

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 inkoherenca következtében a külső környezet sajátját 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–Hazenber, 2019). Míg az elemzések jelentősen eltérnek a társadalmi vállalkozások lehetőségeit befolyásoló érintetti kör azonosításában,¹ a szervezetek külső hatásoknak való kitettségének értelmezésében,² valamint az egyes szereplők csoportosításában és a viselkedésükkel szemben megfogalmazott elvárásokban,³ addig a szakirodalmi zsargon szerves részévé vált az „ökoszisztéma”⁴ 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 – vegyes (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–Hazenber, 2019) a társadalmi vállalkozások aktív, ökoszisztémát formáló szerepének fontosságát.

3 – Miközben Roy és Hazenber (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 szervezetek, vállalkozó szervezetek (például cégek, kockázati tőke-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).⁵

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 precizításában 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, akcelerator⁶ (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 támogatott 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 támogatási *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.⁷

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 huszonnégyszerű 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

7 – 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).⁸

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 nyilvánított 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 bekategorizálhatósága

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. Nemzeti közti háttéré 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 mutakozó 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.⁹ Az ökoszisztéma értékelése szempontjából azonban nagyon nem mindegy, hogy a külső környezet ilyesfajta fragmentálódása lehetőséget teremts-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 kód-számú pályázat a bemeneti követelményeknél és a vállalt növekedési céloknál is díjazza az értékesítési növekményt, mind az állami, mind az európai uniós pályázatoknál elsősorban

9 – „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, [...] ilyen innovatív, technológiával vezérelt tök 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 gyakorlatával 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 szerveztírányítás *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.¹⁰

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 – nyolc–tíz 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 pénzösszegek 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 szervezeti irányítási 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 (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 (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 – 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 (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 (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 (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.

