

VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS HÁLÓZATI EGYÜTTMŰKÖDÉSBEN

A SENTINEL INTERREG CENTRAL EUROPE PROJEKT TAPASZTALATAI¹

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 partnerországban 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

¹ – 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.² 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.³

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 gGmbH; Konett Hungária Közösségfejlesztési Nonprofit Kft.

A projekt során végzett vizsgálatok módszertana és területi fókusz

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 tartozó interjúk felvételére és kiértékelésére került sor. A fókuszcsoporthoz tartozó 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 tartozó interjúk módszere lehetőséget biztosít a résztvevők által kifejtett álláspontok ütköztetésére, fogalmak értelmezésére, reflexiókra. A fókuszcsoporthoz tartozó 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 példálózó 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 partnerországi 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 tizennégymillió 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 uniós 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 fogyatékkal 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 közfeladatok átállalni. E tapasztalatokra is építünk szakpolitikai ajánlásainkban.

A projekt figyelemre méltó tapasztalata volt, hogy érzékelhető eltérések vannak a *kevésbé 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 jellemzik.

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 szövetkezeteknek van saját szabályozásuk (Európai Bizottság, 2019). A szociális szövetkezetekre 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 tartozó interjúk 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 érzékenységek 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 tartozó interjúkra 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 alapokból. 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 fókuszcsoporthoz tartozók 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 akadály a tőkehiány, illetve az üzleti készségek és ismeretek hiánya. Ezt kutatások és a fókuszcsoporthoz tartozók 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 versenyképes. 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 a 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 a szervezetek még nem érték el a megfelelő tőkeellátottsági és szervezetfelettségi 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 termelőszektor szervezetei (elsősorban a mezőgazdaságban) főleg vidéki területeken működnek. Ezeken a területeken a 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 fókuszcsoporthoz tartozó 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 vállalkozási 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.⁴

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 vállalkozási 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.

Szakpolitikai 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 társadalmasításon 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 kvv-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, társágazatok, munkaerőpiaci lokációk), tervezett kommunikáció több csatornán és formában annak az üzenetnek az erősítésére, hogy a társadalmi vállalkozások milyen értéktöbbletet 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 kiterjesztése.

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 (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:52011DC0682&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 (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 – BERECH 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-kormány-megtargyalta-es-elfogadta-a-magyar-munka-tervet (letöltve: 2020. 09. 15.).

- MNTSF (2014): *Magyar Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégia II., Tartósan rászorulóknak – 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.
- SEFORIS (2016): *A magyarországi társadalmi vállalkozásokat bemutató első elemzés és leírás*, SEFORIS 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/allasfoglalasaszocialisszovetkezetekbenkotelezoonkormanyzatitagsagrolvegso.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.

