzőinek differenciálása, a közös gondolkodást facilitáló platformok kialakítása révén), a társadalmi vállalkozói közösség önszerveződésének és gazdasági/érdekvédelmi pozíciójának megerősítésére (például regionálisan szerveződő értékesítési láncok és együttműködések létrehozásával), valamint innovativitásuk és a gazdasági/társadalmi fenntarthatóság próbáját kiálló kezdeményezőkéességük állami díjazására.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- ADDIS, ROSMERY (2015): The roles of government and policy in social finance, in NICHOLLS, ALEX – PATON, ROB – EMERSON, JED (szerk.): *Social Finance*, London, Oxford Univerity Press, 383–459.
- CAMPOS, JOSÉ LUIS MONZÓN – CHAVES ÁVILA, RAFAEL (2012): *The social economy in the European Union*, International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy, <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-en-c.pdf> (letöltve: 2020. 07. 31.).
- CONILL, JOANA – CASTELLS, MANUEL – CARDENAS, AMALIA – SERVON, LISA (2012): Beyond the crises – The emergence of alternative economic practices, in CASTELLS, MANUELL – CARACA, JOAO – CARDOSO, GUSTAVO (szerk.): *Aftermath – The Cultures of the Economic Crisis*, London, Oxford Univerity Press, 210–250.
- EUROFUND (2020): *Living, working and COVID-19 – First findings*, 2020. 04., [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20058en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf) (letöltve: 2020. 07. 31.).
- EUROPEAN COMMISSION (2011): *Social Business Initiative – Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*, <https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/social-business-initiative-creating-a-favourable-climate-for-social-enterprises-key-stakeholders-in-the-social-economy-and-innovation.pdf> (letöltve: 2020. 07. 31.).
- EUROPEAN COMMISSION (2015): *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe – Synthesis Report*, <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en> (letöltve: 2020. 07. 31.).
- EUROPEAN COMMISSION (2016): *Europe’s next leaders: the Start-up and Scale-up Initiative*, [https://ec.europa.eu/growth/content/europes-next-leaders-start-and-scale-initiative\\_en](https://ec.europa.eu/growth/content/europes-next-leaders-start-and-scale-initiative_en) (letöltve: 2020. 07. 31.).
- EUROPEAN COMMISSION (2018): *A recipe book for social finance – Second edition: A practical guide on designing and implementing initiatives to develop social finance instruments and markets*, <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22135&langId=en> (letöltve: 2020. 07. 31.).

- EUROPEAN COMMISSION (2020): *Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe*, <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22304&langId=en> (letöltve: 2020. 07. 31.).
- EVPA (2019): *EU Funding for Social Entrepreneurship – Overview*, 2019. 08., <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/eu-funding-for-social-entrepreneurship-overview> (letöltve: 2020. 07. 31.).
- GLOBAL IMPACT INVESTMENT NETWORK (2020): *Annual Impact Investor Survey 2020*, <https://www.sdgphilanthropy.org/system/files/2020-06/GIIN%20Annual%20Impact%20Investor%20Survey%202020.pdf> (letöltve: 2020. 07. 31.).
- HUBAI LÁSZLÓ (2019): *Beágyazott dilemma – A munkaerőpiaci integrációt segítő társadalmi vállalkozások működése Magyarországon*, Doktori dolgozat, Budapest, ELTE Társadalomtudományi Kar.
- HUBAI LÁSZLÓ (2020): *Konfliktusra hangolva – A társadalmi vállalkozások ökoszisztémájának értékelése*, *Máltai Tanulmányok*, 2. évfolyam, 2020/3–4., 371–388.
- KOLTAI LUCA – RÁCZ KATALIN – BÖRDŐS KATALIN – HAMZA ESZTER – KIRÁLY GÁBOR – NÉMETH NÁNDOR – SZABÓ DOROTTYA – RUSZKAI ZSOLT (2019): *Az élelmiszer-gazdaság területén működő társadalmi vállalkozások hatása a helyi munkaerőpiacra és gazdaságra*, Budapest, Hétfa Kutatóintézet, [http://hetfa.hu/wp-content/uploads/2019/01/%C3%89lelmiszergazd\\_kiadv%C3%A1ny\\_jav%C3%ADt5.pdf](http://hetfa.hu/wp-content/uploads/2019/01/%C3%89lelmiszergazd_kiadv%C3%A1ny_jav%C3%ADt5.pdf) (letöltve: 2020. 07. 31.).
- MULGAN, GEOFF (2015): *Social finance – Does ‘investment’ add value?*, in NICHOLLS, ALEX – PATON, ROB – EMERSON, JED (szerk.): *Social Finance*, London, Oxford University Press, 45–64.
- NYSSSENS, MARTHE – DEFOURNY, JACQUES (2012): *The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective*, [https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03\\_Defourny-Nyssens.pdf](https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf) (letöltve: 2020. 07. 31.).
- ÖBERSIEDER, MAGDALENA – SCHLEGELMILCH, BODO – GRUBER, VERENA (2011): *Why don’t consumers care about CSR? – A qualitative study exploring the role of CSR in consumption decisions*, *Journal of Business Ethics*, 104. évfolyam, 2011/4., 449–460.
- SOCIAL ECONOMY EUROPE (2019): *The Future of EU policies for the Social Economy – Towards a European Action Plan*, <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/313344/SEE-Action+Plan+for+Social+Economy.pdf/f81115cc-527e-4e3b-bafe-a8b06ab4372a> (letöltve: 2020. 07. 31.).

- TECHNOPSIS GROUP (2018): *Social Business Initiative (SBI) follow up: Co-operation between social economy enterprises and traditional enterprises*, <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/36684> (letöltve: 2020. 07. 31.).
- TSAI, JUIN-MING – HUNG, SHIU-WAN – YANG, TING-TING (2020): In pursuit of goodwill? The cross-level effects of social enterprise consumer behaviours, *Journal of Business Research*, 109. évfolyam, 2020/3., 350–361.
- VÁRADI MÓNIKA (2016): Értékteremtő közfoglalkoztatás periferikus vidéki terekben, *Esély*, 27. évfolyam, 2016/1., 30–56.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2020): *COVID-19 Risks Outlook – A Preliminary Mapping and Its Implications*, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_COVID\\_19\\_Risks\\_Outlook\\_Special\\_Edition\\_Pages.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_COVID_19_Risks_Outlook_Special_Edition_Pages.pdf) (letöltve: 2020. 07. 31.).

## CHANGING ROLES

### TENDENCIES IN THE DEVELOPMENT OF SOCIAL ENTERPRISES

#### Abstract

*As a result of long-lasting forms of social and economic exclusion, as well as the newest metamorphoses of inequality, the question of social responsibility of non-public actors has gained a new impulse. In fact, the growing academic and political interest in social enterprises can be considered an experiment of how social support can become more financeable, how private capital can be mobilized to alleviate social problems, and what kinds of entrepreneur/investor knowledge may be useful for social policy. Applying international literature and the results of his own empirical research, the author attempts to present changes of expectations towards the state and private actors, as well as the related Hungarian experience. While the sustainability of social enterprises demands an increase in the innovative nature of the state and the social responsibility of private actors, the article also emphasizes the inevitability of connectedness between the two.*

**Keywords:** social enterprise, social economy, social finance, ethical consumer, corporate social responsibility, social innovation, european integration

#### Hubai László

Szociálpolitikus, az ELTE Társadalomtudományi Karának oktatója. 2020-ban végzett az ELTE-TÁTK Szociológia Doktori Iskolájának Szociálpolitikai Programjában. Fő kutatási területe a társadalmi vállalkozások vegyes identitásának konfliktusalapú vizsgálata, foglalkoztatáspolitikai szerepük elemzése, valamint a társadalmi-gazdasági környezet és a szervezet működése közötti interakciók feltárása.



# TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK ÉS A KORONAVÍRUS-JÁRVÁNY

## ÖSSZEFOGLALÓ AZ IFKA KÖZHASZNÚ NONPROFIT KFT. KÉRDŐÍVES VIZSGÁLATÁRÓL

SZENTTAMÁSI ISTVÁN TAMÁS

### **Absztrakt**

A 2020 tavaszán Magyarországot is elérő koronavírus-járvány példátlan társadalmi és gazdasági következményeit látva az IFKA Közhasznú Nonprofit Kft. Társadalmi Vállalkozások Osztálya fontosnak tartotta, hogy a lehető leggyorsabban feltérképezze a járvány és a nyomában kibontakozó gazdasági válság magyar társadalmi vállalkozásokra gyakorolt hatásait. A 2020 áprilisában és májusában végzett kérdőíves vizsgálat az egyszerű helyzetelemzésen túl arra is törekedett, hogy a szakpolitikai döntéshozók számára javaslatokat fogalmazzon meg, beavatkozási lehetőségekre mutasson rá e fiatal, ám a gazdaságfejlesztés és a társadalmi felzárkóztatás szempontjából egyre fontosabbá váló szektor válságából való mielőbbi kilábalásának támogatása érdekében.

A vizsgálat rávilágított, hogy a járvány hatása a társadalmi vállalkozások megrendeléseire s ezzel üzleti kilátásaira szélsőségesen súlyosnak bizonyult, a kérdőívet kitöltő szervezetek mintegy negyede üzleti tevékenységeinek teljes ellehetetlenüléséről számolt be. A megrendelésállományban bekövetkezett jelentős csökkenés a társadalmi vállalkozások finanszírozási képességét drámai módon csökkentette, a mintába került vállalkozások átlagosan négy és fél hónapig lettek volna képesek finanszírozni saját működésüket az adatszolgáltatás időszakában, a minta fele azonban ennél is rövidebb, 2,9 hónapos likviditással számolt.

A megrendelésállomány csökkenése és az ezzel együtt járó likviditási gondok hatására a társadalmi vállalkozások jelentős része mérlegelte és építette be válságkezelő stratégiájába a személyi állomány csökkentését, ami a társadalmi vállalkozások társadalmi elkötelezettsége és tudatossága miatt különösképpen élesen mutatja meg a válság súlyosságát és az egész magyar gazdaságot sokkoló hatását.

*A kutatás rámutatott továbbá, hogy a Magyarországon jelentős részben pályázati támogatásoktól függő társadalmi vállalkozások fejlesztési projektjeinek megvalósítása is veszélybe került a járvány és az azzal együtt járó korlátozások hatására, ami tovább súlyosbítja a szektor helyzetét és helyreállásra vonatkozó kilátásait.*

*A kutatás pozitív hozadécai között említhetjük ugyanakkor, hogy a válaszadó társadalmi vállalkozások jelentős csoportja gondolkodott el a profilváltás, illetve -módosítás, valamint az alternatív finanszírozási eszközök, elsősorban a különböző hitelek igénybevételének lehetőségein.*

*Fontosnak tartjuk továbbá kiemelni, hogy a kutatás eredményeként a társadalmi vállalkozások nagyon konkrétan meg tudták fogalmazni, hogy miben, hol várnak segítséget a szakpolitikai szereplőktől, az ökoszisztémát támogató szakmai szervezetektől és a pályázatimenedzsment-szervezetektől. E beavatkozási lehetőségek, melyeket jelen tanulmányunkban bemutatunk, különösképpen aktuálisak és megfontolandók most, hogy a járvány második hulláma kibontakozóban van.*

**Kulcsszavak:** társadalmi vállalkozások, koronavírus, járvány, Covid-19, válság, hatásvizsgálat, piacvesztés, foglalkoztatás, válságkezelési technikák, szakpolitikai beavatkozási lehetőségek

---

2020 márciusában Magyarországra is betört a világszerte már hónapok óta tomboló koronavírus-járvány. A magyar állam a Covid-19-fertőzések megjelenésével szinte egy időben drasztikus szigorító rendelkezéseket vezetett be a mindennapi élet, az egészségügy és a gazdaság területén is. Elmondható, hogy a járvány sosem látott kihívások elé állította az egész társadalmat, és az előrejelzések, illetve a nemzetközi példák alapján nyilvánvaló volt, hogy a gazdaságnak is rendkívüli nehézségekkel kell majd megküzdenie az elkövetkező hónapok során.

Az IFKA Közhasznú Nonprofit Kft. mint a hazai ipar- és vállalkozásfejlesztés s ezen belül a társadalmi vállalkozási ökoszisztéma meghatározó, központi szereplője a járvány kitörése és a szigorítások bevezetése óta kiemelt figyelemmel fordult a társadalmi vállalkozások felé, keresve a leghatékonyabb eszközöket, módszereket a szektor megsegítésére a kibontakozó és várhatóan elhúzódó válság időszakában.

2020 májusában az IFKA Társadalmi Vállalkozások Osztálya vizsgálatot folytatott a koronavírus-járvány, illetve az általa előidézett gazdasági válság társadalmi vállalkozásokra



gyakorolt hatásaival és a hatások kezelési lehetőségeivel, a szektor válságból való kilábalásának perspektíváival kapcsolatban.<sup>1</sup>

## A kutatás tervezése – előzetes feltevések

A társadalmi vállalkozások – mint a nonprofit és forprofit szektor között elhelyezkedő, hibrid szervezetek – pozitív társadalmi és környezeti hatás elérésére törekszenek, ami a nonprofit szektorhoz közelíti őket. Társadalmi céljaikat piaci tevékenységeken keresztül próbálják megvalósítani, ennek értelmében vállalkozásoknak számítanak: meg kell tehát felelniük a piac által támasztott kihívásoknak is. A társadalmi vállalkozások tehát egyesítik magukban a nonprofit és a forprofit szervezetek jellemzőit, így vizsgálatuk során alapvető, hogy ezt a kettősséget figyelembe vegyünk a kutatás tervezése és megvalósítása, illetve az eredmények értelmezése során.

Az IFKA Társadalmi Vállalkozások Osztálya a kutatás tervezésekor figyelembe vette azokat a vizsgálatokat, melyek a járvány és a gazdasági válság nonprofit szervezetekre és a forprofit szektorra gyakorolt hatásaira irányultak a járvány időszakában. Az IFKA partneri hálózatában két olyan szervezet volt, amely a saját működési területén a fenti törekvésnek megfelelő kutatásokat folytatott az említett időszakban. A SIMPACT Nonprofit Kft. nonprofit szektort érintő kutatása (Bakó et al., 2020), illetve a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara KKV-szektorra fókuszáló kutatása (Trend International, 2020) volt az a két viszonyítási pont, melyre alapozva az IFKA Társadalmi Vállalkozások Osztálya saját kutatását definiálta, és megfogalmazta saját előfeltevéseit.

- **Előfeltevések a járványnak a társadalmi vállalkozások üzleti működését érintő hatásaival kapcsolatban:**
  - A koronavírus-járvány és az általa előidézett válság a társadalmi vállalkozások üzleti működésére többnyire negatív hatást gyakorol.
  - Kifejezetten negatívan hat a válság a társadalmi vállalkozások értékesítési lehetőségeire, finanszírozási képességére és foglalkoztatási potenciáljára.
  - A válság hatása bizonyos szektorokban (turizmus, vendéglátás, kultúra, személyi szolgáltatások stb.) az átlagosnál erőteljesebb lesz.
  - A társadalmi vállalkozások jelentős segítséget várnak külső, elsősorban állami szereplőktől a válság gazdasági hatásainak leküzdéséhez.

<sup>1</sup> – A kutatás tervezésében és megvalósításában a Társadalmi Vállalkozások Osztály következő munkatársai vettek részt: Majoros Zsuzsanna, Kiss Nóra, Soltész Anikó, Szenttamási István Tamás.

- **Előfeltételek a járványnak a társadalmi vállalkozások társadalmi működését érintő hatásaival kapcsolatban:**
  - A válság hatására a társadalmi vállalkozásoknak jelentős problémát okoz támogatott projektjeik (GINOP-5.1.3-16; GINOP-5.1.7-17; GINOP-8.8.1-17) megvalósítása.
  - Ezzel összefüggésben a válságnak a társadalmi vállalkozások finanszírozási képességére gyakorolt negatív hatása hatványozottan jelentkezik.
  - A támogatott projektek megvalósítási nehézségei miatt a válság negatívan hat a társadalmi vállalkozások társadalmi tevékenységeire, elsősorban a foglalkoztatásra.
  - A szektor jelentős segítséget vár külső, elsősorban állami szereplőktől a támogatott projektek megvalósításához.

A kutatás tervezésére a fentiekén túl jelentősen hatottak az IFKA által a Social SEEDS projekt<sup>2</sup> keretében fejlesztett PiacTárs 2.0<sup>3</sup> minősítő- és monitoringrendszer kialakításának és tesztelésének folyamatai is. A fejlesztett rendszer ugyanis – a nemzetközi trendekkel összhangban – Magyarországon először a társadalmi vállalkozások szélességelvű megközelítését alkalmazza, társadalmi vállalkozásként tekintve minden olyan szervezetre, mely piaci tevékenységeken keresztül, vállalkozói tevékenységet folytatva kísérel meg mérhető és kommunikálható pozitív társadalmi hatást elérni. A kutatás célcsoportját e megközelítés alapján jelöltük ki, így a kutatásba olyan szervezeteket is bevontunk, amelyek a fentieknek megfelelően társadalmi vállalkozásként azonosították magukat, azonban a jelenleg meghatározó állami támogatási programok (GINOP, FÓKUSZ stb.) szervezeti formát előtérbe helyező definíciós keretei alapján nem minősülnek társadalmi vállalkozásnak (azaz nem civil szervezetek, nonprofit gazdasági társaságok vagy szociális szövetkezetek).

## A kutatás

A kérdőíves vizsgálat adatfelvételére 2020. április 20. és május 4. között került sor. A kérdőívet száznegyven, magát az előzőekben ismertetett szélességelvű értelmezési keret alapján társadalmi vállalkozásként identifikáló szervezet töltötte ki.

2 – A Social SEEDS projekt az INTERREG Europe program keretében valósult meg a társadalmi vállalkozásokat támogató szakpolitikai eszközök fejlesztése érdekében, a projektben részt vevő európai uniós országokban.

3 – A PiacTárs 2.0 minősítő- és monitoringrendszert az IFKA által a GINOP-5.1.2-15-2016-00001 kódszámú, „PiacTárs” című kiemelt projekt keretében fejlesztett és működtetett projektterv-előminősítő rendszer továbbfejlesztésével alakították ki. Alkalmas (társadalmi) vállalkozások piaci életképességének és társadalmi hatásainak minősítésére, valamint e szervezetek pályázati projektjeinek (például GINOP-5.1.3-16; GINOP-5.1.7-17; GINOP-8.8.1-17) utánkövetésére.

A felmérés során az IFKA Közhasznú Nonprofit Kft. Társadalmi Vállalkozások Osztálya nem törekedett a reprezentativitásra, hiszen a definíciós keretek bizonytalansága miatt az alapsokaság sem határozható meg egyértelműen, ezért a társadalmi vállalkozások esetében nem is lett volna lehetőség reprezentatív mintavételre.

Ennek megfelelően a kutatásra olyan pillanatfelvételnél kell tekintenünk, melynek célja az előfeltevések által kijelölt kereteken belül a koronavírus-járvány által teremtett rendkívüli helyzet társadalmi vállalkozásokra gyakorolt hatásainak feltérképezése, és párbeszéd generálása a társadalmi vállalkozási ökoszisztéma szereplői között az alábbi témákban:

- a társadalmi vállalkozások aktuális helyzete;
- a koronavírus-járvány és az általa generált gazdasági válság következtében felmerülő problémáik;
- rövid távú prognózis a szektor várható helyzetéről (2020 végéig);
- megoldási elképzelések, stratégiai lépések;
- beavatkozási lehetőségek, javaslatok.

## A minta összetétele

A kérdőívet kitöltő szervezetek megoszlását több szempont szerint is vizsgáltuk. Az első ilyen szempont volt a pályázati tevékenység. A kitöltő szervezetek 31%-a a GINOP-5.1.7-17 konstrukció kedvezményezettjeként, 11%-uk a GINOP-5.1.3-16 program kedvezményezettjeként, 5%-uk pedig mindkét konstrukció kedvezményezettjeként töltötte ki a kérdőívet. Hozzájuk képest többségben voltak azok a kitöltő szervezetek, amelyek egyik konstrukció keretében sem kaptak támogatást, s nem valósítottak meg pályázati projektet. Az utóbbi csoport ilyen magas arányát a teljes mintán belül két jelenség indokolhatja: Egyrészt valószínűsíthetjük, hogy a támogatási programokból kimaradt szervezetek motiváltabbak voltak a kérdőív kitöltésére, mivel ettől előnyöket, támogatási programokhoz való szélesebb körű hozzáférést reméltek. Másrészt ez a megoszlás igazolhatja azt a feltételezésünket, mely szerint a szélességelvű (nem szervezeti formához kötött) értelmezési keret alapján jóval több szervezet értelmezi magát társadalmi vállalkozásként, mint ahányan a jelenleg meghatározó programok szervezetiforma-központú definíciója alapján beleférnek a társadalmi vállalkozások kategóriájába.

Ami a teljes minta szervezeti forma szerinti megoszlását illeti, legmagasabb számban a szociális szövetkezetek képviseltették magukat a kitöltők között (39%), őket a nonprofit gazdasági társaságok (15%), majd az egyesületek és alapítványok követték (11-11%). A for-

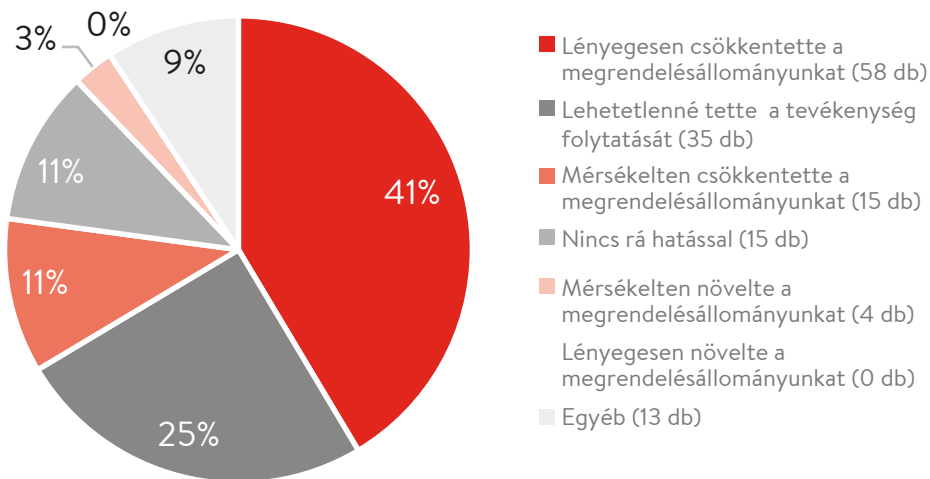
profit gazdasági társaságok aránya 6%, az egyéb kategóriába sorolt szervezetek aránya pedig 1% volt, míg a kitöltők 17%-a nem adott meg szervezeti formát.

A nem GINOP-kedvezményezett almintájában a legjelentősebb eltérést a teljes mintán belül elfoglalt helyükhöz képest a nonprofit gazdasági társaságok (10%), a szociális szervezetek (46%) és a forprofit gazdasági társaságok (12%) mutatták. Utóbbi csoportnak az eredeti megoszláshoz képest mutatott magas aránya az almintán belül azért fontos, mert részben igazolja azt a feltevésünket, hogy a szélességelvű értelmezési keret alkalmazásával jelentős számban vonhatók be olyan szervezetek a társadalmi vállalkozások közé, melyek működése a szektor fenntarthatóbb piaci működése felé mutat.

Ami a területi megoszlást illeti, a kitöltők 65%-a városias településeken, 35%-a vidéken működött a kitöltés pillanatában. A régiós megoszlást tekintve a szervezetek több mint háromnegyede a hagyományosan jelentős társadalmi vállalkozási jelenlétet mutató régiókból (Dél-Alföld: 24%, Dél-Dunántúl: 22%, Észak-Alföld: 19%, Észak-Magyarország: 12%) került ki.

Végül, ami a szektorális megoszlást illeti, a mintán belül legnagyobb arányban az élelmiszeripari vállalkozások (22%), a szálláshely-szolgáltatással és vendéglátással (15%), építőiparral (12%) és egyéb feldolgozóiparral foglalkozó (10%) vállalkozások képviseltették magukat.

## A koronavírus-járvány által előidézett helyzet általános hatásai a társadalmi vállalkozások üzleti működésére

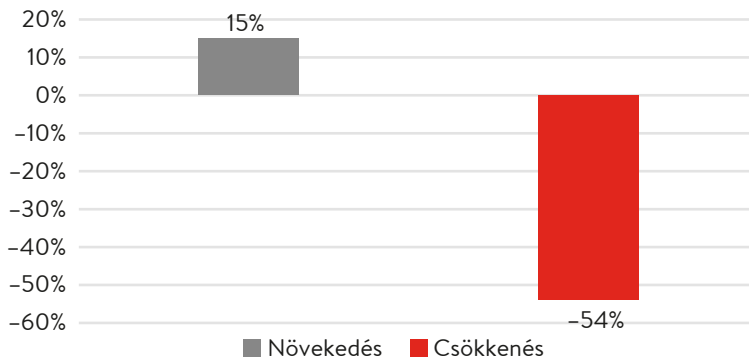


1. ábra: A válság általános hatása a társadalmi vállalkozások üzleti működésére

Forrás: saját szerkesztés

Miként az 1. ábrán is jól látszik, a koronavírus-járvány és az általa előidézett gazdasági válság egyértelműen negatív hatást gyakorolt a mintában szereplő társadalmi vállalkozások üzleti működésére. A válaszadók több mint háromnegyede az üzleti lehetőségek és kilátások jelentős vagy mérsékelt visszaeséséről számolt be, és sajnos ezen a csoporton belül is magas arányt képviseltek azok a szervezetek, melyek az üzleti tevékenység teljes ellehetetlenülésével szembesültek (15%, 35 szervezet).

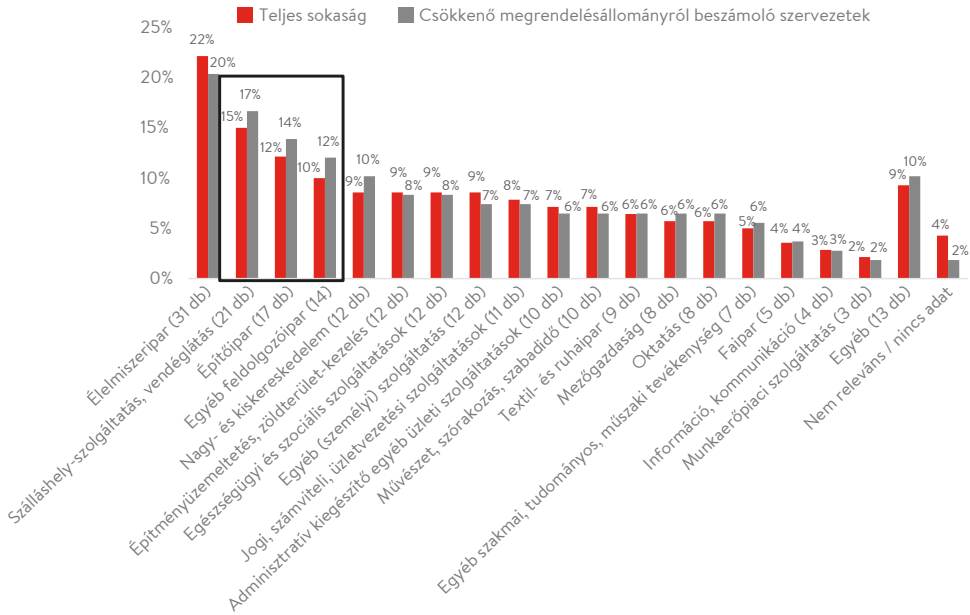
Tovább árnyalja ezt a negatív képet, ha a megrendelésállományban várt változás mértékét is megvizsgáljuk. A pozitív megrendelésállomány-változást prognosztizáló kevés szervezet esetében ez a változás átlagosan 15%-os növekedést jelentett. A megrendelésállomány-csökkenésről beszámoló szervezetek az átlagos csökkenést 54%-ra becsülték, ami a két csoport nagysága közötti jelentős eltérés miatt abszolút értékben sokszorosan meghaladja a növekedést, tehát a járvány hatása a társadalmi vállalkozások megrendeléseire s ezzel üzleti kilátásaira szélsőségesen súlyosnak értékelhető.



2. ábra: A válság általános hatása a társadalmi vállalkozások megrendelésállományára

Forrás: saját szerkesztés

Előzetes feltevésünk szerint a járvány és a gazdasági válság hatása az átlagosnál is erősebb volt bizonyos szektorok esetében. Ezt a feltevésünket részben igazolták a csökkenő megrendelésállományról beszámoló társadalmi vállalkozások iparági megoszlásával kapcsolatos mutatók.



3. ábra: Iparági megoszlás a teljes minta és a megrendelésállomány-csökkenésről beszámoló válaszadók esetében

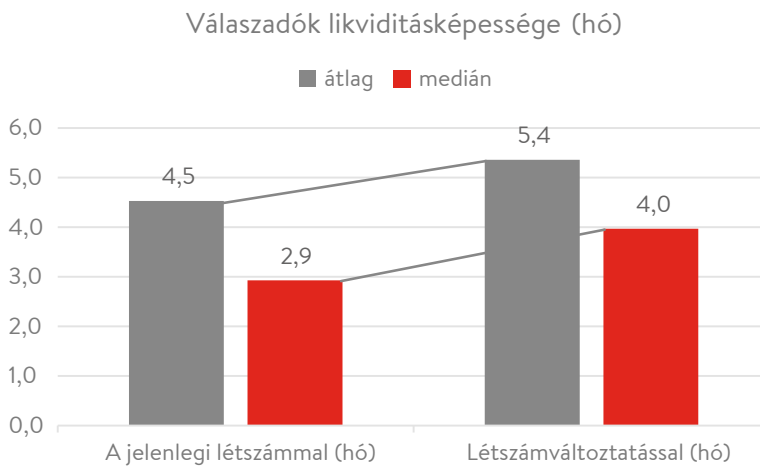
Forrás: saját szerkesztés

A 3. ábrán három olyan iparág azonosítható, melyben a koronavírus-járvány és a nyomában kirobbant gazdasági válság az átlagosnál is súlyosabb helyzetet idézett elő, ugyanis a szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás, az építőipar és a feldolgozóipar területén tevékenykedő vállalkozások aránya a megrendelésállomány-csökkenésről beszámoló szervezetek között kiemelkedő mértékben meghaladja e vállalkozások teljes mintán belül mért arányát.

## A koronavírus-járvány hatása a társadalmi vállalkozások finanszírozási képességére

A mintában szereplő társadalmi vállalkozások megrendelésállományában a koronavírus-járvány hatására bekövetkezett negatív változások nagyon alacsony szintre lökték e szervezetek finanszírozási képességét. A társadalmi vállalkozások arról számoltak be, hogy a válsághelyzetben átlagosan mindössze négy és fél hónapig látják biztosítottak likviditásukat. A medián adatok még ennél is kedvezőtlenebbek: azt mutatják, hogy a mintában szereplő szervezetek felénél a finanszírozási képesség mindössze 2,9 hónap.

A szervezetek finanszírozási képességének negatív változása – a hagyományos mikro-, kis- és középvállalkozásokhoz hasonlóan – megszorító intézkedések bevezetésére kényszerítette a mintában szereplő szervezeteket. Ezek a megszorítások elsősorban a foglalkoztatást, illetve – ezzel összefüggésben – a foglalkoztatási fókuszú pályázati projektek megvalósítását érintették, a válaszadók ugyanis mind az átlagos, mind a medián adatok szintjén a finanszírozási képesség legalább egyhavi növekedését várták a közeljövőben tervezett létszámváltoztatásoktól. Ezt az összefüggést mutatja be a 4. ábra.



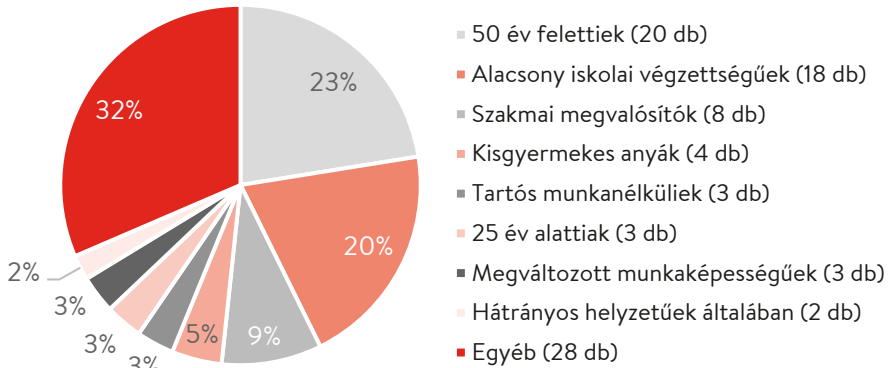
4. ábra: A foglalkoztatási intézkedések várható hatása a társadalmi vállalkozások finanszírozási képességére

Forrás: saját szerkesztés

## A koronavírus-járvány hatása a foglalkoztatásra

A fentiekkel összhangban a válaszadók 27%-a számolt be várható létszámcsökkentésről a közeljövőben. A teljes minta esetében rövid távon (2020. december 31-éig) a várható létszámváltozás mediánja eléri a  $-0,9$  főt, azaz a válaszadóknak legalább a fele finanszírozási képességének fenntartása érdekében legalább egy fő elbocsátására kényszerül a válság hatására.

Ami a várható elbocsátások által érintett foglalkoztatotti csoportokat illeti, a létszám-csökkentésnek leginkább kitett csoportokat az ötven év felettek és az alacsony iskolai végzettségűek alkotják, ahogyan azt az 5. ábra is mutatja.



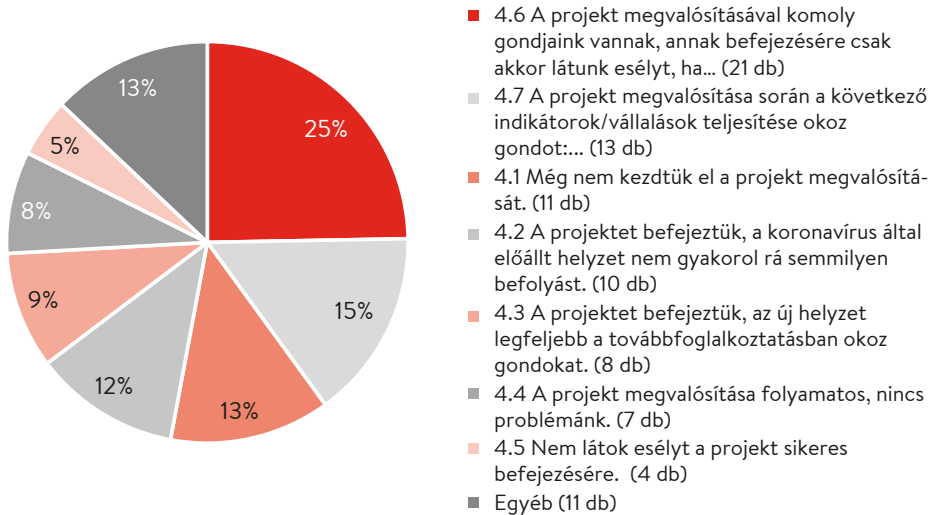
5. ábra: Az elbocsátásnak leginkább kitett célcsoportok

Forrás: saját szerkesztés

## A koronavírus-járvány hatása a pályázati projektek megvalósítására

A járvány és a nyomában kibontakozó gazdasági válság társadalmi vállalkozásokra gyakorolt negatív foglalkoztatási hatásainak következtében a foglalkoztatási célú projekteket (GINOP-5.1.3-16; GINOP-5.1.7-17; GINOP-8.8.1-17; FÓKUSZ) megvalósító válaszadók olyan megszorító intézkedések bevezetésére is rákényszerültek, melyek jelentős mértékben hátravetették e projektek megvalósítását. Ez azért különösképpen kritikus következménye a válságnak, mert a társadalmi vállalkozások jelenlegi fejlettségi szintjén a vissza nem térítendő támogatások jelentik a szervezetek finanszírozásának és működésének elsődleges alapját. A járvány és a válság pályázati projektekre gyakorolt hatásait a 6. ábrán szemléltetjük.





6. ábra: A koronavírus-járvány hatása a foglalkoztatási fókuszú pályázati projektek megvalósítására

Forrás: saját szerkesztés

A diagram alapján a foglalkoztatási fókuszú pályázati projekteket megvalósító szervezetek válaszainak 45%-a a járvány és a válság által a projektek megvalósításában előidézett fennakadásokról számol be. E válaszokon belül 25% volt azok aránya, amelyek szerint a kedvezményezettek projektjeiket csak bizonyos feltételek mellett tudják befejezni, és 15% volt azon válaszok aránya, melyek szerint a projektek megvalósításában bizonyos indikátorok teljesítése okoz jelentős problémát. Magas volt továbbá azon válaszok aránya is (5%), melyek a projektek végrehajtásának teljes ellehetetlenülését prognosztizálták.

A projektek végrehajtásához a kedvezményezettek által szükségesnek gondolt legjellemzőbb feltételeket és a válság hatására nehezen teljesíthető legjellemzőbb indikátorokat az alábbiakban mutatjuk be:

- A projektek megvalósításához szükséges legjellemzőbb feltételek a válaszadók véleménye alapján:
  - az elszámolások és kifizetések felgyorsítása;
  - a vírussal kapcsolatos korlátozások feloldása;
  - a projektzárás elhalaszthatóvá tétele, projekthosszabbítás lehetőségének biztosítása.

- A koronavírus-járvány és az általa előidézett gazdasági válság hatására nehezen teljesíthető tipikus indikátorok a válaszadók véleménye alapján:
  - a foglalkoztatási vállalások teljesítése (létszám bővítés, létszám tartás);
  - az árbevétel növelése / szinten tartása;
  - személyes jelenlétet igénylő tevékenységek (rendezvények, képzések stb.).

Összefoglalva az eddigieket azt látjuk, hogy a koronavírus-járvány és a nyomában járó gazdasági válság „nagyot ütött” a hazai társadalmi vállalkozási szektoron, jelentős mértékben és tartósan csökkentette a szervezetek megrendelésállományát, negatívan hatott a társadalmi vállalkozások piaci kilátásaira s ezzel összefüggésben a finanszírozási képességükre. E hatások eredményeként a társadalmi vállalkozások jelentős megszorításokra kényszerültek, melyek elsősorban a szervezetek humán erőforrás-gazdálkodását és pályázati projektjeik megvalósítását érintették. Mindezek hatására az egész szektor finanszírozása és fenntartható működése került veszélybe, ami egyrészt a társadalmi vállalkozások, másrészt – a célcsoporti igények figyelembevételével – a támogató ökoszisztéma szereplői részéről igényel gyors és hatékony cselekvést a válság hatásainak csökkentése, ellensúlyozása érdekében. Ezekről a lehetséges beavatkozásokról lesz szó a következőkben.

## Társadalmi vállalkozások válságkezelő intézkedései

A kutatásban részt vevő szervezetek válaszainak jelentős többsége (55%) arról tanúskodik, hogy a társadalmi vállalkozások önerőből nem képesek válságkezelő beavatkozásokat végrehajtani, mert ehhez vagy a források (26%), vagy a megfelelő munkaerő (2%), vagy ez a kettő együttesen (27%) nem áll rendelkezésre (lásd a 7. ábra pirossal keretezett válaszait).

Ugyanakkor bizakodásra adhat okot, hogy a válaszok negyede alapján a társadalmi vállalkozások jelentős csoportja teljes profilváltást (4%) vagy a profil részleges módosítását (22%) tervezi a közeljövőben a válság hatásainak kezelése érdekében (lásd a 7. ábra szürkével keretezett válaszait).

E válaszok alapján a társadalmi vállalkozásoknak két területen van szükségük az ökoszisztéma támogatására:

- a profilváltás, illetve profilmódosítás végrehajtásához;
- a válságkezeléshez szükséges humán erőforrás és pénzügyi erőforrás előteremtéséhez.

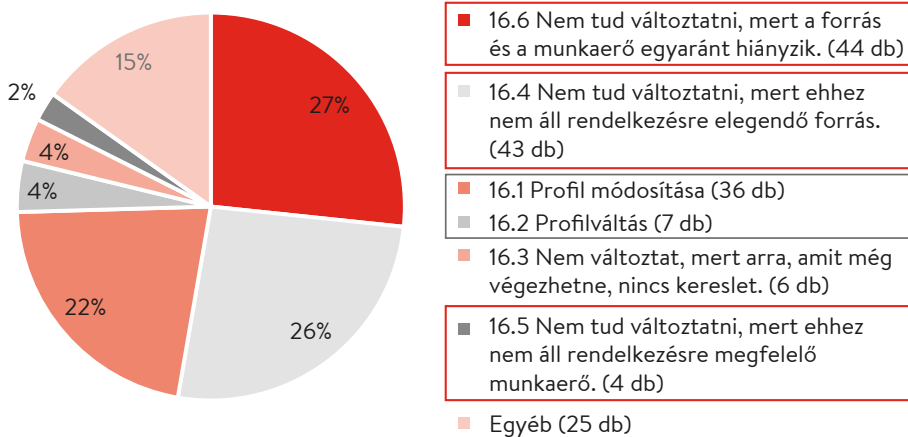
Kutatásunk azt is vizsgálta, hogy a visszatérítendő pénzügyi eszközök (hitelek, kölcsönök) milyen szerepet játszhatnak a társadalmi vállalkozások önálló, szervezeti szintű válságkezelésében.

A válaszok túlnyomó része alapján a társadalmi vállalkozások többsége nem tervez hitelfelvételt a válságkezelés érdekében, mert nem látják a visszafizetés garanciáit (41%), vagy mert túl sok a bizonytalanság a jelenlegi helyzetben a megalapozott döntéshez (12%), vagy mivel nem áll rendelkezésükre fedezet a hitelfelvételhez (7%) (lásd a 8. ábra pirossal keretezett válaszait).

Biztató azonban, hogy a fentiek mellett jelentős (26%) az aránya azon válaszoknak is, melyek szerint a társadalmi vállalkozások egy részében már komolyan felmerült a hitelfelvétel (17%), illetve konkrét hiteltermék (GINOP-8.8.1-17) igénybevételének lehetősége (9%) a válságkezelés érdekében (lásd a 8. ábra szürkével keretezett válaszait).

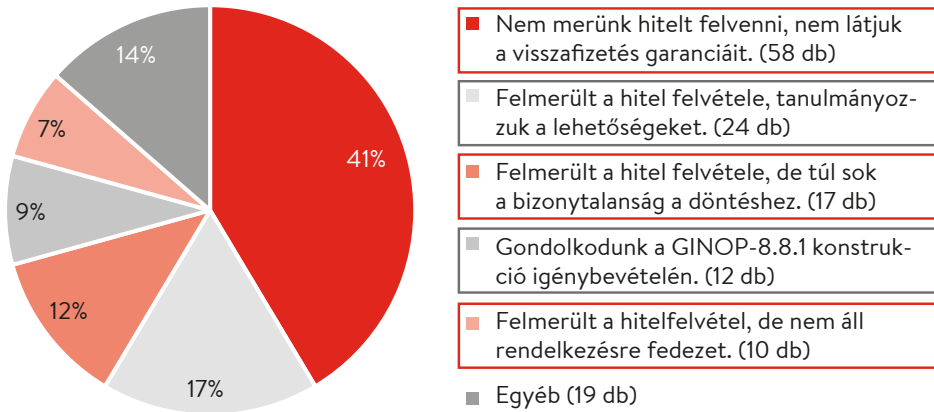
E válaszok alapján az ökoszisztéma az alábbi területeken nyújthat releváns segítséget a társadalmi vállalkozásoknak:

- hiteltermékekkel kapcsolatos tájékoztatás, szemléletformálás;
- hiteligénylésre való felkészítés, üzleti tervezés támogatása;
- hiteltermékek igénybevételi feltételeinek könnyítése;
- a hitelek visszafizetését, a felelős adósságszolgálatot támogató szolgáltatások (például mentorálás).



7. ábra: A társadalmi vállalkozások válságkezelő intézkedései

Forrás: saját szerkesztés



8. ábra: Hitelek a társadalmi vállalkozások válságkezelésében

Forrás: saját szerkesztés

## Társadalmi vállalkozások elvárásai az ökoszisztéma válságkezelő intézkedéseivel kapcsolatban

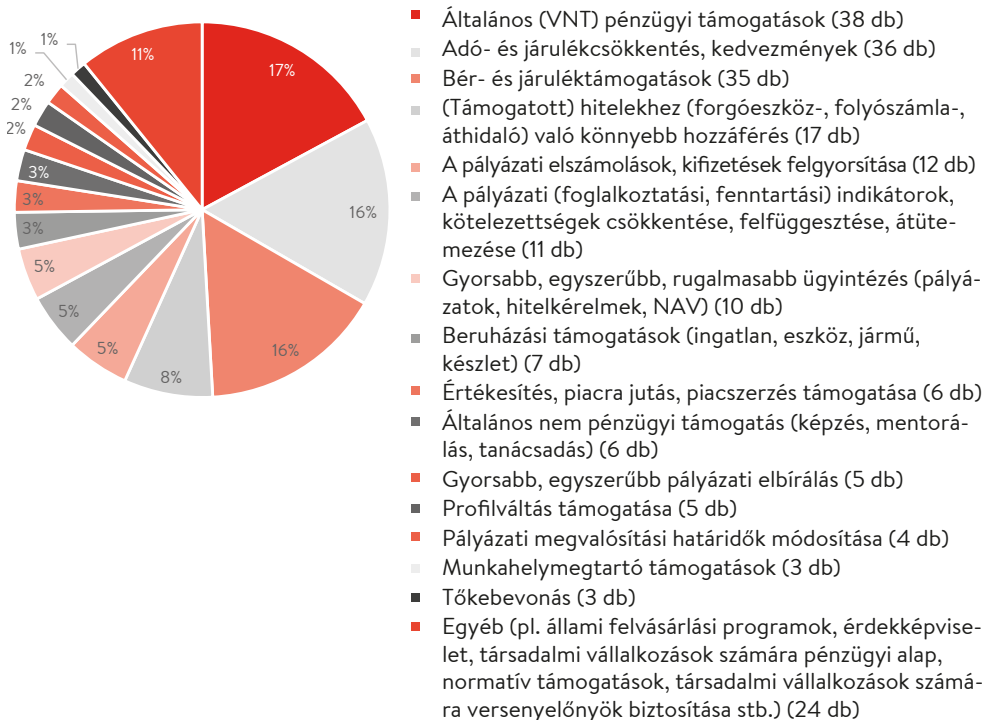
Kutatásunk keretében végül azt is vizsgáltuk, hogy a társadalmi vállalkozások milyen beavatkozásokat várnak, tartanak szükségesnek a támogató ökoszisztéma részéről a válságkezelés érdekében. Ezek a kérdések, illetve a rájuk adott válaszok alapvetően az ökoszisztéma három szintjére irányultak, az alábbiak szerint:

- az általános, állami szintű válságkezeléssel kapcsolatos elvárások;
- a PiacTárs kiemelt projektet megvalósító konzorcium válságkezelő intézkedéseivel kapcsolatos elvárások;
- a foglalkoztatási célú pályázati projektek menedzsmentszervezeteinek, irányító hatóságainak válságkezelő intézkedéseivel kapcsolatos elvárások.

### Az általános, állami szintű válságkezeléssel kapcsolatos elvárások

Az általános, állami szintű beavatkozásokkal kapcsolatos igényeket a 9. ábra mutatja be. A válaszok eloszlása szerint a társadalmi vállalkozások túlnyomó része alapvetően négy területen vár beavatkozásokat az államtól a válság hatásainak kezelése, ellensúlyozása érdekében. Ezek a területek a következők:

- általános (VNT) pénzügyi támogatások biztosítása (17%);
- adó- és járulékcsoökkentés, kedvezmények elérhetővé tétele a társadalmi vállalkozások számára (16%);
- bér- és járuléktámogatások biztosítása a társadalmi vállalkozások számára (16%);
- a (támogatott) hitelekhez (forgóeszköz-, folyószámla-, áthidaló stb.) való könnyebb hozzáférés biztosítása a társadalmi vállalkozások számára (8%).

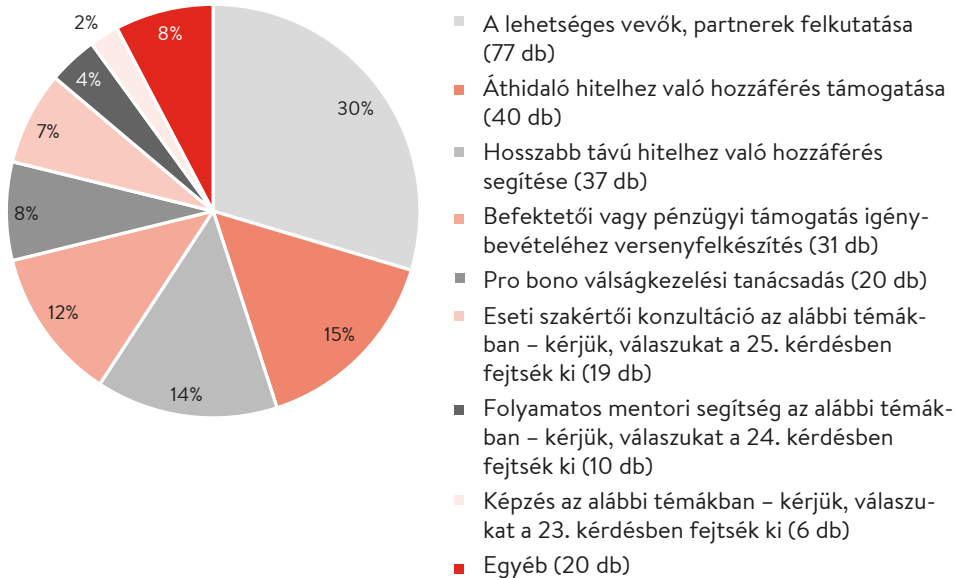


9. ábra: Társadalmi vállalkozások általános (állami) válságkezelő intézkedésekkel kapcsolatos elvárásai

Forrás: saját szerkesztés

## A PiacTárs kiemelt projektet megvalósító konzorcium (IFKA–OFA) válságkezelő intézkedéseivel kapcsolatos elvárások

A társadalmi vállalkozások legjellemzőbb elvárásait, igényeit az IFKA és az OFA által formált PiacTárs konzorcium válságkezelő intézkedéseivel kapcsolatban a 10. ábrán szemléltetjük.



10. ábra: Társadalmi vállalkozások általános (állami) válságkezelő intézkedésekkel kapcsolatos elvárásai a „PiacTárs” kiemelt projektet megvalósító konzorcium esetében

Forrás: saját szerkesztés

Az ábra alapján a válaszok közel háromnegyede esetében négy beavatkozást tartottak szükségesnek a társadalmi vállalkozások a PiacTárs konzorcium részéről a válságkezelés érdekében. Ezek a következők:

- lehetséges vevők, partnerek felkutatásának támogatása (30%);
- áthidaló hitelekhez való hozzáférés támogatása (15%);
- hosszabb távú hitelekhez való hozzáférés támogatása (14%);
- befektetői és egyéb pénzügyi támogatások igénybevitelét lehetővé tevő versenyekre való felkészítés (12%).

## A foglalkoztatási célú pályázati projektek menedzsmenszervezeteinek, irányító hatóságainak válságkezelő intézkedéseivel kapcsolatos elvárások

Végül a foglalkoztatási célú pályázati projekteket megvalósító kedvezményezett társadalmi vállalkozások esetében megvizsgáltuk azt is, hogy az irányító szervezetek, hatóságok részéről milyen beavatkozásokat tartanának szükségesnek a koronavírus-járvány pályázati projekteket veszélyeztető negatív hatásainak ellensúlyozása érdekében. Mivel ez esetben a válaszok elemszáma nagyon alacsony volt, s a válaszok igen nagy szórást mutattak, csupán a legtipikusabb válaszok listáját mutatjuk be:

- határidő-módosítás (mérőföldkövek, fizikai befejezés, elszámolás stb.) (12 válasz);
- a kifizetések felgyorsítása (10 válasz);
- gyorsabb ügyintézés, gyorsabb döntési folyamatok (6 válasz);
- közvetlen, hatékony támogatás (az irányító hatóság részéről) – a projektet ismerő ügyintéző, egyértelmű válságkezelő intézkedések, mentorálás stb. (4 válasz);
- az értékesítés, reklám, marketing, piacszerzés támogatása (3 válasz);
- a létszám bővítéssel/létszám tartással kapcsolatos elvárások felülvizsgálata, enyhítése (2 válasz);
- a továbbfoglalkoztatási kötelezettségek felfüggesztése, csökkentése (2 válasz).

## Következtetések

Áttekintve a koronavírus-járvány és a nyomában kibontakozó gazdasági válság magyar társadalmi vállalkozásokra gyakorolt hatásait, a társadalmi vállalkozások saját válságkezelő intézkedéseit és külső válságkezelő beavatkozásokkal kapcsolatos igényeit és elvárásait, az IFKA Közhasznú Nonprofit Kft. Társadalmi Vállalkozások Osztálya több fórumon is javasolta az alábbi beavatkozásokat, hogy kezelhetővé, ellensúlyozhatóvá váljanak a járványnak és a válságnak a társadalmi vállalkozások fenntartható működését veszélyeztető hatásai:

### 1. Általános válságkezelés

A társadalmi vállalkozások célzott és intenzív tájékoztatása az alábbi témákban:

- elérhető vissza nem térítendő támogatások;
- elérhető (támogatott) hitelek;
- elérhető válságkezelő eszközök (bértámogatások, kedvezmények) társadalmi vállalkozások számára.

### 2. A PiacTárs konzorcium (IFKA–OFA) válságkezelő intézkedései:

- profilmódosítás, profilváltás támogatása;
- lehetséges vevők, üzleti partnerek felkutatása (tanácsadás, üzleti találkozók, fórumok szervezése stb.);
- elérhető hiteltermékekhez való hozzáférés támogatása (tanácsadás, pénzügyi tervezés segítése stb.);
- befektetésekhez, pénzügyi támogatásokhoz kapcsolódó üzleti versenyek szervezése, versenyekre való felkészítés.

### 3. Pályázati projektek menedzsmentszervezeteinek és irányító hatóságainak (GINOP IH, OFA stb.) válságkezelő intézkedései:

- GINOP-projektek megvalósítási határidőinek, mérföldköveinek módosítása;
- projektekkel kapcsolatos ügyintézés, támogatáskifizetések felgyorsítása;
- társadalmi vállalkozások célzott és intenzív tájékoztatása az IH konkrét válságkezelő intézkedéseiről a GINOP-projektek esetében.



## FELHASZNÁLT IRODALOM

- BAKÓ CSABA – MÉSZÁROS ÁGNES – NAGY GÁBOR (2020): *A koronavírus-helyzet hatása a nonprofit szektorra*, SIMPACT, 2020. 06. 12. (kéziratban).
- TREND INTERNATIONAL KFT. (2020): *A koronavírus hatása a budapesti vállalkozásokra*, Budapest, Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, 2020. április, [https://www.bkik.hu/upload/files/Osszefoglalo\\_riport\\_BKIK\\_koronavirus.pdf](https://www.bkik.hu/upload/files/Osszefoglalo_riport_BKIK_koronavirus.pdf) (letöltve: 2020. 09. 07.).

## ÁBRAJEGYZÉK

- 1. ábra: A válság általános hatása a társadalmi vállalkozások üzleti működésére. Forrás: saját szerkesztés
- 2. ábra: A válság általános hatása a társadalmi vállalkozások megrendelésállományára. Forrás: saját szerkesztés
- 3. ábra: Iparági megoszlás a teljes minta és a megrendelésállomány-csökkenésről beszámoló válaszadók esetében. Forrás: saját szerkesztés
- 4. ábra: A foglalkoztatási intézkedések várható hatása a társadalmi vállalkozások finanszírozási képességére. Forrás: saját szerkesztés
- 5. ábra: Az elbocsátásnak leginkább kitett célcsoportok. Forrás: saját szerkesztés
- 6. ábra: A koronavírus-járvány hatása a foglalkoztatási fókuszú pályázati projektek megvalósítására. Forrás: saját szerkesztés
- 7. ábra: A társadalmi vállalkozások válságkezelő intézkedései. Forrás: saját szerkesztés
- 8. ábra: Hitelek a társadalmi vállalkozások válságkezelésében. Forrás: saját szerkesztés
- 9. ábra: Társadalmi vállalkozások általános (állami) válságkezelő intézkedésekkel kapcsolatos elvárásai. Forrás: saját szerkesztés
- 10. ábra: Társadalmi vállalkozások általános (állami) válságkezelő intézkedésekkel kapcsolatos elvárásai a „PiacTárs” kiemelt projektet megvalósító konzorcium esetében. Forrás: saját szerkesztés

## **SOCIAL ENTERPRISES AND THE CORONAVIRUS PANDEMIC**

### **SUMMARY OF THE THEMATIC SURVEY OF THE IFKA PUBLIC BENEFIT NON-PROFIT LTD.**

#### **Abstract**

*Witnessing the never seen social and economic consequences of the COVID–19 coronavirus pandemic reaching Hungary in the spring of 2020, the Social Enterprise Department of IFKA Public Benefit Non-profit Ltd. for the Development of the Industry found it important to map as soon as possible the effects and impacts of the pandemic and the unfolding economic crisis on the Hungarian social enterprise sector.*

*The survey had been implemented in April and May 2020. Besides the simple state of play analysis, it intended to appoint intervention opportunities and make suggestions for decision makers, in order to support the fast recovery of this young sector, playing a more and more important role in the Hungarian economic development and social inclusion policies.*

*The survey revealed that the pandemic had an extremely severe impact on the market and the orders of the Hungarian social enterprises. One quarter of the organizations filling out the questionnaire reported that their business activities became completely impossible due to the COVID–19 pandemic. Furthermore, it had been reported that the significant drop-down of the orders dramatically decreased the financing abilities of the sector. Thus the social enterprises in the sample would have been able to finance and maintain their own operation only for an average 4,5 months at the moment of the data provision, while the half of the sample counted only with 2,9 months of liquidity.*

*Due to the decrease of the orders and the associated liquidity problems a significant part of the social enterprises took into consideration and built into their crisis management strategies the possibility of staff reductions. Considering the social commitment and consciousness of the social enterprises this shows extremely sharp the seriousness and the massive effects of the pandemic and the associated crisis shaking the whole Hungarian economic system.*

*Furthermore, the research also revealed that the pandemic and the accompanying restrictions endangered the running development projects of the Hungarian social enterprises that made more severe the critical situation and further reduced the recovery perspectives of the sector which dominantly depends on subsidy programs and grants.*

*On the other hand, among the positive results of the research can be mentioned that significant part of the social enterprises answering the questionnaire took into consideration the opportunities of profile-change or modification and the application of alternative financial instruments – mainly different loans – in their crisis management.*

*Finally, we found it important to emphasize that as a result of the research the social enterprises could concretely formulate that in what and how they expect support from policy makers, professional organizations supporting the whole ecosystem, and the managing authorities. These intervention opportunities, which we present in this study are particularly current and worth to consider, especially now as the second wave of the pandemic is unfolding and developing.*

**Keywords:** social enterprises, coronavirus, pandemic, COVID-19, crisis, impact assessment, market loss, employment, crisis management techniques, policy intervention opportunities

### **Szenttamási István Tamás**

*Kulturális antropológus, az IFKA Közhasznú Nonprofit Kft. társadalmivállalkozás-szakértője, munkaerőpiaci szakember és nemzetközi projektvezető.*





# A NÉPESEDÉS LEHETŐSÉGEI

## A MÚLT JÖVŐJE

L. RÉDEI MÁRIA

### Absztrakt

*A tanulmány áttekintést ad arról, hogy miként alakulnak a világ népesedési folyamatai, és milyen hatást gyakorolnak a lakossági összetétel alakulására globális, európai és hazai szinten. A hazai népességszám és életkori összetétel előrejelzése alapján, főbb csoportokban települési szintű kitekintést nyújt a lakosság várható térbeli elhelyezkedésére. Ezeket az adatokat a felhasználók modellezési munkákban alkalmazzák. Kiemelten foglalkozik az írás a nemzetközi migráció Magyarországra gyakorolt hatásával, annak térbeli eloszlásával. A népesség előrejelzése fontos kiinduló tájékoztatást jelent a hosszú távú és nagy távlatú tervezés számára. A szerző rendszeresen készít 15–30 évre szóló regionális és települési szintű prognózisokat, amelyek a jelenlegi életkori struktúra korlátait és lehetőségeit ismertetik a felhasználókkal. A tanulmány emellett bemutatja, milyen várható értékek, eloszlások lesznek, s kitér Budapest demográfiai jellemzőinek alakulására.*

**Kulcsszavak:** Magyarország, Budapest, migráns népesség, lakosságszám-előrejelzés főbb korcsoportok szerint, külföldiek Budapesten

---

Everything passes, except the past. – Minden elmúlik, kivéve a múltat.

(Tervuren: Afrika Múzeum bejárati felirata, Belgium)

### Globális trendek

Minden nemzedék fontolgatja, hogy máshol, mással is éljen, az álmok és az egyre bővebben elérhető híradások hívogatják őket, de vajon ebből mi, mikor és hogyan teljesül? És van úgy, hogy visszatekintve később hasznosnak bizonyul, időszerű vagy elmaradó az a döntés, amelyet később pótolni már kétséges.

A világ népessége naponta százötvenezer fővel nő, ebből átlagosan kétszázötvenezer a születések és százezer a halálesetek száma. És ezt a képet rajzolja át a térbeli mobilitás.<sup>1</sup> A Föld népességnövekedése évente 83 millió fő. A Föld népességszám-változása gyorsuló, az elmúlt kétszáz év alatt hétszeresére nőtt az emberiség lélekszáma. Az előreszámítások szerint 2100-ra várhatóan eléri a tizenegymilliárd főt. Ennek megvalósulásában *Kína és India lakossága játssza a főszerepet.*

Napjainkban a húsz év alatti anyák szülési aránya a világon a 10%-ot sem éri el, és évente több mint négymillió anya negyvenöt éves kor felett ad életet gyermekének. A *gyermekvállalás életkori eltolódása* két dologgal hozható összefüggésbe. Az egyik a születéskor átlagosan várható élettartam növekedése, a másik, hogy a termékenység eszközeinek felhasználása bővül. Említhetjük itt a védekezés lehetőségeit, illetve az élettudományok eredményeinek gyakorlati alkalmazását. Dirk J. van de Kaa (1987) holland demográfus írta le először az úgynevezett második demográfiai átmenet elméletét, amely a gyermekvállalás későbbi életkorra tololódásával és alacsonyabb gyermekvállalási hajlandósággal jellemezhető. Az 1974-es demográfiai világtalálkozó a fejlődő világ népességnövekedése korlátozásának, mérséklésének módját a korai gyermekvállalás visszaszorításában látta, s ennek folyamata négy évtizeddel később már kiteljesedett. *Napjainkban egyre több országban – köztük Magyarországon is – több gyermek születik harminc év feletti anyáktól, mint harminc év alattiaktól.*<sup>2</sup> A nők biológiai fejlődéséhez képest (korábbi biológiai termékenység, új orvosi megoldások, kései és mesterséges gyermekvállalás) lassabban módosul, következésképpen rövidül a rendelkezésre álló úgynevezett propagatív (szülőképes) időszak, amelyet alulról korlátoz a hosszú ideig tartó tanulás is.

A kontinenseket tekintve beszélünk gyors növekedésű Afrikáról (2% felett/év), Ázsia, Észak- és Dél-Amerika 1-2%-os növekedésű, Európa pedig a stabil kategóriába sorolható (bevándorlás nélkül azonban csökkenő).

Az adatok azt a kérdést is felvetik, hogy hány embert képes eltartani a Föld, hogyan változik az életkori összetétel és a területi egyenlőtlenség. És azzal, hogy az emberek egyik földrajzi helyről áramlanak a másikra – egyre nagyobb távolságra –, vajon miként „viszik” magukkal a népesedési magatartást, azt, amely a korábbi lakóhelyükön valósult volna meg, illetve a célországban miként veszik fel az ottani jellemzőket. Itt arra gondolhatunk, hogy megváltozik például a termékenységük, vagy viszik magukkal a kedvezőtlen genetikai, életmódbeli magatartást, és rövidebb, beteges életet élnek, korábban halnak meg, mint ami a befogadó ország lakosságára jellemző.

1 – <https://www.worldometers.info/world-population/>

2 – <https://yaleglobal.yale.edu/content/world-population-2020-overview>



Az új globális migrációs trendek megjelenésének kiváltó okait itt nincs módunk részletesebben elemezni, de megemlítendő, hogy a történelmi migráció kiváltó oka a munkavállalás, a megélhetés volt. (Mi munkaerőt kértünk, és emberek érkeztek.) A 20. század elején nagy távolságokra is elmozdult a termelés, közelebb került a nyersanyaglelőhelyekhez, a műszaki infrastruktúra kiépülésével javult a térbeli elérhetőség, és a hetvenes években elindult a globalizáció. A feldolgozóipar egyre jobban a fogyasztás és a munkaerőpiac, majd a szakképzett munkaerő helyéhez igazodott. A termelés minőségi jegyeinek elterjesztése, a virtuális világ bővülése függetlenítette a termelés egyes egységeit. A kecsegtető online információk, a turizmus nagymértékben közrejátszott abban, hogy a világ távoli helyein is tudomást szerezzenek az életminőség eltéréseiről. A klímaváltozás, a human being és a függetlenség arra ösztönözte az embereket, hogy ne tehetetlenül nézzék a helyi történeteket, netán ott várják ki életük javulását, hanem a térbeli mozgás mellett döntsenek. A migráció témakörében felértékelődött a szakképzettek szerepe és jelentősége: a menekülteknek csupán egyhatod része magasan képzett, akik hívogató, támogató befogadáshoz jutottak.

A korábbi történelmi migrációs folyamatokban az is benne foglaltatott, hogy a vándorok tőkét, tapasztalatot akartak szerezni, majd hazatértek. Az új tendencia az, hogy a fiatalok intenzívebben mozognak a szüleiknél, és kevesebb a visszatérés. A családok útra kelése azt is jelenti, hogy csapat-paport otthagynak. Az elinduláshoz nem szükséges akkora erőforrás-gyűjtés, kockázatvállalás, mint korábban, a jelentősebb „push” hatások eredményeképpen. Arra ma még nincs globális, csak regionális válasz, hogy vajon a taszító erők váltak erőteljesebbé, vagy a hívogató erők. A politikai törekvések is arról szólnak, hogy támogassuk ezt vagy azt az országot. Az idősök maguk is mobilisabbá váltak, vagy az életminőség, vagy a klíma miatt; például Magyarországon számottevő a hatvan év felettiek bevándorlása.

A fejlett világ társadalmainak elöregedésére mégsem lesz megoldás a nemzetközi migráció, a kockázatos és generációsan lassú integrálódás miatt. Az érkező migránsok életkori összetétele is öregszik a korábban érkezettekhez hasonlítva. Termékenységi magatartásuk alkalmazkodik a célterületre jellemző gyermekvállalási magatartáshoz, és így a közvetett demográfiai hatások elmaradnak.

A küldők földrajzi térsége egyre tágabb lesz, s ezzel a fogadók és a küldők földrajzi, illetve szocializációs távolsága nő. Ily módon a probléma sokkal komplexebb kezelésére, finomhangolására lesz szükség. Az elöregedő társadalmak számos gazdasági kihívással néznek szembe, amelyeknek csak egy szelete az eltartottak számának növekedése. A migráció célterületei növekvő mértékben igénylik a szakképzett munkaerőt, és azokat, akik képesek bekapcsolódni a fejlett országok gazdaságába, szolgáltatásaiba. Megemlítendő például a globális gazdasági kihívások között a verbális és nonverbális, valamint az új módszerekhez, helyzetekhez való alkalmazkodás, az innovációs készség. Mivel a napi életben egyre több

dolog online működik, ami kényelmesebb, hatékonyabb helyzetet hoz minden korosztálynak, számos szolgáltatás otthonról válik elérhetővé. Miközben egyre több az úgynevezett felhasználóbarát IT-megoldás, nő a biztonsági elemek tára, azonban az idősök, akik nem ebben a közegben nőttek fel, és lassul a reagálásuk, csak korlátozottan tudnak ehhez kapcsolódni. Itt most nemcsak a polgári szinten elérhető szolgáltatásokra gondolhatunk, hanem azokra a napi tárgyakra, amelyek körbe vesznek bennünket, és kezelésük, beállításuk igényli a felhasználó készségeit.

Mindez globális szempontból igazán érdekes, mert a küldők és a befogadók közötti földrajzi távolság nagyobb kulturális, mindennapi életmódbeli különbségeket jelent. Az elmúlt időszakban a migráció résztvevőinek nemcsak a mennyisége, de a térbeli kiterjedtsége is számottevően megnőtt. Mi több, míg korábban a migrációs irodalom a fiatal férfiak mobilitását tartotta jellemzőnek, addig például a média 2015. évi tömeges európai képei az utakon betegeket, rokkantakat, időseket mutattak. A menekültek között a nők és gyermekek magasabb száma tartósan igazolható. Ez összefüggésbe hozható azzal, hogy a vándorlás családi jellegű, illetve a nők társadalmi szerepvállalása az önálló migrációt is lehetővé teszi, kiemelten a magasan képzettek körében.

A fentiekben vázolt folyamatok a következőket mutatják:

Nemcsak nő a lakosság száma, de az élet hosszabbodik, *eltolódnak a generációk*, és ezzel módosul a materiális vagyonelemek és példák, értékek áramlása a nemzedékek között. Ha hosszabb az élettartam, idősebb lesz a szülő, nagyszülő, és ezzel *a vagyonáramlás köre változik*, nő az igény az egész életen át tartó tanulásra és képzésre, az öregkori gondoskodásra.

Világátlagban *a lakosság 4%-a nem a születési helyén él tovább*, elszakadás egymástól, az alkalmazkodás, munkavállalás feltételei, folyamatai gyorsan változnak (Rédei, 2007). Összességében új gondok jelennek meg: depresszió, deviancia, agresszivitás, kiégés és a döntések hatása. Például kései vagy korai társválasztás, válás, termékenység családon belül és kívül. A szakmai tudás időtállóságának, a lakhatási tér mobilitásának, a régítől való elszakadásnak a gyötrelmes kérdései.

*Együtt vagy egyedül?* A fejlett világban a lakosságnak közel a fele (fiatalok, idősök és az átmeneti életfordulóban lévők) egyedül, részben magányosan él (Rövid, 2020). A társadalmak igen eltérőek abban, hogy a generációk mennyire élnek együtt vagy távol egymástól. Például az élelmiszerboltokban az adagok egy főre vagy nagycsaládra készített formában jelennek meg? Tudnak-e segíteni egymásnak, amikor arra szükség van, vagy azt is üzleti szolgáltatásként kell megrendelni?

Maga az *előregedés a fejlett világ általános jellemzője*, aminek az innovációhoz, virtualizációhoz való kapcsolódása külön kihívást okoz. Pedig nem bekapcsolódni a fő trendekbe

nemcsak a globalizációból való kimaradást jelenti, ami nem opció, hanem *a szolgáltatások sem fognak a közösség/település méretgazdaságossága miatt közelebb kerülni a lakossághoz*. Ily módon a szolgáltatásokhoz való kapcsolódás elmarad, vagy online válik elérhetővé, legyen szó állampolgári alapszolgáltatásról, oktatásról, egészségügyi ellátásról, gyógyszerről, egyéb biztonságos hívásról, rendelésről, ivóvízről, közlekedésről, a magány feloldásáról, tájékoztatásról, szórakozásról, tanulásról vagy más, egyéni igényről. Az innováció nemcsak szakmai ismereteket, de gyors reagálást, biztonságot is kíván a felhasználótól (lásd személyi adatvédelem).

Ez csupán rövid eszmefuttatás volt arról, hogy a demográfiai adatok mennyire sokirányúan használhatók, értelmezhetővé válnak, és felvázolják a jövőbeli új igényeket vagy éppen azok új korlátait, formáit. Az elmúlt évtizedekben egyfelől csökkent a döntési lehetőségek köre, mert a múltbeli népesedési folyamatok által kialakított életkori, nemi összetétel ennek korlátot szab. Másfelől a térbeli mobilitással olyan gyors, tömeges változások jelentek meg, amelyekről már a jóslás és nem a kitekintés szintjén lehet véleményt mondani. A demográfiai döntési tér szűkülése (csökken a nők születési aránya) növeli a világ egészére kiterjedő mobilitás kockázatait, a kitekintés bevalását (azaz, hogyan módosul a távolról érkezők gyermekvállalása), különösen hosszú és nagy távlatra. Ez utóbbi azt jelenti, hogy korábban a lakosság 3–5%-ának migrációja volt jellemző egy adott országra, most pedig *a tömegesség – ami az ellenőrzést, a biztonságot érinti – és az útra kelők tudatosságának hiánya teszi kezelhetlenné a kérdést*. A migráció megközelítése, mindennapi jelentése távolodik az eredetileg a szabadsághoz kötődő eszmétől, menedéktől (*asylum*). Megemlítve azt is, hogy éppen az utazók felkészületlensége, a fogadók együttérzésének hiánya, frusztráltsága, előítéletessége okozhat nem támogató körülményt. Napjainkban sokkal több mindennek kell megfelelnie egy érkezőnek, mint a történelem során bármikor. Akik útra kelnek, feltehetőleg bátrabban, bíznak magukban és az otthonmaradottakhoz képest jobb profillal rendelkeznek. Az elindulás kockázatos döntés, ezzel számos személyes döntés nem valósul meg, például a gyermekvállalás is eltolódik.<sup>3</sup> Vagy éppen a szociális kedvezmények miatt felgyorsul.

---

3 – Itt jegyzem meg, hogy a statisztikában egy adott naptári évben megtörtént eseményt a jogi elismerést követően (*backlog*) pótolnak vissza az esemény évébe.

## Európai helyzet és törekvések

Kontinensünk demográfiai helyzete romló, az általános *előregedés és az alacsony gyermekvállalási hajlandóság kedvezőtlen reprodukciót jelent*. A frissítést nyújtó migráció ambivalens sikerekkel mutatkozik, így azután a világ népesedésében betöltött szerepe mérséklődik. A folyamatok fiatalító hajtóereje a születéskor átlagosan várható hosszú élettartam. A migrációra vállalkozó fiatalok között a küldő régiók taszító ereje és a fogadók vonzása az esetek egy részében nem valós értékelésen alapul.

Ma már jól tudjuk, hogy a Mediterráneumban élők nyolcvan év feletti élettartammal számolhatnak, ezt követi Skandinávia és a kelet-közép-európai országok (76–79 év). A szakirodalom azt hangsúlyozza, hogy *nemcsak az élet hossza, de annak minősége is, különösen az egészségben megélt évek számítanak*. Nemcsak az adott személy, de a gyógyítási kiadások szempontjából is kiemelten kezelendő kérdés.

A nemek közötti élettartam igen eltérő. Litvániában a nők összességében tíz évvel élnek tovább, mint a férfiak, míg Hollandiában ez az eltérés alig négy év. De már a születéskor fiútöbblet tapasztalható, s a csecsemőhalandóság és a midlife crisis is több férfit visz el, mint nőt. Ebből következik, hogy hatvan, de különösen hetven év felett kétszer annyi nő él, mint férfi. Tehát *az öregedés egyelőre többnyire női kérdés*.

A demográfiai irodalomban évtizedek óta szerepel *az egyéni és közösségi felelősségvállalás* kérdése, kiterjesztve ezt a cégek *társadalmi felelősségvállalására* (Rédei, 2001: 191). De a jelen vírushelyzet is nyomtatékosan rámutatott az egyéni felelősségvállalás fontosságára, az élet hatáira. Több egészségügyi intézmény, kifejezetten magánkórházak nyilatkoztak arról, hogy a jelen pandémiában megnőtt az egyének felelősségének, prevenciójának jelentősége, hogy cselekvően vállaljanak részt egészségük megőrzésében.

A pandémia arra is rámutatott, hogy milyen gazdasági haszonnal és járványügyi eszközzel (fejlesztést gyorsító hatással) jár együtt az online oktatás, szórakozás és ügyintézés, illetve az úgynevezett home office. Látható, hogy ennek társadalmi továbbtanulási, továbbképzési szerepe van, de működtetéséhez kielégítő technikai adottságokkal kell rendelkezni. A hálózat működtetése központi, a szolgáltatás finanszírozása egyéni-társadalmi feladat.

Az egyes tagállamok, de országon belül a városok és a vidék között is számottevő eltérések vannak. *Magyarország ebben a sorrendben középtájon helyezkedik el, és a vidék 65%-a is kiépített hálózatra tud kapcsolódni*. Az európai lakosság alacsony mértékben gyarapszik, naponta 1100 fővel, ami a 23 ezer fős születésszám és a 22 ezres halálozás eredőjeként mutatkozik. Érezhető, hogy ez törekeny növekedés. Jelenleg a teljes lakosság szám 750 millió fő.<sup>4</sup>

4 – <http://nepesseg.population.city/world/eu>

A második világháború után született generáció óta a kontinens népessége kétszáz ezer fővel nőtt (Rédei, 2007). *Ez a növekedés a kilencvenes évektől indult el, és a bevándorlással hozható összefüggésbe.* A megnövekedett migráció részben globális változásokkal hozható összefüggésbe, részben pedig Kelet-Európa nyitódásával (az innen történő kiáramlással önmagában, illetve a folyosó-kapu szereppel, amelyet a Nyugat felé való szabad áramlás jelentett). Ezekben az időkben több vitának az a kérdése állt a középpontjában, hogy vajon az Afrika felől érkező úgynevezett déli csatorna-e a fontosabb, vagy a keleti (IOM, 2019). A keleti és a balkáni háború – világháború utáni első menekültáramlatával – halmozottan visszahatott az ázsiai migrációs folyamatokra. Ebből is kiemelendő 1992, amikor Európában megjelent az első kínai hullám (Nyíri, 1999). Majd az arab világból kiszorított tömegek délkelet-ázsiai korlátozó intézkedései miatt vették útjukat Törökország felé, ahol az észak-afrikai csoportokkal találkozva indultak tovább. Irányjelzőjük, „csatornázott” mozgásuk a műszaki infrastrukturális vonalak voltak. Ennek kiteljesedett tömeges példáját láthattuk aztán 2015-ben.

## Hazai folyamatok<sup>5</sup>

### Előreszámítás és prognózis

A történelmi források szerint a jövőbe látás, a jövő megismerése régóta érdekli az embereket. Ez az elmúlt évtizedekben a távlati tervezés egyik kiemelt érdeklődési területe lett. Azért is, mert kitekintéseit hosszú távon és számokba fogalmazottan képes megadni, ami a modellezés elterjedésével fontos eszköz lett.

A nyolcvanas évektől a népesség-előreszámítások a lakosság összlétszámára vonatkoztak, és trendjellegű grafikonokon dolgozták ki őket, a távlati értékeket regressziós módszerek alkalmazásával. Mivel az ezt követő időszakban Magyarországon a születések és a halálozások száma nulla volt, a belső vándorlás vált meghatározóvá. A lakosság tényleges változása ugyan kicsi volt (hiszen csak belföldi költözések, mozgások voltak), de az életkori összetétel módosult. A figyelem a lakosság összlétszáma helyett az életkor szerinti összetételt előre jelző módszerekre irányult, ami a felhasználóktól is más típusú gondolkodást kívánt meg (az úgynevezett korszpecifikus szokásjellemzők alapján). Ekkor terjedt el a korcsoportos jellemzők szerinti előreszámítás, ami a tervezést is abba az irányba vitte, hogy a korcsoportos szokásjellemzőket mint normatívákat „kulcsolták rá” a szakági elgondolásokra.

<sup>5</sup> – A vonatkozó előadás elhangzott az MMA „Budapest jövője” konferencián, és megtekinthető: <http://www.mma-tv.hu/mma-tv/-/video/1694445/a-mult-jovoje-epiteszeti-konferencia-budapestrol-eloado-l-redei-maria-demografus?sessionId=F12747CE7CAA935A980F03D4E>

Az új típusú, korcsoporti előrejelzés ugyanakkor lehetőséget teremtett arra is, hogy a korábbiakhoz képest pontosabb valószínűsítéseket készítsünk (például a lehetséges munkaerőforrás számítása, az intézményi hasznosítás, a közlekedési szokásjellemzők korcsoportok szerinti előrejelzése).

Változatlan jellemzők mellett beszélünk a népesedés alakulásáról. Ekkor az eredmények azt mutatják, hogy a kialakult életkori szerkezet mennyire meghatározó. A prognózis az úgynevezett „ha, akkor” alapú számítás, amikor feltételezzük az egyes demográfiai események (születés, halálozás és mobilitás) alakulását, és ezt extrapoláljuk. Az előbbi prognózisnak nevezzük, az utóbbit előreszámításnak.

Az előreszámítás két alapvető irányban képes gondolkodni:

- teljesüljön egy adott politikai, gazdasági, népesedési cél által kitűzött lakosságszám (például a hazai csökkenés nagy távlatban ne legyen nyolcmillió alatt);
- legyen az életkori összetétel olyan, amely nem korlátozza, vagy akár nem teszi lehetetlenné a természetes reprodukciót, például lesz elegendő számú szülőképes korban lévő nő.

Tehát a lakosság számának megtartása, térbeli elhelyezkedése és a reprodukció fenntartásának elve többféle úton valósítható meg. Több születéssel, magasabb termékenységgel, hosszabb várható élettartammal, a belső költözések új irányával és erősségével, valamint a határokat átlépő be- vagy kivándorlással. Az, hogy mely események kombinációját tekintjük relevánsnak és kidolgozandónak, megállapodás kérdése.

A múltbeli demográfiai folyamatok elemzése a távlati kitekintés alkalmazása során meghatározó jelentőségű. Például mit okoz a pár tizedes változás? *A múltbeli események elemzése, magyarázata, összefüggéseik megállapítása jelenti a jövőbe tekintés alapját.* E tekintetben meghatározó, hogy mikor állnak rendelkezésre olyan, nemekre, korcsoportokra vonatkozó és települési részletezettségben tagolt valós adatok, amelyek alkalmasak egy előretekintés elkészítéséhez. A jövő valószínűsítésének bevalása, tehát a demográfiai modellezés nagymértékben függ attól, hogy milyen megbízhatóságú adatokból tudunk kiindulni, és azokat kellő igénnyel elemeztük-e. A közel tízévente elvégzett népszámlálások/cenzusok erre jó alkalmat adnak. A közbenső évekre úgynevezett *továbbvezetési* (okirati alapú) statisztika áll rendelkezésre.<sup>6</sup>

A demográfia másik nézőpontját, amelyből a múlt eseményeit rendszerezi, az úgynevezett születési évjáratokra, kohorszokra jellemző mutatók adják. A köznyelvben ez

6 – A két statisztikai adatforrásból vett adatok esetében tudnunk kell, hogy ezek éppen a gyűjtés formája miatt eltérő megbízhatóságúak. Míg a népszámlálások a személyek bevallása alapján gyűjtik az információt, addig a továbbvezetési statisztika okirati, például anyakönyvi, lakcímbjelentési alapon készül.

úgy ismert, hogy „bezzeg az én időmben...” Azaz az egymást követő nemzedékek életüknek ugyanazon éveiben vajon ugyanazt teszik-e? Azaz szüleinek, nagyszüleinek és gyermekeink életüknek ugyanabban az időszakában vállalnak-e gyermeket, házasodnak, vagy éppen lépnek a munkaerőpiacra? Már tudjuk is a választ: ebben nemzedéki változások vannak. A jövő szempontjából döntő jelentőségű, hogy mit feltételezünk, amit paraméterekben fejezünk ki, hogy vajon ők hogyan fognak egyes népesedési eseményeket időzíteni, és milyen erősséggel. Ez az úgynevezett kohorszmagatartás urbánus térségekben gyorsan változik. Itt az a kérdés is felmerül, hogy az egyes régiókból, országokból érkezők mikor és hogyan veszik fel a célterület demográfiai magatartását.

Budapest földrajzi elhelyezkedése (a város híd szerepe kelet és nyugat között) *a magatartási minta átadásában többirányú*. A fejlett világra jellemző csökkenő termékenységet és a hosszabb élettartamot „felvesszük”, és elhagyjuk a keletiekre (az agrártársadalmakra) jellemző több gyermek vállalását és a rövidebb életet. Budapest transzfer-, kapu-, híd- és közvetítő szerepe tehát jellemző az országon belül és az országhatárokat átlépően is. A folyamatok között – azzal, hogy a határok átjárhatóvá váltak – a demográfiai események lassan módosuló tehetetlenségű változása mellett új bizonytalansági tényezőt jelent a nemzetközi migráció ad hoc jellege (Kincses, 2019). A külföldi állampolgárok közel fele él a Középmagyarországi Régióban. Arányuk a teljes népesség 2%-át sem éri el Heves, Észak-Borsod, Szolnok és Csongrád megyében.

A jövőbe tekintés során azt tapasztaljuk, hogy a változások nem a mennyiségben, nem az összlakosság számának változásában ragadhatók meg, hanem annak életkori összetételében. Az életkori összetétel viszonylag gyors és egyirányú változása korlátozza a jövő reprodukcióját, az innovációs befogadói készségeket, és korlátot jelent a jövőbeli stratégiai célok megvalósítása szempontjából is. *Az öregedés jegyei láthatók az átlagéletkor növekedésében, az öregeknek a lakosság egészéhez viszonyított arányában és az eltartási arányok (a tizennégy év alattiak és az idősek viszonyítása a munkaképes korúakhoz) alakulásában.*

A magyar gyermekvállalás ideje fokozódó mértékben kerül harmincöt éves kor fölé, s ezzel a nagyszülők hatvan felettié lesznek. A szülőképes életkorú nők száma csökken. Nőiesedik az ország. Az ország minden tizedik lakosa hetvenéves vagy idősebb. És minden negyedik hatvan év feletti. A népesség nagymértékben az ország középső részére, kisebb részben a nyugati területekre összpontosul. A népesség térbeli elhelyezkedésében kiemelt jelentősége van a „háromhatáros szerkezetnek” (Rédei, 2019a).



## A korábbi népesség-előreszámítás beválása és az új főbb eredményei

A területi lakosság szám-előreszámítás feladatai végigkísérték szakmai munkámat. Részen az érdeklődésem, részben a szakmai referencia megkívánja a becslések és a tényadatok összehasonlítását. Mint említettem, a paraméterek kalibrálása döntő. Bár már a hatvanas években Valkovics doktor (1963) számításai rámutattak, hogy a népesség hosszú távú csökkenése és elöregedése feltételezhető, annak bekövetkezése és időzítése a vándorlással módosult.

Korábban nem feltételeztük, hogy a kiskorúak száma milyen mértékben esik vissza, és ez hat a várható jövőbeli korcsoportokra. Továbbá a 2008-ban elindult schengeni szabad áramlás a határ mentéket aktív kontaktzónákká tette, ami lehet a települési értékek eltéréseinek oka. A megnövekedett nemzetközi migráció és a módszertani változás, mely szerint az uniós állampolgárok mozgását nem regisztrálják, szintén ebben a körben említendő (Rédei, 2014a).

## A népességszám települési eltérései<sup>7</sup>

Hosszú távon a lakosság számának csökkenése folytatódik. A hatvan év felettiek aránya a lakosságban eléri a 40%-ot. A jelen helyzethez képest 55%-os az időskorúak arányának növekedése.

Részletezve a következőket fogalmazhatjuk meg:

- A tizennégy év alattiak száma csökken, a huszonöt év alatti munkaképes korúak száma nagyon csökken, a lehetséges migrációs hatások csak mérsékelten vannak figyelembe véve, és gyorsul az öregedés folyamata.
- A termékenység szempontjából döntő, hogy a propagatív életkorú nők száma hétésszázézerrel esik vissza.
- Egyre több a kis lakosságú település, 2041-re valószínűsíthetően az összes település 42%-a sorolható ide, ami a települések méretgazdaságossági szempontjait nehezíti, számos ellátást nem tesz helyi szinten elérhetővé. A magyar lakosság 3,5%-a, azaz 325 ezer fő sorolható ide.

7 – A népszámlálási népességtől való eltérés a népszámláláskori népesség százalékában; a pozitív számok: kevesebb volt az előrebecslés a népszámláláskori népességnél, a negatív számok: nagyobb volt az előrebecslés a népszámláláskori népességnél.



Évek	Összes népesség	0–14	15–24	25–59	60–
		éves népesség száma			
2013	9 906 000	1 429 292	1 182 243	4 925 318	2 369 147
2020	9 757 337	1 421 374	1 010 801	4 737 857	2 587 305
2027	9 579 856	1 349 400	988 509	4 581 966	2 659 981
2034	9 337 096	1 227 988	981 250	4 263 985	2 863 873
2041	9 113 212	1 131 327	924 816	3 905 623	3 151 446
2051	8 996 203	1 007 694	852 958	3 457 816	3 677 735

1. táblázat: A népesség főbb korcsoportok szerinti alakulása

Forrás: saját szerkesztés

Évek	Férfi-népesség	Női népesség	0–14	15–24	25–59	60–	0–14	15–24	25–59	60–
			éves férfiak száma				éves nők száma			
2013	4 704 910	5 201 090	733 923	606 864	2 436 856	927 267	695 369	575 379	2 488 462	1 441 880
2020	4 639 450	5 117 887	731 205	520 724	2 363 058	1 024 463	690 169	490 077	2 374 799	1 562 842
2027	4 561 242	5 018 614	694 736	511 015	2 291 025	1 064 466	654 664	477 494	2 290 941	1 595 515
2034	4 452 403	4 884 693	632 282	507 829	2 135 583	1 176 709	595 706	473 421	2 128 402	1 687 164
2041	4 357 854	4 755 358	582 574	478 584	1 963 780	1 332 916	548 753	446 232	1 941 843	1 818 530
2051	4 332 338	4 663 865	518 975	441 255	1 748 841	1 623 267	488 719	411 703	1 708 975	2 054 468

2. táblázat: A népesség nemek és főbb korcsoportok szerint

Forrás: saját szerkesztés

Nagyságkategória	2013	2020	2027	2034	2041
0–499	1128	1159	1192	1242	1300
500–999	645	654	661	653	626
1000–1499	362	359	348	338	340
1500–1999	272	251	253	242	229
2000–2999	281	278	252	242	236
3000–4999	192	183	183	180	173
5000–9999	132	126	127	122	115
10 000–14 999	52	55	48	50	54
15 000–19 999	30	33	32	27	24
20 000–29 999	24	21	25	26	26
30 000–49 999	17	16	14	13	14
50 000–99 999	10	11	11	11	9
100 000–	9	8	8	8	8
Összesen	3154	3154	3154	3154	3154

3. táblázat: Települések száma a települések népességnagysága szerint (db)

Forrás: saját szerkesztés

Megoszlás (%)	2013	2020	2027	2034	2041
0–499	35,76	36,75	37,79	39,38	41,22
500–999	20,45	20,74	20,96	20,70	19,85
1000–1499	11,48	11,38	11,03	10,72	10,78
1500–1999	8,62	7,96	8,02	7,67	7,26
2000–2999	8,91	8,81	7,99	7,67	7,48
3000–4999	6,09	5,80	5,80	5,71	5,49
5000–9999	4,19	3,99	4,03	3,87	3,65
10 000–14 999	1,65	1,74	1,52	1,59	1,71
15 000–19 999	0,95	1,05	1,01	0,86	0,76
20 000–29 999	0,76	0,67	0,79	0,82	0,82
30 000–49 999	0,54	0,51	0,44	0,41	0,44
50 000–99 999	0,32	0,35	0,35	0,35	0,29
100 000–	0,29	0,25	0,25	0,25	0,25
Összesen	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

4. táblázat: A települések számának megoszlása a települések népességnagysága szerint (%)

Forrás: saját szerkesztés

Lakosságszám	2013	2020	2027	2034	2041
0–499	290 279	292 871	296 610	309 202	324 418
500–999	473 148	474 392	475 300	469 767	449 372
1000–1499	441 642	442 159	430 850	420 634	421 631
1500–1999	474 473	438 808	443 690	421 734	397 217
2000–2999	683 963	676 494	614 016	587 435	571 456
3000–4999	733 497	702 377	695 650	681 402	652 936
5000–9999	910 627	864 040	882 947	846 903	785 883
10 000–14 999	626 102	663 864	583 601	614 505	658 133
15 000–19 999	515 700	578 174	541 205	455 166	409 058
20 000–29 999	590 603	535 016	622 496	631 798	623 480
30 000–49 999	618 611	581 851	512 236	472 343	534 435
50 000–99 999	648 425	736 645	716 092	687 132	562 640
100 000–	2 898 930	2 770 646	2 765 163	2 739 075	2 722 553
Végösszeg	9 906 000	9 757 337	9 579 856	9 337 096	9 113 212

5. táblázat: A lakosok száma a települések népességnagysága szerint (fő)

Forrás: saját szerkesztés

Megoszlás (%)	2013	2020	2027	2034	2041
0–499	2,93	3,00	3,10	3,31	3,56
500–999	4,78	4,86	4,96	5,03	4,93
1000–1499	4,46	4,53	4,50	4,50	4,63
1500–1999	4,79	4,50	4,63	4,52	4,36
2000–2999	6,90	6,93	6,41	6,29	6,27
3000–4999	7,40	7,20	7,26	7,30	7,16
5000–9999	9,19	8,86	9,22	9,07	8,62
10 000–14 999	6,32	6,80	6,09	6,58	7,22
15 000–19 999	5,21	5,93	5,65	4,87	4,49
20 000–29 999	5,96	5,48	6,50	6,77	6,84
30 000–49 999	6,24	5,96	5,35	5,06	5,86
50 000–99 999	6,55	7,55	7,47	7,36	6,17
100 000–	29,26	28,40	28,86	29,34	29,87
Összesen	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

6. táblázat: A lakosok számának megoszlása a települések népességnagysága szerint (%)

Forrás: saját szerkesztés

## Kozmopolita Budapest

A világban azt tapasztaljuk, hogy a külföldiek az urbánus térségekben tartózkodnak nagyobb arányban, majd később itt igyekeznek letelepedni. Mi több, a társadalmi szegregáció is megjelenik, mivel szívesen laknak velük azonos nyelvi, kulturális közösségekben. Mindez megjelenik a városrész arculatán is. A történelmi lakosságkeveredést követően 1990 után a magyar főváros életében is növekvő módon jelentek meg ezek a folyamatok (Rédei, 2009; Kincses–Rédei, 2012).

A globális migráció szereplőinek jellemzője, hogy *városias területeken* keresik lakhelyüket és sokszor a munkahelyüket is. Szívesen laknak olyan helyeken, ahol már élnek saját nyelvi közösségeik, így a térségi szegregáció erős. Ez általában kapcsolódik a lakhatás minőségi jellemzőihez is. Az urbánus környezet szabadosabb, több lehetőséget kínál, és az általa hozott foglalkozáshoz kapcsolódik (a migrálók nagyobb hányada nem agrártervékenységből érkezik).

A tanulmányi célú letelepülésnek az oktatás, a kutatás, a magas szolgáltatási arány mint centrumszerep meghatározó eleme. Egyáltalán a centrum és a periféria kiemelt térségi elem. A világban nő annak a társadalmi rétegnek az aránya, amelynek tagjai a felemelkedés meghatározó útjának és egyben a legkisebb ellenállással elérhető migrációs kapunak tekin-

tik a tanulási célú tartózkodást. Ily módon ismereteket, képességeket szereznek a vágyott területről, s ez magát a befogadót is megerősíti abban, hogy kinek adna letelepedést. Bár napjainkban az oktatási ágazatban jelentős állami ösztöndíjakkal támogatják jövőbeli gazdasági-politikai kapcsolatainkat, a régiók, városok, sőt az intézmények szerepe kiemelendő. A hallgatók, amikor a képzettséget adó intézmények kínálatából célterületet választanak, a szolgáltatásokat is számba veszik. Így a tanulási célú mozgásnál a befogadó állami szerep mellett a város, az intézmény ellátottsága a meghatározó.

Budapestre 2001 elején 1620 különböző szomszédos országbeli településről érkeztek külföldiek, ez a szám 2011-re 2042-re növekedett. Becslésünk szerint ma már meghaladja a 2150-et. Ebben kiemelt szerepe van annak, hogy Budapest oktatási centrum a külföldi hallgatók számára, az itt tanuló diákok száma nő, földrajzi diverzitásuk különösen. A Budapesten lakó külföldiek állampolgársága összességében változatosabb képet mutat, mint az ország más tájain, hiszen százhatvan ország állampolgárai élnek a városban (Kincses, 2014a, 2014b). Az összes budapesti adózó 6%-a külföldi, s a hazai születések (elsősorban budapesti) 3%-a nem magyar állampolgárságú szülőktől származik. És minden hatodik magyar állampolgárságú gyermek külföldön születik. A Magyarországon élő afrikaiak 58%-a, az ázsiaiak 77%-a, az amerikaiaknak pedig az 56%-a Budapesten él. Földrajzilag minél távolabbról érkezik valaki, annál inkább a főváros válik az elsődleges célpontjává. (Például a kínaiak 90%-a a fővárost választja lakhatásra, tevékenységre.) Az is igazolt, hogy minél távolabbról érkezik, annál magasabb iskolai végzettségű.

## A külföldiek hatással vannak az ingatlanpiacra

Az állapítható meg Magyarországon a külföldiek letelepedésének térbeli eloszlását illetően, hogy fókuszterület a határ mente, a Balaton térsége, valamint a főváros és környéke. Így a határ mente aktív zónává vált, és a kistérségek periferiális részei az érdeklődés középpontjába kerültek. A külföldiek ötéves ingatlanvásárlási derogációs időszaka 2009. május 1-jéig állt fent. Ettől kezdve a tagállami polgárok ingatlanszerzésének engedélyhez kötöttsége megszűnt, ami hatással volt a piaci forgalomra. 2008-ig az engedélyesek döntő többsége (77,7%-a) tagállami állampolgár volt. Az itt élő külföldi állampolgárok kétharmada lakást vesz. Az állampolgárság megvásárlásának lehetősége húszezer főt vonzott ötvenhárom országból. Az, hogy a budapesti ingatlanárak az elmúlt években a csúcson voltak, 19%-kal emelkedtek, leolvasható a nemzetközi listákról.

A 2030-ig terjedő időszakban Budapest lakosság száma alig változik, 1 750 000 főre valószínűsíthető. A jelenlegi átlagéletkor 44 év, amely várhatóan 47-48 évre nő (Kincses, 2019). A főbb korcsoportok aránya számottevően változik. A lakosságcsere, a kiöregedés-

sel járó változások úgy jelennek meg, hogy a jelenleg idősek által lakott kerületekbe fiatalok kerülnek. A város belső részeinek kedvező tanulási-szórakozási lehetőségei, nem autós megközelítésük mind vonzó tényezőt jelentenek a fiatalok számára. Az 1994-ben elindult szuburbanizációs lakossági, majd munkahelyi kiáramlás<sup>8</sup> szabad lakhatási kapacitásokat eredményezett a belső kerületekben (Rédei, 2015).

Magyarország az 1990-es rendszerváltással bekerült a globális migrációs útvonalak közé, de nem tekinthető tipikus befogadó országnak. Ugyanakkor állampolgárai különösen 2010 után tömegesen léptek ki a nagyvilágba.<sup>9</sup> Ezzel egyidejűleg közel hasonló nagyságrendben kaptak a szomszédos országok magyar nemzetiségű polgárai magyar állampolgárságot, és ezzel választhattak az itteni letelepedés, az uniós szabad mozgás vagy a korábbi lakóhelyen maradás mellett (Rédei, 2012).

A külföldiek területi elhelyezkedésére általánosságban a városi felülreprezentáltság jellemző. A nemzetközi vándorlás elsődleges célterületei a centrumtérsegek (Rédei, 2014b). Három területet emelhetünk ki vándorlási szempontból, ahol általánosan és tartósan nagyobb számban, arányban vannak jelen a vándorlási csoportok Magyarországon:

- Közép-Magyarország,
- a határ menti járások,
- a Balaton térsége.

Budapest és Pest megye mint gazdasági centrumterület nagyobb távolságból vonzza a vándorokat, az országban itt él a legtöbb nem európai külföldi. A magyar országos átlagnál magasabb a foglalkoztatottság, alacsonyabb az átlagéletkor és magasabb az iskolai végzettség. Itt elsősorban a gazdaságilag aktív, magasabban kvalifikált külföldi állampolgárok telepednek le.

A határ mentén nem olyan sokszínű az állampolgárság szerinti összetétel, ott ugyanis leginkább a határ másik oldaláról érkezők telepednek le. A Balaton térségét főképpen a német, az osztrák, a holland és a svájci nyugdíjasok, idősebbek választják új lakóhelyül, a nyugdíjak jobb vásárlóerejének kihasználása, illetve a rekreációs lehetőségek és a természeti értékek miatt (Kincses, 2019; Rédei, 2019b).

---

8 – Ekkor ment végbe a veszélyes és piszkos iparágak kitelepülése, a belső részek nehezedő elérhetősége számos gyártó- és szolgáltatói tevékenységet kiszorított, és helyükön képviselőket, ügynökségeket, head office és irányító testületek kezdtek el munkájukat.

9 – A 2008-as pénzügyi válság elindított egy relocation folyamatot, amelynek során számos külföldi cég a túlélés időszakára itt fejlesztett. Ez helyben tartotta a magyar munkaerőt, és nemzetközi üzleti környezettel, elvárásokkal ismertette meg. 2010 után, és ebben a választási eredményeknek is hatása volt, már itt szerzett referenciákkal számosan a külföldi munkavállalás, tanulás mellett döntöttek.

A legtöbb statisztika eltér abban, hogy az adott ország állampolgáraitól beszél, vagy az abban az országban születettekről vagy az ott-tartózkodókról (tipikusan ötféle okból lehet egy országban jogszerűen tartózkodni: munkavállás, tanulás, családi ok, befektetés, orvosi kezelés). Ha ebben a tekintetben akarunk reflektálni a trendekre, akkor azt mondhatjuk, hogy Budapesten laknak olyanok, akik az elmúlt évtizedben a kedvezményezett állampolgársági kategória jogi keretében kaptak magyar állampolgárságot. Ha a születés szerint nézzük a kérdést, akkor történelmi folyamataink és földrajzi tranzithelyzetünk a meghatározó. A jövőben is azzal számolunk, hogy egyetemi városaink jelentős számú külföldi hallgatónak adnak helyet. Hazánk továbbra is elsősorban európaiak számára jelent célpontot, inkább a kis távolságú cirkuláris vándorlások a jellemzők. Európán belül a szomszédos országok kiemelkedő aránya e szempontból összefügg a határokon átvélő nyelvi, kulturális kapcsolatokkal.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- IOM (2019): *World Migration Report 2020*, Geneva, IOM, [https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr\\_2020.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr_2020.pdf) (letöltve: 2020. 07. 09.).
- KINCSES ÁRON (2014a): Nemzetközi migrációs körkép Magyarországról a 2011-es népszámlálási adatok alapján, *Területi Statisztika*, 54. évfolyam, 2014/6., 590–605.
- KINCSES ÁRON (2014b): A Magyarországon élő külföldi állampolgárok területi koncentrációja, 2001–2011, *Területi Statisztika*, 54. évfolyam, 2014/6., 531–549.
- KINCSES ÁRON (2019): A Magyarországon élő külföldi kötődésű népesség területi jellegzetességei, 2011–2017, *Területi Statisztika*, 59. évfolyam, 2019/5., 463–497., <https://doi.org/10.15196/TS590502> (letöltve: 2020. 07. 09.).
- KINCSES ÁRON – L. RÉDEI MÁRIA (2012): Budapest térszerkezetéről, *Településföldrajzi Tanulmányok*, 1. évfolyam, 2012/1., 76–100.
- LAKATOS MIKLÓS – L. RÉDEI MÁRIA – KAPITÁNY GABRIELLA (2015): Mobilitás és foglalkoztatás, *Területi Statisztika*, 55. évfolyam, 2015/2., 157–180., <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/terstat/2015/02/terstat1502.pdf> (letöltve: 2020. 07. 09.).
- NYÍRI, PÁL (1999): *New Chinese Migrants in Europe – The Case of the Chinese Community in Hungary*, London, Routledge.
- RÉDEI MÁRIA (2001): *Demográfia*, Budapest, Eötvös Kiadó.
- RÉDEI MÁRIA (2007): *Mozgásban a világ – A nemzetközi migráció földrajza*, Budapest, Eötvös Kiadó.
- RÉDEI MÁRIA (2009): Foreigners in Budapest, *Hungarian Statistical Review*, 87. évfolyam, 2009/13., 31–49., [http://www.ksh.hu/statszemle\\_archive/2009/2009\\_K13/2009\\_K13\\_031.pdf](http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2009/2009_K13/2009_K13_031.pdf) (letöltve: 2020. 07. 09.).
- RÉDEI MÁRIA (2012): A Magyarországra irányuló nemzetközi migráció jellemzői az ezredfordulót követően, *Munkaügyi Szemle*, 56. évfolyam 2012/2., 31–43.
- RÉDEI MÁRIA (2014a): A nemzetközi migráció demográfiai és geográfiai aspektusai, in TARRÓSY ISTVÁN – GLIED VIKTOR – VÖRÖS ZOLTÁN: *Napjaink migrációja*, Pécs, Publikon Kiadó, 29–45.
- RÉDEI MÁRIA (2014b): Vándorló diákok, *Demográfia*, 57. évfolyam, 2014/1., 73–93.

- RÉDEI MÁRIA (2019a): Népesedési folyamatok in KHADEMI-VIDRA ANIKÓ – BAKOS IZABELLA MÁRIA (szerk.): *Bevezetés a regionális tudományokba*, Gödöllő, SZIE GTK Enyedi György Regionális Tudományok Doktori Iskola és Emberi Erőforrások Fejlesztése Alapítvány, 86–96.
- RÉDEI MÁRIA (2019b): *Budapest és környezetének népesedési folyamatairól*, Budapest, Reg-Infó Kft. tanulmánya, Hétfa Kutatóintézet megbízása.
- RÖVID IRÉN (2020): Olyan jó egyedül? – A szinglik érzelmi állapota, élettel való elégedettsége a 2016. évi mikrocenzus adatai alapján, *Területi Statisztika*, 60. évfolyam, 2020/2., 224–248.
- VALKOVICS EMIL (1963): Hogyan mérjük a népesedési viszonyok hatását a lakossági fogyasztásra?, *Statisztikai Szemle*, 41. évfolyam, 1963/10–11., 1008–1015.
- VAN DE KAA, DIRK J. (1987): Europe's Second Demographic Transition, *Population bulletin*, 42. évfolyam, 1987/1., 1–59.



## INTERNETES FORRÁSOK

- <https://yaleglobal.yale.edu/content/world-population-2020-overview> (letöltve: 2020. 07. 09.).
- <https://www.worldometers.info/world-population/> (letöltve: 2020. 07. 14.).
- <http://www.mma-tv.hu/mma-tv/-/video/1694445/a-mult-jovoje-epitesze-ti-konferencia-budapestrol-eloado-l-redei-maria-> (letöltve: 2020. 07. 09.).
- <https://demografus.jsessionid=F12747CE7CAAFB2446E935A980F03D4E> (letöltve: 2020. 07. 09.).
- [http://idresearch.hu/userfiles/File/eia/II\\_01\\_redei.pdf](http://idresearch.hu/userfiles/File/eia/II_01_redei.pdf) (letöltve: 2019. 07. 09.).
- <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/terstat/2015/02/terstat1502.pdf> (letöltve: 2020. 07. 09.).
- [http://www.ksh.hu/statszemle\\_archive/2009/2009\\_K13/2009\\_K13\\_031.pdf](http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2009/2009_K13/2009_K13_031.pdf) (letöltve: 2020. 07. 09.).
- <http://www.afrikatudastar.hu/index.php/magyar-afrika-tudas-tar/item/131-mozgasban-a-vilag-a-nemzetkozi-migracio-foldrajza> (letöltve: 2019. 07. 09.).
- <https://doi.org/10.15196/TS590502> (letöltve: 2020. 07. 09.).
- <http://nepesseg.population.city/world/eu> (letöltve: 2020. 07. 09.).

## TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

- 1. táblázat: A népesség főbb korcsoportok szerinti alakulása. Forrás: saját szerkesztés
- 2. táblázat: A népesség nemek és főbb korcsoportok szerint. Forrás: saját szerkesztés
- 3. táblázat: Települések száma a települések népességnagysága szerint (db). Forrás: saját szerkesztés
- 4. táblázat: A települések számának megoszlása a települések népességnagysága szerint (%). Forrás: saját szerkesztés
- 5. táblázat: A lakosok száma a települések népességnagysága szerint (fő). Forrás: saját szerkesztés
- 6. táblázat: A lakosok számának megoszlása a települések népességnagysága szerint (%). Forrás: saját szerkesztés

## IMPACT OF POPULATION

### THE FUTURE OF PAST

#### Abstract

*The article provides an overview of how population trends are evolving and their effects on population composition at the global, European, and domestic levels. Based on the Hungarian population forecast, it gives an overview of the expected spatial location of the population by looking at the main age groups and at the settlement level. Appliers in modeling work use these. He focuses on the impact of international migration on Hungary and its spatial distribution. Population forecasting is important information for long-term planning. The author makes long-term and long-term forecasts at the regional and municipal level, which give users the possibilities of the limitations of the current structure. It shows what expected values will be distributions, covers Budapest and the development of the age composition.*

**Keywords:** Hungary, Budapest, migrant population, population estimation by main age group, foreigners in Budapest

#### L. Rédei Mária

*Az MTA doktora. Matematika–földrajz szakon végzett 1971-ben az ELTE Természettudományi Karán. 1990 és 1995 között az OECD SOPEMI nemzeti levelezője a nemzetközi migráció területén. Évtizedeken keresztül foglalkozott Budapest népesedési előrejelzésével, valamint több regionális előreszámítással. Az MTA Demográfiai Bizottságának tagja.*



## FIATALOK A TÁVLATI JÖVŐRŐL A COVID-19 ÁRNYÉKÁBAN

KRISTÓF TAMÁS – TÓTHNÉ SZITA KLÁRA

### Absztrakt

*A Covid-19-világjárvány felerősítette a fiatalok jövő iránti érdeklődését, amit megragadva a Magyar Tudományos Akadémia IX. Osztályának Statisztikai és Jövőkutatói Tudományos Bizottsága 2020-ban újra felmérte a hazai fiatalok jövővel kapcsolatos gondolatait, várakozásait, reményeit és félelmeit.*

*A fiatalok jövővel kapcsolatos várakozásai a változásokat illetően nagyjából kedvezőnek mondhatók. Személyes életükben a család lesz a legfontosabb, a válszadók meghatározó többsége Magyarországon képzelel el az életét.*

*Megállapítható, hogy a fiatalok meglepően pontos és reális előrejelzéseket tudtak adni globális tendenciákra, ami a világpolitikai erőterrel, a világgazdasági súlyponteltolódással, a globális népesség alakulásával, a legnépesebb városokkal, a környezeti állapot jövőjével, a technológiai fejlődéssel, valamint a világra leselkedő veszélyekkel kapcsolatos várakozásaikban egyaránt megmutatkozott. A válaszok alapján reálisan gondolkodnak Magyarország gazdasági és demográfiai helyzetéről.*

*Várakozásunkkal ellentétben a Covid-19 nem okozott jövőszokkot a fiatalokban. A világról kialakult képüket szinte egyáltalán nem befolyásolta a pandémias helyzet, ami különösen meglepő a kommunikáció, az oktatás, az ügyintézés és a vásárlási szokások tekintetében, hiszen már eddig is erőteljes elmozdulás történt a virtuális világ irányába.*

**Kulcsszavak:** jövőorientáltság, jövőképzés, fiatalok várakozásai

---

A Covid-19-világjárvány felerősítette a fiatalok jövő iránti érdeklődését, amit megragadva a Magyar Tudományos Akadémia IX. Osztályának Statisztikai és Jövőkutatói Tudományos Bizottsága (MTA SJTB) 2020-ban újra felmérte a hazai fiatalok jövővel kapcsolatos gondolatait, várakozásait, reményeit és félelmeit. A felmérés eredményeit a legutóbbi, 2018-as

tapasztalatok, valamint a legfrissebb hazai és nemzetközi kutatások kontextusában is értékeltük.

A jövőorientáltság-vizsgálathoz korcsoportonként differenciált módszert alkalmaztunk. A tizennégy éves fiataloknál egységesen kialakított témakörökre épített brainstormingot, a 17–18 éves fiataloknál papíralapú kérdőíves felmérést, míg az ennél idősebb korcsoportokban online kérdőív kitöltését kértük 2018-ban és 2020-ban is. Összességében 1304 fő vett részt a kutatásban, és adott értékelhető válaszokat a felmérésben szereplő kérdésekre.

A papíralapú kérdőívet 324 17–18 éves fiatal töltötte ki, a tizennégy éves fiatalok részére szervezett brainstormingon huszonöten vettek részt, az online kérdőívet pedig 955 tizennyolc év feletti fiatal töltötte ki. A válaszadók 58%-a lány, 42%-a fiú volt.

Az empirikus felmérés keretében a világ és Magyarország jövője mellett a környezeti állapot, az energetika, az oktatás, a tudomány és a technológia, az egészség, a család és a személyiség, a munka világának és a közlekedés jövőjének alakulására, valamint a személyes élettel kapcsolatos várakozásaikra is rákérdeztünk. Az ismételt lekérdezésnél kíváncsiak voltunk arra, hogy a jövőről alkotott elképzelésüket befolyásolja-e a világjárvány, várakozásaik vagy félelmeik között a Covid-19 milyen mértékben tükröződik.

Írásunk a 2018. évi vizsgálat eredményeire (Tóthné Szita et al., 2019) építve tömören áttekinti a jövőorientáltság fogalmi kereteit, a korábbi és a jelenlegi empirikus vizsgálat módszertanát, áttekint néhány jövőre vonatkozó tanulmányt, amely a Covid-19 hatására született, majd az egyes vizsgált témakörök mentén részletesen értékeli a kutatás eredményeit, összehasonlítva a két év különbséggel adott válaszokat.

## **A jövőorientáltság korábbi hazai empirikus vizsgálata**

A jövőorientáltság az emberi gondolkodásnak az a megnyilvánulási módja, amelyben a gondolkodást a jövővel kapcsolatos előfeltevések, elképzelések és várakozások hatják át (Hideg–Nováky, 1998). A jövőorientáltság-vizsgálatok célja a jövőorientált attitűd összetevőinek feltárása a jövő iránti érdeklődés, a jövőről való gondolkodás, a jövőért végzett tevékenységek, valamint a jövőre vonatkozó várakozások dimenzióiban (Hideg–Kappéter–Nováky, 1994).

Az 1990-es évek elején végzett felmérések eredményei arra mutattak rá, hogy a magyar fiatalok jövőről való gondolkodása általában kialakulatlan, fejletlen, és bizonytalan attitűd jellemzi. Magyarországon is tetten érhető jelenség volt a jövősock, a fatalizmus, illetve az egészséges, de pesszimista viszony a jövőhöz (Hideg–Nováky, 1998). A válaszadók általában reményüket fejezték ki a jövő befolyásolására vonatkozóan. Tipikus felfogás volt, hogy

az emberek nemigen foglalkoznak a jövővel, noha úgy vélik, hogy sorsuk alakulása tőlük függ (Hideg–Nováky, 2002).

A 2006-os felmérés eredményei alapján szinte valamennyi olyan mutató javult, amely a jövőre gondolás mikéntjére vonatkozott (Hideg–Nováky, 2008). Többségbe kerültek azok, akik úgy gondolták, hogy sorsukat képesek befolyásolni. Látványosan csökkent a jövőtől félők aránya, az egyéni boldogsághoz fűződő várakozások határozottan javultak, növekedett a megtakarítók száma, erősödött az egészséggel való törődés. Az ország jövőjével kapcsolatban a megkérdezettek hasonló mértékben vártak javulást és romlást.

Különböző korosztályú fiatalok jövőorientáltságát vizsgálta kérdőíves felméréssel Dörnyei–Nagy (2010a, 2010b) és Gál et al. (2010). Megállapítást nyert, hogy a jobb anyagi helyzetben lévők könnyebben alkalmazkodnak, ambiciózusabbak, és nyitottabbak a jövőre. A fiatalok vilásképe nem mutatott szignifikáns területi és nemi különbséget, ugyanakkor bebizonyosodott, hogy a média igen nagy befolyást gyakorol a jövőképekre. Kiderült, hogy a cselekedetek sokszor nincsenek összhangban a célokkal. Első ízben fogalmazták meg a fiatalok, hogy nem szeretnék, ha Magyarország bevándorlási célpont lenne (kivéve akik külföldre szándékoznak költözni), miközben tisztában voltak a népességcsökkenés mértékével és az idősök jövőbeni ellátási problémáival. A fiatalok a mostani világnál sokkal idillibb jövőt látnak maguk előtt, ugyanakkor nem tudják, miként jutnak el oda, és sokan inkább menekülnek a problémák elől.

A hazai Z generáció jövőről alkotott elképzeléseit, véleményét és jövővárakozásait vizsgálta empirikusan Bernschütz et al. (2016), a jövőtervezés, a személyes tér, valamint a társadalom és a környezet témakörei mentén. A megkérdezett fiatalok úgy vélték, szeretni fogják a munkájukat, ugyanakkor nem hajlandók hétvégén dolgozni. Elfogadják, hogy a jövőben csökkenni fog hazánk népessége, és személyes életükben nem jelentkezik kiemelkedően kívánt tényezőként a gyerekvállalás. Az egészségi állapot javulását várták, nagyok voltak a várakozások a technológiai fejlődéssel és az e-kereskedelemmel kapcsolatban. A hagyományos iskolarendszer térvesztését vizionálták, az egyenlőtlenségek növekedését várták, baráti kapcsolataik ápolását pedig fontosnak tartották. Ugyanakkor nem gondoltak arra, hogy a hazai társadalom és gazdaság helyzetén ők lennének hivatottak javítani, jöllehet tisztában voltak hazánk társadalmi, gazdasági és környezeti problémáival.

A 2018. évi jövőorientáltság-felmérést a különböző fiatal korosztályok megszólításánál véleményünk szerint leginkább optimális módszerek szerint differenciáltuk. A jövőorientáltság méréséhez egységesen kialakított témaköröket a tizennégy éves fiataloknál brainstorming, a 17–18 éves fiataloknál papíralapú kérdőíves felmérés, míg az ennél idősebb fiatalok esetében a közösségi média felhasználásával, online kérdőív alkalmazásával mér-

tük fel (Tóthné Szita et al., 2019). A tizennégy éves diákokkal lefolytatott brainstorming megfelelő strukturálása érdekében a felmérés témaköreire orientáló diákat vetítettünk ki, amelyeken a konkrét témák 1968-as és 2018-as állapota szerepelt, és mindig az volt a kérdés, hogy a fiatalok mit várnak 2068-ra, illetve esetenként rövidebb időszakra előretekintve. Mint már említettük, a papíralapú kérdőíves felmérés a 17–18 éves fiatalok jövővel kapcsolatos várakozásait igyekezett feltárni. A kérdőív kérdései többségükben két időtávra, húsz és ötven évre vonatkoztak, ezáltal biztosítva a változás irányára való következtetés lehetőségét. A kérdőív kérdései tíz fő területre terjedtek ki. A tizennyolc évesnél idősebb fiatalok esetében alkalmazott online kérdőív a jövőre vonatkozó kérdések tekintetében megegyezett a papíralapú kérdőívvel. Az eredményeket a 2020-ban megismételt felméréssel összehasonlítva értékeljük a harmadik fejezetben.

## Várakozások a Covid–19 első hulláma alatt

A Covid–19-világjárvány megrendítette a világot, és sok bizonytalanságot okozott a betegségek terjedési sebessége, a fertőzés halálozási aránya, a lakosság körében előforduló enyhe esetek kezelése, a hosszabb távú hatások, az immunitás, a tesztelés, a kezelés stb. tekintetében, ami a lehetséges jövőpályák széles skáláját körvonalazta. A válságból való kilábalásra – jövőkutatási módszereket alkalmazva – különböző stratégiai előrejelzések készültek. A jövőt megjósolni lehetetlen, de a stratégiai előrelátás, a jövőre vonatkozó stratégiák kidolgozása, a lehetséges fejlesztések feltárása, az új lehetőségek és kihívások azonosítása a gyorsan változó körülmények között egyre fontosabb lett. A Covid–19 jövőbeni terjedésére és hatásaira több szcenárió készült (OECD, 2020).

A Covid–19 által inspirált hazai és nemzetközi kutatási eredmények szerint a fiatalok jövővel kapcsolatos véleménye és kilátásai bizonytalanná váltak (ILO, 2020). A pénzügyi-gazdasági világ jövőjéről nyilatkozó szakértők csak tovább erősítették ezt a bizonytalanságot. A Covid–19 után más lesz a világ, mint előtte, ami különösen igaz a digitális gazdaságra. Az erősödő digitalizálás átrajzolja a munkát és a tanulást, előtérbe kerül a telemedicina és a különböző szolgáltatások kézbesítése. Egyéb strukturális változások is felgyorsulhatnak, ideértve az ellátási láncok racionalizálását, illetve a határokon átnyúló adatáramlások további robbanását. A pandémia rávilágított a globális együttműködés fontosságára. Az IMF által megkérdezett szakértők szerint a Covid–19 maradandó nyomot hagy a világban, és valószínűleg meg kell tanulni együtt élni a vírussal (IMF, 2020).

A Deloitte kutatása szerint 2019-ben a fiatalok sokkal borúlátóbbak voltak, mint 2018-ban. A kutatás az Y és Z generáció tagjait talajvesztettnek nevezi. Nagy részük mind a gazdasági növekedést, mind az üzleti élet társadalomra gyakorolt hatását pesszimistán ítélte meg.



A társadalom és szűk környezetük központi helyet foglal el az életükben. A fiatalok ambíciózusak, de életcéljaik átrendeződtek. A megkérdezettek fele magasabb fizetést szeretne, preferálják az utazásokat, míg a családalapítást későbbre halasztanák. Aggódnak a klímaváltozás miatt. Tartanak a munkanélküliségtől és az egyenlőtlenségtől. Bár a közösségi média aktív fogyasztói, 80%-uk fél attól, hogy csalók áldozatává válik. Ezzel szemben a 2020-as felmérésben a fiatalok rezilienciája tükröződik. A Covid-19-járvány okozta, soha nem látott egészségügyi és gazdasági zavarok ellenére az ezredforduló generációja kész egy jobb jövő alakítására (Deloitte, 2020).

A koronavírus a geopolitikai trendeket is felgyorsította. Bremmer (2020) szerint erősödni fog a deglobalizáció, mivel a logisztikában a jelenlegi válság során napvilágra került nehézségek rámutattak a globális just-in-time ellátási láncoktól való elmozdulás szükségességére. A gazdasági problémák miatt a „nemzetem az első” politika arra ösztönzi a vállalatokat, hogy a kedvező üzleti műveleteket lokalizálják nemzeti és regionális ellátási láncokra, ami a nacionalizmus elkerülhetetlen növekedésével jár. Ugyanakkor a Covid-19 megmutatta, hogy társadalmakként még mindig képesek vagyunk elnyelni a sokkokat. A Covid-19 után következő világ olyan hely lesz, ahol Kína nagy valószínűséggel bebizonyítja, hogy képes vállalni a globális vezetés súlyát, miközben az USA cselekvőképességébe vetett bizalom romlani fog.

A globális járvány azt is megmutatta, hogy a klímaváltozást vissza lehet szorítani, az emberek felesleges utazások nélkül is élhetnek. Ugyanakkor a koronavírus utáni világban a nemzeteknek meg kell tanulniuk, hogy nem aggódhatnak egyszerre csak egy dolog miatt. Számos összetett kérdést kell egyszerre kezelni, és a gyorsan kialakuló válság nem változtathatja meg a prioritások rangsorát, például az éghajlatváltozás kiemelt jelentőségét (Stucki, 2020).

A Miskolci Egyetem Alkalmazott Társadalomtudományi Intézetének felmérései szerint a válaszadók a járványhelyzetet félelmetesnek, kiszámíthatatlannak, rettenetesnek tartották. Aggódtak idős hozzátartozóik miatt, ugyanakkor bizonyos kérdéseket az ötfokú Likert-skálán pozitívnak értékelték: például a járványos időszaknak lehetnek kifejezetten jó hatásai, melyek a járvány utáni időszakra is megmaradhatnak, vagy hogy az emberiség előbb vagy utóbb minden betegséggel meg tud birkózni, így az új típusú koronavírussal is. Ugyancsak magas értékelést kapott az a megállapítás, hogy globalizált világunkban egyre több ilyen és akár még súlyosabb világjárvány lesz. A tanulmány leegyszerűsített konklúziója, hogy a tudományba vetett hitre, a sorsszerűséget vagy az isteni szándékot hangsúlyozó, valamint a szelekciós érvelésre épülő stratégiák lehetnek sikeres megküzdési stratégiák, míg az egész helyzetnek csak a negatívumait érzékelő pesszimista megközelítés lehet a sikertelen (Szabó-Tóth, 2020). Az üzleti szférában a kilátástalanság jelenik meg, különösen a turizmus, vendéglátás szektorban.

## Eredmények: hogyan látják a fiatalok a jövőt?

A háromféle kutatási módszerrel elért eredményeket a vizsgált tíz fő terület mentén mutatjuk be.

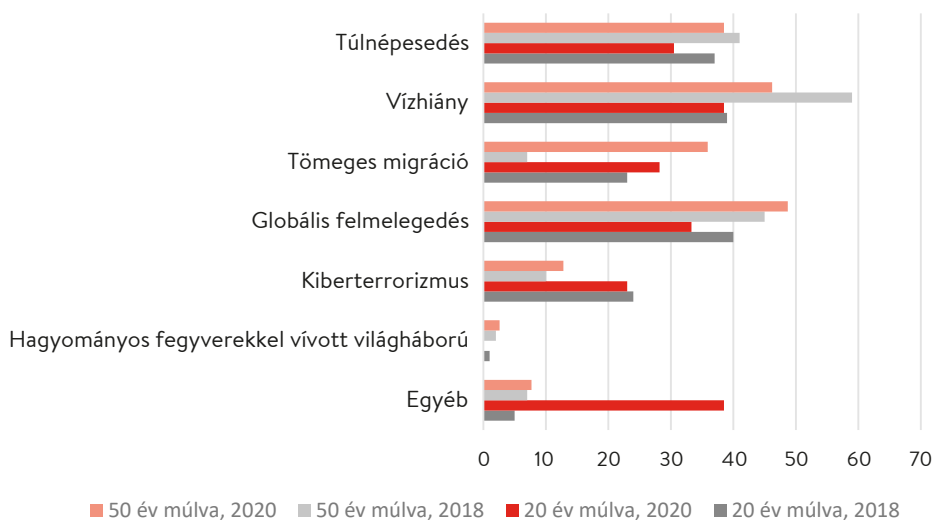
### A világ jövője

A témakörön belül két időtávban (húsz és ötven év) kerestünk válaszokat a világ legbefolyásosabb országaival, a globális népesség alakulásával, a világra leselkedő veszélyekkel, a gazdaságilag legerőteljesebben fejlődő földrészsel, valamint a jövő legnépesebb városaival kapcsolatos kérdésekre.

A válaszadók 61%-a húszéves időtávlatban Kínát jelölte meg a világ legbefolyásosabb országaként, viszont úgy gondolják, hogy ötven év múlva a szerepe csökkenni fog, India és Oroszország befolyása pedig erősödik. Az USA szerepe mindkét felmérésben a második helyen jelent meg, és ötven évvel később csökkenő szerepet tulajdonítottak neki. A világ legdinamikusabban fejlődő földrészének mindkét felmérésben Ázsiát jelölték meg a válaszadók, azonban az arányokban volt némi elmozdulás. Az utóbbi felmérés Afrika és Dél-Amerika fejlődését is előrevetíti.

A Föld népességének alakulására vonatkozóan a fiatalok ötvenéves előrettekintéssel az ENSZ által legvalószínűbben prognosztizált 10,5 milliárd fős világnépességhez meglepően jól közelítő becslést adtak, de voltak, akik szerint ennél is többen leszünk. A Holddal kapcsolatban a fiatalok különböző holdállomások, bázisok létezésére gondoltak, több ezer lakossal. A diákok vélekedése szerint ötven év múlva, nem elrugaskodott mértékben, de lakottá válhat a Hold.

A világra leselkedő két legnagyobb veszélyforrásnak a fiatalok húszéves távlatban a globális felmelegedést és a tömeges migrációt tartják. Ettől csak kismértékben tért el a túlnépesedés. A 2020-as felmérésben az egyéb veszélyek azonos súllyal jelentek meg. Az ötven év múlva bekövetkező helyzetet elképzelve a vízhiány dominanciája mögött a globális felmelegedés és közel azonos súllyal a túlnépesedés szerepelt a válaszokban. A válaszadók 5%-a pesszimista a világ jövőjét illetően. Tartanak a kiberháborútól, a chiptechnológiától, a földönkívüliekkel való kommunikációtól és a Föld pusztulásától.



1. ábra: A világra leselkedő legnagyobb veszélyek a 2018. és a 2020. évi felmérés alapján

Forrás: saját szerkesztés

A jövő legnépesebb városaiként ázsiai és afrikai városokat (Újdelhi, Mumbai, Kairó, Lagos, Sanghaj) jelöltek meg a fiatalok, összhangban e kontinensek népességnövekedésével és a városiasodás erősödésével.

## Magyarország jövője

A felmérés Magyarországgal kapcsolatos blokkja a Kárpát-medencei magyarság lélekszámára, az anyaország népességének számára, gazdasági teljesítményének alakulására, hivatalos pénznemére és a vásárlási szokások változására irányult.

A Kárpát-medencei magyarság lélekszámára húsz évre előre tekintve átlagosan tizenegy-, ötven évre előre tekintve tízmillió fő körüli becslést adtak. A kérdőívek értékeléséből azonban megállapítható, hogy a fiatalok várakozásai szerint húsz év múlva 18%, ötven év múlva 33% a valószínűsége a nyolcmilliónál kisebb létszámú Kárpát-medencei magyarságnak.

A magyarországi népességre vonatkozóan a fiatalok húszéves távlatban nyolc–kilenc milliós, ötvenéves távlatban hét–nyolc milliós népességszámot vártak két évvel ezelőtt. Újabb felmérésünkben a korábban megmutatkozó pesszimizmus csökkent, most a válaszadóknak csak a negyede gondolja úgy a korábbi 33%-kal szemben, hogy ötven év múlva

hétmilliónál kevesebb lesz a népességszám, viszont mintegy 15%-uk úgy véli, a népesség elérheti a tizenkétfélmilliót. Főként a média hatására a fiatalok döntő többsége nem tekint megoldásként a bevándorlásra a népességcsökkenés hatásainak ellensúlyozásaként. A külföldre utazók számában ugyanakkor optimisták: véleményük szerint ötven év múlva nem lesz olyan magyar ember, aki ne járt volna külföldön.

A hazai egy főre jutó GDP tekintetében a válaszadók többsége úgy vélekedik, hogy húsz év múlva érhetjük el a közép-európai országok átlagát. A fiatalok több mint ötöde gondolta úgy, hogy húsz év múlva Magyarországon lesz az Európai Unió belüli a legalacsonyabb az egy főre jutó GDP. Ötvenéves távlatban azonban erősebb optimizmus volt tapasztalható, a fiatalok 40%-a szerint akkor már elérhetjük a nyugat-európai országok átlagát. A korábbi felmérésünknel csak 25% vélekedett így. A megkérdezettek harmada szerint – mindkét felmérésben – a közép-európai országok átlagos szintjének közelében alakulhat a mutató.

A hivatalos pénznem a válaszadók többsége szerint húsz év múlva is a forint marad, de ötven év múlva már az euró lesz a forint mellett a válaszadók fele (2018-ban), illetve harmada szerint (2020-ban), ugyanakkor a válaszadók mintegy hatoda – mindkét felmérésben – azt fogalmazta meg, hogy ötven év múlva egy kriptovaluta lehet a hivatalos pénznem. A két felmérés egyaránt azt mutatta, hogy a papírpénz és a pénzérme használatában húsz évre előretekintve a fiatalok túlnyomó többsége még hisz, ötvenéves távlatban azonban lényegesen kevesebben.

A fiatalok várakozásai szerint vásárlásainkra húsz év múlva túlnyomórészt az interneten keresztül kerül sor, de bizonyos dolgokat még boltokban vásárolunk majd meg. Ötvenéves időtávban növekedett a csak internetes vásárlást előrevetítő aránya. A két év különbséggel megvalósult lekérdezés ugyan mutatott eltérést, de a Covid-19 hatása nem mutatott szignifikáns összefüggést.

A fiatalok harmada vélekedett úgy 2018-ban, hogy húsz év múlva a hivatalos ügyeket főleg az interneten keresztül lehet majd intézni, de az idei felmérésünk során már 45%-uk vélekedett így, amit egyértelműen a Covid-19 hatásaként értékeltünk. Viszont a megkérdezettek 13%-a szerint soha nem valósul meg teljes mértékben az online ügyintézés.

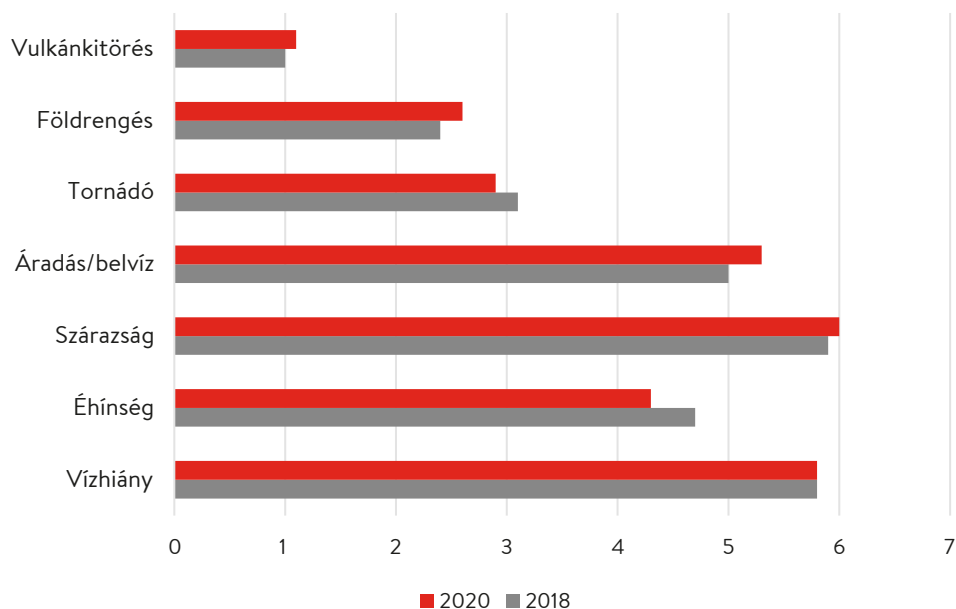
Konkrét kérdésünkre, hogy a megkérdezett fiatalok milyen veszélyeket látnak Magyarországi jövőjére nézve, többen említették a Soros-tervet és a bevándorlást.

## A környezeti állapot jövője

A környezettel kapcsolatban globális szintű és Magyarországra vonatkozó kérdések szerepeltek, többek között a megújuló energiaforrások, a természeti katasztrófák és az emberek környezettudatossága témájában.

A válaszadók 90%-a szerint a környezeti katasztrófák száma egyre emelkedni fog. A környezeti veszélyek ugyanazok lesznek húsz és ötven év múlva is, csak sokkal gyakoribbá válnak. Emellett számolni kell a biodiverzitás csökkenésével, amelyet még erősít az évszakok felboruló rendje, a virágzás utáni fagyok, a felhőszakadások és az azokat követő villámáradások.

Magyarországra nézve a legnagyobb környezeti veszélyforrásként a fiatalok leginkább az árvizeket és belvizeket nevezték meg, amelyeket a szárazság és a vízhiány követett. A fiatalok mintegy fele fél az éghajlatváltozás hatásaitól. A veszélyek között például a szennyezettséget, a hulladékot, a globális felmelegedést és az ökoszisztéma pusztulását említették. Magyarország erdővel borított területének nagysága a válaszadók többsége szerint csökkenni fog. Az éghajlatváltozástól való félelem 2018-hoz viszonyítva 5%-os növekedést mutatott 2020-ban.



2. ábra: A környezeti veszélyek rangsora a 2018. és a 2020. évi felmérés alapján

Forrás: saját szerkesztés

A környezeti fenyegetettség a környezettudatosság javulását is kiváltja, bár húsz évet előreugorva a fiataloknak még 30%-a meglehetősen szkeptikus e tekintetben, úgy vélik, automatikus javulás nem várható, viszont hosszabb időtávon 90%-uk környezettudatosabb társadalmat feltételez. Húszéves időtávban a szkeptikusok közel azonos arányban várnak romlást vagy stagnálást, ötvenéves időtávlatban a középiskolás korosztály kétharmada romlást vetített előre, az idősebb korosztály azonban optimistábbnak bizonyult.

## Az energetika jövője

A válaszadók túlnyomó többsége azt gondolja, hogy hosszú távon, globális szinten a megújuló energiaforrásokból származó energia mennyisége nőni fog, ugyanakkor a megújuló részarányának 40%-os világméretű elérését illetően megoszlottak a vélemények (a válaszadók hatoda szerint ez ötvenéves távlatban reális).

A megkérdezettek túlnyomó többsége úgy gondolja, hogy Magyarországon a villamos energia előállítása terén húsz év múlva is az atomerőmű lesz a meghatározó, de emellett a napenergia is teret nyer. Ötvenéves időtávra előretekintve a fiatalok szerint az atomenergia súlya csökkenni fog, a napenergia szerepe lesz a legnagyobb, és mellette a fúziós energia jelentősége növekszik majd.

Az épületek fűtésére használt energiahordozókkal kapcsolatos válaszok alapján megállapítható, hogy a fiatalok húsz év múlva már az épületekre szerelt napelemekből származó energiát várják első helyen, a másodikon az erőművek által előállított energiát, és ezzel közel azonos mértékben a földgázt. Kisebb részarányt fog még képviselni szerintük a geotermikus energia hasznosítása. Ötvenéves távlatban egyértelműen a napelemek lesznek szerintük a meghatározók az épületek fűtésében, ezt követi majd a geotermikus energia. A földgáz szerepének visszaszorulását vetítik előre.

## Az oktatás jövője

A fiatalok elsősorú többsége szerint húszéves időtávlatban az angol nyelv ismerete lesz a legfontosabb, a fiatalok közel tíz-tíz százaléka szerint ezt követi majd a mandarin (kínai) és az orosz nyelv. Ez a válasz összhangban van a legbefolyásosabb ország korábbi meghatározásával, amikor is az Amerikai Egyesült Államok mellett Kínát és Oroszországot jelölték meg. Ettől némileg eltért a tizennégy évesek vélekedése, akik a spanyol nyelvet tartották a második legfontosabbnak, a jelenleg is több mint egymilliárd spanyol ajkú miatt.

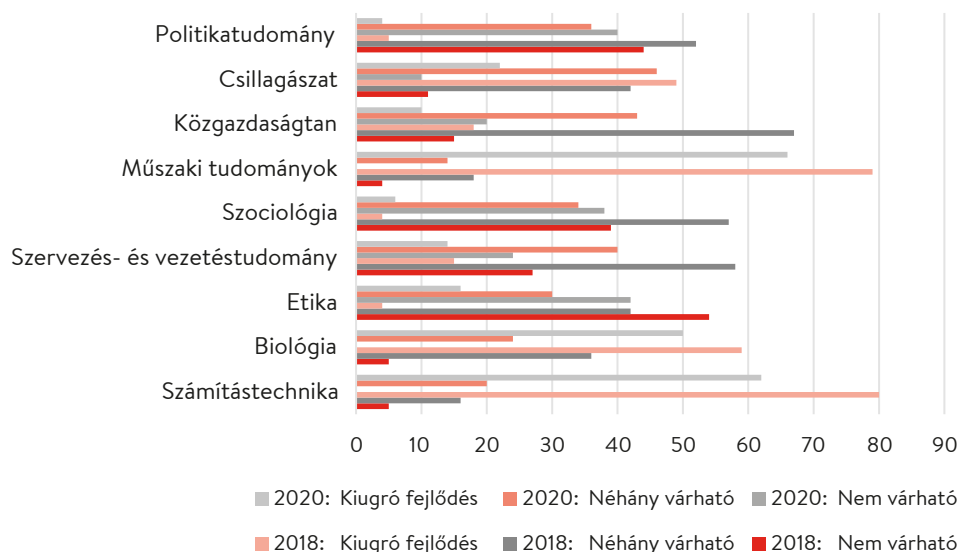
Az iskolába járást illetően a fiatalok húsz év múlva még nem várnak jelentős változást, de ötvenéves távlatban határozottan úgy vélekedtek, hogy a jelenleginél kevesebbet kell majd

iskolába járni. A brainstormingon rákérdezve az okokra a fiatalok szerint felgyorsul a fejlődés, kevesebb idő alatt lehet majd többet tanulni, a tananyagokból kiiktatják a felesleges ismereteket, és sok mindent kivált az otthon/akárhol megvalósuló tanulás. Ötven év múlva ma még nem ismert technológiai segédeszközökkel és módszerekkel kiegészítve, de megmarad a személyes tudásátadás is.

## A tudomány és a technológia jövője

A témakör kérdései egyrészt a tudományok, a műszaki eszközök és a robottechnológia fejlődésére, másrészt a nyomtatott újságok, tankönyvek jövőbeli helyzetére vonatkoztak.

A tudományokban bekövetkező kiugró fejlődés a 2018-as felmérésünk szerint elsősorban a számítástechnika, a műszaki tudományok, a biológia és a csillagászat területén várható, 2020-ban viszont a műszaki tudomány és a számítástechnika mellett csak a biológiát sorolták ide. Ugyanakkor az etika és a politikatudomány területén nem várható előrelépés.



3. ábra: A tudományterületek fejlődése a 2018. és a 2020. évi felmérés alapján

Forrás: saját szerkesztés

A tudományterületeken bekövetkező fejlődés kihat a hétköznapokra, a tévécsatornák alakulására és a tévézési szokásokra. A válaszadók mindkét felmérésben a tévécsatornák

számának csökkenését várják. Ötven év múlva 30%-uk szerint a hagyományos tévécsatornák megszűnnek, és helyüket átveszik az internetes tartalomszolgáltatók. Ezzel összefüggésben a fiatalok szerint ötven év múlva a hagyományos mozik is megszűnnek, mert mindent akárhonnan látni lehet majd a virtuális világban.

A műszaki eszközök kezelése is teljesen megváltozik. A fiataloknak több mint a fele szerint ötven év múlva hangutasítással lehet majd irányítani a műszaki eszközök meghatározó hányadát, de már húsz év távlatában is mindkét felmérésben az egyharmaduk gondolja ezt. A döntő többség reálisnak tartja, hogy ötven év múlva minden eszközünket hangutasítással lehet majd irányítani.

A felméréseink eredménye szerint a jövőben a robottechnológia fogja uralni az életünket. A fiataloknak több mint a fele szerint húsz év múlva megjelennek az első olyan, komplex funkciókat ellátni tudó, nem emberszabású robotok, amelyek néhány összetettebb fizikai koordinációt igénylő területen képesek lesznek kiváltani az emberi munkát. Ötven év múlva a válaszadók ugyanilyen aránya szerint megjelennek az emberre hasonlító robotok, amelyek már összetett koordinációt és egyensúlyt igénylő fizikai munkakörökben is képesek lesznek kiváltani az emberi munkát.

Ötven év múlva a fiatalok többsége szerint eltűnnek a nyomtatott újságok. Nyomtatott tankönyvek ugyan – szintén a többségük szerint – ötven év múlva is lesznek, de kevesebb mint a negyedük gondolja azt, hogy tanulni is fognak belőlük. A ceruzák, a vezetékes telefonok és az optikai adathordozók eltűnését húszéves távlatban valószínűsítik. Az okostelefonok megmaradnak, de a válaszadók jelentős technológiai fejlődést várnak a teljesítményük és a funkcionalitásuk terén.

A kommunikáció is teljes mértékben átalakul a tudományos áttörés következtében. Ötven év múlva a fiatalok szerint a kommunikáció a hagyományos formák mellett hologramikus gondolatátvitellel, beépített chippekkel, az agyi ingereket felfogó szövegszerkesztővel és a gondolatainkat leíró Messenger-alkalmazással fog történni. A személyes kommunikáció is megmarad, bár túlnyomórészt valamilyen számítástechnikai eszközön keresztül fog zajlani a társalgás a virtuális térben. A fiatalok húszéves időtávlatban is teljesen elképzelhetőnek és kívánatosnak tartották, hogy mindent egy eszköz fedjen le, folyamatosan fenn legyünk az interneten, és ne is kelljen rácsatlakozni.

## Az egészség, a család és a személyiség jövője

A magyarok születéskor várható élettartamára vonatkozó várakozások felméréséhez a válasz megkönnyítése érdekében megadtuk a jelenlegi élettartamokat, a várható élettartamot pedig sávosan tüntettük fel. A 17–18 évesek kivételével a válaszadók pesszimisták voltak,

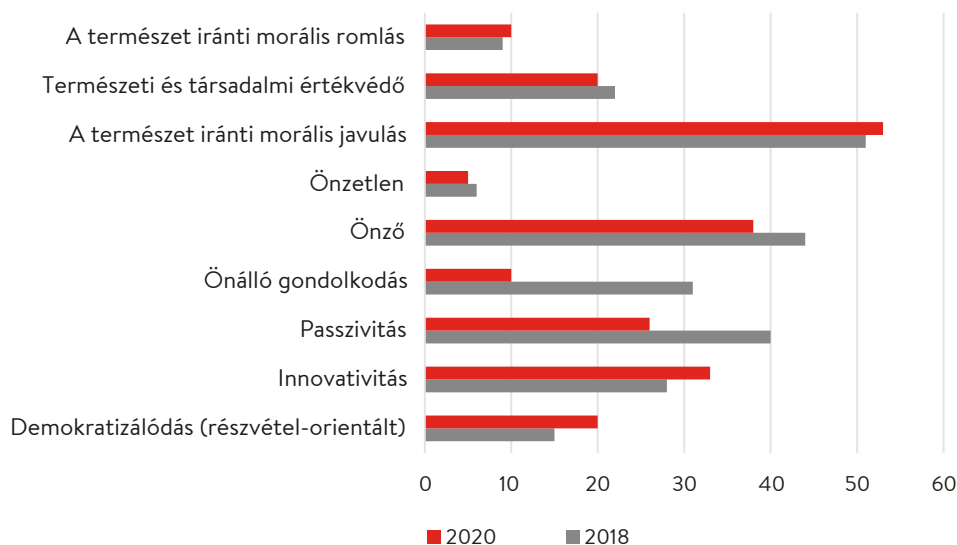


mert a húsz évvel későbbi időszakra a legtöbben a férfiaknál hetven, a nőknél hetvenöt évet jelöltek meg, ami rosszabb adat a jelenleginél. A brainstormingon rákérdeztünk a pesszimizmus okaira. Többek szerint az egészségügy fejlődése elméletileg javíthatná a számokat, de a környezetszennyezés ellentétes irányba hat, s emiatt megkérdőjelezhető az elmúlt ötven évben tapasztalt pozitív tendencia fenntarthatósága a várható élettartam vonatkozásában.

A fiatalok kétharmada bízik abban, hogy a ma gyógyíthatatlan betegségek gyógyíthatósága már húszéves időhorizonton bekövetkezik. Ezzel egyidejűleg a válaszadóknak mintegy a fele véli úgy, hogy új világvjárvány jelenhet meg Magyarországon, és több mint a felük szerint jelenhet meg Magyarországon új, gyógyíthatatlan, halálos betegség.

A családok többségében a fiatalok 40%-a szerint egy gyermek, 41%-uk szerint két gyermek várható, de már jóval kisebb arányban vélekedtek három gyerek vállalásáról (15%). A gyermektelen családok aránya mindkét felmérésben és időtávon 5% alatti volt.

A természeti környezetért érzett felelősség javulását feltételezi a fiataloknak több mint a fele, ami javulás a korábbi felméréshez képest, de emellett 10% szerint morális romlás is előfordulhat. A legszembetűnőbb változás az önálló gondolkodás jelentős visszaesése, ami a jövőformálás szempontjából kedvezőtlen.



4. ábra: A személyiségjegyek változása a 2018. és a 2020. évi felmérés alapján

Forrás: saját szerkesztés

## A munka világának jövője

A válaszadóknak több mint a fele szerint húsz év múlva a munkavégzés helye változatlanul a munkahely lesz. A heti munkaidő a válaszadók véleménye szerint húsz év múlva is átlagosan negyven óra lesz. A brainstormingon tapasztaltak alapján a fiatalok elsöprő többsége szeretné a négynapos munkahetet, de alig valaki tartja valószínűnek, hogy ez valaha megvalósul. A munkahelyi mobilitás vonatkozásában kifejezetten nem szeretnék a fiatalok, hogy a jövőben a főnökük a virtuális térben adjon nekik különböző utasításokat munkavégzésre, míg ők a hálószobában vagy a fürdőszobában tartózkodnak.

A foglalkozások tekintetében a válaszadók szerint jelentős változások várhatók. Több jelenlegi foglalkozás már húsz év múlva megszűnik. Ezek között lesz a bolti eladó, a postás, a portás, az ügyintéző és a taxisofőr. Nem lesz rájuk szükség, mert munkájukat felváltja az internetes kereskedelem, az online ügyintézés és a vezető nélküli robotautó. Teljes mértékben még egyik foglalkozás sem fog eltűnni, azonban az emberi munkaerő minimálisra csökkenhet más rutinszerű cselekvéseket igénylő munkakörökben is. A gépekkel kapcsolatos fóbia viszont késleltetheti ezt a folyamatot.

A fiatalok többsége ötvenéves távlatban végképp nem tudja, milyen munkakörben szeretne dolgozni, de már húsz évre előretekintve is bizonytalanok a várakozások. Ez összhangban van a korábbi jövőorientáltság-felmérésben tapasztaltakkal, hiszen a fiatalok közül sokan valószínűsíthetően olyan munkakörökben fognak dolgozni, amelyek ma még nem is léteznek.

## A közlekedés jövője

A járművek üzemanyaga vonatkozásában a fiatalok közel kétharmada szerint húsz év múlva továbbra is benzin- és dízelüzemű lesz a gépjárművek többsége, ötvenéves távlatban azonban alig az egyharmaduk gondolja ezt. Az elektromos meghajtású autók kizárólagos térnyerésére húszéves távlatban a fiatalok tizede számít, ötven évre előretekintve azonban már a többség ezt gondolja.

A fiatalok elsöprő többsége szerint a technológia fejlődésével az önvezető autók a mindennapok részét fogják képezni ötven év múlva, húszéves távlatban azonban a válaszadóknak kevesebb mint a fele számít az önvezető autó vásárlásának lehetőségére. Általánosságban jelentkezik a fiatalokban az igény a közlekedés kényelmesebbé és gyorsabbá válására.

## A személyes élettel kapcsolatos várakozások

Az e körben szereplő kérdések arra terjedtek ki, hogy miként élhetnek várakozásaik szerint a fiatalok, mi lesz a legfontosabb az életükben, hogyan töltik a szabadidejüket. A kérdések időhorizontja húsz évre terjedt ki.

Ez évi felmérésünk is megerősítette, hogy a válaszadó fiatalok életében a család és a szabadidő okos eltöltése központi helyet foglal el. A válaszadók 86%-ának életében a család, 14%-ában a karrier a legfontosabb húszéves időhorizonton, és ezek mellett fontos a szabadidő aktív eltöltése is. A fiatalok ötöde külföldön képzei el az életét a jobb megélhetés, a megfelelő foglalkozás és a szakmai előmenetel érdekében.

A szegények és gazdagok közötti különbség témakörét érintve a fiatalok vélekedése szerint a gazdagabbak még gazdagabbak, a szegények még szegényebbek lesznek. Ennek következményeként Magyarországon erősödhet a megélhetési bűnözés, világszinten pedig a terrorizmus.

## Következtetések

Az empirikus eredmények alapján megállapítható, hogy a fiatalok jövővel kapcsolatos várakozásai a változásokat illetően nagyjából kedvezőnek mondhatók. Személyes életükben a család lesz a legfontosabb, s a válaszadók többsége az életét Magyarországon képzei el.

Megállapítható, hogy a fiatalok meglepően pontos és reális előrejelzéseket tudtak adni globális tendenciákra, ami a világpolitikai erőterre, a világgazdasági súlyponteltolódásra, a globális népesség alakulására, a legnépesebb városokra, a környezeti állapot jövőjére, a technológiai fejlődésre, valamint a világot fenyegető veszélyekre vonatkozó várakozásaikban egyaránt megmutatkozott.

A jövőorientáltság-vizsgálatban adott válaszok alapján a fiatalok reálisan gondolkodnak Magyarország gazdasági és demográfiai helyzetéről. Húsz- és ötvenéves időtávban az átlagéletkor növekedése mellett a népességszám visszaesésével számolnak. Nem gondolják, hogy a házasságkötések száma megnő, viszont a két évvel korábbi felméréshez képest inkább kétféretes családban gondolkodnak (akkor a megkérdezettek közel fele egygyermekes családokat várt). A hazai gazdaság teljesítménye és az életszínvonal tekintetében legtöbben a közép-európai országok színvonalához való felzárkózást tartják valószínűnek. Húsz év múlva a válaszadók többsége szerint még forinttal fogunk fizetni. Egy részük úgy véli, az emberek környezettudatossága hosszabb távon javul, az egyre nagyobb számú és erejű természeti katasztrófák hatására. A személyiségjegyekben viszont az önző és passzív jegyek erősödnek.

Várakozásunkkal ellentétben a Covid-19 nem okozott jövősokkot a fiatalokban. A világról kialakult képüket szinte egyáltalán nem befolyásolta a pandémiás helyzet, ami különösen meglepő a kommunikáció, az oktatás, az ügyintézés, a vásárlási szokások tekintetében, hiszen már eddig is erőteljes elmozdulás történt a virtuális világ irányába. A fiatalok most is jelentős változásokat vetítenek előre a műszaki eszközök, a robottechnológia, a kommunikáció, az oktatás, a közlekedés, a vásárlási szokások, a hivatalos ügyintézés és a munka terén. A megújuló energiaforrások egyértelmű növekedésére számítanak, de az atomerőművek jelenlétét hosszú távon is valószínűnek tartják. Ötvenéves távlatban szerintük magától értetődő lesz az önvezető, elektromos meghajtású autó, illetve jármű. Ehhez kapcsolódik, hogy megszűnnek a járművek vezetését biztosító foglalkozások. A fiatalok optimisták a tekintetben, hogy a tudomány fejlődése lehetővé teszi a ma még gyógyíthatatlan betegségek leküzdését.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- BERNSCHÜTZ MÁRIA – DÖRNYEI KRISZTINA – NOVÁKY ERZSÉBET (2016): Mit várnak a fiatalok 2025-től?, *Opus et Educatio*, 3. évfolyam, 2016/4., 379–389.
- BREMMER, IAN (2020): *Covid-19 has shown that our geopolitical system is broken*, 2020. 04. 07., <https://www.businesslive.co.za/bd/opinion/2020-04-07-ian-bremmer-covid-19-has-shown-that-our-geopolitical-system-is-broken> (letöltve: 2020. 09. 13.).
- DELOITTE (2020): *The Deloitte Global Millennial Survey 2020*, 2020. 06. 26., <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html> (letöltve: 2020. 09. 16.).
- DÖRNYEI KRISZTINA – NAGY GÁBOR (2010a): Hazai felsőoktatásban részt vevők vélekedése 2025-ről, in NOVÁKY ERZSÉBET (szerk.): *Magyarország 2025 – Tanulmánykötet a Magyarország 2025 című akadémiai kutatás alapján*, Budapest, Gazdasági és Szociális Tanács, 446–470.
- DÖRNYEI KRISZTINA – NAGY GÁBOR (2010b): Hazai középiskolások vélekedése 2025-ről, in NOVÁKY ERZSÉBET (szerk.): *Magyarország 2025 – Tanulmánykötet a Magyarország 2025 című akadémiai kutatás alapján*, Budapest, Gazdasági és Szociális Tanács, 423–445.
- GÁL JOLÁN – TÓTHNÉ SZITA KLÁRA – TÓTH ATILÁNÉ (2010): Négy egyetem, illetve főiskola hallgatóinak véleménye a jövőről, in NOVÁKY ERZSÉBET (szerk.): *Magyarország 2025 – Tanulmánykötet a Magyarország 2025 című akadémiai kutatás alapján*, Budapest, Gazdasági és Szociális Tanács, 471–475.
- HIDEG ÉVA – NOVÁKY ERZSÉBET (1998): A jövőhöz való viszonyunk: jövőorientáltság vizsgálat, *Magyar Tudomány*, 159. évfolyam, 1998/1., 3–17.
- HIDEG ÉVA – NOVÁKY ERZSÉBET (2002): The future orientation of Hungarian youth in the years of the transformation, in GIDLEY, JENNIFER – INAYATULLAH, SOHAIL (szerk.): *Youth Futures – Comparative Research and Transformative Visions*, Westport–Connecticut–London, Praeger Publishers, 123–129.
- HIDEG ÉVA – NOVÁKY ERZSÉBET (2008): A jövőhöz való viszony és változása Magyarországon, *Magyar Tudomány*, 169. évfolyam, 2008/9., 1125–1135.

- HIDEG ÉVA – KAPPÉTER ISTVÁN – NOVÁKY ERZSÉBET (1994): Future orientation in the Hungarian society at the present time, *Society and Economy*, 16. évfolyam, 1994/1, 55–61.
- ILO (2020): *Youth & Covid-19 – Impacts on jobs, education, rights and mental well-being*, 2020. 08. 11., [https://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/publications/WCMS\\_753026/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/publications/WCMS_753026/lang-en/index.htm) (letöltve: 2020. 09. 13.).
- IMF (2020): How will the world be different after Covid-19?, *Finance & Development*, 57. évfolyam, 2020/2., 26–29.
- OECD (2020): *OECD Policy Responses to Coronavirus (Covid-19) – Strategic foresight for the Covid-19 crisis and beyond – Using futures thinking to design better public policies*, 2020. 06. 10., <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/strategic-foresight-for-the-covid-19-crisis-and-beyond-using-futures-thinking-to-design-better-public-policies-c3448fa5> (letöltve: 2020. 09. 15.).
- STUCKI, MAX (2020): *Covid-19 – The World after*, 2020. 03. 20., <https://www.futuresplatform.com/blog/covid-19-world-after> (letöltve: 2020. 09. 13.).
- SZABÓ-TÓTH KINGA (2020): A járványhelyzet értelmezési sémái, in SZABÓ-TÓTH KINGA – SZEPESY PÉTER (szerk.): *Láttelel a járványhelyzetről (Szellem és Tudomány, 2020/2.)*, Miskolc, ME-BTK Alkalmazott Társadalomtudományi Intézet, 7–46.
- TÓTHNÉ SZITA KLÁRA – GÁL JOLÁN – KRISTÓF TAMÁS (2019): Hogyan látják a hazai fiatalok a távlati jövőt?, *Opus et Educatio*, 6. évfolyam, 2019/2., 170–183.

## ÁBRAJEGYZÉK

- 1. ábra: A világra leselkedő legnagyobb veszélyek a 2018. és a 2020. évi felmérés alapján. Forrás: saját szerkesztés
- 2. ábra: A környezeti veszélyek rangsora a 2018. és a 2020. évi felmérés alapján. Forrás: saját szerkesztés
- 3. ábra: A tudományterületek fejlődése a 2018. és a 2020. évi felmérés alapján. Forrás: saját szerkesztés
- 4. ábra: A személyiségjegyek változása a 2018. és a 2020. évi felmérés alapján. Forrás: saját szerkesztés

## YOUNG PEOPLE ABOUT DISTANT FUTURES IN THE ERA OF COVID-19

### Abstract

*COVID-19 pandemic has corroborated young people's interest towards the future, accordingly, the IXth Section Scientific Committee on Statistics and Futures Research at Hungarian Academy of Sciences has explored again their thoughts, expectations, hopes and fears for the future in 2020.*

*Expectations of young people towards future are mostly favorable with regard to changes. Family is regarded as most important in their personal life; most of the respondents intends to live in Hungary.*

*Young people were able to formulate surprisingly exact and realistic forecasts to global tendencies, in particular to global political forces, changes of world economic powers, world population, most populous cities, future environmental status, technological developments and fears for the world. The respondents realistically think of the economic and demographic situation of Hungary.*

*In contrast to our expectations, COVID-19 has not caused future shock for young people. Their vision about the world has almost slightly been influenced by the pandemic, which seems to be utmost surprising in the fields of communication, education, administration and shopping customs already faced by a significant shift to the virtual world.*

**Keywords:** future orientation, visioning, expectations of young people

### Kristóf Tamás

*A Budapesti Corvinus Egyetem Vállalkozásfejlesztési Intézetének egyetemi docense. 1999-től foglalkozik jövőkutatással. PhD-fokozatát 2009-ben szerezte a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskolájában. 2017-től az MTA IX. Osztály Statisztikai és Jövőkutatói Tudományos Bizottságának tagja.*

### Tóthné Szita Klára

*A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Világ- és Regionális Gazdaságtan Intézetének nyugdíjas professzora. 1989-től dolgozik a felsőoktatásban, 1995-ben lett a közgazdaságtudomány kandidátusa, 2008-ban habilitált. 1995-től vesz részt az MTA IX. Osztály Statisztikai és Jövőkutatói Tudományos Bizottságának és jogelődjeinek munkájában.*







# ÚJ UTAKON A HAZAI TEHETSÉGGONDOZÁS AZ ELMÚLT HÁROM ÉVTIZED SZEMLÉLETVÁLTOZÁSA, EREDMÉNYEI

BALOGH LÁSZLÓ

## Absztrakt

*Három évtizeddel ezelőtt jelentős változások kezdődtek a magyar tehetséggondozásban. A tanulmány először ennek főbb társadalmi és tehetségpedagógiai okait elemzi, majd a változások részleteiről olvashatunk a tehetséggondozás gyakorlatában. A harmadik részben az utóbbi tíz év állam által finanszírozott átfogó hazai tehetséggondozó programjairól kapunk képet, ezek eredményeivel együtt.*

**Kulcsszavak:** rendszerváltás, pedagógusképzés, tehetséggondozás, tehetségfogalom, tehetségazonosítás, komplex fejlesztés, gazdagítás, gyorsítás, differenciálás, tanácsadás, a tehetséggondozás rendszere

---

## A tehetséggondozás „háttértényezőinek alakulása” a rendszerváltás évtizedeiben

Amióta iskola van, azóta mindig foglalkoztak külön is a pedagógusok a tehetséges gyerekekkel, évszázadokra nyúlnak vissza a magyar iskolákban a tehetséggondozás gyökerei (Tóth-Sarka, 2020). Ennek történetét itt most nincs lehetőség bemutatni, de egy általános kép a rendszerváltás kezdeti éveiben kialakult helyzetről szükséges ahhoz, hogy az olvasónak kiindulási pontjai legyenek a tanulmányban tárgyalt kérdéskörök elhelyezéséhez, feldolgozásához. A tehetséggondozásnak a rendszerváltás éveiben kialakult hazai és európai helyzete sok szállal kötődik egymáshoz. 1987-ben alakult meg az Európai Tehetségtanács (European Council for High Ability – ECHA), s ez jelentős lendületet adott az iskolai tehetséggondozás fejlődésének itthon is. Ez a tanács kutatókat és gyakorlati szakembereket (elsősorban pedagógusokat) tömörített, s kétévenként rendezendő konferenciáival, kiadványaival hidat épített Európa országai között. A kilencvenes évek elejétől Franz J. Mönks, a Nijmegeni

Egyetem professzora hosszú éveken át volt e szervezet elnöke, jelentős segítséget nyújtva a magyar tehetséggondozás fejlesztésében. Támogatásának intenzitását mutatja, hogy a szervezet megalakulásától a 2000-es évek közepéig folyamatosan volt magyar tagja az ECHA vezetőségének: Gefferth Éva, Herskovits Mária és Balogh László személyében. Majd 2012-től 2020-ig Csermely Péter professzor töltötte be az elnöki funkciót, ami szintén bizonyítja a magyar tehetséggondozás jelentős fejlődésének nemzetközi elismerését az elmúlt évtizedekben. 1987-ben megalakult az ECHA Magyarországi Tagozata is, összetoborozva a tehetséggondozás hazai szakembereit, majd ebből 1989-ben létrejött a Magyar Tehetséggondozó Társaság (MTT), amely körülbelül ötszáz fős tagságával jelentős szerepet vállalt és vállal ma is a hazai tehetséggondozás korszerű formáinak elterjesztésében. A hazánkban elindult rendszerváltás ugyancsak kedvező helyzetet teremtett az iskolai tehetséggondozás fejlődéséhez: nagyobb lett a mozgástere az iskoláknak a tehetségprogramok indításában, s anyagiakban is több forrásból teremthettek alapot, mint a korábbi években. Az új oktatási törvény (1993), a vonatkozó kormány- és miniszteri rendeletek is jobban ráirányították a figyelmet a tehetséggondozás fontosságára, mint azt megelőzően. Mindennek az lett az eredménye, hogy a kilencvenes évek közepétől jelentősen gazdagodtak az iskolai tehetséggondozás formái hazánkban, s folyamatos nemzetközi együttműködés is kialakult ennek háttérében. A magyarországi tehetséggondozás eredményeinek elismerését jelentette, hogy 1990-ben az MTA Pszichológiai Intézete rendezte az ECHA 2. Konferenciáját, majd 2000-ben a Debreceni Egyetemet érte az a megtiszteltetés, hogy megrendezhette az ECHA 7. Konferenciáját – közel ötszáz résztvevővel a világ minden tájáról.

A hazai tehetséggondozás fejlődésében kiemelkedő szerepet játszott az Európai Parlament 1994-ben kiadott, a tehetséggondozásra vonatkozó 1248-as számú ajánlásával. Ebben a következő kiemelt szempontok fogalmazódtak meg:

1. Az iskolával kapcsolatos törvényalkotásnak el kell ismernie és figyelembe kell vennie, hogy a gyermekek különböző képességekkel rendelkeznek.
2. Meg kell szervezni a tehetséggondozást végző tanárok továbbképzését.
3. A tehetségre és a tehetséges gyerekekre vonatkozó információkat el kell juttatni a tanárokhoz, szülőkhöz, orvosokhoz, szociális munkásokhoz és a minisztériumokhoz.
4. A különlegesen tehetséges gyerekek gondozását már iskoláskor előtt el kell kezdeni.
5. Az iskolákban rugalmas és differenciált tantervekre van szükség, továbbá meg kell valósítani az osztályatléptetést.
6. Ajánlják továbbá, hogy az európai miniszteri konferencia hozzon létre tehetséggondozással foglalkozó ad hoc bizottságot.

Az ajánlások megjelenése idején még sok volt a tennivaló ezen szempontok teljesítése érdekében, de napjainkban a velük való szembesítés után az a vélemény fogalmazható meg, hogy összességében Magyarországon az elmúlt évtizedekben kedvező folyamatok játszódtak le a tehetséggondozás területén. Ezek legfontosabb elemeit igyekszem összegezni a tanulmányban.

A fentiekén túl három „szakmai háttértényező” volt kiemelkedő jelentőségű a hazai változásokban: a tehetséggondozás új törvényi, rendeleti szabályozása, a pedagógusképzés és -továbbképzés fejlesztése a témakörben, valamint a tehetséggondozást segítő hazai kutatások erősödése. Vegyük ezeket szemügyre röviden.

## A tehetséggondozás törvényi, rendeleti szabályozása

A rendszerváltást követően már az első új oktatási törvényünk is külön említést tett több paragrafusban a tehetséges tanulókkal való foglalkozás új szabályozásáról. Néhány fontosabb részt idézünk itt.

1993. évi LXXIX. törvény a közoktatásról

10. § 3. pont:

„A gyermeknek, tanulóknak joga, hogy képességeinek, érdeklődésének, adottságainak megfelelő nevelésben és oktatásban részesüljön, képességeihez mérten továbbtanuljon, valamint tehetségének felismerése és fejlesztése érdekében alapfokú művészetoktatásban vegyen részt.”

19. § 7. pont:

„A pedagógus alapvető feladata, hogy nevelő és oktató tevékenysége során figyelembe vegye a gyermek, tanuló egyéni képességeit, tehetségét, fejlődésének ütemét, szociokulturális helyzetét és fejlettségét, fogyatékosságát, segítse a gyermek, tanuló képességének, tehetségének kibontakozását, illetve a bármilyen oknál fogva hátrányos helyzetben levő gyermek, tanuló felzárkóztatását tanuló társaihoz.”

52. § 7. pont:

„Az iskola a tanulók érdeklődése, igénye szerint nem kötelező, választható tanórai foglalkozásokat szervez, felzárkóztatás, fejlesztés, tehetséggondozás, konzultáció, speciális, illetve kiegészítő ismeretek átadása céljából.”

53. § 1–2. pont:

„Az iskola – a tanórai foglalkozások mellett – a tanulók érdeklődése, igényei szerint tanórán kívüli foglalkozásokat szervez. Tanórán kívüli foglalkozás: a) napközis és tanulószo-

bai foglalkozás; b) szakkör, érdeklődési kör, önképzőkör, énekkar, művészeti csoport; c) az iskolai sportkör; d) a tanulmányi, szakmai, kulturális verseny, házi bajnokságok, diáknap; e) az iskola pedagógiai programjában rögzített, a tanítási órák keretében meg nem valósítható osztály- vagy csoportfoglalkozás, így különösen a tanulmányi kirándulás, környezeti nevelés, a kulturális, illetve sportrendezvény.”

E néhány rövid rész is mutatja, hogy – súlyának megfelelően – a tehetséggondozást nemcsak általános szinten említi a rendszerváltás utáni első oktatási törvény, de konkrét formáinak felsorolása közvetlenül is támpontul szolgál a megvalósításhoz. Ez kiemelkedően példamutató volt már akkor, más országok szabályozásával összevetve is.

Azt is ki kell emelni, hogy a hazai tehetségszolgálat szakmai fejlesztéséhez a 2006-ban alapított Nemzeti Tehetségsegítő Tanács is lendületet adott. A Nemzeti Tehetség Program 2008-as elfogadása az Országgyűlés által ugyancsak kiemelkedő jelentőségű a magyar (határon inneni és túli) tehetséggondozás fejlesztésében. (Erről később részletesen írunk.) A 2011-ben elfogadott új köznevelési törvény az előzőeknél is nagyobb szakmai hangsúllyal és részletesebben szabályozta a tehetséggondozás gyakorlatát, amely az elmúlt évtized folyamataira volt nagy hatással.

## A pedagógusképzés és -továbbképzés fejlesztése a témakörben

Magyarországon a nyolcvanas évek második felétől egyre több iskola, nevelési intézmény indított speciális vagy komplex tehetségfejlesztő programokat. Ezzel együtt nőtt a pedagógusok részéről az az igény, hogy több információt kapjanak a hétköznapi gyakorlati tevékenységhez, hiszen az alapképzésük során nem készítették fel őket e speciális munkára. Sok előadást kértek az iskolák a tehetségről, főleg a következő témákban:

- a tehetség azonosítása, keresése;
- ismeretátadás helyett hatékony képességfejlesztés;
- a gazdagítás, dúsítás módszerei;
- a gyorsítás lehetőségei;
- hatékony differenciálás;
- a tehetségesek személyiségének és szociális szférájának fejlesztése;
- az iskola szervezeti felépítése, speciális szerepek a tantestületben a hatékony tehetséggondozáshoz.

Az igények növekedésére megindult az intenzív (120 órás) tanfolyamon folyó képzés a kilencvenes évek elején, s 1997 szeptemberében megjelent a művelődési és közoktatási

si miniszter 29/1997. számú rendelete a tehetségfejlesztési szakirányú továbbképzési szak képzési követelményeiről. A képzés az év szeptemberében meg is indult a Kossuth Lajos Tudományegyetemen (ma Debreceni Egyetem), a Pedagógiai-Pszichológiai Tanszék szervezésében. Az oklevélben szereplő szakképzettség pontos neve a rendelet szerint „tehetségfejlesztési szakértő” volt. Újabb előrelépést jelentett, hogy 1999-ben a KLTE megalapította a pedagógus szakvizsgaprogramot, s 2000 szeptemberében el is indította a képzést „tehetség és fejlesztése” elnevezéssel (41/1999 [X. 13.] OM-rendelet). A képzés célja az egyetemi vagy főiskolai szintű pedagógusdiplomával rendelkező szakemberek felkészítése a tehetségfejlesztés speciális gyakorlati feladatainak megoldására, hogy ismereteiket egyrészt a közoktatásban (iskolák, kollégiumok, egyéb nevelési intézmények), másrészt speciális intézetekben (nevelési tanácsadók, pályaválasztási tanácsadók, családgyonozó központok, közművelődési intézmények) kamatoztathassák. Ma már több mint tíz felsőoktatási intézményben folyik ilyen felkészítése a pedagógusoknak s más fejlesztő szakembereknek.

## A tehetséggonozást segítő kutatások fejlődése a kilencvenes évektől

A nemzetközi kapcsolatok erősödése hatással volt a hazai kutatásokra is a tehetség témakörében. Négy intézmény emelhető ki e tekintetben abban az időben: az MTA Pszichológiai Intézete, a Debreceni Egyetem BTK Pedagógiai-Pszichológiai Tanszéke, a Szombathelyi Tanárképző Főiskola Neveléstudományi-Pszichológiai Tanszéke és a Fővárosi Pedagógiai Intézet Tehetségtanácsadó Központja. Ezekben a helyeken intenzív kutatás indult meg, s külön is meg kell említeni, hogy 1993-ban a Debreceni Egyetem pszichológiai doktori programjában – akkoriban egyedül az ország egyetemei között – akkreditáltatták a tehetség témakört. Összhangban a nemzetközi trendekkel az alábbi témakörökben folytak akkoriban itthon intenzív kutatások:

- iskolai programok tehetséges gyerekeknek;
- tehetségazonosítás;
- a tehetségesek énképe, önértékelése;
- extracurricularis tevékenységformák;
- tehetség az idegen nyelv elsajátításában;
- alulteljesítő tehetségesek, tanácsadás.

Mára már sokasodtak a kutatási palettán a vizsgált témakörök (Balogh, 2014).

## Az elmúlt évtizedek hazai szemléletváltásának főbb szakmai kérdéskörei

A külföldi és hazai kutatások, tapasztalatok alapján a kilencvenes években kirajzolódta a tehetséggondozás kritikus pontjai, melyek a következő nagyobb témakörökhöz kapcsolhatók:

- a tehetség értelmezése;
- a tehetség felismerése, azonosítása;
- a komplex fejlesztés főbb tartalmi elemei;
- a fejlesztés pedagógiai, pszichológiai eszközrendszere;
- szakemberek együttműködése a tehetségfejlesztésben;
- az iskola és a család együttműködése;
- rendszerszemlélet a tehetséggondozás gyakorlatában.

Vázlatosan szemügyre véve ezen kérdésköröket kiemelhetők azok a sarokpontok, amelyek támpontul szolgálhatnak a gyakorlati tehetségfejlesztő munka még hatékonyabbá tételéhez.

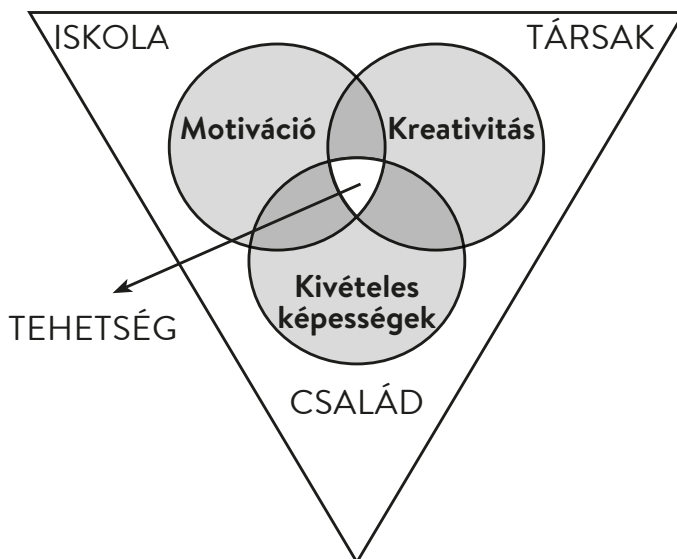
### A tehetség értelmezése

Az intelligenciakutatások irányították a figyelmet arra, hogy a tehetség összetevői között mindenképpen megtalálhatók a magas szintű általános intellektuális képességek. A 20. század közepén a  *kreativitás* problémakörének terítékre kerülése hozott újabb lendületet a tehetség értelmezésében. Joy Paul Guilford százhusz faktoros modelljében megnevezte a divergens gondolkodást, amely – szemben a konvergens gondolkodással – algoritmusok nélkül működik, s különféle utakon többféle megoldásra jut. Ezt követően három vonalon kezdték feltárni a kreativitás jelenségkörét: vizsgálták a kreativitást mint folyamatot, mint jellemzőt és mint produktumot. Guilford teóriájának megjelenése után szakmai körökben egyértelművé vált, hogy kreativitás nélkül nem lehet tehetségről gondolkodni.

Az intelligencia- és kreativitáskutatások jelentős szerepet játszottak abban, hogy a múlt század utolsó harmadában megszülettek a *többtényezős tehetségmodellek* a tehetség értelmezésére. Ma már szinte megszámlálhatatlan ilyen modell van forgalomban. Itt most a szakmai közvélemény által legáltalánosabban elfogadottakat mutatjuk be, ezek kiindulási pontjai a tehetségfejlesztés feladatainak. A modern tehetségkutatás egyik legjelentősebb állomását Joseph Renzulli (1978) „*háromkörös*” *tehetségkonceptiója* jelentette. Ez a modell ma a leggyakrabban idézett kiindulási pontja a tehetség értelmezésének. Renzulli három kompo-



nenst különböztet meg a tehetség összetevői között: az átlagon felüli képességeket, a feladat iránti elkötelezettséget és a kreativitást. A kutatások előrehaladtával egyre nagyobb támogatást nyertek azok az elméleti feltételezések, amelyek a tehetséghez szükséges faktorok interakcióját vizsgálták. Ez vezetett Mönks és Renzulli többtényezős tehetségmodelljéhez. Amint azt a 1. ábra is mutatja, Renzulli háromkörös modelljét fejlesztette tovább Mönks professzor, az európai tehetséggondozás elmúlt három évtizedének legnagyobb kutatója.



1. ábra: Mönks–Renzulli többtényezős tehetségmodellje (1997)

Forrás: Mönks–Knoers, 2004

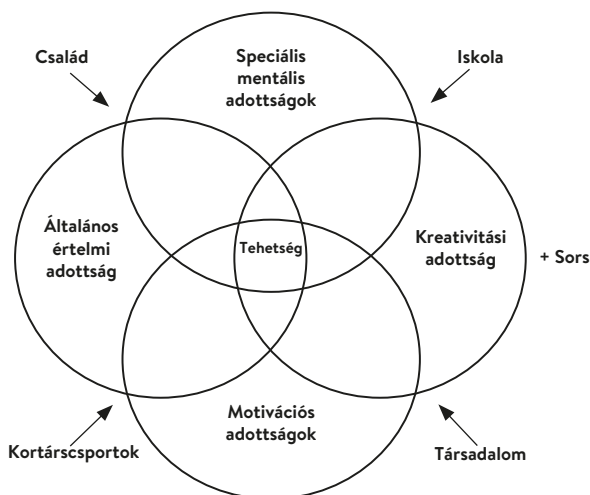
Ez a modell az intellektuálison túl a motorikus, a szociális és a művészi képességeket is a különleges képességek kategóriájába sorolja. Ez annyit jelent, hogy nem csak a nagyon intelligens emberek esetében beszélhetünk tehetségről. A kivételes képességek azonban önmagukban nem elegendők a tehetség manifesztálásához, a kérdéses személynek igen motiváltnak kell lennie, más szóval nagy akaraterőre, kitartásra van szüksége. A kreativitást a függetlenség és produktív magas szintjeként értelmezi a szerző, a rutinszerű vagy reprodukív gondolkodással szemben.

A társadalmi pillérek közül a *család* játssza Mönks véleménye szerint a legfontosabb szerepet a tehetség nevelésében. Ez a közeg tudja biztosítani azt, hogy a gyermek egészségesen és kiegyensúlyozottan nőhessen fel. Másrészt arra is van példa, hogy a család nem ismeri fel vagy nem ismeri el a gyermek potenciális tehetségét, akit ez negatívan befolyásolhat. Az *iskola* szintén fontos pillér, beleértve mind a vezetést, mind a tantestületet. A tanárok között van, aki odafigyel a tehetségesekre, és van, aki ignorálja őket az osztályban. A szerző véleménye szerint döntően az iskolavezetésen múlnak a dolgok: amennyiben az osztályban van a tehetséggondozás jelentőségével, ez az egész iskola légkörére kihat, és pozitív hozzáállást eredményez. Azonban ha az iskola nem elégíti ki a tehetséges tanulók igényeit, nagy a valószínűsége annak, hogy ez súlyos testi és lelki problémákat fog kiváltani. A harmadik pillért a *társak* jelentik. Végezetül szöveghűen is idézzük fel e modell tehetségmeghatározását: „A tehetség három személyiségjegy interakciójából jön létre. Ennek a három jegynek az egészséges fejlődéshez megértő, támogató társadalmi környezetre van szüksége (család, iskola, társak). Más szóval: a hat faktor pozitív interakciója a tehetség megjelenésének feltétele” (Mönks–Knoers, 1997: 192; további részletek: Balogh–Révész, 2020).

## A tehetség felismerése, azonosítása

Az egyéni tehetséggondozó programok szempontjából is kiemelkedő jelentősége van a tehetségkeresésnek, -azonosításnak, hiszen a korrekt program csakis a gyerek, fiatal alapos ismeretére épülhet. A tehetség fejlesztésére kiválasztott stratégiáknak korrekt felmérésen kell alapulniuk, felderítve, hogy az egyénnek mire van szüksége a fejlődéshez (Endepohls-Ulpe–Ruf, 2005; Ziegler et al., 2012). Ugyanakkor társadalmi szempontból is fontos ez, hiszen ha nem találjuk meg az igazi tehetségígéretek, nem lehet hatékony egyetlen országban sem a tehetségek gondozása, az ország nem fejlődhet lehetőségeihez mérten. Ugyanakkor már előljáróban leszögezendő, hogy kritikus elem ez, mert nagyon nehéz korrekt módon azonosítani a tehetséget.

A tehetségkereséshez a szakmai körökben jól ismert Czeizel-féle modell (1997) ad biztos kapaszkodókat. Mind a négy „körre” figyelniünk kell, nemcsak az adottságok, képességek színvonalának felderítése szükséges, a kreatív és a motivációs (és más személyiségbeli) jellemzők feltárása is fontos a komplex fejlesztőmunkához (2. ábra).



2. ábra: Czeizel Endre „ $2 \times 4 + 1$  faktoros tehetségmodellje” (1997)

Forrás: Czeizel, 1997

A következő elvek figyelembevételével kell összeállítani a keresési programot (Balogh, 2004/a, 2006, 2012, 2016).

- A ki nem bontakozott, szunnyadó tehetség rejtekezik, gyakran ezért is nehéz felismerni: óvatosnak kell lennünk a „nem tehetséges gyerek” titulussal, a legkorrektebb, ha nem is használjuk ezt. Amíg nem ismertük meg kellően a gyereket, fiatalt, miből vonjuk le a „tehetségtelen” megbélyegző megállapítást?
- Az előző alapelvek megfogalmazottak miatt elengedhetetlenek a speciális tehetség megtalálásához, feltárásához a hosszabb periódusra kiterjedő „keresőprogramok”, amelyek fejlesztést is jelentenek (vö. Pappné–Pakurár, 2011). Egyetértünk Herskovits Máriával: „Abból kiindulva, hogy minél több gyerek potenciális tehetsége kerüljön fejlesztésre, azt tudva, hogy gyermekkorban a legkritikább esetben beszélhetünk valóban tehetségről, csak tehetségígéretről, »tehetségre irányuló hajlamról«, munkánk elméleti alapja a többlépcsős, fejlesztés folyamatába ágyazott azonosítás, és annak szem előtt tartása, hogy nemcsak a képességeket, hanem a gyerek egész személyiségét kell fejlesztenünk” (Herskovits, 2013: 89–90).
- A képesség és a teljesítmény két különböző dolog: gyakori az alulteljesítő tehetséges tanuló, ugyanakkor a jó tanulmányi eredmény önmagában nem mindig jelzi a tehetséget.

- A pszichológiai vizsgálati módszerek (tesztek) segítséget nyújthatnak az azonosításhoz, de önmagukban nem tévedhetetlenek, és nem is elegendők, így nem jelenthetnek egyedüli megoldást (vö. Herskovits–Dávid, 2013; Dávid–Dávid, 2020).
- A pedagógus és más fejlesztő szakemberek (edző, mentor stb.), valamint a gyerek, fiatal folyamatos együttes tevékenysége fontos kapaszkodókat adhat a tehetség felismeréséhez, így ezen szakemberek véleményének kiemelt szerepe van az azonosításban.
- Minél több forrásból szerzünk a tanulóra vonatkozó információkat teljesítményéről, képességeiről, annál megbízhatóbb az azonosítás.

### A komplex fejlesztés főbb tartalmi elemei

Mindenekelőtt ismételten hangsúlyozandó, hogy a fejlesztőprogramok készítése során nemcsak a képességekre, hanem a korábban felsorolt négy tehetség-összetevő (általános intellektuális képesség, speciális képesség, kreativitás, motiváció) mindegyikére kell figyelniünk, a képességek mellett a személyiségtényezők formálásának is nagyon fontos szerepet kell kapnia a fejlesztőmunkában. E két főirányon belül további *négy általánosan elfogadott alapelv* fogalmazható meg a célkitűzésekre vonatkozóan (Feger, 1997). Ezek a következők:

- Fontos fejleszteni a tehetséges gyerek *erős oldalát*. Ez általában a tehetség speciális területein (például matematika, zene, sport) nyilvánul meg.
- Nem mondhatunk le ugyanakkor a gyerek *gyenge oldalának* fejlesztéséről sem. (Csaknem minden tehetséges tanulónál van olyan pont, amely akadályozhatja az erős oldal kibontakozását, például alacsony önértékelés, nem hatékony információfeldolgozási stratégiák.)
- Megfelelő *légkör* biztosítása: a fejlődésben a kiegyensúlyozott társas kapcsolatok fontosak a pedagógusokkal és a tanuló társakkal.
- Szabadidős, *„lazító programok”*, amelyek biztosítják a feltöltődést, pihenést.

Ezek a célkitűzések csakis komplex és rugalmas programokkal teljesíthetők, s az iskolának mindegyikhez kínálniuk kell tevékenységi formákat. A magyar iskolák többségében csak az első célkitűzésre figyelnek (az erős oldal fejlesztése), ezzel pedig csak rövid távon lehet eredményeket elérni. Ugyanakkor az elmúlt három évtizedben itthon iskoláink is egyre több komplex programot indítottak (Balogh, 2004a, 2012, 2016, 2020a).

## A fejlesztés pedagógiai, pszichológiai eszközrendszere

A tehetségkeresés, -azonosítás és a fejlesztés főbb tartalmi elmeinek áttekintése után logikusan fogalmazódik meg a kérdés: milyen pszichológiai, pedagógiai eszközrendszer áll rendelkezésünkre e programok hatékony megvalósításához? Közel fél évszázada, hogy kutatók és gyakorló szakemberek keresik erre a választ, s a tudomány mai állása szerint négy nagy csoportba rakhatók azok az eszközök, módszerek, amelyek a leghatékonyabban segítik a tehetségigéreték adottságainak kibontakozását: ezek a *gazdagítás*, a *gyorsítás*, a *differenciálás* és a *tanácsadás*. Ezen csoportok mindegyikének megvannak a maga értékei, azonban a valóságban akkor hatékonyak, ha egységes rendszerben működnek a tehetség felismerésében és fejlesztésében. Fontos ezeket az eszközöket is vázlatosan áttekinteni, hiszen az egyénre szabott gyakorlati tehetségfejlesztő munkában igazi sikert az átfogó használatuk nélkül nem lehet elérni (vö. Balogh, 2012, 2020b).

### Gazdagítás

Tartalmi szempontból a tehetséggondozás legfőbb alapelve a gazdagítás (dúsítás). Célja alapvetően az ismeretek és a műveletekre épülő képességek kötelező tananyagon túllépő fejlesztése. A fő kérdés itt az, hogy mennyiségi vagy minőségi dominanciájú legyen-e a gazdagítás. A válasz nem kérdéses, a *minőségi gazdagítás* jellemzőiként Kaplan *tíz elvet fogalmaz meg* (vö. Davis–Rimm, 2000).

Közismert Renzulli (1975) „*gazdagítási triász modellje*” is, amely az előző alapelveket szervesen ötvözve kínál támpontokat a programok készítéséhez, különös tekintettel a tehetséges gyerekek érdeklődési körének feltárására, valamint szélesítésére. Ennek az aspektusnak is kiemelt szerepet kell kapnia a programokban.

- Az első eleme ennek a gazdagítási rendszernek az *általános explorációs program*. Elsődleges célja a tehetséges tanulók érdeklődésének feltárása és szélesítése. Ennek különös jelentősége van a fejlesztésben, hiszen mint azt a korábban bemutatott teóriák hangsúlyozták, megfelelő motiváció nélkül (s ebben kiemelt szerepe van az érdeklődésnek) a tehetséges diák nem teljesítőképes, és nem fejlődik lehetőségéhez mérten.
- A folyamat második eleme a *csoportos fejlesztőgyakorlatokat* foglalja magában. Ez azt szolgálja, hogy a tanulók hatékonyan tudjanak bánni az ismeretekkel. Gondolkodás- és társas kapcsolatokat fejlesztő tréningek kapnak elsődlegesen szerepet ebben a fázisban.

- Harmadik elemként a *valódi feladatok egyéni vagy kiscsoportos megoldása* különíthető el. Ezek már igazi kihívást jelentenek a tehetséges gyerekek számára, többnyire komplex feladatok, amelyekben a tanulók tevékenysége adatok gyűjtésére, a szakterületen eddig elért eredmények tanulmányozására és saját megoldások keresésére épül.

E három elem valójában egymásra épül, s alkalmazásuk teljes ívben átfogja a tehetségesek fejlesztésére szolgáló hatékony gazdagító programokat.

## Gyorsítás

Már a gazdagítás rendszerében feltűnt a múlt század második felében a „tempóban történő gazdagítás”, amely arra épül, hogy a tehetséges tanulók gyorsabban többet képesek feldolgozni, teljesíteni. Ezt a szempontot kiterjesztették a tehetséggondozás egész rendszerére, s így jött létre a *gyorsítás* fogalma. Ennek lényege, hogy a tehetséges fiatalok általában gyorsabban fejlődnek, mint társaik, s ezért biztosítani kell részükre azokat a kereteket, amelyek lehetővé teszik az egyéni tempóban (gyorsabban) való haladást. Világszerte sokféle formáját alkalmazzák a gyorsításnak (Feger, 1997), a hazai gyakorlatban ezek alapvetően a művészeti és sporttehetségek fejlesztésében fordulnak elő, az intellektuális szférában alig-alig. A tehetséggondozás hatékonyságának növeléséhez nagyobb gondot kell fordítani ezekre a formákra is, hiszen ellenkező esetben nem segítjük kellően a tehetség kibontakozását. Természetesen a körültekintő tehetségazonosítás a siker záloga ezen a területen is.

## Differenciált fejlesztés a tehetséggondozásban

A differenciálás magától értetődően alapvető aspektusa a hatékony tehetséggondozásnak. A jó képességű gyerekek, fiatalok is igényelnek módosítást a standard programokhoz képest, a kiemelkedő képességűeknek pedig a normáltól lényegesen eltérő fejlesztőfeladatokra is szükségük van. A fejlesztőprogramoknak ösztönözniük kell a tehetségigéreteket a minél jobb teljesítményre. Ennek a módszernek azért van különös jelentősége az intellektuális területeken is, mert vannak olyan osztályok, ahol arra fektetik a hangsúlyt, hogy minden gyerek egy minimumszintet teljesítsen, ezért a legtehetségesebbek is ugyanilyen alacsony szinten teljesítenek. A *differenciálás* sok figyelmet kap az oktatás világában, és lényegében az egyéni különbségek felismerésére való törekvést, illetve olyan szervezeti stratégiák keresését, alkalmazását jelenti, amelyek szem előtt tartják az egyéni különbségeket a fejlesztési folyamatban (vö. Trefil–Herskovits, 2013; Balogh, 2016; Gömör, 2013).

## A pedagógus, pszichológus tanácsadása, módszertani segítségnyújtása a tehetségfejlesztő munkában

Régóta felismerték már a szakemberek a *tanácsadás* fontosságát a tehetséggondozásban. Alexander és Muia úgy írták le az iskolai tanácsadók speciális szerepét a tehetségfejlesztésben, hogy kijelentették: „A kivételesen eszes tanulóknak, akiket néha gyötörnek a tehetségükkel együtt járó problémák, szükségük van hozzáértő, törődő emberek melegségére, támogatására és megértésére – ez a munkaköri leírás az iskolai tanácsadók szerepéhez illik leginkább” (Alexander–Muia, 1982: 173). A tanácsadók egyénre szabott ellátást nyújthatnak a tehetséges diákoknak az iskolai környezetben történő fejlődésük elősegítése érdekében. A tehetség-tanácsadóknak szorosan együtt kell működniük a pedagógusokkal és más szakemberekkel (edzők, mentorok stb.). Ahhoz, hogy munkájuk hatékony legyen, a tanácsadóknak érzékenyeknek kell lenniük a tehetségesek egyedi szükségletei iránt. A gyerek, fiatal szükségleteinek, valamint a pedagógus és más fejlesztő szakember stílusának egyeztetése, a szülőknek nyújtott tanácsadás csupán néhány azok közül a kulcsfontosságú szolgáltatások közül, amelyeket a tanácsadók végeznek egy fejlődést elősegítő környezet kialakítása érdekében (vö. Balogh, 2016; Dávid, 2020; Dávid–Révész, 2013; Herskovits–Ritoók, 2013).

E felvezető gondolat után hogyan lehet összegezni a tanácsadás lényegét? A tehetség-tanácsadás „arra szolgál, hogy tisztázza a tehetséggel kapcsolatos problémákat és gondokat. A tehetséges személyek azonosításával, gondozásával és kutatásával kapcsolatban célokat tűzön ki, segítse a célokat megvalósítani, a tehetségügyet szolgáló döntéseket meghozni, és megfontolt, célirányos tevékenységet folytatni” (Mező, 2004: 10).

## Szakemberek együttműködése a tehetségfejlesztésben

Már az előzőkből is kitűnik, hogy sokirányú, a hagyományostól gyakran eltérő feladatok várnak azokra az intézményekre, amelyek zászlajukra tűzik a hatékony tehetséggondozás jelszavát. E feladatok sikeres teljesítésére akkor van esély, ha a tantestületen belül jól körülhatároljuk a funkciókat. Ennek kialakult egy rendszere, amely sikeresen működik a nagy hagyományokkal rendelkező tehetséggondozó iskolákban (Eyre, 1997). A külföldi és hazai tapasztalatok alapján *tantestületen belül a következő munkamegosztás ajánlott*:

- Programvezető (igazgató, igazgatóhelyettes): általános áttekintés, bátorítás, segítség, ellenőrzés, a téma napirenden tartása.
- Munkaközösség-vezetők: átfogó programok készítése, tanórai és tanórán kívüli gondozás, folytonosság és előrehaladás, forrásanyagok biztosítása, a hatékonyság ellenőrzése.

- Tehetséggondozó koordinátor: össziskolai azonosító és ellenőrző programok készítése, órán (iskolán) kívüli tevékenységek koordinálása, mentorprogramok iránnyítása, versenyek szervezése.
- Tehetség-tanácsadó szakember (erre képzett pedagógus vagy pszichológus): problémás helyzetekben – elsősorban egyéni és kiscsoportos formákban – konzultációs keretek között segíti a tehetségprogram megvalósítását. Munkájának három fő iránya van: tanácsadás a gyerekeknek, a közreműködő pedagógusoknak, valamint a szülőknek. A tehetség-tanácsadói munka elemzése részletesen megtalálható Mező Ferenc *A tehetség-tanácsadás kézikönyve* című könyvében (2003).
- Mentor: olyan szakember, aki közvetlenül és folyamatosan irányítja egy-egy tehetséges diák tevékenységét. Ez a személy tanulmányi tervezési célokat és pszichoszociális célokat is szolgálhat, mivel a mentor példaképet is jelent a tanuló számára. A mentor lehet főállású pedagógus az iskolában, aki csak ezzel foglalkozik, s rendes tanórákat nem tart. Ugyanakkor részmunkaidőben is lehet ezt a tevékenységet végezni, illetve külső szakemberek is sikeresen láthatják el ezt a feladatkört. A hatékony tehetségfejlesztés e szerepkör felhasználása nélkül ma már nehezen képzelhető el, Magyarországon most van elterjedőben.
- Az egyes szaktanárok: közreműködés a programok kidolgozásában, a tehetséges tanulók azonosítása, egyéni szükségletek és érdeklődés felderítése és fejlesztése, tanórai és órán kívüli gazdagítás.

## Az iskola és a család együttműködése a tehetségfejlesztésben

Közhelynek tűnhet, de igaz, hogy mint sok más feladatot, a tehetséggondozást sem tudja a család hatékony közreműködése nélkül sikeresen megoldani az intézményi és más szervezeti keretek között folyó fejlesztőmunka. Fontos tehát a szülőkkel való *folyamatos kapcsolat-tartás, információcsere, együttműködés*. Ennek legfőbb tartalmi vonatkozásait az alábbiakban lehet összegezni (Balogh, 2016):

- a célok tisztázása, egyeztetése, azonos követelményrendszer kialakítása;
- a fiatal megismerése, tehetségének felismerése;
- a fejlődés közös értékelése;
- a pedagógus és más szakember tanácsa, módszertani segítségnyújtása;
- a gyerekek érzelmi támogatása, elfogadása, odafigyelés;
- közös programok szervezése;
- a pályaválasztás irányítása.



Sokféle szervezeti formát kell működtetni a családdal való intenzív együttműködéshez: szülői értekezlet, szülők akadémiája, egyéni konzultáció, családlátogatás, tanácsadás stb. Ezen formák kialakításában a kezdeményező szerepet az iskolának kell felvállalnia, s az aktuális feladatok, problémák megbeszélése mellett továbbképzésben is kell részesíteni a szülőket a korszerű tehetséggondozás alapismereteinek, módszereinek közvetítésével (Balogh, 2016; Balogh et al., 2014).

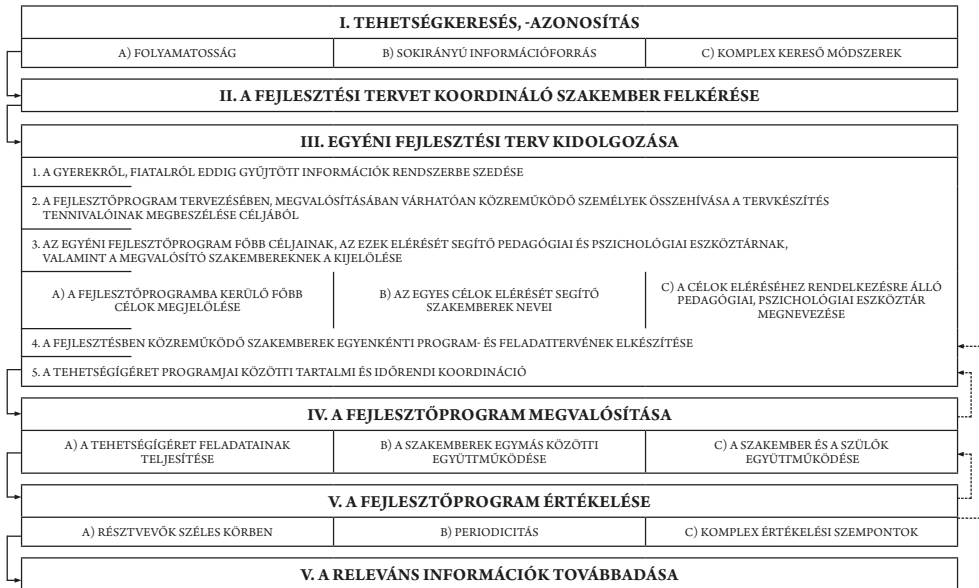
Amint e vázlatos áttekintésből is kitűnik, sokféle új pedagógiai és pszichológiai szempont vetődik fel, ha a tehetséggondozó programjainkat az eddiginél is sikeresebbé akarjuk tenni. Fontos feltétele a sikernek az is, hogy ezeket a szempontokat rendszerben összedolgozva érvényesítsük. Ma már szerencsére kedvező a helyzet ehhez, hiszen mind a szakirodalomban fellelhető kutatási eredmények, mind a gyakorlatban megtalálható komplex fejlesztőprogramok (Balogh, 2012) biztos kapaszkodókat adnak e munkához.

## A rendszerszemlélet fontossága a tehetségfejlesztés folyamatában

A hazai tehetséggondozás jelentősen fejlődött az utóbbi három évtizedben, különösen a 2008-ban elfogadott Nemzeti Tehetség Program indulása óta. Amióta megjelentek a múlt század második felében a komplex modellek a tehetséggondozásban, azóta világszerte evidencia, hogy rendszerszemlélet nélkül nem lehet sikeres a tehetségfejlesztés folyamata. Számos komplex tehetségmodellt fejlesztettek ki világszerte az elmúlt négy évtizedben (vö. Balogh, 2012, 2016; Balogh–Révész, 2020), ezek biztos fogódzókat adnak a tehetségigéreték azonosításához, valamint a fejlődésükhöz szükséges programszolgáltatásokhoz. Két alapvető modellt már korábban bemutatunk, most négy olyan „fejlesztő modellt” említünk, amelyek a tehetségfejlesztés rendszerszemléletének gyakorlati kialakításához adnak biztos fogódzókat:

- Ziegler (2005) akciótop modellje;
- Heller (1999) hatékony tanítási környezet modellje;
- a Betts-féle (1986) autonóm tanuló modell;
- Gagné (2011) „megkülönböztető modellje”.

Ezen modellek (részletesen: Balogh, 2016; Balogh–Révész, 2020; Czeizel–Páskuné, 2015) és a tehetségfejlesztésben szerzett saját kutatási eredményeim alapján (Balogh, 2004, 2012, 2016) fel lehet vázolni a tehetségfejlesztés folyamatának „elvi-tapasztalati” rendszerét. Véleményem szerint a sikeres fejlesztőmunkának feltétele, hogy a következő elemek (al-rendszerek) szervesen illeszkedjenek egy átfogó rendszerbe, valamint realizálódjanak is a tehetségfejlesztés gyakorlatában (további részletek: Balogh, 2019).



3. ábra: A tehetségfejlesztés gyakorlatának folyamatmodellje

Forrás: Balogh, 2019

Az elmúlt három évtizedben jelentősen fejlődött a hazai tehetséggondozás, ezen belül a tehetségfejlesztés gyakorlata is. A rendszerszerűsége törekvés is ott van az eredmények listáján, azonban ennek – az alrendszereket áttekintve – sok gyenge pontja van, amelyek akadályozzák az igazán hatékony munkát. Nagy az egyenetlenség e tekintetben az intézmények és más szervezetek tehetséggondozó munkájában: az egyik véglet, hogy sok helyen csaknem teljességgel megvalósul a rendszerszemlélet a fejlesztőmunkában, a másik véglet, hogy egyáltalán nincs erre törekvés. Előbbre kell tehát lépni a következő években ezen a területen is a sikeresebb munka érdekében.

## Hazai átfogó programok a tehetségfejlesztés korszerűsítésére az ezredfordulótól

Az első részben vázolt háttértényezők kedvező alakulása, valamint az előbbieken összegzett új pszichológiai, pedagógiai szakmai szempontok megjelenése a tehetség-szakirodalomban és a fejlesztés gyakorlatában egyre inkább ráirányította a tehetségügy vezetőinek figyelmét a hazai tehetséggondozás gyenge pontjaira. Ennek következtében megindult a törekvés a

felsőbb körökben is a tehetséggondozás gyakorlatának jelentős átalakítására. Így születtek meg az ezredfordulótól az Országgyűlés és minisztériumok által rendeletileg és anyagilag is jelentősen támogatott átfogó nemzeti tehetséggondozó programok, amelyek a fent vázolt, nemzetközileg is korszerű elméleti alapokra és gyakorlati módszerekre épültek. Ezek közül mutatjuk be felvillantásszerűen a legfontosabbak célkitűzéseit, valamint eredményeik közül a szakmailag nagyobb jelentőségűeket.

## Arany János Tehetséggondozó Program

Az Oktatási Minisztérium 2000-ben indította el ezt a programot, azzal a céllal, hogy az öt-ezer lakosúnál kisebb települések okozta hátrányokat kompenzálják a tanulók gimnáziumi képzésében. A programba a jó képességű, kreatív, motivált tanulók kerülhettek az önkormányzat képviselő-testületének és az adott tantestületnek a javaslatára. A képzés öt éves – ma is funkcionál, egyéves előkészítő-felzárkóztató, valamint négy éves normál középiskolai tanévből áll. Jelentős eleme, hogy a programba bekerülő valamennyi tanuló kollégista is, így a fejlesztésben az iskola és a kollégium munkája szorosan egymásra épül. A részt vevő tanulók nemcsak hatékony szakmai fejlesztésben, de anyagi támogatásban is részesülnek. Az eddig eltelt húsz év maximálisan bizonyította a program sikerét, és az nemzetközi relációban is nagy elismerésre tett szert. Az ebben végzett tanulók jelentős része a kezdetektől fogva felsőoktatásban tanul tovább, s ott is megállják a helyüket (további részletek: Balogh, 2004b; Polonkai, 2020a, 2020b; Tóth, 2020). Idézünk egy ilyen programban végzett tanulótól néhány gondolatot, amelyek hűen tükrözik, mit is jelenthet a programban való részvétel. Czók Brigitta írja visszaemlékezésében: „Grandiózus felütés, tartalmas évek, minőségi és mély beszélgetések, hálás szív. Igazán gazdag vagyok, ha már azon kell gondolkodnom, vajon mit emelek ki abból a sok izgalmas élményből, amelyet megélhettem, amióta a Bodrog-parti városból elballagtam. Egy határ menti kis faluból indulva, Sárospatak igazán nagyvárosnak tűnt; ahol szövögettem a másoknak bolondos és elérhetetlennek tűnő terveim, miközben a magánénekezőmre készülve dudorásztam a várkertben az Arirangot magyarul. Később a többmillió, ebédszünetre igyekező tömeg elől menekülve, a kedvenc hagyományos teaházban elégedetten nevettem fel, és meséltem a koreai barátaimnak a kezdetekről” (Czók, 2020: 7). Több ezer tanuló élt meg hasonló élményeket a program öt éve során, és vitte sokra már fiatalkorában... (További tájékozódás sikeres egyéni fejlődési utakról: [www.mateh.hu](http://www.mateh.hu); a *Tehetség* című folyóirat számai 2000-től: [www.tehetség.hu](http://www.tehetség.hu), „Felfedezettjeink” rovat.)

## Nemzeti Tehetség Program

Minden bizonnyal a fentebb bemutatott Arany János Tehetség gondozó Program szakmai sikerei is szerepet játszottak abban, hogy 2006-ban megalakult a Nemzeti Tehetségsegítő Tanács. Ennek vezetője, „Csermely Péter professzor fontosnak tartotta, hogy a tehetségek segítségével kapcsolatos elképzeléseket a tanács minél szélesebb körben vitassa meg. Az együtt gondolkodásban a civil szervezet mellett partnernek bizonyult a szakminisztérium, az Országgyűlés Oktatási és Tudományos Bizottsága, melyet a megbeszéléseken Kormos Dénes képviselt. Megegyezés született abban, hogy egy átfogó, komplex Nemzeti Tehetség Program megvalósításában fontos szerepe lehet a szakmai civil szervezeteknek, azonban egy hosszabb távon kiszámítható és fenntartható programhoz egyértelmű állami szerepvállalásra is szükség van. Erre az időszakra már körvonalazódtak az európai uniós támogatással megvalósítandó Magyar Géniusz Integrált Tehetségsegítő Program tartalmi elemei, ami megfelelő kiindulási alapot jelentett a Nemzeti Tehetség Program kidolgozásához is. A program formába öntését, a Parlament elé terjesztendő országgyűlési határozat megszerkesztését Hiller István miniszter felkérésére dr. Csermely Péter és Kormos Dénes végezték el. A kormányzati és parlamenti szakbizottsági egyeztetéseket követően a Magyar Köztársaság Országgyűlése 2008. december 4-én elfogadta a Nemzeti Tehetség Programról, a Nemzeti Tehetség Program finanszírozásának elveiről, valamint a Nemzeti Tehetségügyi Koordinációs Fórum létrehozásának és működésének elveiről szóló határozatot (126/2008. [XII. 4.] OGY-határozat). A Nemzeti Tehetség Program elfogadásával az Országgyűlés 2008-tól kezdődően 20 évre határozott meg kiemelt feladatokat a tehetségsegítésben, a tehetséggondozásban. Határozatával elkötelezettségét fejezte ki a tehetséges gyermekek, fiatalok hosszú távú segítésére, folyamatos fejlesztésére, valamint kiszámítható támogatására” (Kormos, 2014: 293).

A Nemzeti Tehetség Program mozgósította a civil szervezeteket is, így az állami szféra mellett ezek is jelentős szerepet vállaltak és vállalnak – kiemelten a Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetségének több mint harminc tagszervezete – a megvalósításban. Milyen főbb eredmények vehetők listába az elmúlt több mint tíz évből? „Az intézményi és szakmai támogatás által is a gyermekek, tanulók, hallgatók személyes segítése: megértés, felismerés, elfogadás; komplex szempontú fejlesztés, gondozás; a mozgástér tágítása, mobilitás; társadalmi kapcsolatok szélesítése (mentor); csoportos és egyéni fejlesztések biztosítása; anyagi támogatás (ösztöndíj); az oktatási szintek és területek közötti átmenetek segítése; a felsőoktatási tehetségtámogatás szélesítése, a program megvalósítása által pedig a rendszerszintű változások ösztönzése...” (Bajor, 2020a: 681). Már a felsorolás is mutatja, hogy hallatlanul széles körű az a tehetséggondozó munka, amit támogat a Nemzeti Tehetség Program, s ehhez rendelkezésre állnak az anyagi források is: egyfelől az állampolgárok 1%-os szja-felaján-

lásaiból, másfelől az állami finanszírozásból, a program kezdete óta több tízmilliárd forinttal segítették a nemzeti tehetséggondozás fejlődését, a határon túl is. Ilyen mértékű központi támogatás kevés országban van a világon. Novák Katalin, az Emberi Erőforrások Minisztériumának családokért felelős tárca nélküli minisztere, a Nemzeti Tehetség Program legfőbb vezetője a közelmúltban jelentette be egy ünnepségen, hogy 2021-ben több mint 3,5 milliárd forint támogatást kap ez a program, erre az összegre lehet jövőre pályázatokat benyújtani (további részletek: Bajor, 2020a; Kormos, 2014; [www.nemzetitehetségkozpont.hu](http://www.nemzetitehetségkozpont.hu)).

## A Magyar Génius Program

A tehetségsegítés nagyszabású, húszéves hazai programjának, az Országgyűlés által elfogadott Nemzeti Tehetség Programnak meghatározó része volt a Magyar Génius Program, amely jelentős uniós támogatással valósult meg 2009 és 2011 között a Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége szakmai és anyagi koordinálásában. A program döntően a tehetségeket segítő felnőtteket célozta meg. A tehetségsegítők hálózatszervezése és szakmai megerősítése egymást erősítő folyamatként volt jelen benne. A Tehetségpontok, a Tehetségsegítő Tanácsok hálózata, a Tehetségnapok (új típusú interaktív és fesztiváljellegű rendezvények), a tehetségsegítés jó gyakorlatainak leírása és átadása, valamint a képzések új rendszere egyaránt szolgálták a pedagógus és civil segítők szakmai felzárkóztatását és kapcsolatteremtését. Néhány adat az eredményekből: a pályázatokon 200 iskola és civil szervezet kapott támogatást programjaikhoz; 25 733 fiatal került be a programba; 61 közvetlenül támogatott Tehetségnapot rendeztek országszerte; 23 tehetséggondozással kapcsolatos kötetet adtak ki; 13 795 pedagógus vett részt továbbképzéseken a program keretében; 48 tehetségsegítő tanács alakult meg; a Géniusz Portál látogatóinak száma a program idején 364 779 volt. Mindezek a számok bizonyítják, hogy nagy volt az érdeklődés már tíz évvel ezelőtt is a szakemberek körében az új tehetséggondozó elméletek és módszerek iránt, s a fiatalok szívesen vettek részt a „kötelezőn” túli fejlesztőprogramokban (további részletek: [www.tehetség.hu](http://www.tehetség.hu); Bajor, 2020b).

## Tehetséghidak Program

Az előző programra épült az ugyancsak a Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetségének koordinálásában és uniós támogatással 2012 és 2015 között lebonyolított Tehetséghidak Program. Ennek kiemelt szakmai szempontjai a következők voltak: a tehetséges gyerekek, fiatalok középpontban; egyéni fejlesztési programok nagyobb számban; a tevékenységközpontúság kiterjesztése a fejlesztési folyamatban; a személyiségfejlesztés erősítése; a fejlesztő szakember, a szülő és a gyerek (fiatal) együttműködésének erősítése. Néhány fontosabb

eredmény: 35 000 diák vett részt a projekt során egyéni és csoportos fejlesztőprogramokban; 44 nyári tábor valósult meg különböző tehetségterületeken, speciális egyedi fejlesztőprogrammal; 138 különlegesen tehetséges fiatal speciális személyiségtámogató programban vett részt; a tehetségsegítők, mentorok és pedagógusok számára indított képzéseken 6600 fő vett részt; 532 helyben megvalósított gazdagító programpár támogatására került sor; a nemzetközi mobilitás keretében 387 tanuló (és kísérője) harminc országba kiutazva fejlesztette tehetségét; a program végére több mint ezer tehetségpont regisztrált a Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetségénél; a kommunikációs offenzíva keretében az elérték száma meghaladta a 665 000 főt (pedagógus és más szakember, szülő, fiatal). Ezek a számok ismét azt bizonyítják, hogy bevonódva a pályázati programokba az érdeklődés tovább erősödött a tehetséggondozás iránt mind a fejlesztő szakemberek, mind a fiatalok körében (további részletek: [www.tehetseg.hu](http://www.tehetseg.hu); Bajor, 2020b).

## Tehetségek Magyarországa Program

Az előző két pontban jelzett programok szerves folytatásaként dolgozták ki ezt a programot is a 2016 és 2020 közötti időszakra, ugyancsak uniós támogatással. Konzorciumi formában működik, a fő kedvezményezett az Új Nemzedék Központ (mai neve: Nemzeti Tehetség Központ), partnere a Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége. Mivel a program teljesítése még tart, most még csak a főbb célkitűzéseket tudjuk felsorolni, amelyek szervesen épülnek a Nemzeti Tehetség Programban, a Magyar Génius Programban és a Tehetséghidak Programban elért szakmai eredményekre. Néhány fontosabb célkitűzés: a tehetségszűrés, -azonosítás rendszereinek, komplex eszközeinek fejlesztése; jó gyakorlatok megvalósítása, felkutatása, terjesztése; speciális csoportos, tömbösített tehetségfejlesztő programok megvalósítása; egyéni támogatások (gazdagító fejlesztés, mentor, mentális támogatás, utazás); segítői (tutor) szolgáltatás kialakítása; ösztöndíjak a programba bevont fiatalok részére. Ezek a célkitűzések megvalósításuk során már eddig is nagyszámú szakembert és fiatalot mozgósítottak, a végső leltárt a program befejezése után lehet elkészíteni. Biztosnak látszik az eddigi tapasztalatok alapján, hogy a korábbiaknál is több érdeklődőt (fejlesztő szakembert, kutatót, szülő, fiatal) vontak be a most futó programba (további információk: [www.tehetsegkozpont.hu](http://www.tehetsegkozpont.hu), [www.tehetseg.hu](http://www.tehetseg.hu)).

## Záró gondolatok

A magyar tehetséggondozásnak nagy hagyományai vannak évszázadokra visszatekintve, és a szervezett programok megjelenése óta – a 19. század második felétől – jelentős sikereket is hozott ez a munka, nemzetközi mércével mérve is. A második világháború utáni évtizedekben volt némi megtorpanás, de a hatvanas évektől újra megjelentek a tehetségkeresés és -fejlesztés államilag támogatott formái is minden speciális tehetségterületen. A rendszerváltás kezdetén aztán újabb nagy lendületet vett a programok fejlesztése, s az elmúlt harminc év egyenes vonalú felfelé ívelést mutat a nemzeti tehetséggondozásban. Ma már hazánkban is minden fontos tényező (korszerű elméleti alapok, gyakorlati fejlesztőmódszerek, jelentős szakembergárda, anyagiak stb.) készen áll arra, hogy egyetlen tehetségígéretünk se vesszen el. Ugyanakkor azt is meg kell állapítani, hogy területi és intézményi összehasonlításban nagy még az egyenetlenség a tehetséggondozás színvonalában: vannak nagyon kiváló munkát végző intézmények, szervezetek, ugyanakkor más helyeken még nem alakult ki a korszerű tehetségfejlesztés rendszere. Ezen kell fáradoznunk a következő években, egyrészt hogy legyen mindenütt intézményi, szervezeti szintű komplex fejlesztőprogram, másrészt hogy a kiemelkedő tehetségígéretetek kapjanak lehetőséget speciális egyéni tehetségfejlesztő programok megvalósítására. Ez biztosíthatja a nemzeti tehetséggondozás további dinamikus fejlődését.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- ALEXANDER, PATRICIA A. – MUIA, JOSEPH A. (1982): *Gifted Education*, Rockville, MD, Aspen Systems.
- BAJOR PÉTER (2020a): A Nemzeti Tehetség Program, in BAJOR PÉTER – BALOGH LÁSZLÓ – BUCSI SZABÓ ZSOLT – POLONKAI MÁRIA – RÉVÉSZ GYÖRGY BÉLA (szerk.): *A tehetség kézikönyve*, Budapest, MATEHETSZ, 672–685.
- BAJOR PÉTER (2020b): A MATEHETSZ szerepe a Nemzeti Tehetség Programban, in BAJOR PÉTER – BALOGH LÁSZLÓ – BUCSI SZABÓ ZSOLT – POLONKAI MÁRIA – RÉVÉSZ GYÖRGY BÉLA (szerk.): *A tehetség kézikönyve*, Budapest, MATEHETSZ, 686–704.
- BALOGH LÁSZLÓ (2004a): *Iskolai tehetséggondozás*, Debrecen, Kossuth Egyetemi Kiadó.
- BALOGH LÁSZLÓ (2004b): Az Arany János Tehetséggondozó Program pszichológiai vizsgálatainak országos elemzése, in BALOGH LÁSZLÓ – BÓTA MARGIT – DÁVID IMRE – PÁSKUNÉ KISS JUDIT: *Pszichológiai módszerek a tehetséges tanulók nyomán követéses vizsgálatához*, Budapest, Arany János Tehetséggondozó Program Intézményeinek Egyesülete – Arany János Programiroda, 7–37.
- BALOGH LÁSZLÓ (2006): *Pedagógiai pszichológia az iskolai gyakorlatban*, Budapest, Urbis Kiadó.
- BALOGH LÁSZLÓ (2012): *Komplex tehetségfejlesztő programok*, Debrecen, Didakt Kiadó.
- BALOGH LÁSZLÓ (2014): A magyarországi tehetségkutatások áttekintése a rendszerváltás éveitől 2013-ig, in *Magyar Tehetséggondozó Társaság Almanach 2014*, Debrecen, MTT, 109–218.
- BALOGH LÁSZLÓ (2016): *Az egyéni tehetségfejlesztő programok alapjai*, Debrecen, Didakt Kiadó.
- BALOGH LÁSZLÓ (2019): Érvényesül-e a rendszerszemlélet a tehetséggondozás gyakorlatában?, *Tehetség*, 27. évfolyam, 2019/1., 3–5.
- BALOGH LÁSZLÓ (2020a): A komplex tehetségfejlesztő programok kidolgozásának tartalmi szempontjai, in BAJOR PÉTER – BALOGH LÁSZLÓ – BUCSI SZABÓ ZSOLT – POLONKAI MÁRIA – RÉVÉSZ GYÖRGY BÉLA (szerk.): *A tehetség kézikönyve*, Budapest, MATEHETSZ, 210–233.



- BALOGH LÁSZLÓ (2020b): Pedagógiai és pszichológiai módszerek és eszközök a tehetségfejlesztő programok megvalósításához, in BAJOR PÉTER – BALOGH LÁSZLÓ – BUCSI SZABÓ ZSOLT – POLONKAI MÁRIA – RÉVÉSZ GYÖRGY BÉLA (szerk.): *A tehetség kézikönyve*, Budapest, MATEHETSZ, 234–275.
- BALOGH LÁSZLÓ – BOLLÓ CSABA – DÁVID IMRE – TÓTH LÁSZLÓ – TÓTH TAMÁS (2014): *Pedagógusok, szülők együttműködése és a kollégiumok szerepe a tehetségfejlesztésben*, Budapest, MATEHETSZ.
- BALOGH LÁSZLÓ – RÉVÉSZ GYÖRGY (2020): Tehetségmodellek mint a fejlesztő programok kiindulási pontjai, in BAJOR PÉTER – BALOGH LÁSZLÓ – BUCSI SZABÓ ZSOLT – POLONKAI MÁRIA – RÉVÉSZ GYÖRGY BÉLA (szerk.): *A tehetség kézikönyve*, Budapest, MATEHETSZ, 47–82.
- BETTS, GEORGE T. (1986): *The Autonomous Learner Modell for the Gifted and Talented*, Mansfield Center, CT, Creative Learning Press.
- CZEIZEL ENDRE (1997): *Sors és tehetség*, Budapest, Minerva Kiadó.
- CZEIZEL ENDRE – PÁSKUNÉ KISS JUDIT (2015): *A tehetség definíciói, fajtái*, Debrecen, Didakt Kiadó.
- CZÓK BRIGITTA (2020): Tehetségprogrammal a világ körül, *Tehetség*, 28. évfolyam, 2020/2., 7–8.
- DÁVID MÁRIA (2020): Tanácsadás, módszertani segítségnyújtás, in BAJOR PÉTER – BALOGH LÁSZLÓ – BUCSI SZABÓ ZSOLT – POLONKAI MÁRIA – RÉVÉSZ GYÖRGY BÉLA (szerk.): *A tehetség kézikönyve*, Budapest, MATEHETSZ, 276–301.
- DÁVID MÁRIA – DÁVID IMRE (2020): A tehetségigéretetek keresése, azonosítása, in BAJOR PÉTER – BALOGH LÁSZLÓ – BUCSI SZABÓ ZSOLT – POLONKAI MÁRIA – RÉVÉSZ GYÖRGY BÉLA (szerk.): *A tehetség kézikönyve*, Budapest, MATEHETSZ, 98–152.
- DÁVID MÁRIA – RÉVÉSZ GYÖRGY (2013): *Tehetség-tanácsadás*, MATEHETSZ: Talentum Program Tervezete, Kézirat.
- DAVIS, GARY A. – RIMM, SYLVIA B. (2000): Gazdagító programok, in BALOGH LÁSZLÓ – HERSKOVITS MÁRIA – TÓTH LÁSZLÓ (szerk.): *A tehetségfejlesztés pszichológiája*, Debrecen, Kossuth Egyetemi Kiadó, 143–164.
- ENDEPOHLS-ULPE, MARTINA – RUF, HEIKE (2005): Primary school teacher's criteria for the identification of gifted pupils, *High Ability Studies*, 16. évfolyam, 2005/2., 219–228.

- FEGER, BARBARA (1997): Tehetséggondozó programok, in BALOGH LÁSZLÓ – POLONKAI MÁRIA – TÓTH LÁSZLÓ (szerk.): *Tehetség és fejlesztő programok*, Debrecen, Magyar Tehetséggondozó Társaság – KLTE Pedagógiai-Pszichológiai Tanaszék, 47–57.
- GAGNÉ, FRANÇOYS (2011): Academic talent development and the equity issue in gifted education, *Talent Development and Excellence*, 3. évfolyam, 2011/1., 3–22.
- GÖMÖRY KORNÉLIA (2013): *A tehetséges tanulók integrált és differenciált fejlesztésének eredményei egy kutatás tükrében*, Debrecen, Didakt Kiadó.
- HELLER, KURT A. (1999): Individual (learning and motivational) needs versus instructional conditions of gifted education, *High Ability Studies*, 10. évfolyam, 1999/1., 9–22.
- HERSKOVITS MÁRIA (2013): Tanácsadás tehetséges gyerekeknek és szüleiknek – elmélet és gyakorlat, in HERSKOVITS MÁRIA – RITOÓK MAGDA (szerk.): *Tehetségek vonzásában*, Budapest, FETA.
- HERSKOVITS MÁRIA – DÁVID IMRE (2013): A pszichológiai szűrés és mérés általános elvei és gyakorlata, in H. NAGY ANNA (szerk.): *Szakmai ajánlások pszichológusoknak tehetséggondozáshoz*, Budapest, MATEHETSZ.
- HERSKOVITS MÁRIA – RITOÓK MAGDA (szerk.) (2013): *Tehetségek vonzásában*, Budapest, FETA.
- KORMOS DÉNES (2014): A Magyar Tehetséggondozó Társaság szerepe a Nemzeti Tehetség Program megvalósításában, in *Magyar Tehetséggondozó Társaság Almanach 2014*, Debrecen, MTT, 290–326.
- MEZŐ FERENC (2004): *A tehetség-tanácsadás kézikönyve*, Debrecen, Tehetségvadász Stúdió.
- MÖNKES, FRANZ J. – KNOERS, ALPHONSUS MARIA PETRUS (1997): *Ontwikkelingspsychologie*, Assen, Van Gorcum.
- MÖNKES, FRANZ J. – KNOERS, ALPHONSUS M. P. (2004): *Fejlődéslélektan*, Budapest, Urbis Kiadó, 186.
- PAPPNÉ GYULAI KATALIN – PAKURÁR MIKLÓSNÉ (szerk.) (2011): *A debreceni példa*, Budapest, MATEHETSZ.
- POLONKAI MÁRIA (2020a): 20 éves az Arany János Tehetséggondozó Program, *Tehetség*, 28. évfolyam, 2020/2., 3–4.

- POLONKAI MÁRIA (2020b): Arany János Programok, in BAJOR PÉTER – BALOGH LÁSZLÓ – BUCSI SZABÓ ZSOLT – POLONKAI MÁRIA – RÉVÉSZ GYÖRGY BÉLA (szerk.): *A tehetség kézikönyve*, Budapest, Matehetsz, 662–671.
- RENZULLI, JOSEPH S. (1975): *The Enrichment Triad*, Mansfield Center, CT, Creative Learning Press.
- RENZULLI, JOSEPH S. (1978): What makes giftedness? Reexamining a definition, *Phi Delta Kappan*, 60, 180–184.
- TÓTH LÁSZLÓ – SARKA FERENC (2020): A hazai tehetségsegítés története, eredményei 1990-ig, in BAJOR PÉTER – BALOGH LÁSZLÓ – BUCSI SZABÓ ZSOLT – POLONKAI MÁRIA – RÉVÉSZ GYÖRGY BÉLA (szerk.): *A tehetség kézikönyve*, Budapest, Matehetsz, 22–46.
- TÓTH TAMÁS (2020): Az Arany János Tehetséggondozó Programról, *Tehetség*, 28. évfolyam, 2020/2., 5–6.
- TREFIL EDINA – HERSKOVITS MÁRIA (2013): A tehetséges gyerekek, fiatalok problémái – problémátípusok, in HERSKOVITS MÁRIA – RITOÓK MAGDA (szerk.): *Tehetségek vonzásában*, Budapest, FETA.
- ZIEGLER, ALBERT (2005): The actiotope model of giftedness, in STERNBERG, ROBERT J. – DAVIDSON, JANET E. (szerk.): *Conceptions of Giftedness*, New York, Cambridge University Press, 411–436.
- ZIEGLER, ALBERT – FISCHER CHRISTIAN – STOEGER, HEIDRUN – REUTLINGER, MAROLD (2012): *Gifted Education as a Lifelong Challenge*, Münster, LIT Verlag.
- 1993. ÉVI LXXIX. TÖRVÉNY A KÖZOKTATÁSRÓL
- 29/1997. MKM-RENDELET A TEHETSÉGFEJLESZTÉSI SZAKIRÁNYÚ TOVÁBBKÉPZÉSI SZAK KÉPESÍTÉSI KÖVETELMÉNYEIRŐL
- 41/1999. (X. 13.) OM-RENDELET
- 126/2008. (XII. 4.) OGY-HATÁROZAT
- [www.tehetség.hu](http://www.tehetség.hu)
- [www.nemzetitehsegkozpont.hu](http://www.nemzetitehsegkozpont.hu)

## ÁBRAJEGYZÉK

- 1. ábra: Mönks–Renzulli többtényezős tehetségmodellje (1997). Forrás: Mönks, Franz J. – Knoers, Alphonsus M. P. (2004): *Fejlődéslektan*, Budapest, Urbis Kiadó, 186.
- 2. ábra: Czeizel Endre „ $2 \times 4 + 1$  faktoros tehetségmodellje” (1997). Forrás: CZEIZEL ENDRE (1997): *Sors és tehetség*, Budapest, Minerva Kiadó, 78.
- 3. ábra: A tehetségfejlesztés gyakorlatának folyamatmodellje. Forrás: BALOGH LÁSZLÓ (2019): Érvényesül-e a rendszerszemlélet a tehetséggondozás gyakorlatában?, *Tehetség*, 27. évfolyam, 2019/1., 5.

## NEW TENDENCIES IN THE HUNGARIAN GIFTED EDUCATION: CHANGES AND RESULTS OF THE LAST THIRTY YEARS

### Abstract

*Thirty years ago important changes started in the gifted education in Hungary. First the paper analyses the main reasons of it in the change of society and in the official gifted education. In the second part we read about the details of the development in the practice of the gifted education. Finally we get picture of the „big gifted education programs” – financed by the Hungarian State last ten years – and about the results of these programs.*

**Keywords:** change of society, teacher-training, gifted education, gifted-concept, complex programs, enrichment, accelerating, differentiation, counselling, system of gifted education

### Dr. Balogh László

*A pszichológiatudomány kandidátusa. 1970-től napjainkig a Kossuth Lajos Tudományegyetem, mai nevén Debreceni Egyetem Pszichológiai Intézetének oktatója, ahol évtizedeken át volt tanszékvezető és igazgató, 1998 és 2001 között pedig a bölcsészettudományi kar dékánja. Az elmúlt három évtizedben kutatási területei közt meghatározó szerepet kapott a tehetséggondozás, ezen belül kiemelten foglalkozott az iskolai tehetséggondozás kritikus pontjaival, a komplex tehetségfejlesztéssel és az egyéni tehetségfejlesztő programokkal, valamint kutatásai középpontjában állt a tanárképzés pszichológiai megalapozása is. Közel harminc önálló kötete és kétszáznál több tanulmánya jelent meg itthon és külföldön. Tíznel több hazai (minisztériumi, MTA-s) és nemzetközi irányító szakmai szervezetben (éveken át a European Council for High Abilityben is) volt vezető, illetve vezetőségi tag. A civil szférában is évtizedek óta vállal szerepet, jelenleg a Magyar Tehetséggondozó Társaság és a Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetségének elnöke.*



# FELKÉSZÜLÉS A JÖVŐRE

## A TANTÁRGYKÖZI KOMPETENCIÁK

PENCZ HELGA – VARJAS JÁNOS

### Absztrakt

*Napjainkban, a kognitív és digitális forradalmak idején a munkaerőpiac és igényei sokkal gyorsabban változnak és alakulnak át, mint korábban bármikor. Épp emiatt válnak egyre fontosabbá a tantárgyakhoz nem kötődő készségek és kompetenciák. A tantárgyközi kompetenciák mérése érdekében hívta életre az OECD az 1990-es évek végén a PISA-vizsgálatot. Ennek célja felmérni, hogy a tankötelezettség végéhez közeledő diákok mennyire vannak birtokában a teljes értékű gazdasági és társadalmi szerepvállaláshoz szükséges ismereteknek és kompetenciáknak. A mérés három fő területet – szövegértés, valamint matematikai és természettudományos műveltség – érint. Ezeken túl minden mérés alkalmával sor kerül egy-egy olyan témakör, innovatív terület vagy tantárgyközi keresztkompetencia vizsgálatára is, melynek elemzésére korábban hasonló volumenű, nemzetközi mérésben még nem volt példa. Tanulmányunkban a kompetencia és a kapcsolódó fogalmak – készség, képesség, tudás – tisztázását követően áttekintjük az elmúlt húsz év PISA-méréseinek innovatív, tantárgyközi területeit, és igyekszünk feltárni a mögöttük húzódó trendszerűséget, illetve következtetéseket levonni azzal kapcsolatban, hogy mindezek alapján mely kompetenciák fontossága kerülhet előtérbe a következő évek során.*

**Kulcsszavak:** PISA, tantárgyközi kompetenciák, közoktatás, trendek

---

Napjainkban, a kognitív és digitális forradalmak idején a munkaerőpiac és igényei sokkal gyorsabban változnak és alakulnak át, mint korábban bármikor. Épp ezért ma minden ediginél nehezebb előrejelzéseket vázolni arra vonatkozóan, hogy a diákoknak milyen tárgyi tudásra lesz majd szükségük, amikor a munkaerőpiacra lépnek. Épp emiatt válnak egyre fontosabbá az olyan, tantárgyakhoz nem kötődő készségek és kompetenciák, mint például az együttműködés, az önfejlesztés, a kritikus gondolkodás, a tanulás készsége és a prob-

lénamegoldás. Mindezek birtokában ugyanis feladatok sokkal szélesebb körében tudunk helytállni, és rugalmasabban vagyunk képesek alkalmazkodni új, nem rutinszerű, ismeretlen elvárásokhoz. E kompetenciák növekvő jelentőségét támasztotta alá az a tény is, hogy az OECD az 1990-es évek végén életre hívta PISA-mérését. Ennek célja felmérni, hogy a tan kötelezettség végéhez közeledő diákok mennyire vannak birtokában a teljes értékű gazdasági és társadalmi szerepvállaláshoz szükséges ismereteknek és kompetenciáknak. A mérés által értékelt három fő terület – szövegértés, valamint matematikai és természettudományos műveltség – a modern, tudásalapú társadalmak munkaerőpiacán kiemelten fontos, főként a vonatkozó elméleti tudás reális és új helyzetekben való alkalmazása. A részt vevő országok teljesítményének alakulását és az ebből levonható tanulságokat számos vizsgálat feltárta már, és az aktuális mérési ciklusok eredményeinek tanulságairól rendszerint a sajtóban is olvashatunk.

A fő területeken túl azonban minden mérés alkalmával sor kerül egy-egy olyan témakör, innovatív terület vagy tantárgyközi keresztkompetencia vizsgálatára is, melynek elemzésére korábban, hasonló volumenű, nemzetközi mérésben még nem volt példa. Ezeket áttekintve, úgy véljük, képet kaphatunk arról, hogy a világ legfejlettebb országait magában foglaló szervezet mely kompetenciákat tekinti kiemelt fontosságúnak a 21. században, kijelölve ezzel a modern társadalmak fejlődésének irányát.

Tanulmányunkban a kompetencia és a kapcsolódó fogalmak – készség, képesség, tudás – tisztázását követően áttekintjük az elmúlt húsz év PISA-méréseinek innovatív, tantárgyközi területeit, és igyekszünk feltárni a mögöttük húzódó trendszerűséget, illetve következtetéseket levonni azzal kapcsolatban, hogy mindezek alapján mely kompetenciák fontossága kerülhet előtérbe a következő évek során.

## **A kompetencia fogalmának bemutatása**

A kompetencia kifejezéssel számos kontextusban találkozhatunk, és vélhetően értjük is, mit jelent, mire utal. A fogalmat a szakirodalomban sokan sokféleképpen értelmezték már, időről időre új értelmezést kap, pontosítják jelentését – jelen fejezetben igyekszünk betekintést nyújtani a fogalom különböző megközelítéseibe.

A készségek cselekvéseink automatizált elemei, melyek tudatunk közvetlen ellenőrzése nélkül képesek működni – ezeknek köszönhetően tudunk az adott cselekvés lényegére, a fő folyamatra és az eredményre figyelni (Makádi et al., 2015; Nagy, 1997; Zakárné, 2003; Molnár, 2006). Készségek birtokában alakulhatnak ki képességeink, vagyis azok az egyéni sajátosságok, amelyek megteremtik az adott cselekvés elvégzésének feltételeit, lehetőségét. Kialakulásuk, fejlődésük hosszabb időt vesz igénybe, ám kifejlődésüket követően mindig



új tartalmakkal szembesülve is funkcionálnak (Csépe, 2005; Makádi et al., 2015; Nagy, 1997). Témánkhoz kapcsolódik a tudás fogalma is, mely számos dologra utalhat, ám általánosságban véve két főbb közkeletű jelentését különböztethetjük meg. Az egyik köznapi értelemben utal a végrehajtásra való alkalmasságra, a másik inkább kötődik az intellektushoz: ismeretek, információk, elméleti háttér birtoklását jelöli. A két megközelítésben közös, hogy a tudás valamilyen tanulási folyamat eredményeképpen születik meg (Strohner, 2013). Ugyanakkor nem csupán elemek, alkotórészek összessége, a tudás értékét ezek szervezettsége, rendezettsége adja. A folyamat során domináló rendezőelv határozza majd meg kialakult tudásunk jellegét, és így a tudás három szerveződési formáját különböztethetjük meg: a szakértelmet, a műveltséget és a kompetenciát (Csapó, 2003).

A kompetencia latin eredetű szó, és alkalmasságot, ügyességet jelent (Vass, 2006). A *Pedagógiai lexikon* szerint „... alapvetően értelmi (kognitív) alapú tulajdonság, de fontos szerepet játszanak benne motivációs elemek, képességek, egyéb emocionális tényezők” (Báthory–Falus, 1997: 266). Mai értelmezését Noam Chomsky (1995) nyelvtanulással kapcsolatos elméletének köszönhetjük. Ő ugyanis rámutatott, hogy a nyelvtanulás során nem a nyelv elemeit és azok kombinációit tanuljuk meg és mondjuk fel, hanem nyelvi kompetenciákat sajátítunk el. Ezek által pedig végtelen számú, nyelvtanilag helyes mondatot vagyunk képesek alkotni, tehát használni tudjuk az adott nyelvet. A kompetencia fogalmának alaposabb megismerését maga Chomsky szorgalmazta szélesebb körű alkalmazása és megértése érdekében (Chomsky, 1995; Csapó, 2003; Vass, 2006). A birtokunkban lévő számtalan rutin és több ezer készség alakítja ki képességeinket, melyek Nagy (2000) szerint három általános (kognitív, szociális, személyes) kompetenciává, illetve speciális kompetenciákká rendeződnek. Az elmúlt két évtized kompetenciák rendszerezésére és azonosítására irányuló kutatási törekvéseinek köszönhetően újabb és újabb kompetenciakategóriákkal találkozhat a téma iránt érdeklődő olvasó.

Az intézményi oktatás és képzés világában először a szakképzés kapcsán találkozhattunk a kompetencia fogalmával, képzésgyakorlati mivoltából kifolyólag. A szakképzésben ugyanis az elméleti tudásnak, ha nem tud alakot ölteni munkavégzés, „csinálni tudás” formájában, önmagában nincs nagy értéke. A technológiai fejlődés és az ebből adódó társadalmi változások felgyorsulása szintén egyre inkább növeli a cselekvésfókuszú, gyakorlatiasabb szemlélet igényét az általános képzési területeken is. Felértékelődtek a kompetens emberek képzésére irányuló célok, hogy ezek a személyek egy adott területen a rutinemunka mellett az új helyzetek kezelésére is képesek legyenek. Ez igen komoly cél és kihívás, hiszen paradigmaváltást igényel az oktatáspolitikában és az oktatásfejlesztésben. A tanügyi logika újrastrukturálása mellett szükséges meghatározni a kompetenciák olyan szűkebb körét, amelynek valóban

mindenki a birtokában kell hogy legyen, és amelynek a kifejlesztése valóban elvárható az oktatási intézményektől. Ezek lennének az úgynevezett kulcskompetenciák (Halász, 2009).

Ahogy egyre nagyobb figyelmet kapott a kompetenciák fontossága, úgy vált egyre szükségesebbé meglétük vagy hiányuk felmérése, számszerűsítése is. A mérhetőség és a nemzetközi összehasonlíthatóság kiépítésében óriási szerepet játszott az OECD PISA-felmérése, amely komplex, tantárgyakhoz kevésbé köthető, valós élethelyzeteket idéző feladatokat állít a diákok elé.

## **Tantárgyközi keresztkompetenciák és innovatív területek a PISA-felmérésekben**

A PISA a Programme for International Student Assessment (‘nemzetközi tanulói teljesítménymérési program’) angol kifejezésből eredő mozaikszó. A mérést az OECD hívta életre még az 1990-es évek végén, hogy felmérje a tizenöt éves tanulók mindennapi élethez, továbbtanuláshoz, munkába álláshoz, alapvető boldoguláshoz szükséges ismereteit. A felmérés a tananyag számonkérése helyett arra fókuszál, hogy meglévő tudásukat a diákok képesek-e alkalmazni, hasznosítani hétköznapi megoldandó feladatok során. A mérésre 2000 óta minden harmadik évben sor kerül, a résztvevők köre pedig folyamatosan bővül: a legutóbbi, 2018-ban lezajlott mérésben már nyolcvan ország és gazdaság vett részt. A felméréseken való széles körű részvétel lehetővé teszi a diákok teljesítményének – és ezáltal az országok oktatási rendszereinek – nemzetközi összehasonlítását (Oktatási Hivatal, 2019; OECD, é. n. a; OECD, é. n. b).

A PISA-felmérés alapvetően három fő területre terjed ki: a matematikára, a szövegértésre és a természettudományokra. Ezek egyikére minden mérési ciklusban nagyobb hangsúly helyeződik. Részletesebb vizsgálatuk azt szolgálja, hogy lehetőség nyíljon alaposabban is értékelni az adott terület oktatásának eredményességét. Mindezen felül valamennyi mérés alkalmával sor kerül egy-egy olyan témakör, innovatív terület vagy tantárgyközi keresztkompetencia mélyebb vizsgálatára is, melynek elemzésére, hasonló volumenű nemzetközi mérésére korábban nem került sor.

A 2000. évi, első mérési ciklus során a PISA-vizsgálat negyedik, innovatív területe a *tanulási stratégiák és szokások* felmérése volt. A tanulás ideális esetben aktív folyamat, sokkal több passzív befogadásnál. Ahhoz, hogy a diák be tudja építeni és meg is tudja őrizni az új információkat, képesnek kell lennie hozzákapcsolni őket a már rendelkezésére álló ismeretek rendszeréhez. Ahhoz pedig, hogy ez megtörténhessen, valamilyen tanulási stratégiára van szükség. Az önellenőrzés, a saját tanulási igények felismerése segíthet a nehézségek áthidalásában, a PISA pedig az ezzel kapcsolatos tanulói attitűdöt igyekezett felmérni ebben

a ciklusban. A tudásalapú társadalmak egyik fontos célkitűzése az élethosszig tartó tanulás általánossá válása és lehetőségeinek minél szélesebb körű megteremtése – ehhez azonban szükség van az egyén autonóm tanulásra való alkalmasságára is. A PISA ezért ebben a vizsgálatban főként azt kívánta felmérni, rendelkeznek-e a diákok tanulási stratégiákkal, és ha igen, milyenekkel. A felmérésnek köszönhetően egyértelműen láthatóvá vált, hogy a memorizáláshoz képest az elaboráció (annak gyakorlata, hogy az új ismereteket más összefüggésbe helyezzük) sokkal jobb eredményt hoz, és az élethosszig tartó tanulásban is ez tud segítségünkre lenni. Fontos megállapítás továbbá, hogy a kooperatív és kompetitív tanulási módszerekkel is érdemes lenne megismertetni a diákokat, hogy megtanulják kezelni a másoktól való függés állapotát és az együttműködés szükségességét (Mihály, 2001; OECD, 2001; OECD, 2003c; Oktatási Hivatal, 2009).

A 2003. évi mérési ciklus során első alkalommal kaptunk rálátást arra, hogy a diákok egy újszerű, tantárgyközi kontextusba helyezett problémakör megoldásakor hogyan szerepelnek. A vizsgált keresztkompetencia a *komplex problémamegoldás* volt, amelyet az OECD a következőképpen határozott meg: „A problémamegoldás az egyén képessége arra, hogy kognitív eljárásokat használjon olyan reális, diszciplinákat átmetsző (cross-disciplinary) helyzetekben, amikor a megoldáshoz vezető út nem válik azonnal nyilvánvalóvá, és amikor a műveltségi területek vagy tantervi tartalmak, amelyek esetleg felhasználhatók, nem találhatók meg a matematika, az olvasás vagy a természettudomány egyetlen területén belül” (OECD, 2003b: 156). A komplex problémamegoldást vizsgáló feladatok a hibakeresés, a döntéshozatal, valamint rendszerlelemzési témák köré szerveződtek (Csapó, 2005; OECD, 2004).

2006-ban a *természettudományokkal kapcsolatos attitűdök digitális felmérésére* került sor. A természettudományok a 21. század egyik hangsúlyos területét jelentik, elvégre a technológiai és tudományos újítások jelentős részének alapját képezik. Emellett már a 2000-es évek elején világos volt, hogy a számítógépes teljesítménymérés és az otthoni számítógép-használat egyre inkább teret hódít az oktatás területén is. Fontos kérdéssé vált, hogy mennyiben befolyásolja (ha befolyásolja) a tanulók teljesítményét az eszközváltás, vagyis az a tény, hogy papír és írószer helyett számítógép segítségével kell feladatokat megoldaniuk. A természettudományok és a digitális eszközhasználat kérdéskörének fontosságából indult ki az OECD is, amikor a 2006. évi mérési ciklusban a természettudományos vizsgálati területet kiegészítette egy számítógépes tesztsorral. A felmérés e része olyan kérdéseket tartalmazott, melyek más módon csak nehezen lettek volna kivitelezhetőek: videókat és animációkat tartalmaztak, így célzottabban voltak képesek felmérni a diákok természettudományos ismereteit. Ezek a feladatok ugyanúgy valamely természettudományos kompetencia meglétét vizsgálták, mint papíralapú társaik, és témájukat tekintve is ugyanabból a tartalmi körből kerültek ki. A kognitív részt követően a diákok a teljesítményükkel kapcsolatos, illet-

ve motivációjukra irányuló kérdéseket kaptak, melyek célja az attitűdfelmérés volt. A mérés résztvevőinek teljesítményét érdemben nem befolyásolta, hogy számítógép segítségével vagy papíralapon oldották-e meg a feladatokat, de a diákok sokkal jobban élvezték a digitális verziót, ami motiválta őket a jobb teljesítményre, a körültekintőbb feladatmegoldásra (OECD, 2010).

Folytatva a digitalizáció felé vezető utat, a PISA 2009-es mérési ciklusában a digitális szövegek olvasását választotta negyedik vizsgált területnek. Az infokommunikációs eszközök terjedése már ekkor is vitathatatlan volt, és az online tartalmak megfelelő feldolgozásához is nélkülözhetetlen a megfelelő szövegértés. A digitális térben némileg más formájú és jellegű szöveges tartalmakkal találkozunk, ezért más eszközökhöz kell nyúlnunk, ha fel kívánjuk dolgozni őket. Míg a nyomtatott szövegek jellemzően lezárt, egész produktumok, addig digitális társaik sokkal dinamikusabbak: szerkeszthetők, kiegészíthetők, vagyis kevésbé lezártak. A szövegmennyiség láthatósága is másképp alakul a kettőnél: míg egy szórólap vagy egy könyv esetében azonnal látjuk a teljes szövegmennyiséget, addig a digitális szövegeknek sokszor egyszerre csupán egy részük látható a képernyőn – nem is beszélve az átvezető linkekről, melyek hamar a többszörösére növelhetik a teljes mennyiséget. A PISA vizsgálata nem csupán a papíron megszokott tesztek képernyőre való áthelyezését jelentette, hanem valódi, az online térben végzett információkeresést és szövegfeldolgozást szimulált: a feladatok remekül leképezték az e-mailezés, a blogok olvasása vagy az internetes keresés adta szituációkat. A kompetenciamérést célzó kérdések mellett a háttérkérdőív a diákok online kommunikációs és olvasási szokásairól is érdeklődött (gyakoriság, a tevékenységek jellege stb.), létrehozva ezzel az online olvasási indexet, ami a későbbi mérések és az összehasonlítás szempontjából volt fontos lépés (Balázs et al., 2013; OECD, 2010).

A 2012. évi mérési ciklusban a PISA a kreatív problémamegoldás kompetenciáját vizsgálta. A problémamegoldás önálló területként először 2003-ban került górcső alá, ám az azóta végbement társadalmi és technológiai változásokat figyelembe véve némileg újra kellett definiálni a fogalmat. A mérés során a digitális technológia térnyerésének köszönhetően előtérbe került a problémamegoldás interaktív, dinamikus aspektusa, ami szintén jelentős változás a 2003. évi ciklushoz képest. A számítógépes mérés során a fókusz a diákok érvelési készségére és problémamegoldó hajlandóságára került, valamint arra, hogy egy problémamegoldási folyamatot hogyan képesek szabályozni és kézben tartani (OECD, 2014a).

A 2015. évi mérési ciklus keresztkompetenciaként a kollaboratív problémamegoldásra, azaz a csoportmunkában zajló feladatmegoldásra irányult. Ez a problémamegoldási forma nagyobb szerepet tölthet be az egyéninél, hiszen alkalmazásával a résztvevők kompetenciarendszerei egyszerre fejthetik ki hatásukat (Finnegan–O'Mahony, 1996). Az együttműködéssel, társas környezetben végzett problémamegoldás vizsgálatát számítógépes mérések

és az ezek során használható újabb típusú feladatok tették lehetővé. A feladatot megoldó diákon kívüli csoporttagokat számítógépes szimulációk jelenítették meg, és ennek köszönhetően a vizsgált diák tevékenységét sokkal következetesebben lehetett nyomon követni. A PISA meghatározása szerint: „Kollaboratív problémamegoldó képességnek az egyén azt a fajta kapacitását értjük, aminek segítségével hatékonyan bekapcsolódik egy folyamatba, ahol kettő vagy több résztvevő megkísérel megoldani egy problémát a megoldáshoz szükséges megértés és erőfeszítés megosztásával, tudásuk, készségeik és erőfeszítéseik egyesítésével” (Pásztor-Kovács, 2016: 52). A felmérés a kollaboratív problémamegoldást két komponensre, szociális és kognitív összetevőkre bontotta fel. Jellemzően interaktív feladványok szerepeltek a mérésben, hiszen a csapatmunka lényege éppen az egymással való kommunikációban és az együttműködésben rejlik (OECD, 2017a).

A legutóbbi, 2018. évi mérési ciklusban a PISA a globális kompetenciák vizsgálatát választotta innovatív területéül, ami a helyi, globális és interkulturális jelenségek elemzési képességének vizsgálatát jelentette. Az OECD definíciója szerint a globális kompetencia „... a helyi, globális és interkulturális ügyek vizsgálatának képességét jelenti azzal, hogy az egyén megérti és értékeli mások látásmódját és világnézetét; képessé válik nyílt, helyzethez illő és hatékony interakciót folytatni különböző kulturális háttérű emberekkel, továbbá a kollektív jólét és a fenntartható fejlődés érdekében cselekszik” (OECD, 2018: 7). Az OECD álláspontja szerint az iskola fontos szerepet játszik a definíció által megfogalmazott képességek kialakításában, ezért a kognitív felmérés és a háttérkérdőív például a következő kérdésekre fókuszált: Mennyire képesek a diákok kezelni a különböző nézőpontokat, konfliktusokat? Mennyire nyitottak a világra? Érdekl-e őket a környezet megóvása? Hajlandók-e tenni mások jóléte érdekében? Mennyire tisztelik az idegen kultúrákat? A tanárok hogyan készülnek a diákok globális kompetenciáinak fejlesztésére? (OECD, 2018).

Fontos megemlíteni, hogy a 2012. évi mérési ciklus óta egy további terület, a *pénzügyi tudatosság és műveltség* is felkerült a PISA-vizsgálat palettájára. A pénzügyi műveltség fogalmát az OECD a következőképpen határozta meg: „A pénzügyi műveltség a pénzügyi fogalmak és kockázatok ismerete és megértése, valamint az egyén képessége és motivációja arra, hogy e tudást és megértést magabiztosan alkalmazza a pénzügyi környezetben való hatékony döntéshozatal, a személyes és társadalmi pénzügyi jólét növelése és a gazdasági életben való részvétel lehetőségének biztosítása érdekében” (OECD, 2014b: 33). Az erre a területre vonatkozó feladatok négy fő tematikus kategóriából kerültek ki: pénz és tranzakciók, pénzügyek tervezése és kezelése, kockázat és haszon, valamint a pénzügyi helyzet ismerete. A kognitív tesztsor mellett az információkhoz, oktatáshoz, pénzhez és pénzügyi termékekhez való hozzáférésről, a pénzügyi kérdésekkel kapcsolatos bizonyosságról és hoz-

záállásról, illetve a költsékekkel és megtakarításokkal kapcsolatos magatartásokról szóló háttérkérdőív kitöltésére is sor került (OECD, 2014b; OECD, 2017b; OECD, 2019).

## A keresztkompetenciák szerepe a közoktatásban

A globalizáció és az információs forradalom, valamint a kognitív folyamatok mélyebb megértésének hatására a 21. századra a aktuális, a tudományterületek által képviselt specifikus tudás visszaadására épülő oktatási rendszer helyzete megingott. Egyre világosabbá vált, hogy az oktatási rendszer által átadott tartalom nem feltétlenül járul hozzá a diákok későbbi sikerességéhez (Zsubrits, 2006). Az iskolarendszer kevésbé közvetít a mindennapi életben is alkalmazható ismereteket, és a tantárgyközpontú felosztás sok esetben nélkülözi a tantárgyközi kompetenciák fejlesztéséhez elengedhetetlen együttműködést (Csapó, 2004). Nagyobb hangsúlyt kellene fektetni az érzelmi és szociális nevelésre is (Goleman, 1997). Az ismeretek tanulásának jelentősége természetesen nem szűnt meg, hiszen ismeretek rendszere nélkül nehéz kompetenciákról beszélni (Csapó, 2004), de egyre fontosabbá válik a diákokra zúduló óriási információmennyiség szűrését és felhasználását segítő, kompetenciafejlesztő tanítási és tanulási folyamat, mely transzferálható tudás létrejöttét szolgálná (Makádi, 2015).

Ahhoz, hogy a kompetenciafejlesztő iskola irányába mozduljunk el, szükség van a pedagógia harmadik paradigmaváltására (Nagy, 2010), s ez már meg is kezdődött. Az ezredfordulón fontos oktatáspolitikai célkitűzés lett a kulcskompetenciák és a kompetenciafejlesztés beépítése a fejlett országok oktatási rendszerébe. Egyre fontosabb célként jelenik meg az állampolgárok számára egy sikeres élet (*For a Successful Life*), az államok számára pedig egy jól működő társadalom (*Well-Functioning Society*) elérése. Az OECD DeSeCo- (Definition and Selection of Competencies) projektje által kitaposott ösvényre lépett az Európai Unió is, mely állampolgárai kompetenciaalapú oktatását tűzte ki célul. A kompetenciák fejlesztésének irányvonalai megjelennek a tagországok oktatáspolitikai dokumentumaiban, így 2007-től fontos részét képezik a magyarországi *Nemzeti alaptanterv*nek is (Vass, 2008). Azonban a hazai felsőszintű szabályozottság nehezen jelenik meg gyakorlat formájában az iskolákban. Hiányoznak azok a módszertani elemek és eszközök, melyek segíthetik a tanárokat a kompetenciafejlesztés és -értékelés megvalósításában. Ennek oka, hogy hazánkban a „tudásipar” és az ehhez szükséges kutatói infrastrukturális háttér erősen hiányos, az egyetemi tanárképzési rendszer pedig a diszciplináris, tantárgyi tudás átadását helyezi előtérbe (Csapó, 2004).

A paradigmaváltás terjedését a hagyományos, frontális óraszervezési megközelítés is lassítja, mely kevésbé épít a diákok önálló vagy csoportos feladatmegoldására, aktív tanulási folyamatára, mivel a tanárt tekinti az információ megszerzéséhez használt legfőbb forrás-



nak. A modern tanulásszervezési módok, például a kooperatív tanulás, a kutatásalapú tanulás (*Inquiry Based Learning*), a problémaalapú tanulás (*Problem Based Learning*) (M. Császár et al., 2018) vagy a kihívásalapú tanulás (*Challenge Based Learning*) szélesebb körű alkalmazásával a készségek és képességek fejlesztésében is jobb eredményeket érhetnek el. E modern pedagógiai módszerek terjesztésén dolgozik hazánkban például az MTA-SZTE Földrajz Szakmódszertani Kutatócsoport is, mely egy innovatív földrajztanítási eszköz fejlesztését végzi (Farsang et al., 2020).

## Következtetések

A keresztkompetenciák felmérésének területén tehát az OECD PISA-vizsgálata első lépésként az alapok feltárására vállalkozott: a diákok tanulási stratégiái kerültek a fókuszba. Az élethosszig tartó tanulás ugyanis csak akkor alakítható ki, ha elsajátítjuk a tanulni tudás képességét, amely nemcsak módszert, de attitűdöt, hozzáállást is jelent. A következő mérési ciklus során először vizsgált a PISA tantárgyközi keresztkompetenciát önálló területként: a komplex problémamegoldást. Olyan hétköznapi szituációk megoldását várta a diákoktól, melyek hibakeresést, döntéshozatalt vagy rendszerek elemzését és tervezését igényelték. Erősödni látszott tehát a tanórákhoz nem köthető, ám a mindennapi élet során kikerülhetetlen helyzetek megoldásának fontossága, ami kiválóan illeszkedett a PISA eredeti céljához. A harmadik, 2006. évi mérési ciklus során két igen fontos és aktuális terület vizsgálatát sikerült ötvözni. A természettudományokkal kapcsolatos attitűdök digitális felmérése egyszerre vizsgálta a diákok hozzáállását és érdeklődését a természettudományok vonatkozásában, valamint azt, hogy a számítógép-használat széles körű terjedése befolyásolja-e (és ha igen, hogyan) a tanulók teljesítményét. A 2009. évi ciklus során a digitális szövegek olvasása lett a kutatott terület: ekkor online felületek dinamikus, szerkeszthető szövegeivel, hiperlinkekkel, menürendszerrel, görgetősávval és más hasonló, jellegzetes attribútumokkal ellátott források kerültek a diákok elé. Véleményünk szerint azzal, hogy a PISA második alkalommal is a digitalizációhoz kötötte a negyedik vizsgált területet, sejtethetővé vált, hogy a következő mérési ciklusokban is előtérbe kerül majd ez az aspektus. 2012-ben a kreatív problémamegoldás vizsgálata is számítógépes formában zajlott, 2015-től pedig már a teljes PISA-felmérés nélkülözötte a papírt és a ceruzát. Ebben a ciklusban már harmadik alkalommal került terítékre a diákok problémamegoldó kompetenciája, ám ezúttal a hangsúly a csoportmunkán volt: a diákok együttműködésre, kommunikációra való alkalmassága és hajlandósága volt a fő szempont. 2018-ban a tolerancia, valamint a más kultúrákkal szemben megnyilvánuló nyitottság és elfogadás jegyében a globális kompetenciák vizsgálatára vállalkozott a PISA, hangsúlyozva, hogy ezen értékek elsajátításáért sokat tehetnek az iskolák és a pedagógusok.

Mindezek mellett a 2012. évi mérési ciklustól a pénzügyi műveltség és kultúra felmérése is a PISA-vizsgálatok részévé vált.

A PISA által vizsgált innovatív területek alapján látható tehát, hogy az OECD mely fő kompetenciák mellé tette le a voksát. A digitalizáció már 2006 óta, egyre hangsúlyosabban tetten érhető az egyes mérési ciklusokban, ám míg eleinte külön területként vizsgálták, addig mára már eszközzé alakult: 2015-től már nem azt vizsgálja a PISA, hogy a diákok hogyan boldogulnak a digitális eszközökkel, hanem alapvetésnek tekinti, hogy magabiztosan használják őket. A magyarországi fiatalok digitális készségei ma sajnos nem érik el sem a régió, sem az Európai Unió átlagának szintjét (Magyar Nemzeti Bank, 2019). Egybecseng ezzel a magyar diákok kimondottan gyenge átlagteljesítménye is a 2015. évi PISA-mérésen, amely az első teljesen digitális alkalom volt (Ostorics et al., 2016). Ez pedig a fentiek ismeretében okot adhat az aggodalomra, és rámutat, hogy a terület hazánkban fejlesztésért kiált.

A problémamegoldás mellett sem mehetünk el szó nélkül, ugyanis az ehhez kapcsolódó kompetenciákkal már három alkalommal foglalkozott a PISA-vizsgálat. A vonatkozó szakirodalom is több ízben a 21. század legfontosabb készségei közé sorolta a problémamegoldást (Vass, 2006), így ennek fejlesztését is érdemes lehet napirendre tűzni.

A pénzügyi tudatosság és műveltség fontossága a 2008-as gazdasági válságot követően talán nem is lehet kérdés, a megfelelő hozzáállás és ismeretek alapjait pedig már a közoktatásban érdemes volna letenni. A terület ciklusról ciklusra sorra kerülő vizsgálata tehát mindenképp érthető, az így nyert eredményeknek fontos hozzáadott értékük van az attitűdök felmérése szempontjából. Eddig három mérési ciklusban foglalkoztak a pénzügyi tudatosság és műveltség témájával, tehát az adatok hat év eredményeit ölelik fel. A 2021-ben esedékes következő PISA-felmérés után már közel tíz év eredményeit lehet majd vizsgálni. Ez már részletesebb áttekintés, vizsgálat számára is megfelelő időtáv.

Véleményünk szerint azzal, hogy a csoportmunka és az idegen kultúrák elfogadása is önálló területként került napirendre az utóbbi két mérési ciklusban, számíthatunk arra, hogy a későbbiekben is a fókuszban lesznek az emberi kapcsolatokkal, az együttműködéssel és az egymás mellett éléssel kapcsolatos kompetenciák az OECD vizsgálatában. Ez arra enged következtetni, hogy a társadalmi szerepvállaláshoz, a produktív állampolgári léthez nem csupán a kognitív, de a szociális kompetenciákat is egyre hangsúlyosabbnak találják a téma irányadó szakemberei.



## FELHASZNÁLT IRODALOM

- 2006/962/EK: Az Európai Parlament és a Tanács ajánlása (2006. december 18.) az egész életen át tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciákról, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=celex:32006H0962> (letöltve: 2020. 02. 05.).
- BALÁZSI ILDIKÓ – OSTORICS LÁSZLÓ – SZALAY BALÁZS – SZEPESI ILDIKÓ – VADÁSZ CSABA (2013): *PISA 2012 – Összefoglaló jelentés*, Budapest, Oktatási Hivatal.
- BÁTHORY ZOLTÁN – FALUS IVÁN (1997): *Pedagógiai lexikon II.*, Budapest, Keraban Kiadó.
- CHOMSKY, NOAM (1995): *Mondattani szerkezetek – Nyelv és elme*, Budapest, Osiris Kiadó.
- CSAPÓ BENŐ (2003): *A képességek fejlődése és iskolai fejlesztése*, Budapest, Akadémiai Kiadó.
- CSAPÓ BENŐ (2004): *Tudás és iskola*, Budapest, Műszaki Könyvkiadó.
- CSAPÓ BENŐ (2005): A komplex problémamegoldás a PISA 2003 vizsgálatban, *Új Pedagógiai Szemle*, 55. évfolyam, 2005/3., 43–52.
- CSÉPE VALÉRIA (2005): *Kognitív fejlődés – neuropszichológia*, Budapest, Gondolat Könyvkiadó.
- FARSANG ANDREA – SZILASSI PÉTER – CSÍKOS CSABA – SZÖLLÖSY LÁSZLÓ – KÁDÁR ANETT – PIRKHOFFER ERVIN – PÁL VIKTOR – M. CSÁSZÁR ZSUZSANNA – TEPERICS KÁROLY (2020): Egy tanulóközpontú módszertani eszköztár fejlesztése Magyarország földrajzának tanításához, *Geometodika – Földrajz módszertani folyóirat*, 2020/3., 33–47.
- FINNEGAN, PAT – O'MAHONY, LYNDIA (1996): Group problem solving and decision making – An investigation of the process and supporting technology, *Journal of Information Technology*, 1996/3., 211–221.
- GOLEMAN, DANIEL (1997): *Érzelmi intelligencia*, Budapest, Háttér Könyvkiadó.
- HALÁSZ GÁBOR (2009): A kompetencia – Kihívások és értelmezések – Előszó, in *A tanulás és tanítás helyzete*, Budapest, Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, <http://ofi.hu/tudastar/kompetencia/eloszo> (letöltve: 2020. 01. 31.).

- MAGYAR NEMZETI BANK (2019): *Versenyképességi program 330 pontban*, Budapest, Magyar Nemzeti Bank.
- MAKÁDI MARIANN – RADNÓTI KATALIN – RÓKA ANDRÁS – VICTOR ANDRÁS (2015): *A természetismeret tanítása és tanulása*, Budapest, ELTE TTK.
- MAKÁDI MARIANN (2015): *Kompetenciafejlesztő földrajzoktatás – Összefoglaló szakmódszertani tanulmány*, Budapest, Eötvös Loránd Tudományegyetem TTK FFI Földrajztudományi Központ.
- MIHÁLY ILDIKÓ (2001): *PISA 2000 – A hivatalos OECD-jelentés tanulságai*, Budapest, Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, <https://www.ofi.hu/tudastar/oecd-tanulmanyok/pisa-2000-hivatalos-oecd> (letöltve: 2020. 02. 21.).
- M. CSÁSZÁR ZSUZSANNA – VARJAS JÁNOS – FARSANG ANDREA (2018): A problémaalapú tanulás alkalmazásának lehetőségei a hazai földrajzoktatásban, in FAZEKAS ISTVÁN – KISS EMŐKE – LÁZÁR ISTVÁN (szerk.): *Földrajzi tanulmányok 2018*, Debrecen, MTA DAB Földtudományi Szakbizottság, 45–48.
- MOLNÁR GYÖNGYVÉR (2006): *Tudástranszfer és komplex problémamegoldás*, Budapest, Műszaki Könyvkiadó.
- NAGY SÁNDOR (1997): *Az oktatás folyamata és módszerei*, Mogyoród, Volos Kiadó.
- NAGY JÓZSEF (2000): A kritikus kognitív készségek és képességek kritériumorientált fejlesztése, *Új Pedagógiai Szemle*, 50. évfolyam, 2000/7–8., 255–269.
- NAGY JÓZSEF (2010): A személyiség kompetenciái és operációs rendszere, *Iskolakultúra*, 20. évfolyam, 2010/7–8., 3–21.
- OECD (2001): *Knowledge and Skills for Life – First Results from the OECD Programme for International Student Assessment (PISA) 2000*, Paris, OECD.
- OECD (2003a): *Definition and Selection of Competencies – Theoretical and Conceptual Foundations (DeSeCo)*, Paris, OECD.
- OECD (2003b): *The PISA 2003 Assessment Framework – Mathematics, Reading, Science and Problem Solving Knowledge and Skills*, Paris, OECD.
- OECD (2003c): *Learners for Life – Student Approaches to Learning, Results from PISA 2000*, Paris, OECD.
- OECD (2004): *Problem Solving for Tomorrow's World – First Measures of Cross-Curricular Competencies from PISA 2003*, Paris, OECD.

- OECD (2010): *PISA Computer-Based Assessment of Student Skills in Science*, Paris, OECD.
- OECD (2014a): *PISA 2012 Results – Creative Problem Solving – Students’ Skills in Tackling Real-Life Problems (Volume V)*, Paris, OECD.
- OECD (2014b): *PISA 2012 Results – Students and Money – Financial Literacy Skills for the 21st Century*, Paris, OECD.
- OECD (2017a): *PISA 2015 Results (Volume V) – Collaborative Problem Solving*, Paris, OECD.
- OECD (2017b): *PISA 2015 Results (Volume IV) – Students’ Financial Literacy*, Paris, OECD.
- OECD (2018): *Preparing our Youth for an Inclusive and Sustainable World – The OECD PISA global competence framework*, Paris, OECD.
- OECD (2019): *PISA 2018 Assessment and Analytical Framework*, Paris, OECD.
- OECD (é. n. a): *PISA (Programme for International Student Assessment)*, <https://www.oecd.org/pisa/> (letöltve: 2020. 02. 18.).
- OECD (é. n. b): *PISA Participants*, <https://www.oecd.org/pisa/aboutpisa/pisa-participants.htm> (letöltve: 2020. 02. 18.).
- OKTATÁSI HIVATAL (2009): *PISA 2000; a hivatalos OECD-jelentés tanulságai*, <https://www.ofi.hu/tudastar/oecd-tanulmanyok/pisa-2000-hivatalos-oecd> (letöltve: 2020. 02. 18.).
- OKTATÁSI HIVATAL (2019): *PISA 2018 – Összefoglaló jelentés*, Budapest, Oktatási Hivatal.
- OSTORICS LÁSZLÓ – SZALAY BALÁZS – SZEPESI ILDIKÓ – VADÁSZ CSABA (2016): *PISA 2015 – Összefoglaló jelentés*, Budapest, Oktatási Hivatal.
- PÁSZTOR-KOVÁCS ANITA (2016): A kollaboratív problémamegoldó képesség mérésének elméleti és módszertani megfontolásai: egy pilotkutatás eredményei, *Magyar Pedagógia*, 116. évfolyam, 2016/1., 51–72.
- STROHNER JÓZSEF (2013): *Tanulási-tanítási stratégiák kiépülése a vizuális aktivitás kompetenciaterületen*, [http://www.jgypk.hu/mentorhalo/tananyag/Tanulsi-tantasi\\_strategik\\_kiplse\\_a\\_vizulis\\_aktivits\\_kompetenciaterletenV2/index.html](http://www.jgypk.hu/mentorhalo/tananyag/Tanulsi-tantasi_strategik_kiplse_a_vizulis_aktivits_kompetenciaterletenV2/index.html) (letöltve: 2020. 02. 18.).

- VASS VILMOS (2006): A kompetencia fogalmának értelmezése, in KERBER ZOLTÁN (szerk.): *Hidak a tantárgyak között – Kereszttantervi kompetenciák és tantárgyközi kapcsolatok*, Budapest, Országos Közoktatási Intézet, <http://ofi.hu/tudastar/hidak-tantargyak-kozott/kompetencia-fogalmanak> (letöltve: 2020. 01. 23.).
- VASS VILMOS (2008): *A Nemzeti alaptanterv implementációja*, Budapest, k. n., [http://www.nefmi.gov.hu/letolt/kozokt/nat\\_implement\\_090702.pdf](http://www.nefmi.gov.hu/letolt/kozokt/nat_implement_090702.pdf) (letöltve: 2020. 02. 21.).
- ZAKÁRNÉ HORVÁTH IDA (2003): *Készségek, képességek, kompetenciák fejlesztése*, Budapest, Modinfo Kft.
- ZSUBRITS ATTILA (2006): Tanári kulcskompetenciák és tanulói kompetenciafejlesztés, in OLLÉ JÁNOS – PERJÉS ISTVÁN: *A katedra árnyékában – A tanárjelöltek kulcskompetenciáinak dimenziói egy empirikus vizsgálat tükrében*, Budapest, Aula Kiadó, 171–184.

## PREPARATION FOR THE FUTURE

### CROSS-CURRICULAR COMPETENCIES

#### Abstract

*Nowadays, during the age of cognitive and digital revolutions, the labor market and its requirements are changing and transforming faster than ever before. For this very reason why the cross-curricular competencies become more and more important. The OECD established the Programme for International Student Assessment (PISA) at the end of the 1990s for measuring the level of cross-curricular competencies. The PISA's main purpose is to evaluate the students' knowledge and competencies for full involvement in the economy and society during their approach of the end of compulsory education years. The assessment covers three main areas – reading literacy, mathematical literacy, scientific literacy. Beyond the main areas, on every occasion of measurement a new topic, innovative area, or cross-curricular competence get examined, which have not previously been analyzed in an international measurement of similar volume. In our paper, we discuss the definition of competence and related concepts – skill, ability, and knowledge. Furthermore, we overview the PISA assessments' innovative and cross-curricular areas of the last twenty years. We are examining the trends behind the cross-curricular areas, and conclude which competencies will get highlighted in the coming years.*

**Keywords:** PISA, cross-curricular competencies, public education, trends

#### Pencz Helga

*A Pécsi Tudományegyetem PhD-hallgatója. Alapszakos diplomáját a PTE Bölcsészettudományi Karán szerezte, majd a Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Karán végzett marketing szakos közgazdászként. Ezt követően a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem közgazdász tanár mesterképzési szakán szerzett kitüntetéses oklevelet. 2014 óta foglalkozik oktatási projektekkel a Magyar Nemzeti Banknál.*

#### Varjas János

*Történelem–földrajz szakos tanár, PhD-hallgató. 2015-ben szerzett diplomát a Pécsi Tudományegyetemen. 2018-tól a PTE Földtudományok Doktori Iskolájának hallgatója. Fő kutatási területe a földrajz tantárgy helyzete, innovációja és kompetenciafejlesztő szerepe.*



# SZÜNTELENÜL MEGÚJULÓ FIATALSÁG

## AZ IFJÚSÁG ÉS A JÖVŐ A KERESZTÉNY GONDOLKODÁSBAN

GÖRFÖL TIBOR

### Absztrakt

*A fiatalság kérdésköre már a patrisztikus gondolkodásban jelentős szerepet kapott, akár az emberiség kezdeteivel, akár a folyamatosan megújítandó ifjúsággal kapcsolatban. Az ókori elgondolásokhoz hasonló felvetések születtek azoknál a modern szerzőknél, akik a fiatalság önértékét vagy a nem szűnő jézusi ifjúságot hangsúlyozták. A remény és a jövő teológiája szervesen kapcsolódik ezekhez az újabb felvetésekhez, s hatalmas panoráma keretében bontakozik ki Ferenc pápa fiatalokról szóló dokumentumában, amelynek nemcsak a tárgya, de hangvétele és lendülete is az ifjúságot idézi.*

**Kulcsszavak:** patrisztikus teremtéstan, a remény teológiája, jövő, eszkatológia, Ferenc pápa

---

### Az örökké fiatal és ifjúságát átadó Jézus

„Azért jöttem, hogy tüzet bocsássak a földre, mondja Jézus, és ilyet csak egy fiatalember mondhat”, állapította meg Jézus mindhalálig tartó fiatalságának szentelt írásában Hans Urs von Balthasar, s ezzel a fiatalságról gondolkodó nagy keresztény hagyományhoz kapcsolódott. A téma az egyház és a hívő ember fiatalságának fontosságát hangsúlyozó ókeresztény szerzőktől egészen a regényíró Georges Bernanosig és a költő Charles Péguy-ig nyomon követhető.

Magának az újdonságnak kell növekednie az emberben, nem pedig régiségre kell lecserélnie újdonságát, fogalmazott a 131. zsoltárhoz írt magyarázataiban Szent Ágoston, aki ily módon végérvényesen összekapcsolta az ifjúságot és az újdonságot a keresztény hagyományban. Az első kiemelkedő gondolkodónál, akinél együttesen jelentkezett ez a két tényező, még nem volt ennyire egyértelmű a helyzet. Lyoni Irenaeus, aki a mai napig meghökkentően ható

élességgel és szenvedéllyel érzékelt a kereszténység újdonságát (látásmódja főként azok számára lehet meghökkentő, akik már hozzászórtak a kereszténységhez, és belecsontosodtak ismeretébe), még úgy vélte, hogy Krisztus, aki „minden újdonságot elhozott azzal, hogy elhozta önmagát” (AH IV, 34),<sup>1</sup> a gyermekkortól az érett felnőttkorig tartó fejlődéshez segíti hozzá az embert. Teremtésekor az ember „egészen kicsi volt, még gyermek, és növekednie kellett, hogy a felnőttkort elérje”, vagyis az eredeti állapot tökéletlenség, s az embernek a „látás”, az „egészség”, a „világosság” és az „élet” ellentétének megtapasztalása által kellett elérnie a teljességet.<sup>2</sup> Irenaeus szemléletmódja még az ókori kereszténységen belül is egészen páratlan, hiszen azzal számol, hogy az emberiség kezdeti állapota, a teremtés alkalmával nyert eredendő helyzete a gyermekség éretlenségének feleltethető meg, azaz nem olyan tökéletességet jelent, amelyet vétkével az emberiség elveszített, hanem kiindulópontját a Krisztus felé tartó fejlődésnek.

Ennek értelmében az emberi egzisztencia eleve dinamikus természetű: „Isten teremt, az ember pedig létrejön; és az, aki teremt, mindörökké azonos önmagával, annak léte viszont, aki létrejön, szükségképpen megkezdődik, köztes állapotban van, kiteljesedik és növekszik”, mondja Irenaeus. Egész gondolkodásmódja sajátos teremtéstanán alapul, amely szerint Isten ugyan gyermeknek, éretlen gyermeknek alkotta meg az embert, de nem azért, hogy megöregedve érje el az érettséget és a teljességet, hanem hogy frissességét és ifjúságát megőrizze jusson el az Istenhez való hasonlóság tökéletességére. Ebben a szemléleti keretben különös megfelelés fedezhető fel a történelem (éretlen) kezdete és (érett) vége között, mivel nemcsak a kezdet van eleve a végre tájolva, hanem a Krisztussal előzetesen megjelenő, majd az ezeréves birodalomban kiteljesedő vég is megfeleléseket mutat a kezdet felé (Irenaeus ugyanis khiliaszta). A kezdő- és a végpont között pedig harmónia és rend uralkodik: „Ezen rend, efféle ritmusok és ilyen vezetés által alakul a megteremtett és megformált ember a keletkezés nélküli Isten képmásává és hasonlatosságává; mindeközben az Atya döntést hoz és parancsol, a Fiú végrehajtja ezt, és alkot, a Lélek táplál és növel, az ember pedig lépésről lépésre előrehalad, és a tökéletességhez közelít, hogy közel kerülhessen ahhoz, aki teremtetlen” (AH IV, 17).

Ebben a struktúrában az ifjúság elvesztése, vagyis az öregség a bűnhöz kapcsolódik: a világ formájának azért kell megváltoznia, mert az ember „megöregedett benne” (*veteratus est homo in ipsis*: AH V, 36). Az újdonság és a frissesség szempontja pedig Irenaeusnál az egyházzal kapcsolatban is fontos szerepet kap: a Lélek nemcsak a hitet őrzi meg elevennek és fiatalnak, de a hit tartóedényét, az egyházi közösséget is.

Így kezdődik meg tehát az ifjúság diadalútja a teológiai gondolkodásban és az egyháztörténetben. A már említett Ágostont szintén nagymértékben foglalkoztatja az életkorok kérdése,

1 – Irenaeus fő művét, az öt könyvből álló *Adversus haereses* Norbert Brox szövege alapján idézem (Irenäus von Lyon, 1993–1998).

2 – Az apostoli igehirdetés feltárása 12. (Vanyó, 1984: 582), Németh László fordítása.



de már nem egymás helyébe lépő állapotoknak tartja őket, hanem a keresztény élet szüntelen megújulásának terepeként fogja fel valamennyit. Úgy állítja őket egymás mellé, hogy egyrészt mindegyikhez sajátos pozitívumot kapcsol (a csecsemőkorhoz az ártatlanságot, a gyerekkorhoz a tiszteletet, a serdülőkorhoz a türelmet, a felnőttkorhoz az erényt, az időskorhoz az érdemet, az aggastyánkorhoz a bölcsességet), másrészt azt hangsúlyozza, hogy az életkorok egymásutánjában az embernek folyamatosan meg kell újulnia, s miközben az ember ugyanaz marad, az életkorok egyidejűleg léteznek a keresztény lélekben (Sermo 216 [PL 38, 1081], idézi Balthasar, 1986a: 165–174).

Innen pedig nem is kell sok ahhoz, hogy kiderüljön, az ember folytonosan megújítandó ifjúsága és a keresztény közösség fiatalsága egyaránt Jézus Krisztus lényegi és alapvető fiatalságából fakad. E felismerés legvilágosabb és teológiai szempontból legárnyaltabb kifejtéséhez érdemes ahhoz a Hans Urs von Balthasarhoz fordulni, aki nemcsak hallatlanul vonzódott a keresztények ifjúságát hiányoló és középszerű megcsontosodásukat bíráló gondolkodókhoz (például Georges Bernanoshoz), hanem szentháromsági összefüggésben mindenki másnál behatóbban megvilágította Jézus felemészthetetlen ifjúságát. Jézus, aki azért akar tüzet bocsátani a földre, mert ő maga ez a tűz, mindig is úgy önmaga, hogy az Atya gyermekeként létezik: ez a kulcsa nem szűnő ifjúságának. „Az Atya gyermeke, és mindig is az marad, olyan gyermek, aki nem felnövekedve nem szakadhat el Atyjától, mert minden pillanatban, mindig, örökké nemződik és születik az Atyától; öröktől *van*, de úgy van, hogy örökké éppen most születik” (Balthasar, 1986b: 177), s ezért nem tud hozzászokni az Atyához, szüntelenül álmélkodással tölti el, és mindenkor készséges engedelmességgel: örök hálát ébreszt benne Isten mindig ifjú és meglepő örökkévalósága, az az újdonság, amely folyamatosan létezik a Szentháromság belső életében.

Ez a magyarázata annak, hogy Jézus példaként állítja tanítványai elé a gyerekeket, azt akarja ugyanis, hogy a gyermekekre jellemző bizalmat és nyitottságot tanúsítsák. És mivel megvan benne az Atyától való születésének örök lelkesültsége, Lelkét átadva fiatalságát tovább tudja adni azoknak, akik abból akarják meríteni létüket, ahogyan ő létezik. És érdemes valamivel hosszabban idézni, hogyan kapcsolja össze Balthasar a Fiúnak ezt az állandó frissességgel egyenértékű ifjúságát a közösséggel, amelyet létrehozott: „A felfoghatatlan pedig az, hogy ifjúságát Jézus át tudta adni egyházának, élő hívóinak. Mivel maradéktalanul átadta magát az emberiségnek, az Atyától való születésének helyét szabadá tette számunkra, hogy mi is megszülessünk Istenből (Jn 3,44 skk.). Lehetőségünk van arra, hogy a tökéletes gyermekség állapotában kezdjük meg utunkat; gyermekek lehetünk (1Pét 2,2), bár olyanok, akik ettől még az érett ember ítélőképességével rendelkeznek (1Kor 14,20). A keresztény ember úgy felnőtt, hogy léte folyamatosan Istenből fakad” (Balthasar, 1986b: 178). Ezért nincsenek vén szentek, mondja Balthasar, mert öregségükben is fiatalok, hiszen a belső öregedés, a megvénülés az áteredő bűn stigmája, a lecsúszás jele, amellyel a keresztény szellem mindig ellentétes irányú mozgást helyez szembe. Nincs

ugyanis közties állapot az ifjúság és az öregség között, hangsúlyozza Balthasar arra a Georges Bernanosra támaszkodva, aki azt vetette kortársai szemére, hogy „az evangélium mindig fiatal, ti viszont reménytelenül vének vagytok” (Bernanos, 1995: 1471).

Ez a meggyőződés a keresztény gondolkodásban legalább három irányba nyitott utat az elmúlt évszázad során: a remény újragondolása, a gyermekség újraértelmezése és a jövő újrafelfedezése felé.

## A remény és a gyermekség

Ki tudná elfelejteni a remény legüdítőbb és legfelemelőbb újkori magasztalását, Charles Péguy *De porche du mystère de la deuxième vertu* [A második erény misztériumának kapuja] című hatalmas prózaversét, amelyben a kislányként megjelenített remény nem szűnő elevenséggel szökdél komoly nővérei, a hit és a szeretet körül, s miközben közösen haladnak útjukon, elevensége miatt a többszörösét is bejárja annak a távznak, amelyet nővérei megtesznek, és ha valamiért nem is találja meg, amit keres, fáradhatatlanul újra elindul? Ki tudná elfelejteni a fáradhatatlanságnak és a szüntelen újrakezdésnek, a törhetetlen bizalomnak és az állandó önátadásnak azt a himnuszát, amelyet Péguy a reményhez ír? Ki tudná megenni azokat a már-már gyengéd intéseket, amelyekkel a francia költő arra biztat, hogy az állandó öngazolás és teljesítménykényszer helyett vessük bizalmunkat abba az Istenbe, aki minden reményünket felülmúló reményre ad okot?<sup>3</sup>

3 – „Azt hallom, hogy vannak emberek, akik nem alszanak. / Azokat, akik nem alszanak, nem szenvedhetem, mondja Isten. / Az alvás az ember barátja. / Az alvás Isten barátja. / Talán az alvás a legpompásabb alkotásom. / És én magam is elpihentem a hetedik napon. / Aki nekem tiszta a szívé, azok alszanak. És aki alszik, annak tiszta a szíve. / Az a nagy titok, hogy legyünk fáradhatatlanok, mint a gyerekek. / Legyen erő a torkunkban, mint a gyerekeknek. / És kezdjük el minden reggel előlről, mindig frissen, / Mint az ifjú, mint az új remény. / Ámde azt hallom, hogy vannak emberek, / Akik jól dolgoznak, de rosszul alszanak. / Nem alszanak. Mennyire híján vannak az irántam való bizalomnak! / Szinte rosszabb, mint ha rosszul dolgoznának és jól aludnának. / Mint ha nem is dolgoznának, de aludnának, mert a lustaság / Nem nagyobb bűn, mint az aggodalmaskodás, / Sőt kisebb bűn, mint az aggodalmaskodás / És mint a kétségbeesés és az Istenbe vetett bizalom hiánya. / Nem azokról beszélnek most, mondja Isten, / Akik nem dolgoznak, és nem is alszanak. / Az ilyenek bűnösök, nem vitás. Meg is érdemlik, amit kapnak. / Nagy bűnösök. / Dolgozniuk illene. / Azokról beszélnek, akik dolgoznak, de nem alszanak. / Őket sajnálom. Azokról beszélnek, akik dolgoznak, és így / Tehát teljesítik a parancsokat, szegény gyerekek. / Másrészt viszont nincs bátorságuk, nem bíznak eléggé, nem alszanak. / Őket sajnálom. Rossz néven veszem tőlük. Egy kicsit. Nem bíznak bennem. / Ahogyan a gyermek ártatlanul befészkelte magát anyja karjába, nem fészkelik be / Magukat gondviselésem karjába. / Van bátorságuk a munkához. / Nincs bátorságuk a semmittevéshez. / Megvan bennük a munka erénye. / Nincs meg bennük a semmittevés erénye. / A kikapcsolódásé. A pihenésé. Az alvásé. / Nem tudják a boldogtalanok, mi a jó. / Nagyon jól intézik az ügyeiket napközben. / De nem akarják rám bízni a felügyeletüket éjszaka. / Mintha nem tudnám biztos kézben tartani őket egy éjszakára. / Aki nem tud aludni, nem hűséges a reményhez. / És ez a legnagyobb hűtlenség. / Mert a legnagyobb hit iránt hűtlen. / Szegény gyerekek, napközben olyan bölcsen rendezik az ügyeiket. / Am ha eljön az éj, nem fogják vissza magukat. / Nem határozzák el, hogy az én gondjaimra bízzák a dolgaikat. / És a felügyeletemre és a gondoskodásomra. / Mintha talán nem tudnék egy kicsit én is törődni velük. Virrasztani fölöttük. / Vigyáznai rájuk, törődni velük, óvni őket. / Pedig egy sor más dologgal is törődnöm kell, szegény kis emberek. / Én kormányzom a teremést, az talán mégiscsak nehezebb kissé. / Talán mégis gond nélkül rám bízhatnátok a dolgaikat, barátaim. / Vagyok talán annyira bölcs, mint ti. / Rám bízhatnátok talán őket egy éjszaka erejéig. / Úgy értem, miközben alszotok, / És másnap reggel talán nem azt látnátok, hogy nagy kár esett bennük. / Talán még képes vagyok rá, hogy törődjek velük egy kicsinyiség. / Mert igazán nem csak egy olyan ember van, / Akinek lefekvéskor nagyon cudarul állnak a dolgai, / De felkeléskor igencsak rendben találja őket, / Mert talán arra jártam éjszaka” (Péguy, 1986: 161–163).

A remény mellett a gyermekség újrafelfedezése is volt az elmúlt század, és egyáltalán nem pusztán szentimentális gyermekégnosztalgiával szolgált. A katolikus teológia és bölcelet legkésőbb Gustav Siewerth óta különösen is komolyan veszi a gyermekkor valóságát, mivel tudja, hogy az anyja mosolyában nyugvó gyermek „megérti, hogy ez a szeretet a legfőbb és teljességgel elégséges jó, amelyen túl már nem lehet valami magasabb rendűt várni” (Balthasar, 1967: 13). Más szóval ebben az én-te kapcsolatban lényegileg feltárul a valóság (mint a paradicsomban), s olyan ragyogóan megvilágít mindent, hogy ekkor Isten is megmutatkozik: a gyermekkorban megtapasztalt alapvető szeretet és elfogadás ennek értelmében tehát az istenismeret eredendő terepe is egyben. Ezért állítható azután, hogy „az osztatlan életben” élő gyermeket „az emberi lét minden eleme akadálytalanul átjárja” (Siewerth, 1957: 35).

Ezért a katolikus bölcelet is kiemelte, hogy a gyermekkor átélése nem csupán a felnőtté váláshoz képest időben korábbi, merőben előkészítő jellegű szakasz, hanem az egész későbbi élet folyamatosan meglévő mozzanata, s ezért „az a gyerek, akit csakis a felnőttkorhoz viszonyítva látnak és irányítanak, még csak igazi felnőtté sem tud válni” (Guardini, 1993: 621). Ennek alapján a fiatalságról az egész német ifjúsági mozgalom szellemi motorjaként is páratlanul sokat tudó Romano Guardini még attól a kijelentéstől sem riad vissza, hogy a nevelőknek a gyermeki élet legsajátabb tényezőit meg kell védeniük a felnőttek érdekeitől (ahogyan egyébként a gyerekek ösztöneitől is). Ugyanezzel a realitásigénnyel beszél Guardini az ifjúkorról, az ifjúról, aki „megtapasztalja, mennyire összetettek a dolgok, milyen nehezen lehet boldogulni pusztán a rögzített normák segítségével, s mindennek talán több oldala is van. Észreveszi, olykor milyen irreálisak az abszolút elvek, s ezért folytonosan kompromisszumokba kell bocsátkoznia, amelyekre fiatalabb korában még oly nehezen szánta el magát; nehéz szembenéznie azzal, hogy elgondolásai megvalósításának lehetőségéért azzal kell fizetnie, hogy le kell faragnia abszolút igényeiből”. Az ifjú megtapasztalja, hogy a megváltoztatni próbált társadalmi, politikai, gazdasági élet valósága jóval szívósabb és ellenállóbb, mint gondolta. Azzal szembesül: sokan meglátják és kifejezik az igazságot, de ez még nem jelenti azt, hogy el is fogadják. „A butaság, az önösség, a részvétlenség ereje óriási. A fennálló viszonyok megváltoztatására tett kísérletek sokszor erőtlenül lobbannak el. És ugyanezt tapasztalja meg saját magával kapcsolatban is. Ha felismeri valaminek az igazságát, az még egyáltalán nem jelenti azt, hogy meg is cselekszi. Újra meg újra kudarcot vall. Így pedig felfedezi azt az erőt, amely előfeltétele mindenféle termékenységnek és cselekvésnek: a türelmet” (Guardini, 1986: 38–41, 50–51).

## A jövő kérdése az újabb teológiai gondolkodásban

A harmadik tényező a jövő problematikájának újrafelfedezése. A 20. század elején a kereszténység belül többen osztották Ernst Troeltsch véleményét, miszerint a keresztény szellemiség elveszítette azt az érzékenységét, amellyel a végső dolgokhoz kapcsolódott. Egyrészt korai története során túl sokszor biztos volt már a vég perzselő közelségében, és a hamarosan bekövetkező végső jövő emlegetése egy idő után már nem tudott lelkesedést kiváltani, másrészt az újkorban hajlamos volt kényelmesen berendezkedni a jóléti viszonyok között, és békésen követni az emberiség földi fejlődésének ígéretesebbnél ígéretesebb pályáit. A keresztény szellem területén ennek a kényelmes és békés szemléletmódnak az volt a jele, hogy az eszkatológia idővel már csak ártalmatlan kis fejezet lett a keresztény tanítás kifejtésének végén (Karl Barth).<sup>4</sup> E téren az elmúlt század egyik komoly szellemi fejleménye volt, hogy az idő és a történelem vége betört az idő és a történelem közepébe: a keresztény gondolkodók hangsúlyozni kezdték, hogy a vég nem egyszerűen csak záróköve a nagy egésznek, hanem az idő minden pillanatát áthatja és formálja. Ha kiderül, hogy minden pillanat közvetlenül összefügg az idő végével, akkor nemcsak a történelemről alkotott felfogás változik meg, de maga az időben élt élet is. „Mindig azt mondjuk, hogy nagy dolgokat várunk, de valójában már nem várunk semmit” – Teilhard de Chardinnek ez a jogos panasza a század első harmada után fokozatosan elveszítette alapját, legalábbis a keresztény szellem belső világában.

A végső jövő felértékelése abban is éreztette hatását, hogy a 20. század derekától a keresztény gondolkodás területén soha nem látott mértékben nyert polgárjogot a jövőre irányuló reflexió. A pillanatban rejlő ígéretek soha nem válthatók valóra teljesen, a pillanat lehetőségei soha nem aknázhatók ki kimerítően, ezért az ember elkerülhetetlenül a jövő felé lendül, állították komoly keresztény szellemek. Ezért a sokszor elemzett hit és az állandóan hangsúlyozott szeretet mellett a 20. század gondolkodása a reményt is fokozott mértékben gondjaiba vette. Aki a hatvanas és a hetvenes években felcsapta a reménnyel foglalkozó könyveket, rendre azzal találkozhatott, hogy a modern ember túlságosan szerény, túlságosan kevéssel beéri, a következő napra, hónapra, évre vagy századra irányuló reményen túl nem meri valami igazán nagyba, a végső beteljesedésbe vetni reményét, nem meri vállalni azt a kockázatot, amely a végső, az abszolút remény elsajátításából fakad. A konkrét élet konkrét lépései akkor valósíthatók meg igazán, ha a minden konkrétumon túllendülő végső remény misztikájából fakadnak, hangsúlyozta fáradhatatlanul Karl Rahner, aki ebből a szempontból jellegzetes tanúja volt korának.

4 – Barth eszkatológiájának kezdetéről lásd Aspey, 2010.

A fejlődés lázában égő 19. századot elsősorban az foglalkoztatta, hogy milyen folyamatok viszik a jövő felé az emberiséget. A 20. században a keresztény gondolkodók főként arra figyelmeztettek, hogy a kereszténység semmiféle konkrét jövőre nem kötelezi az embert, nincsenek olyan jövőképek, amelyek joggal hivatkozhatnának a kereszténységre, keresztény építőelemekből nem szerkeszthető meg az emberi jövő semmiféle mozaikja, ugyanakkor minden keresztény embernek kötelessége, hogy támogassa és táplálja azokat az értékeket, amelyek javára válnak az emberiségnek, tudván tudva, hogy a legvonzóbb, legbékésebb, legnyugodtabb, legkényelmesebb földi jövő sem váltja valóra töredékét sem annak, amit a kereszténység ígér. Ki tudja, teszi fel a kérdést egy helyütt Rahner, hogyan fog bekövetkezni az emberiség vége (az idevágó bibliai elbeszélések csupán képi jellegűek, nem pontos beszámolót közölnek a végidőről, vagyis nyitva hagyják a kérdést) (Rahner, 1960)? Az sem elképzelhetetlen, mondja válaszként saját kérdésére, hogy az emberiség éppen a látszólagos fejlődésébe fog belefulladni, nem elképzelhetetlen, hogy az emberek idővel apró-cseprő technikai eszközeikkel bíbelődő lényekké válnak, és abban a pillanatban, ahogy lezárják a végső jövő távlatát, véget is ér a történelmük, hiszen lényegében megszűnnek emberek lenni.

A végső jövő és a jelen szerves összefüggése a szűkebb értelemben vett keresztény gondolkodáson kívül is megnyilvánult az elmúlt évszázad folyamán. A leglátványosabban talán (a remény filozófiáin kívül) a halálról alkotott felfogás átalakulásában. A 20. századi filozófusok előszeretettel emelték ki, hogy a halál kérdését társalgási tabuként kezelő hétköznapi szellemiséggel ellentétben a halál nem egyszerűen csak végállomása az emberi életnek, hanem minden pillanatában hatást gyakorló viszonyítási pontja. Bármennyire is úgy tűnik tehát, hogy a vég (legalább a személyes vég) problémája sok szempontból visszanyerte rangját a folyamatos és feltartóztathatatlan technikai fejlődésben bizakodó korábbi időszakokhoz képest, érdekes módon az a benyomásunk adódhat, hogy a 20. századi szellem sokszor mégis inkább a múltban, főként a régmúltban kereste a menedéket és a megoldást, talán megrettenve mindattól, amit a technika pusztító hatása és a felfoghatatlanul nagy számban kioltott életek tártak elé a két világháború folyamán.

Gondoljunk csak Martin Heideggerre, aki úgy vélte, hogy az európai szellem története folyamatos hanyatlástörténetnek tekinthető, s abban reménykedett, hogy a kezdetek kezdetéhez, a Szókratész előtti gondolkodókhoz vagy a filozófia előtti költészethez visszahatolva megtalálható a megváltó megoldás. Tegyük úgy egy lépést előrefelé, hogy számtalan lépést teszünk visszafelé, a vágyott ártatlanság, az elveszített paradicsom felé – ez a fájdalomtól és csalódásból fakadó törekvés, a visszahátrálás gesztusa egészen jellegzetes mintája a 20. század szellemiségének. Gondoljunk csak azokra a költőkre és írókra, akik a gyermekkor himnuszát éneklik, gondoljunk a gyermekkor és a gyerekek kultuszára, amely abból a reményből fakad, hogy az életidő első szakaszában felfedezhető még az elveszí-

tett ártatlanság. Gondoljunk egész fellendülő tudományterületekre, a mítosz kutatásra, az ókortudományra vagy a kulturális antropológiára, amelyek képviselői sokszor a modern élet iránti csalódott ellenszenvtől hajtva igyekeznek visszatérni a még egységes, még szabad vagy még élhető emberi kezdetekhez. Gondoljunk a hallatlan karriert befutó pszichológusokra, amelyek az egyedi élettörténet és az emberi történelem kezdeteinél időzve próbálják rekonstruálni az ember belső háztartásának és vallás- vagy kultúrateremtő képességének törvényeit. Mintha a 20. század bonyolult és összetett kórusának egyik leghatározottabb szólama egyre csak arra biztatna: vissza, vissza a múltba, vissza a kezdetekhez, mert ott található meg az előrelépés kulcsa.

E többnyire burkolt fájdalomból és csalódásokból fakadó törekvésekkel kapcsolatban a kereszténység elsősorban talán azt mondhatja, hogy bármennyire fáj is, nincs visszatérés az elveszített paradicsomba – ugyanakkor nyitva az út a végső állapot, a végső és abszolút jövő felé, amely visszavonhatatlanul az embernek adta magát a történelem konkrét idejében, és túlszárnyal minden olyan reményt, amely az elveszett múltban keresné a boldogságot.

Napjainknak van egy keresztény gondolkodója, aki hallatlanul gazdag életművét javarészt a végső jövő jelenlétének, hatásának és távlatának szentelte. Az evangélikus Wolfhart Pannenberg-ről van szó, aki megfordítja azt a szokványos szemléletmódot, amely szerint a jövő a múlt és a jelen folyománya.

Az egyetemes vég (az eszkaton) Pannenberg szemében Isten végérvényes öngigazolása-ként és az Istent illető valamennyi kétely eloszlásaként jelenik meg: ekkor fog beteljesedni a világ létrehozásának isteni szándéka, amely olyannyira hatással van a világ most is zajló folyamatára, hogy a végső és abszolút jövő egyenesen a világ egységének alapjaként fogható fel – a világ csak azért gondolható el egységnek és egységesnek, mert van végső és abszolút jövője. A világnak nincs jövője Istenen kívül, és ez az abszolút jövő azt az állapotot jelenti, amelyben az egész világ és minden dolog eléri lényegének teljességét: a világ és a dolgok igazi lényege ugyanis csak akkor valósul meg, amikor az összes lételemük teljessége jelenvaló lesz, ez pedig olyan időbeli folyamatot feltételez, amely csak a végső jövőben ér véget. A dolgok lényegéhez a teljes *történetükre* szükség van, állítja Pannenberg, csak akkor mondható meg valamiről, hogy valójában micsoda, ha már a teljes történetét ismerjük, ahogyan egy ember-ről is csak akkor állapítható meg, hogy valójában kicsoda, ha az egész élete előttünk áll.

Van olyan esemény és van olyan valóság azonban, amely elővételezi a végső jövőt: ez a lényege a kereszténységnek, vagyis Jézus Krisztusnak. Jézus sorsa elővételezi az abszolút jövőt, s ezért állítható, hogy Jézus az új ember: minden embernek azzá kell alakulnia eszkatologikusan, amit Jézus megjelenít a konkrét történelemben (ennek a folyamatnak a mozgatója az, akit Szentléleknek nevez a kereszténység). Jézus Krisztusban teljességgel feltárul,



hogy Isten a jövő hatalma, olyannyira, hogy valójában nem a jövő a múlt és a jelen következménye, hanem a jelen Isten jövője felől érkezik el hozzánk folyamatosan. Az emberiség jövőbeli (abszolút) egységének időbeli jele az egyház, amely Jézus sorsához fűződő belső kapcsolatánál fogva nélkülözhetetlen eleme a jövő megvalósulási folyamatának.<sup>5</sup>

Meglepő-e hát ezek után, hogy a közelmúlt egyik meghatározó teológiai dokumentuma, Karl Rahnernek a keresztény hitbe bevezető munkája a következőképpen ér véget: „A kereszténység az a vallás, amely napirenden tartja az abszolút jövő kérdését. [...] Mivel a kereszténység az egy igaz Isten imádása (és valamennyi bálvány elutasítása, amelyek mind véges hatalmak és emberi dimenziók abszolútizálásai), ezért a kereszténység az abszolút jövőre teszi nyitottá az embert, és mivel az abszolút jövő abszolút titok, és az is marad, akkor is, amikor az isteni önközlés eljut a beteljesülésre, ezért a kereszténység az a vallás, amely napirenden tartja az abszolút jövő kérdését. [...] Ezt az abszolút jövőt Istennek nevezzük” (Rahner, 1983: 429).

## A jövő és az ifjúság: Ferenc pápa útmutatása

Ferenc pápa 2019 márciusában kiadott apostoli buzdítása számtalan szállal kapcsolódik az eddigiekben vázolt, rendkívül gazdag hagyományhoz, és semmiben sem marad el nagy elődeitől.

A dokumentumban első pillantásra a terjedelme a legmeglepőbb. A 299 pontból álló szöveg nem olvasható el néhány perc alatt, s ezért felmerülhet a kérdés, lesznek-e fiatalok, akik készek áttanulmányozni. Ha viszont figyelembe vesszük, hogy Szent II. János Pál pápa 1985-ben a fiatalokhoz intézett apostoli levele óta nem született egyházfő tollából az ifjúság kérdéseivel foglalkozó írás, a terjedelmes *Christus vivit* inkább arra figyelmeztet, hogy Ferenc pápa rendkívül komolyan veszi az ifjúságot, és nemcsak azért, mert a fiatalok jelentik az egyház jövőjét, hanem azért is, mert a fiatalok már most az egyház jelenét képviselik.

A szöveg nagyrészt közvetlenül a fiatalokhoz szól, akiket számos helyütt egyes szám második személyben szólít meg, sokszor jellegzetesen Ferenc pápa stílusában, közvetlenül és a fiatalok nyelvének eszköztárából merítve. Máriát például nem habozik *influenca* nevezni, aki azért fejt ki óriási hatást, mert Istennek igent mondván nem kötött életbiztosítást. De a dokumentum nem hatásvadász, és nem igyekszik lezser fordulatokkal a fiatalok kegyeibe férközni. Mindenekelőtt türelmes, kontemplatív és hívő tekintettel méri fel az ifjúság helyzetét, kérdéseit, igényeit és feladatait, s hívő igénye nem utolsósorban abban jelentkezik, hogy negatív és pozitív tényezőket, nagyszerű jelenségeket és árnyékokat, szörnyűségeket

<sup>5</sup> – Lásd erről részletesen Pannenberg, 2005, 2006.

és csodákat egyaránt számba vesz. Aki olvasni kezdi, hamar belátja, hogy magával a valósággal kerül kapcsolatba a hosszú dokumentumban, s mivel a valóság mindig érdekes, a szöveg sem válik vontatottá.

A *Christus vivit* kilenc nagy fejezetben veszi sorra az ifjúsággal kapcsolatban felmerülő kérdéseket. A bevezető megjegyzések után az első fejezet azt mutatja be, mit mond Isten igéje a fiatalokról, a második Jézus Krisztus örök fiatalságát állítja elénk, a harmadik pedig a *Ti vagytok Isten mostja* meglepő címet viseli. „Krisztus él! Ő a mi reményünk, és csodálatos módon fiatalságot ad a világnak. Minden, amit megérint, megifjodik, új lesz, étellel telik meg.”<sup>6</sup> A fiatalság krisztusi érintése pedig nemcsak tetszetős kifejezés, hanem magát az életet hozza magával, és Ferenc pápa az egész dokumentumban az élet valóságát igyekszik közel vinni olvasóihoz.

Már eleve azzal is, hogy buzdításában nagy teret szentel az ifjúságról szóló szinóduson elhangzott véleményeknek és felszólalásoknak, amelyek nemcsak hívő fiataloktól, hanem esetenként nem hívőktől is származtak. Bármiről is beszéljen, sokszor „kiszól” a fiatalokhoz, mintegy biztosítva őket arról, hogy tudja, mi foglalkoztatja őket. A Bibliában ábrázolt fiatalokat bemutatva is kiemeli, hogy az ifjak a mai napig őszinték, nem kendőzik el és nem szépítgetik a valóságot, nagy dolgokról álmodnak, és meg akarják hódítani a világot. Nagy baj lenne, tehetnénk hozzá, ha nem így lenne!

A szöveg első három fejezetének legszebb részét azok a szakaszok alkotják, amelyekben Ferenc pápa az ifjúként meghaló és mindörökre fiatal Jézus Krisztusról elmélkedik. Jézus fénye nem messziről vagy kívülről érkezik a mai fiatalokhoz, hanem saját ifjúságából tör elő, hangsúlyozza a pápa, és hosszú, nagyon szép szakaszokat szentel a jézusi ifjúság szemlélésének. De kontemplatív elmélyüléséből nyomban le is vonja a következtetéseket, részben a fiatalokra, részben az egyházra nézve. Jézusnak, akinek volt ereje ahhoz, hogy szembeforduljon korának vallási és politikai hatalmaival, ma is segítenie kell az egyházat, hogy megszabaduljon azoktól, akik vénné teszik, mert a múlthoz láncolják, de attól is mentesítenie kell, hogy újdonságokat hajszolva mindenkihez alkalmazkodni próbáljon. A fiatalok nem akarnak némaságba burkolózó és gyáva egyházat, de olyat sem, amely állandóan ugyanabban a két-három kérdésben tart fenn hadiállapotot. Ezért is szerencsés, hogy a dokumentum csak viszonylag későn tér ki a szexualitás kérdésére, és nem is időzik nála hosszasan.

A jézusi fiatalságból eredő következmények őszinte és szókimondó ecsetelése mellett a dokumentum első három fejezetében azok a szakaszok a legmegrendítőbbek, amelyekben Ferenc pápa az ifjúság globális helyzetét mutatja be. Már a például állított fiatal szentek között sem csak európaiak, hanem vietnámiak, kongóiak és argentinok is helyet kaptak, s

---

6 – A dokumentumot az alábbiakban a saját fordításomban idézem.



az ifjúság helyzetének felmérésében is megmarad ez a távlat. A megrázó áttekintés végén a pápa arra figyelmeztet, hogy sem a felnőtteknek nem szabad hozzászokniuk a fiatalok néhez, sokszor botránnyosan nehéz életkörülményeihez, sem a fiatalokban nem szabad banalitások szajkózásával és szórakoztatási eszközökkel elfojtani a valóságra nyitott érzékenységet. Fontos, hogy az egyház tudatosítsa a fiatalok helyzetét, mert „nem anya az a nő, aki nem tud sírni” (75), és az élet bizonyos dolgait csak olyan szem tudja látni, amelyet „sírás tisztított meg” (76). Az egyház anyai könnyeiről szóló szakaszokat valószínűleg soha nem fogja elfelejteni, aki elolvassa őket.

Három konkrét témakör is körvonalazódik a dokumentumban a színódusi felszólalások nyomán: a digitális környezet, a migráció és a visszaélések. A digitális világ pozitív lehetőségeit és veszélyeit egyaránt áttekintő szakaszok után a migráció kapcsán Ferenc pápa arra emlékeztet mindenkit, hogy nemzetközisége miatt az egyház kivételesen jól ismeri a háborúk, az üldözések, a klímaváltozás, a természeti katasztrófák és a szélsőséges szegénység miatt menekülésre kényszerülők helyzetét, s ezért „a migráció kérdésében prófétai szerepet játszhat a társadalomban” (94). Külön is figyelmezteti a fiatalokat, hogy „ne dőljenek be” azoknak, akik hangulatot keltenek a fiatal migránsok ellen, és el akarják hitetni, hogy „veszélyt jelentenek” (uo.). A visszaélések kapcsán a hatalommal, az anyagi erőforrásokkal és a lelkiismerettel való visszaélést éppúgy megemlíti, mint a szexuális természetű bűncselekményeket, és különösen sokat beszél a visszásnak tekintett klerikalizmusról, vagyis azokról, akik úgy vélik, hogy egyházi hivataluk olyan csoport tagjává teszi őket, amelynek mindenre kész válasza van, és ezért már senkire sem kell figyelnie.

A dokumentum realizmusához azonban hozzátartozik, hogy számtalan nagyszerű és csodálatos jelenségre is felhívja a figyelmet. Nemcsak arra, hogy a papok túlnyomó többsége nem enged a klerikalizmus kísértésének, hanem hűséges és nagylelkű szolgálatot végez, de a „szentség balzsamára” is, amelyet életével oly sok fiatal elkészít, hogy gyógyítani tudja az egyház és a világ sebeit (50). Különösen szép szavakkal szól Ferenc pápa a harmadik fejezet végén közvetlenül a fiatalokhoz, főként a fiatalon elhunyt Carlo Acutis példáját kiemelve. Carlo „nem hagyta, hogy megtévesszék. Láta, hogy sok fiatal különbözőnek tűnik ugyan, sokszor mégis olyanok, mint a többiek, és azt hajhásszák, amit a fogyasztás és a szórakozás mechanizmusaival rájuk kényszerítenek a hatalmasok. Ily módon nem engedik, hogy láthatóvá váljanak azok az ajándékok, amelyeket az Úrtól kaptak. Ezért van, mondta Carlo, hogy »mindenki eredetiként születik, de sokan másolatként hálnak meg«. Ne engedd, hogy vedled is ez történjen!” (106).

Azok a fiatalok, akik eljutnak a *Christus vivit* kezdetű apostoli buzdítás harmadik fejezetének végéig, úgy érezhetik, különleges megtiszteltetésben van részük. A negyedik fejezet elején Ferenc pápa ugyanis olyan közvetlen szavakkal fordul hozzájuk, amelyeket olvasva

az lehet a benyomásuk, mintha leülne melléjük (azt sem lenne túlzás állítani, hogy letérdel melléjük), és mélyen a szemükbe nézve próbálna a lelkükre kötni valamit. A fejezet címe szerint „nagy üzenetet” kíván átadni nekik, olyan üzenetet, amely „a legfontosabb” és az „első” (111). Mindegy, hányszor hallották már, el akarja mondani nekik, hogy Isten szereti és a Megfeszített karja átöleli őket.

Jól látszik, hogy a pápa számára különösen fontos szakaszokról van szó. Legalább három tényező utal arra, hogy minden erejével az üzenet megfogalmazására törekszik. Egyrészt a fiatalok számára könnyen érthető képeket használ, arról beszél például, hogy Isten emlékezete nem „merevlemez”, amely minden adatot tárol, hanem együttérzéstől szelíd szív. Másrészt nem riad vissza attól, hogy szóba hozza az apasággal kapcsolatos negatív tapasztalatokat. A teológusok már a hetvenes évektől sokat beszélnek arról, hogy az apák nevelésbeli kudarcai, az apaság összeomlása egész nemzedékek számára megnehezíti az Atyának nevezett Isten elfogadását és megszeretését. Ferenc pápa is kitér erre a problémára, s megemlíti, hogy a fiataloknak sokszor nem olyan apjuk van, amilyenre szükségük lenne, mert távolságtartó vagy éppen zsarnokoskodó. Lehet, hogy egyszerűen nem az, aki kellene. „Nem tudom”, teszi hozzá a pápa (érdemes lenne utánajárni, szerepelt-e már ez a mondat bármely egyházfő valamelyik dokumentumában), mindenesetre az Atya nem ilyen. A nagy megértésről tanúskodó szavakon kívül egy helyütt fel is kiált a szövegben, és azt mondja: „az igazi bukás az (figyelem!), az igazi bukás az [...] amikor a földre zuhanva fekvé maradunk, és nem kérünk segítséget” (120). A fiatalos hasonlat, az apaság reális felmérése és a felkiáltás nagyon szép szavakat kísér, Isten szeretetének, „diszkrét”, „tisztellettelen”, „a szabadságot szerető” szeretetének olyan átgondolását, amely csak mély szemlélésből fakadhat.

De a dokumentum nem engedi, hogy az olvasó megmaradjon e nyugodt szemlélésnek a szintjén. Azután, hogy kiemeli, Krisztus megmenti az embert, és él, máris kérdésekkel bombázza a fiatalokat. Szeretetre vágysz, teljességre vágysz, szenvedélyre vágysz? – kérdezi Ferenc pápa. Hát ne gondold, hogy a zabolátlanság és mások eszközszerű használata a szeretet tapasztalatát nyújtja, a pénz felhalmozása pedig a teljesség érzését adja. Ha szenvedélyre vágysz, merj szerelmes lenni, hangzik a recept, és ezen a ponton mindenki a nagy jezsuita generális, az életszentség hírében elhunyt, legendás Pedro Arrupe „szerelemre” bátorító híres felhívásának szavaival találkozhat.

Az ötödik fejezet az ifjúság természetéről elmélkedik, és ebben a szakaszban jól látszik, milyen sokat merít Ferenc pápa a múlt század egyik kiemelkedő teológusának elgondolásai-ból. A fentebb már említett Romano Guardiniról van szó, akivel németországi tanulmányai idején behatóan foglalkozott, s akinek az életkorokról és a fiatalságról szóló szövegei rendre visszhangoznak a dokumentumban. Például amikor a *Christus vivit* arról beszél, hogy az egyes életkorok értékei és tapasztalatai nem elmúlásra vannak ítélve, hanem be kell épülniük

a következő életszakaszba: ami egyszer megtörtént és megvalósult, annak mindörökre meg kell maradnia. A fejezet az ifjúságról írt szabályos himnusszal kezdődik: a pápa hosszú szakaszokban buzdítja a fiatalokat arra, hogy merjenek nyugtalanok és elégedetlenek lenni, legyenek álmaik és terveik, mert az Isten iránti szeretet nem lehet akadály a nagy álmoknak, s ne féljenek kockáztatni, és ne tartsanak a hibáktól, mert az önkéntelen hibáknál sokkal rosszabb a bénultság, az „élő halottak” állapota, akik a biztonságot és a kényelmet éppúgy összekeverik az étellel, mint ahogy a kanapén gyakorolt tévénézést a boldogsággal. Merjeteik és akarjatek élni, harsogja szinte Ferenc pápa, és „ne menjeteik idő előtt nyugdíjba” (143).

E buzdítások igazi súlyát azonban az adja meg, amit a szöveg az éréstől és a felnőttkorhoz vezető döntésekről mond, és ezt a szálát viszi majd tovább a meggyökerezés fontosságáról szóló hatodik fejezet is. Romano Guardini és Loyolai Szent Ignác bölcsessége elegyedik abban a megállapításban, mely szerint azérés folyamatának meg kell őriznie azt a végtelenre való nyitottságot, amely a fiatalságra jellemző, de a felnőttkor ügyes-bajos dolgai között könnyen bezárul, s az érett felnőtteknek is érzékenynek kell maradniuk a valóságra, amely „mindig nagyobb” (160). A felnőttkori bezárkózás veszélye persze fiatalkorban is megvan, figyelmeztet Ferenc pápa, ezért merészen „eksztázisra”, önmagukból való kilépésre bátorítja az ifjakat, akiknek nem biztonságot adó kis csoportokba kell visszahúzódnuk, hanem kapcsolatba kell lépniük idősekkel, betegekkel és hajléktalanokkal. Sőt az sem baj, ha kimennek az utcára, és tiltakoznak bizonyos folyamatok ellen, hiszen jogos, ha a változások főszereplői akarnak lenni. „Ne hagyjátok, hogy mások legyenek a változások főszereplői”, inti őket a *Christus vivit*. Elemzők már felhívták a figyelmet arra, mennyire beszédes, hogy a dokumentum aláírásának hónapjában szerte a világon számos fiatal vonult az utcára, hogy a klímaváltozással összefüggő veszélyekre emlékeztesse a megfáradt felnőtteket.

Ugyanebben a szakaszban szerepel a dokumentum harmadik jézusi lehorgonyozása. A Jézus fiatalkorára és a Jézusban kézzelfoghatóvá váló isteni szeretetre vonatkozó elmélkedések után az ötödik fejezet a Krisztussal nyert barátságról gondolkodik. Az elmélkedés utolsó pontja felejthetetlenül szép: „Jézus egyetlen álomban tudja egyesíteni az egyház összes fiatalját, egyetlen nagy álomban [...] egy Jézus nevű álomban [...] konkrét álomról van szó, amely konkrét ember: az ereinkben folyik, és mozgatja a szívünket” (157).

Az álom motívuma a hatodik fejezetben is felbukkan, mégpedig rendhagyó Szentírás-magyarázat keretében. Joel próféta sokszor idézett jövendölését, mely szerint az idősek álmokat látnak majd, a fiataloknak pedig látomásaik lesznek, Ferenc pápa úgy magyarázza, hogy tapasztalataik és életútjuk alapján az időseknek álmaik vannak, s a fiataloknak bele kell helyezkedniük ezekben az álmokba, hogy aztán valóra váltható látomásaik lehessenek. Nem véletlen ez a szokatlan értelmezés, hiszen az egész fejezet arról szól, mennyire fontos, hogy a fiatalok ne veszítsék el a kapcsolatot az idősekkel, és ne hagyják, hogy gyökértelenné tegyék

őket. Ebből is kitűnik, hogy a dokumentum valóban realista: nemcsak a „szárnyakról” zeng himnuszt, de a „gyökereknek” is beható figyelmet szentel.

Akiknek nincsenek gyökereik, hangsúlyozza Ferenc pápa, azok kiszolgáltatottá válnak. Olyan ideológiáknak eshetnek martalékul, amelyek arról akarják meggyőzni őket, hogy csak egyvalaki ajánlata, egyetlen vélemény fogadható el, s minden mást, mindenki mást gyanús szemmel kell nézni. Vannak, akik megpróbálják mindazt lerombolni, ami más, hogy ily módon ellenállás nélkül uralkodhassanak. Ha a fiatalok nem akarnak az efféle manipuláció áldozatai lenni, ha nem akarják engedni, hogy a mindenki mást gyanúsnak és veszélyesnek beállítók játékszerévé váljanak, akkor ismerjék meg a történelmet és a nemzedékeken átívelő szellemi gazdagságot. Így azt sem fogják engedni, hogy homogén masszát gyúrjanak belőlük, amelyben már nincsenek kulturális különbségek. Ehhez pedig az egyházban fiatalokra és idősekre egyaránt szükség van: így lehet az egyház olyan kenu, amelyben a fiatalok az evezőket húzzák, de az idősek figyelik a tájékozódáshoz nélkülözhetetlen csillagokat.

Annak köszönhetően, hogy a *Christus vivit* kezdetű apostoli buzdítás a kendőzetlen valóságot állítja olvasói elé, s egyensúlyt tud teremteni a szokatlanul felrázó erejű intések és a nyugodt szemlélés (főként Jézus szemlélése) között, nem elképzelhetetlen, hogy lesznek fiatalok, akik az utolsó három fejezetet is készek áttanulmányozni. Ugyanakkor a fiatalok pasztorációjáról, a hivatásról és a szellemek megkülönböztetéséről szóló fejezetek már inkább felelős egyházi tevékenységet végző felnőttekhez szólnak, s ritkábban is szólítják meg közvetlenül a fiatalokat.

A három fejezet egyszerre tanúskodik Ferenc pápa valóságérzékeléséről, jezsuita identitásáról és népszerűségéről, három olyan vonásról, amely látszólag nehezen egyeztethető össze, ebben a sok szempontból formabontó pápában mégis meggyőző egységbe kerülnek. A hetedik fejezet nyomban a valósággal szembesít minket. Nemcsak azzal, hogy a bevett struktúrákban a fiatalok sokszor nem találnak választ a kérdéseikre, s ezért inkább új közösségeket hoznak létre maguknak, de azzal is, hogy az alapvető intézményeknek számos tekintetben önkritikát kell gyakorolniuk, főként a katolikus iskoláknak, mert a lelkipásztori tevékenységet hajlamosak a hitoktatásra korlátozni, elzárkózó „bunkerré” változnak, s nem nyújtanak lehetőséget a hívő tapasztalat elsajátítására. Ugyanilyen probléma, hangsúlyozza a pápa, hogy az egyház ügyének nagy nehezen megnyert fiatalok kezdeti lelkesedését sokszor lehűti, sőt kioltja az a tanítás, amelyen kívül mást nem mindig tudnak kínálni nekik: az egyház társadalmi tanítása, a házasság előtti tisztaság, a házasságkötés és a családtervezés hamar „unalmassá” válik a fiataloknak. Ezek természetesen fontos témák, de ha elszakadnak a hívő élet nagy egészétől, elvesztik életerejüket, és ugyanúgy az ifjúsági lelkipásztorkodás „karikatúrái” lesznek, mint a steril iskolák.

A hetedik fejezetnek több csúcspontja is van. Az egyik a 216. pont, amelyben Ferenc pápa korunk árváiról beszél, azokról a gyermekkorú, fiatal és felnőtt árvákról, akik nem részesülnek szeretetben és figyelemben. Olyan emberekről, akik a szülei és nagyszülei ellobbant álmai után hátramaradó hamvak között nőttek fel, s ezért nincs erejük ahhoz, hogy elviseljék a nagy célok és eszmények lobogását. Nekik olyan új helyekre van szükségük, ahol szívélyes befogadást élhetnek át. A másik csúcspontot a „népközeli” lelkipásztorkodásról szóló pontok jelentik (230–238). Ferenc pápa arra int, hogy a fiataloknak sokszor már eleve megvannak a saját vezetőik, akiket az egyháznak nem szabad korlátozásokkal és megkötésekkel sújtaniuk, hanem teret kell adnia a Szentlélek karizmáinak. Az ilyen fiatalok olyan nyitott tereket tudnak létrehozni, ahol helyet találhatnak maguknak a nyitott szellemű (és nem feltétlenül katolikus identitású) fiatalok, mert nem bezárkózó körökre lelnek, hanem a fiatalok számára vonzó életre. Az ilyen fiatalok számára pedig sokszor vonzóak a népi vallásszosság formái, például a zarándoklatok, amelyekkel érdemes élni.

A dokumentum mindeközben kiegyensúlyozottságra törekszik. Lehetetlen nem észrevenni, hogy miközben arról beszél, mennyire nem kérnek a fiatalok a pasztorális tervekben és kiszámítható menetrendekből, számba veszi azokat a területeket, ahol életszerű lehet a fiatalok pasztorációja; miközben a fiatalok karizmáit dicséri, a felnőttkísérés fontosságát is hangsúlyozza; s miközben a hívő tapasztalat nélkülözhetetlenségére mutat rá, a kulturális képzést is középpontba állítja. Sokat elárul Ferenc pápáról, hogy milyen sorrendben szól azokról a területekről, amelyeken növekedni tud a fiatalok keresztény érettsége: csend és imádság, mások szolgálata, művészet, sport, természet.

Egészen természetes, hogy a hivatásról és a megkülönböztetésről szóló két utolsó fejezetben már Ferenc pápa jezsuita látásmódja is nagymértékben érvényesül – de nem csak az. Kifejezetten szóba kerül ugyanis az ifjúsági színódusra beérkezett vélemények összereferenciája a hivatással kapcsolatban: a fiatalok szerint a legegyszerűbb kérdést e téren a család és a munka jelenti. De a II. vatikáni zsinat szellemisége is eleven erővel jelentkezik, hiszen a dokumentum az életszentségre szóló egyetemes keresztény hivatásra, a zsinat egyik nagy és üdítően friss témájára helyezi a hangsúlyt, mégpedig a *Christus vivit* korábbi jézusi szakaszaival összhangban a Jézussal való barátság formájában. Ebben a fejezetben nem találunk olyan szakaszt, amelyben Ferenc pápa tekintete türelmesen elidőzne Jézus alakjánál, találunk viszont egy különösen szép pontot, amelyben magáról Jézus tekintetéről esik szó: Jézus ma is közöttünk jár, mint egykor Galileában, a mi utcáinkon sétál, meg-megáll, és sietség nélkül a szemünkbe néz – mi viszont állandó sietségünkben csak nehezen tudjuk viszonzni tekintetét, s csak bajosan halljuk meg hívását. Ám érdemes hallgatni rá, mert útmutatásával nem tönkretenni, hanem a valódi élethez segíteni akarja az embert. Itt is kiviláglik, hogy a fiatalokhoz szólva Ferenc pápa rendkívül szerencsésen ötvözi a modern élet kifejezőkézsze-

tét és a teológiai nyelvezet. Figyelmeztetése szerint az emberhez intézett isteni hívás nem letölthető program, nem applikáció, hanem a szeretet jegyében álló isteni történetben kíván részt adni, egy olyan történetben, amely összefonódik az ember saját élettörténetével. Mivel történetről van szó, nem lehet minden részletét előre tudni, inkább egyetlen nagy irányt kap annak az élete, aki követni meri Isten hívását, s olyan folyamat kezdődik meg, amelynek során ki tudja bontakoztatni egész valóját.

A „karikatúrák” ismeretében az olvasó fellelegezhet, amikor látja, hogy a családdal kapcsolatban a szexualitás dicsérete csak kevés helyet foglal el, és igazi erő inkább azokat a mondatokat tölti meg, amelyekben Ferenc pápa a szeretet és a szerelem szenvedélyességéről beszél. Az igazi szeretet és az igazi szerelem mindig szenvedélyes, kiáltja szenvedélyes szavakkal a *Christus vivit*, merjetez hát házasságot kötni, fiatalok, ne hagyjátok, hogy a zabolátlanság vagy a tunyaság elorozza tőletek a nagy szerelmet, legyetek forradalmárok, és ússzatok szembe az árral, azaz merjetez hűségesez lenni, és kirtartani egyetlen ember mellett. De a munka világában se adjátok fel álmaitokat, és ne temessétek el vágyaitokat, ha nem kapjátok meg azonnal azt a munkakört, amelyet szeretnétek. Szintén a nagy eszmények vállalására biztató bölcsesség nyilatkozik meg abban a figyelmeztetésben, mely szerint minden keresztény fiatalnak el kell gondolkodnia a papság és a szeretesség lehetőségén – más szóval minden fiatalokkal foglalkozó keresztény felnőttnek fel kell tennie azt a kérdést az ifjaknak, nem kellene-e papi vagy szerzetesi életet élniük. E nélkül nyilván csonka és torz lenne a keresztény hivatásról rajzolt kép.

A mindössze húsz pontból álló kilencedik fejezetben igazi „jezsuita” témához, a szellemek megkülönböztetéséhez érkeünk. A fejezet részben azért rövid, mert a *Gaudete et exsultate* már alkalmat adott Ferenc pápának arra, hogy kifejtse idevágó elgondolásait, részben pedig azért, mert a 2022-re meghirdetett püspöki szinódus ezen a vonalon fogja folytatni a reflexiót. Ennek ellenére a szöveg lendülete nem törik meg. Az előző fejezethez visszakapcsolódva kiemeli, hogy a hivatás nemcsak magát az egyént érinti, hanem elsődlegesen másokra, mások javára irányul, s ezért nem pusztán arra a kérdésre kell választ találnia a hivatását kereső fiatalnak, hogy „ki vagyok én”, hanem arra is, hogy „kiért vagyok én” (286). Az egész dokumentum jézusi lehorgonyzásának megragadó jele, hogy Ferenc pápa kiemeli: a jézusi hívás mindig egy barát hívása, aki azzal, amit adni kíván az embernek, belsőleg boldoggá akarja tenni, és mindennél nagyobb lelkesültséggel akarja eltölteni. Azért, mert a hivatás mindig az ember egész életéhez van szabva. Végül a jezsuita hagyomány gazdag eszköztárából olyan megfontolások kerülnek egymás mellé, amelyek arra mutatnak rá, mire kell figyelnie azoknak, akik segíteni próbálnak a fiataloknak hivatásuk megtalálásában.

„Kedves fiatalok, örülni fogok, ha látom, hogy gyorsabban haladtok, mint azok, akik lassúak és félelmekkel teltek. [...] Az egyháznak szüksége van a ti lendületekre, intuíciói-

tokra, hitetekre. Szükségünk van minderre! És ha eljuttok oda, ahova mi még nem érkezünk meg, kérlek, várjatok be minket türelmesen.” Így fejeződik be a *Christus vivit* hosszú okfejtése. A lelkesítő bátorításokból, a türelmes szemlélődésekből és teológiai fejtegetésekből, a korunk tényleges állapotát bemutató leírásokból és a nagy valóságismeretről tanúskodó figyelmeztetésekből olyan fiatalok eszményi képe rajzolódik ki, akik Jézus barátságában gyökerezve, az egyoldalú és hatalomra törekvő propagandától megvédve, a világ tényleges helyzetét ismerve szeretnek élni, szenvedélyesen szeretnek élni, s tudnak támaszkodni az idősek bölcsességére. Sokszínű útkeresésük nem pasztorális terveket kíván, hanem önálló karizmák éltetik, s csak így járulhatnak hozzá ahhoz a „csodálatos poliéderhez” (207), amely maga a katolikus anyaszentegyház.



## FELHASZNÁLT IRODALOM

- ASPEY, CHRISTOPHER (2010): *Eschatological Presence in Karl Barth's Göttinger Theology*, Oxford–New York, Oxford University Press.
- BALTHASAR, HANS URS VON (1967): *Bewegung zu Gott*, in Uő: *Sponsa Verbi*, Einsiedeln, Johannes Verlag, 13–50.
- BALTHASAR, HANS URS VON (1986a): *Das Kind Jesus und die Kinder*, in Uő: *Homo creatus est*, Einsiedeln, Johannes Verlag, 165–174.
- BALTHASAR, HANS URS VON (1986b): *Jung bis in den Tod*, in Uő: *Homo creatus est*, Einsiedeln, Johannes Verlag, 175–180.
- BERNANOS, GEORGES (1995): *Oeuvres complètes*, II/2. kötet, Paris, Gallimard.
- GUARDINI, ROMANO (1986): *Die Lebensalter – Ihre ethische und pädagogische Bedeutung*, Mainz, Grünewald.
- GUARDINI, ROMANO (1993): *Ethik – Vorlesungen an der Universität München*, 1. kötet – Aus dem Nachlass herausgegeben von Hans Mercker, Mainz–Paderborn, Grünewald–Schöningh.
- IRENÄUS VON LYON (1993–1998): *Adversus haereses*, Hrsg.: NORBERT BROX, Freiburg im Breisgau, Herder.
- PANNENBERG, WOLFHART (2005): *Rendszeres teológia 1.*, Budapest, Osiris.
- PANNENBERG, WOLFHART (2006): *Rendszeres teológia 2.*, Budapest, Osiris.
- PÉGUY, CHARLES (1986): *De porche du mystère de la deuxième vertu*, Paris, Gallimard.
- RAHNER, KARL (1960): *Theologische Prinzipien der Hermeneutik eschatologischer Aussagen*, in Uő: *Schriften zur Theologie*, 4. kötet, Einsiedeln–Köln, k. n.
- RAHNER, KARL (1983): *A hit alapjai*, Budapest, Szent István Társulat.
- SIEWERTH, GUSTAV (1957): *Metaphysik der Kindheit*, Einsiedeln, Johannes Verlag.
- VANYÓ LÁSZLÓ (szerk.) (1984): *A II. századi görög apologeták*, Budapest, Szent István Társulat.



## EVER RENEWING YOUTH – JUVENILITY AND FUTURE IN CHRISTIAN THOUGHT

### Abstract

*The subject of youth has already received a significant role in the patristic thinking, be it in connection with the beginning of humanity, or even with regards to the continually modernizing youth. Notions similar to that of the ancient preconceptions emerged from those modern authors who emphasized the importance of youth, or the infinite Jesus-like juvenility. The theology of hope and destiny are integrally linked to these more recent concepts and it unfolds a huge panorama in Pope Francis' document about the youth, which evokes youth in its subject and also equally youthful is its spirit and impetus.*

**Keywords:** patristic doctrine on creation, theology of hope, future, eschatology, Pope Francis

### Görföl Tibor

*A Pécsi Tudományegyetem, a Pázmány Péter Katolikus Egyetem és a Szent Atanáz Görögkatolikus Hittudományi Főiskola oktatója, a Vigilia folyóirat főszerkesztője, nő, négy gyermek apja.*



## TÁRSADALMI JELEN ÉS FENNTARTHATÓ JÖVŐ A NEMZETKÖZI SEGÉLYEZÉSBEN

SOLYMÁRI DÁNIEL

### Absztrakt

*A nyolcvanas, kilencvenes évekre kulcskérdéssé vált, hogy a fejlesztési segélyezés mennyire tudja és kívánja a helyi, valós szükségleteket a donor saját érdekei elé helyezni. Mindez napjaink egyik legizgalmasabb segélyezési kérdése, amelyre csak akkor adhatunk valós válaszokat, ha a szakpolitikák alakítását, a tervezést és a megvalósítást is teljesen átjárja egy új, közösségi bevonásra is épülő, ha szükséges, a donorérdekeket háttérbe szorító szemlélet. Jelen írásunkban e „fenntartható segélyezésről” gondolkodunk.*

**Kulcsszavak:** fenntarthatóság, nemzetközi segélyezés, post-development, segélyezési etika

---

### Bevezető gondolatok

A nemzetközi segélyezés és általában a nemzetközi kapcsolatok etikai vonatkozása máig nem jelenik meg kellő hangsúllyal a szakmai diskurzusban. Pedig ez olyan terület, amely alapjaiban határozza meg a rezsimben szereplők elvi hozzáállását. A második világháborút követő időszak egyik fejlesztési hozadéka – párhuzamosan a pozitivista mozgalmakkal – az volt, hogy felerősödött a humán faktor szerepe a közgondolkodásban: azaz középpontba került az egyén. Megnőtt a jelentősége az olyan új megközelítésmódoknak, mint az urbanizáció, a globalizáció vagy éppen a megváltozott társadalmi életterek hatása az emberekre; a személy jelentősége értékelődött fel, a gondolkodás vált nyitottabbá (Haslam, 2017: 556–561). Olyan, korábban a segélyezés területén nem használt fogalmak kerültek előtérbe, mint: a másik elfogadása, az empátia, az odafigyelés, a nyitott és érzékeny gondolkodás; az öslakosok, a helyi közösségek hagyományainak, szokásainak tisztelete, közösségi bevonás, területi igények, fenntarthatóság (Etzioni, 1988). Mindezek nem voltak szempontok korábban, sőt, gyakran teljesen hiányoztak az 1940–1950-es éveket megelőző időszak együtt-

működési relációiból. Mások mellett Amartya Sen (1999: 35–54) vagy Martha Nussbaum (2006: 3–18) kritikusan kérdezik rá e korábban alkalmazott módszerekre és egyre gyakrabban figyelmeztetnek: nem elégségesek a nyugati modellek egyszerű adaptációi egy-egy fejlesztési segélyezési kezdeményezésben. Ez az új segélyezési magatartás az úgynevezett *non-economic-dimension* (nem gazdasági dimenzió) része, ezért gyakran kívül marad a téma hagyományos társadalomtudományi (közgazdaságtani, politikai) megközelítésén. *Jelentősége azonban nem kevesebb, mint hogy képesek vagyunk-e valós válaszokat adni a rászorulóknak és a helyi közösségek problémáira?*

## **Etikus is, vagy csak fenntartható?**

Amartya Sen (és mások) „etikus fejlesztésről” alkotott elképzelései mára széles körben elterjedtek. Az újabb elméletek azt vetik a korábbi koncepciók szemére, hogy nincsenek kellően tekintettel a helyi körülményekre és szükségletekre. E, szerintük meghaladott elvek, csak önnön érdekeiket helyezik előtérbe, így végérvényesen saját céljaik érvényesülnek és csak a korai, gyarmati logikát ismétlik (Juhász et al., 2015: 544–564). Az ilyen „segélyek” a korai civilizációs beavatkozások folytatásai, a recipiensekre nézve olykor idegenek, mindössze rájuk erőltetett keretek. A nyolcvanas, kilencvenes évekre kulcskérdéssé vált, hogy a fejlesztési segélyezés mennyire tudja és kívánja a helyi valós szükségleteket a donor saját érdekei elé helyezni. Mindez napjaink egyik legizgalmasabb kérdése, amely csak akkor lehet hatásos, ha a szakpolitikák alakítását, a tervezést és a megvalósítást is teljesen átjárja ez a szemlélet. Amikor az ENSZ közgyűlése 2015-ben elfogadta a Világunk átalakítása: a fenntartható fejlődés 2030-ig elnevezésű keretrendszerét, egy olyan jövő ígérését jelentette meg, amely hathatós választ talál világunk tátongó sebére, mások mellett a mélyszegénység megszüntetésére. Ki azonban a szegény? Az ember és a társadalom viszonyát kutatókat évtizedek óta foglalkoztatja e kérdés megválaszolása. Használjuk ösztönösen, köznapi értelemben szabadon, mások társadalompolitikai fogalom szerint. A társadalomkutatás, segélyezés szemszögéből azonban a kérdés leginkább úgy hangozhat: „Mennyi a szegény?” A „szegénységsszámítás” klasszikus célja, hogy jövedelem és jólét szerint tegye mérhetővé az egyes társadalmi csoportok helyzetét (Havasi et al., 2005), határozza meg az egyén szocioökonómiai státuszát. Szegényeket és nem szegényeket, egyenlőtlenséget és leszakadást, majd ezekhez egzakt mérőszámokat rendeljen és differenciálja tovább az így kapott halmazokat. A szegénység kiterjedtségének, mélységének ismerete előfeltétele a „szociális diagnózis”, majd az arra épülő segítő, felzárkóztatási folyamat felállításának. Végérvényesen: a szegénység felszámolására irányuló küzdelemnek, a jólét elérésének.

De miként van erre esélyünk, ha csupán távolról szemléljük a szegények mindennapi valóságát? Nem új keletű törekvés e szakadék átlépésének igénye, szakemberek, állami és

nem állami szereplők évtizedes küzdelme. Ehhez alá kell merülnünk, bele kell lépünk „mások cipőjébe”, figyelmeztet Renwick Irvine a *Learning from Poor People's experience: Immersion* című munkájában. El vagyunk zárva és jóléti zónánkból szemléljük a szegények távoli világát, így nincs reális, terepi, életszerű tudásunk valódi nehézségeikről (Irvine, 2004). A peremvidékek (vö. Ferenc pápa: *Evangelii Gaudium*, 2013) messze vannak, párhuzamos és zárt világot alkotnak. Talán éppen ez a legnagyobb akadály a máig nehezen feloldott distanciának. A terepi munka egyik legfontosabb alapvetése is őszinte önreflexióból fakad: nem ismerjük a recipiensek mindennapi valóságát, küzdelmeiket. A jelenlét, discourse (ahogyan a jamaicai-brit Stuart Hall fogalmazott), vagy immersion, alámerülés, belehelyezkedés fontossága a történelmi lecke egyik eredménye. A donorok, fejlesztők, támogatók szellemi elefántcsonttoronyból, távoli hivatalból tervezik programjaikat, sokszor donorérdekek érvényesülése mentén.

## Alámerülés, mellé állás – új fogalmak, új perspektívák

A jelenlétre, alámerülésre épülő fejlesztő megközelítés megelőző válasz a nyomorra. A nyomor és szegénység között ugyanis jelentős a különbség: amíg a szegénységben benne van az összetartás, a másik segítése, a napról napra való élet küzdelme és becsülete, így az képes az egymás közötti integrációra, addig a nyomorban a szükség mindent felülír; a hiány olyan mértékű, hogy szétmarja a közösségeket, és már nem tesz mást, mint szegregál. Ahhoz, hogy megértsük ezeknek az embereknek a helyzetét, találkozásra van szükség. Odafordulásra, belemerülésre. Jelen lenni életükben, elköteleződésre sorsukban. A legsürgetőbb teendőket szociális diagnózis alapján határozzák meg, a terepen dolgozó munkatársak a szükségletekre reagálva alakítják a programot. Nincsenek általános receptek. A jelenlét program mindig személyre szabott segítséget nyújt. A komplex, többirányú munka mindig ezzel az első lépéssel kezdődik: „look-and-feel”. Ott lenni, együtt lenni a kirekesztett közösségekkel, osztozni velük a nehéz életkörülményekben, közösen feltárni a problémákat, és velük együtt találni meg a kivezető utat.

A jelenlétre épülő community development, közösségfejlesztés, közösségi bevonás ennek térbeli és időbeli folytatása, amely végérvényesen a függő helyzetek megszüntetését tűzi ki célul. Robert Chambers és Amartya Sen nyomán az 1970-es, 80-as évek óta fogalmazódnak meg erős kritikák, hogy a modern fejlesztési gyakorlatok helyesen szolgálják-e a haszonélvező recipiensek érdekeit. Az úgynevezett post-development áramlatába tartozó szakemberek (Haslam et al., 2017: 66–83) azt állítják, hogy az egyes segélykonstrukciókban, NGO-finanszírozásokban túlságosan erős a donorok (állam vagy forprofit) politikai és gazdasági céljait szolgáló jelleg (Haslam et al., 2017). Azaz nem az történik, amit a helyi szükségletek megkívánnak, hanem amit a forrásadó elképzel (Solymári, 2019). Ez a függő-

ség, kitettség erős sérülékenységet jelent a helyi társadalom számára. A helyesen értelmezett fejlesztéspolitika üzenete, hogy addig nem szüntethetők meg a válságok és az elmaradottság, amíg a segélyek nem szüntetnek meg a függést és továbbra is donorérdekeket szolgálnak, szemben a valós szükségletek kielégítésével (Hayter, 1971: 183–193). Teresa Hayter e „dependency school” ellenében fogalmazta meg gondolatait, amelyek a post-development teoretikusainak elveire épülnek. Azt állítják, hogy a fejlesztési segélyek azért nem tudnak mélyreható változásokat elérni, mert nem tudnak vagy nem akarnak kilépni a felek között hierarchiát építő-fenntartó szemléletből. A post-development szempontjából a fejlesztések gyakran kizárólagosan olyan projektekre fókuszálnak, amelyeket egy „külső” érdek vezérel, nem pedig a valós, helyi szükségletek. Bebbington szerint (2008) a fejlesztési civil szervezetek erejének abban kell megmutatkoznia, hogy sürgető társadalmi problémákra képesek alternatívákat kidolgozni és bemutatni. Nem kormányzati jellegüknél fogva pedig segíteniük kell, hogy az emberek úgy vegyenek részt a fejlődésben és a társadalmi változásban, ahogy kormányzati programok révén nem, vagy csak lassan tudnának (Bebbington et al., 2008). Ezenkívül lehetővé kell tenniük, hogy úgy lehessen gondolkozni a fejlődésről és a társadalmi változásról, ahogyan egy-egy kormányprogram keretében erre nem volna lehetőség.

Se a világunk átalakítása, se a fenntartható fejlődés nem fog megvalósulni, ha a donorok nem tudnak kilépni a saját érdekeik által létrehozott támogatási konstrukciókból, és valóban a „szegények oldalára állni” (Gutiérrez–Müller, 2017). A humán biztonságot kell előtérbe helyezniük, amely az államok makroszintje helyett az egyénre helyezi a hangsúlyt (Tarrósy, 2018). Mindez a fejlődés új paradigmáját jelenti, amely arról szól, ahogyan azt maguk az érintettek, önnön valóságuk szempontjából látják.

## IRODALOMJEGYZÉK

- BEBBINGTON, ANTHONY J. – HICKEY, SAMUEL – MITLIN, DIANA C. (2008): *Can NGOs make a difference? – The challenge of development alternatives*, London, Zed Books, 3–37.
- ETZIONI, AMITAI (1988): *The Moral Dimension: Toward a New Economics*, New York, Free Press.
- GUTIÉRREZ, GUSTAVO – MÜLLER, GERHARD LUDWIG (2017): *A szegények oldalán – A felszabadítás teológia*, Budapest, Új Ember.
- HASLAM, PAUL A. – SCHAFFER, JESSICA – BEAUDET, PIERRE (2017): *Introduction to International Development*, Oxford, Oxford University Press.
- HAVASI ÉVA – ALTORJAI SZILVIA (2005): *A jövedelem mint az anyagi jólét és a szegénység mérőszáma*, Budapest, Központi Statisztikai Hivatal, 5–35.
- HAYTER, TERESA (1971): *Aid as Imperialism*, Middlesex, Penguin Books, 183–193.
- IRWINE, RENWICK (2004): *Learning from Poor People's experience: Immersions*, <https://www.participatorymethods.org/resource/learning-poor-peoples-experience-immersions> (letöltve: 2020. 12. 02.).
- JUHÁSZ JUDIT – BAJMÓCY ZOLTÁN – GÉBERT JUDIT – MÁLOVICS GYÖRGY (2015): Szegénység, képességek, lehetőségek, *Közgazdasági Szemle*, LXII (5), 544–564.
- NUSSBAUM, MARTHA (2006): Beyond the social contract: Capabilities and global justice, *Oxford Development Studies*, Cambridge 32, 1:3–18.
- SEN, AMARTYA (1999): *Development as Freedom*, New York, Oxford University Press, 35–54.
- SOLYMÁRI DÁNIEL (2019): Az újsegélyezés történeti kontextusa – Post-development: régi elvek új köntösben, *Embertárs*, 17. évfolyam, 2019/3., 213–223.
- TARRÓSY ISTVÁN (2018): Térségi biztonsági kérdések és megoldások az afrikai kontinensen: Az Afrikai Unió és a regionális gazdasági közösségek (RECs) biztonsági architektúrája, *Afrika Tanulmányok*, XII(1–3), 5–30.

## SOCIAL PRESENT AND SUSTAINABLE FUTURE IN THE INTERNATIONAL AID

### Abstract

*By the 1980s and 90s the issue of how much development aid is able and willing to place the local, existing needs before the donor's own interests has become of prime importance. These are some of the most intriguing current aid challenges to which we can only give adequate responses only if a new, community centred attitude thoroughly permeates the shaping of policies, the planning and implementation that is also capable of suppressing donor interests if necessary. In our present discourse we reflect upon this "sustainable aid".*

**Keywords:** foreign aid, post-development, international development, sustainable development

### Solymári Dániel

*Solymári Dániel teológiát és nemzetközi kapcsolatokat tanult és MA fokozatot szerzett Magyarországon és az Egyesült Királyságban, majd a Nemzetközi Vöröskeresztnél. Szakterülete a nemzetközi segélyezés, migráció, nagyvárosi szegregátumok, elsősorban a szubszaharai Afrika vonatkozásában. A Magyar Máltai Szeretetszolgálat nemzetközi kapcsolatainak vezetője. A Pécsi Tudományegyetem BTK Politikatudományi Program PhD-hallgatója.*







**Bagdy Emőke** – „Nincs kereszténység karitatív cselekedet nélkül”

**Ruszkai Zsolt** – Van-e piaca a társadalmi problémák megoldásának?

**Jakubinyi László** – **Miklós Gabriella** – A szociális farmok helyzete Európában és Magyarországon

**Kovács Gábor** – Vállalkozásfejlesztés hálózati együttműködésben

**Hubai László** – Változó szerepben: Tendenciák a társadalmi vállalkozások fejlesztésében

**Szenttamási István Tamás** – Társadalmi vállalkozások és a koronavírus-járvány

**L. Rédei Mária** – A múlt jövője

**Balogh László** – Új utakon a hazai tehetséggondozás

**Görföl Tibor** – Az ifjúság és a jövő a keresztény gondolkodásban