

# Szociális szövetkezetek periférikus térségekben – a sikeres működés feltételei és akadályai

## Social Cooperatives in peripheral areas – conditions and obstacles to successful activity

FINTA ISTVÁN – PÓLA PÉTER

Finta István: tudományos munkatárs, Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutató- központ, Regionális Kutatások Intézete; 7621 Pécs, Papnövelde u. 22.; finta@rkk.hu; <https://orcid.org/0000-0001-6916-7325>

PÓLA Péter: tudományos munkatárs, Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutató- központ, Regionális Kutatások Intézete; 7621 Pécs, Papnövelde u. 22.; pola@rkk.hu; <https://orcid.org/0000-0003-3169-2874>

### **Absztrakt**

*A periférikus térségek belső erőforrásainak hasznosíthatósága, a társadalmi-gazdasági egyenlőtlenségek mérséklése, a helyi kormányzási eszközök alternatív megoldásainak alkalmazása területén a szociális szövetkezetek, az őket ért számos, sok esetben jogos kritika ellenére is fontos szerepet tölthetnek be. Baranya megye periférikus térségeire koncentráló empirikus vizsgálataink eredményei lehetőséget biztosítottak arra, hogy a nemzetközi és hazai szakirodalom, a releváns uniós dokumentumok és a szabályozási környezet alapján megítélhető legyen a szociális szövetkezetek legfontosabb küldetése, a sikeres működés feltételei, és akadályozó tényezői. A helyi erőforrásokra alapozó gazdaságfejlesztésben, szerveződésük jellegéből is eredő sajátos viszony- és érdekrendszerük okán a szociális szövetkezetek is figyelmet érdemelnek. A vizsgálatok feltárták azokat a területeket, ahol a külső beavatkozás jelentős mértékben hozzájárulhat fenntartható működésükhöz, a működés hatékonyságának növeléséhez. Ilyen területeknek tekinthetők többek között, a megfelelő szabályozási környezet kialakítása, a helyben hiányzó funkciók esetén a területi (pl. megyei szintű) támogató rendszer működtetése, az együttműködés, halózatosság az értékesítés, feldolgozás során, vagy a piaci rések felismeréséhez, lefedéséhez szükséges feltételek megteremtése. A helyi szinten pedig megfelelő erőforrásgazdálkodásra, hatékony és innovatív kooperációkra, térségi együttműködési hajlandóságra, nem utolsó sorban vezetői kompetenciákra és készségekre van szükség ahhoz, hogy a helyi erőforrásokat kreatívan hasznosítva a helyi gazdaságfejlesztéshez a szociális szövetkezetek is érdemben járuljanak hozzá.*

*Kulcsszavak: szociális gazdaság, szociális szövetkezet, helyi erőforrás, helyi gazdaságfejlesztés*

### **Abstract**

*The study summarizes the experiences of an empirical research on the social and solidary economy in Hungary. A typical type of social enterprises in rural Hungary are the social cooperatives. On the peripheral areas, where socio-economic problems seem to be conserved, where traditional development tools are not enough effective, the actors of the solidary economy, so these cooperatives may play a prominent role by the reduction of socio-economic inequalities, and by the application of alternative solutions to local government instruments. Located between the public sector and the private sector, the “third sector” has been trying to find practical solutions for decades, mostly under the name “social economy” These organizations can play an important role in the utilization and valorisation of the local, endogenous resources of peripheral rural area because they can organize the local material and*

*immaterial capitals* The results of our empirical studies focusing on the peripheral areas of Baranya County provided an opportunity to judge the most important mission of social cooperatives, the most important conditions and obstacles of successful operation on the basis of the international literature, the Hungarian regulatory environment and the relevant documents of the European Union.

*Due to their special system of relations and interests arising from the nature of their organization, social cooperatives play or can play a decisive role in local economic development based on local resources. The studies revealed the areas where external intervention can significantly contribute to the sustainable operation of social cooperatives and increase their efficiency. Such areas include the development of the appropriate regulatory environment, the operation of the regional (county level) support system in case of missing local functions, the creation of conditions necessary for the recognition and coverage of cooperative cooperation, networking, sales activity, processing and market gaps. At the local level, proper resource management, efficient and innovative cooperation, a willingness to cooperate regionally, and last but not least, leadership competencies and skills are needed to make social cooperatives key players in local economic development by creatively utilizing local resources. In the field of employment policy, there is always a group in society that is not able to enter the primary labour market for various reasons, and lower levels of employment could be described as a waste of human resources. The most significant problems of the examined organizations: Lack of capital for development; sales difficulties, production of adequate quantity and quality and finally the exposure to external supports.*

*Keywords: Social economy, social cooperative internal resource, local economic development*

## Bevezetés

A periférikus térségekben, ahol a társadalmi-gazdasági problémák konzerválódni látszanak, ahova a hagyományos fejlesztési eszközök nem érnek el (le), ha mégis, azok határfoka alacsony, ahol a belső erőforrások feltárása, aktivizálása önmagában is kihívást jelent, ott szerepet kaphatnak a hagyományostól eltérő megoldások. Bár a helyi tudás a periférikus vidéki térségekben is generálhat fejlődést, de a térségek többsége ebben a versenybe nem képes sikerrel beszállni (Pálné, 2019), itt érdemes „harmadik fejlődési utat” (Cohrance, 2011) keresni. A közszféra, és a magánszektor között elhelyezkedő ún. harmadik szektor leginkább a „szociális gazdaság” név alatt próbál évtizedek óta gyakorlati megoldásokat találni a nyilvánvaló problémákra, és tárgya az újszerűsége érzékeny tudományos kutatásoknak is (G. Fekete et al., 2018, Nagy, 2015, Nolan, 2013, Herczog, 2013, Fremeaux, 2012, G. Fekete, 2011). A szociális gazdaságon belül helyezkedik el egy sajátos szervezeti forma: a szociális szövetkezet. Az elnevezés ugyan egységes, a tartalom, vagyis a szervezet tevékenységi köre, jogi szabályozása tekintetében már vannak különbségek a különböző országok gyakorlatában. Hogy ebben a sokféleségben a magyar gyakorlat megítélése miként alakul, azt számos sajátosság, körülmény figyelembevételével célszerű vizsgálni. A szociális gazdaság szereplőivel, a szociális szövetkezetekkel – különösen a periférikus térségekben – a jövőben is számolni kell.

Az elemzés alapvetően a jogi (közösségi, és hazai szabályozási), és közgazdasági (humán erőforrásmenedzsment, szervezéseméleti) összefüggések vizsgálatára terjed ki, míg a szociológiai aspektusok – nem fókuszáltnak – erősítik az értékelés komplexitását. Az uniós dokumentumok elemzése a szociális gazdaság szerepére vonatkozó nemzetközi elvárások, funkciók, és trendek alakulását kívánják bemutatni. A nemzetközi kitekintés olyan tükör, amely segítséget nyújt a hazai szabályozás irányainak értékelésében, valamint a szociális

szövetkezetek mindennapi tevékenységének megítélésében. Tanulmányunk fő célja ezért nem a szociális szövetkezetek szabályozásának átfogó bemutatása és kritikája, ezt már többen elvégezték (Csoba, 2017, Rácz, 2013, Soltész, 2012, Herczog, 2012, G.Fekete, 2011). Sokkal inkább az, hogy az adott szabályozási keretek mellett mutassuk be a szociális szövetkezetek működését, lehetőségeiket és a sikeres működés akadályait. Baranya megye periférikus térségeiben működő szociális szövetkezetek empirikus vizsgálata alapján értékeljük a szociális szövetkezeteket érintő szabályozási környezet változásait, valamint azokat az erőforrásokat, amelyek e szervezeti forma segítségével hozzájárulhatnak a helyi gazdaság fejlődéséhez és értékelhetővé teszik a helyi kormányzás egyfajta eszközeként működő szociális szövetkezetek tevékenységét is.

## Módszertan

A kutatás módszertanában primer és szekunder kutatási elemeket ötvöztünk. A releváns szakirodalom feldolgozása mellett az uniós dokumentumokat, a hazai szabályozást és a statisztikai adatokat értékeltük. Az empirikus vizsgálatokat Baranya megyében<sup>1</sup> végeztük. A vizsgálatok egy része mélyinterjú volt – félig strukturált kérdéssor segítségével, (22 szociális szövetkezet esetén). Az interjúk jellemzően a szociális szövetkezetek vezetőivel készültek. Az empirikus vizsgálatok másik része – valamennyi bejegyzett Baranya megyei szociális szövetkezetet megszólító – kérdőíves felmérés volt. ki. A kitöltött kérdőívek (20 db), valamint a mélyinterjúk során a megyében működő szövetkezetek több mint felét sikerült elérnünk. Kutatásunk során kiinduló hipotéziseket fogalmaztunk meg, a tanulmány alapvetően ezek mentén építkeznek:

- A szociális szövetkezetek olyan problémákra reagálnak, olyan kihívásokra adhatnak fenntartható választ, amelyek hosszú távon jelen maradnak a periférikus térségek életében.
- A szociális szövetkezetek olyan közcélú szolgálnak, amelyek megelőzik a magánérdekhez kötődő célokat, ám a közszféra e célokat – a rendelkezésre álló eszközeivel – nem kellő hatékonysággal képes szolgálni.
- A helyi közügyek köre, az állam, a helyi önkormányzatok, a piaci szereplők által biztosítható szolgáltatások dinamikusan változhatnak, a korábban piaci szereplők által biztosított szolgáltatás közszolgáltatássá válhat, amelynek ellátására nem feltétlenül a az állam vagy az önkormányzat a legalkalmasabb.
- A szociális szövetkezetek a helyi kormányzás sajátos formáját is jelentik, amelyben az önkormányzati szektor mellett valós szerepet tölthetnek be a periférikus térségek esetén meghatározó jelentőségű társadalmi rétegek is.
- A hálózati együttműködés hiánya a szociális szövetkezetek működési hatékonyságának komoly korlátja.

## Szociális vállalkozások, szociális gazdaság

A szociális/társadalmi gazdaság egységes definíciója sem a szakirodalomban, sem a jogi szabályozásban nem született meg. Az egyik megközelítés a funkciók felől keresi a definíciót.

---

<sup>1</sup> Kivétel a Pécsi járás, mivel az társadalmi-gazdasági fejlettséget meghatározó jogszabályi besorolás szerint nem tartozik a kedvezményezett járások közé. Az empirikus vizsgálatok támaszkodnak a „Baranya Paktum” szociális gazdaság fejlesztését támogató empirikus vizsgálatok eredményeire is.

E szerint a globalizáció környezeti problémákat, foglalkoztatást, társadalmi kohéziót és demokráciát érintő kihívásaira adott válaszként erősödött fel a szociális gazdaság és helyi gazdaságfejlesztés. (G. Fekete, 2011) Egy inkább társadalom- és gazdaságfilozófiai megközelítés szerint „a szociális gazdaság igyekszik a profitszerzés primátusát letörni és a gazdaságot a társadalomba visszahelyezni. (...) A közösségi érdekek előtérbe helyezését, a nem anyagi természetű dolgok felértékelődését foglalja magába. Alapértékei a szolidaritás, a méltányosság és a párbeszéd” (G. Fekete et al. 2018. 5. o), vezetésük független; demokratikus döntéshozási folyamattal rendelkeznek. A szociális gazdaság a legelmaradottabb térségekben, a leghátrányosabb helyzetű célcsoportok számára is képes kitörési alternatívákat mutatni, mivel a közszféránál rugalmasabban képesek reagálni a foglalkoztatási kihívásokra, mert jelen vannak és számos új, modellértékű módszert kísérleteztek ki (Herczog, 2012). Az angol nyelvű szakirodalom és a szabályozási dokumentumok a „*social enterprise*” (társadalmi vállalkozás) kifejezést használják, a magyar nyelvben azonban a „társadalmi” mellett erőteljesebbé vált a „szociális” (segítségre, támogatásra szoruló) jelentéstartalom (Nagy, 2015).

*Olaszországban* szociális, egészségügyi és oktatási tevékenységeket lát el, illetve szolgáltatásokat nyújt a fogyatékossgal élő embereknek, időseknek, drogfüggőknek, támogatja a hátrányos helyzetű munkanélküliek integrációját. *Ausztriában* azt várják, hogy munkatapasztalatot biztosítson az álláskeresőknél közhasznú projektekben, a hagyományörzés, a környezetvédelem, az egészségügy, a turizmus, és a középületek restaurációja területén. *Az Egyesült Királyságban* a társadalmi kirekesztettség elleni küzdelem fontos eszköze, jóléti, munkaerő-piaci, képzési és egészségügyi szolgáltatásokat nyújt. *Németországban* a munkahelyteremtésben, a hulladék-újrahasznosításban és a szociális szolgáltatások területén aktív ez a szféra. *Hollandiában* az idősgondozásban számítanak a szociális gazdaságra (Nagy, 2015). *Franciaországban* a szektor a nemzeti foglalkoztatás 10%-át adja, innovatív fogyasztás, élelmiszer-osztás, helyi ökológiai alapú élelmiszer termelése és elosztása, oktatás, alkalmazott-megosztás, foglalkoztatási tevékenységű szövetkezetek, stb. jellemzőek. (Primuszné, 2013)

A társadalmi vállalkozások a klasszikus közszolgáltatások területén is megjelentek. Angliában a közösségi közlekedésben, Kongóban az ivóvízellátás, Peruban a hulladékkezelés területén (G. Fekete 2018.) Az Európai Unióban egy 2017-es jelentés számol be a szociális gazdaság területén végbement változásokról. E szerint e vállalkozásokat nem csupán a piaci vagy növekedési kritériumok vezérlik, fő céljuk a társadalom általános jólétéhez való hozzájárulás. Ma az EU-ban foglalkoztatottak 6,3%-ának nyújt fizetett munkát, de *az új tagállamokban ez az arány átlagosan csak 2,5%.*

Az EU Bizottság egy állásfoglalásában határozta meg a szociális vállalkozások fogalmát, a vele szemben támasztható követelményeket. A „szociális vállalkozás” olyan vállalkozás, amely:

- esetében közérdekű társadalmi cél szolgál a jellemzően innovatív kereskedelmi tevékenység alapjául,
- nyereségét elsősorban e szociális cél elérése érdekében forgatják vissza,
- küldetésének megfelelő – részvételi alapelvekre, társadalmi igazságosság célokra építő – szervezeti és tulajdoni struktúrával rendelkezik.

## A szociális szövetkezetek és a helyierőforrásalapú helyi gazdaságfejlesztés

A szociális szövetkezet egy helyi közösség által demokratikusan létrehozott és működtetett gazdasági szervezet, amelyben a módosabb, képzett, kapcsolatokkal rendelkező szociálisan érzékeny szereplők fognak össze a hátrányban élőkkel a közösség fejlesztése, mindenképp munkát biztosító szervezet létrehozásával (Németh, 2012). Ez a szervezeti forma *kitörési lehetőségnek tűnt*, alkalmasnak arra, hogy segítse a tartós munkanélküliek társadalmi és munkaerőpiaci integrációját (Frey et al. 2007), s hogy periférikus térségekben a helyi

gazdaságfejlesztés fontos elemévé váljon. Kérdés, mennyiben tudja ezt a várakozást visszaigazolni. Ehhez a helyi gazdaságfejlesztés elméletét és hazai gyakorlati vonatkozásait, valamint a helyi erőforrások kérdéseit érdemes röviden áttekinteni.

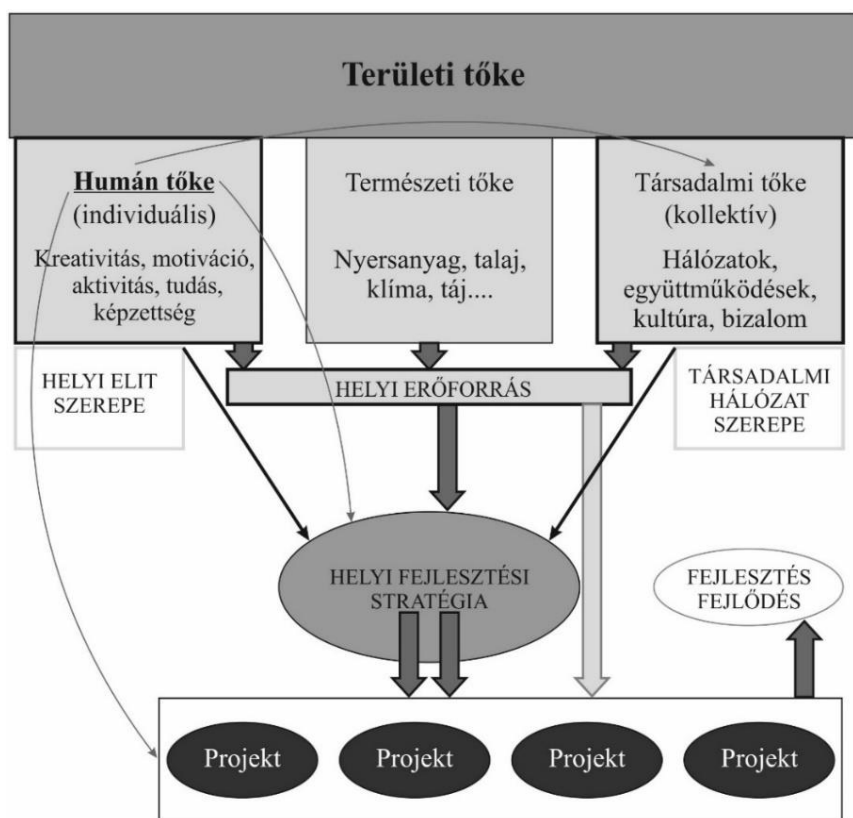
A klasszikus közgazdasági megközelítés szerint a helyi gazdaságokra a makrogazdasági trendek erősen hatnak, a helyi gazdaságfejlesztés csak kiegészíti a nemzetgazdasági törekvéseket (Pálné, 2019, Faragó, 2004). Helyi szinten a legtöbbet a képzés az infrastruktúra fejlesztésével lehet elérni. Ösztönözni az információcserét és különböző programokat kidolgozni szereplők közötti együttműködések, a szinergia javítása érdekében, hiszen a helyi gazdasági folyamatok alapvető és közvetlen hatással vannak jólétünkre.

A hatékonyság (versenyképesség alapú megközelítés) mellett a társadalmi igazságosság, méltányosság szempontjának is érvényesülni kell. Valószínű, hogy a területi különbségek csökkentése, és az elmaradott térségek fenntarthatósága valamilyen *harmadik utas* modellt igényel (Pálné, 2019). Ahhoz, hogy a gazdasági fókuszról a szolidaritás felé mozduljunk Sen képességszemlélet alapú megközelítésének figyelembe vétele mindenképpen javasolt (Pálné, 2019, Bajmócy, Gébert, Málóvics, 2017). A helyi gazdaságfejlesztés ugyanis a helyi adottságokból eredő célok és értékek mentén születik, de ehhez a helyi *adottságokból erőforrást* létrehozó szereplők és döntéshozók *kompetenciái* is szükségesek (Pálné, 2019; Póla, 2019; Póla, Chevalier, Maurel, 2015). Mindez *erőforrás vizsgálatot* és fejlesztést feltételez, ami a vidéki gazdaságokba ágyazott, azokból táplálkozó és azokat formálni képes szociális szövetkezeteket vizsgálata során is kulcskérdés.

Több évtizedes vidékfejlesztési kutatások jelzik, hogy a *sikeres fejlesztések alapjait a helyi erőforrások feltárása és aktivizálása jelentheti* (Kulcsár, 2016; Mezei-Póla, 2015). A lokalitás számára potenciális erőforrás kiáramlást eredményező területi munkamegosztás ellen csak a helyi alternatívák megtalálásával van esély fellépni, s bár ez a bottom-up szemlélet lényege (Bajmócy, 2011; Mezei, 2016; G. Fekete, 2001), a fejlesztéspolitikai gyakorlat ebben nem igazán eredményes.

A helyi erőforrások között első helyen említhető maga a tér (területi tőke), mint sajátos erőforrás (Rechnizer, 2016, Tóth, 2014). Az egyes erőforrások megléte, felhasználási lehetősége és módja a helyi fejlesztés egészére hatással van. A fejlesztéspolitikában divatossá váló fogalom használatát tovább erősítette a „place based” szemlélet: a területi alapú fejlesztések koncepciójának előtérbe kerülése (Faragó 2016). A területi tőke foglalja magába mindazokat tényezőket, amelyekkel egy adott térség rendelkezik, legyenek azok anyagi vagy nem anyagi erőforrások (1. ábra). A humán tőke a helyi lakosság tudását, kreativitását, képzettségét, motiváltságát, és aktivitását jelenti, egyénekhez kapcsolódik, míg a társadalmi tőke a szereplők közötti kapcsolatokról építkezik. Ezekből az erőforrásokból alakítható ki olyan fejlesztési stratégia, amely sikeres, fenntartható projekteken keresztül vezet a térség fejlődéséhez.

*1. ábra: A területi tőke és a helyi erőforrások rendszere*



*Forrás: Póla, 2019*

A kutatási eredmények is megerősítik, hogy ebben a modellben meghatározó szerepük lehet a szociális gazdaság szereplőinek. Részben azért, mert szerveződésük okán képesek a humán és a társadalmi tőke fejlesztésére, természeti erőforrások valorizálására, szerepvállalásaik jól illeszthetők a helyi fejlesztési stratégiába, s önmagukban is projektgenerálásra alkalmas szereplők.

A közösségi gazdaságfejlesztés fenntarthatósága a társadalmi, piaci hálózatokhoz való kapcsolódástól is függ. Ehhez az állami, piaci, civil szereplők decentralizált, hatalommegosztó együttműködése, produktív interakciót teremtő innovatív intézményi formák létrehozása szükséges (Keller, Rácz, Váradi, 2016), ami elsősorban szervezést, koordinációt igényel. Ha nincs megfelelő menedzsment, a helyi tevékenységeket rendszerbe kapcsoló, a kooperációkat és szinergiákat megszervezni képes szervezet, partnerségeket építő rendszer, akkor a pénzügyi támogatások hatásai is mérsékelt. Egy franciaországi példa is azt mutatja, hogy a siker feltétele a helyi termelők együttműködései (civil szervezetek) mellett az önkormányzati, az állami és köztes szféra (kamara) anyagi és szervezési támogatása (Chevalier, 2014).

A helyi gazdaságfejlesztés többszereplős kormányzásra építő modellje önkormányzati kompetenciákat és mozgásterét feltételez. (Pálné, 2019) Magyarországon a helyi gazdaságfejlesztésben közhatalmi túlsúly érvényesül, amit a gyenge magán-, üzleti és civil szféra alig tud ellensúlyozni. Ennek ellenére a helyi önkormányzatok jellemző törekvése a helyi erőforrások mozgósítása, a helyspecifikus megoldások keresése (Pálné, 2019). Ehhez azonban hiányzott a társadalmi, gazdasági, szervezési innováció és sok esetben hiányzott a tényleges térségi együttműködés, ennek az eredménye sok sablonos, sokszor párhuzamos, néha egymást kioltó fejlesztés (Mezei, 2019)

A helyi önkormányzatnak van kulcsszerepe ebben a folyamatban a szubszidiaritás elvének való megfelelés miatt, de azért is, mert nincs ágazati mechanizmusokba zárva (Pálné, 2019). Nagy

kérdés, hogy Magyarországon a forráshiányos önkormányzatok képesek-e megfelelni önállóságuk, mozgásterük, kompetenciáik és eszközrendszerük alapján a helyi gazdaságfejlesztés szükségleteinek. Tudnak-e elég innovatívak lenni, helyi sajátosságokat érvényesíteni, képesek-e jól menedzselni pl. egy szociális szövetkezeti modellt? Mindezekkel együtt mennyiben tekinthető problémásnak az önkormányzati irányítású szociális szövetkezeti modell?

Nem vitatjuk Csoba (2010) megállapítását, miszerint a direkt állami szerepvállalás, a paternalizmus nem kedvez bottom-up modelleknek, s a civilekkel szembeni bizalmatlanság és a „szolidaritásdeficit” akadályozza a társadalmi vállalkozások fejlődését. Összességében úgy látjuk, hogy a ma Magyarországon működő szociális szövetkezetek között is vannak, akik képesek feltárni, fejleszteni, menedzselni a helyi erőforrásokat, ezért ez szervezeti forma a helyi gazdaságfejlesztésben – a vizsgált periférikus térségekben mindenképpen – figyelmet és további elemzéseket igényel. Ugyanakkor problémának látjuk, hogy miközben idehaza épp az önkormányzatok a szociális szövetkezeti rendszeren keresztül a közösségi típusú gazdasági modell meghatározó, jogszabályokban is nevesített szereplői, eszközök már alig vannak birtokukban.

## A szociális szövetkezetekre vonatkozó hazai szabályozás jellemzői

Az Alaptörvényben nem található szövetkezetekkel kapcsolatos rendelkezések (korábban az Alkotmány tartalmazott ilyen: „az állam támogatja az önkéntes társuláson alapuló szövetkezeteket, elismeri a szövetkezetek önállóságát”). A szabályozás második szintje a szövetkezetekről szóló 2006. évi X. törvény. Általános rendelkezéseit a szociális szövetkezet, mint a szövetkezet egy speciális típusa vonatkozásában is alkalmazni kell, de megjelennek benne kizárólag a szociális szövetkezetekre vonatkozó szabályok is. A szabályozás harmadik szintje a 141/2006. (VI. 29.) évi a szociális szövetkezetekről szóló kormányrendelet.

## A törvényi szabályozás indokoltsága, és a törvényt módosítás fontosabb állomásai

A jogalkotó álláspontja szerint az emberekben meglévő *közösség iránti szükséglet, innovációs képesség, találékonyság és szolidaritás képezi azokat az erőforrásokat*, amelyeket mobilizálni lehet. Ehhez döntően önkéntes alapon létrejövő, önszerveződő, demokratikusan irányított szerveződések szükségesek. Magyarországon – a szövetkezeti elvekkel ellentétben – kevésbé alulról induló kezdeményezéssel, sokkal inkább a központi koordinációval indultak el szociális szövetkezetek. (Csoba, 2017). A törvény indokolása szerint az európai tapasztalatok azt is bizonyítják, hogy a szövetkezetek a foglalkoztatáspolitikai, a regionális, a vidékfejlesztési, az agrár-, a környezetvédelmi politika keretei között felmerülő problémák megoldásának eszközét jelenthetik. A törvény célja, hogy a szövetkezeti forma meghatározó legyen egyes területeken, elsősorban az agrárképesség, a kistelepüléseken élők körében.

A 2006. évi *eredeti jogszabályszöveg* szerint szociális szövetkezet fogalma, rendeltetése, jellemzői: nyitott tagság és a változó tőke elvei szerint működő, jogi személyiséggel rendelkező szervezet, amelynek általános célja tagjai gazdasági, társadalmi (kulturális, oktatási, szociális, egészségügyi) szükségletei kielégítésének elősegítése; a munkanélküli, ill. szociálisan hátrányos helyzetű tagjai számára munkafeltételeket teremtése, tagjai szociális helyzetének javítása (Bak, 2010).

A 2012. évi *törvényt módosítás* során a szociális szövetkezetek céljának meghatározásából kikerültek a munkanélküliek, megmaradt a hátrányos helyzetben lévő tagok számára történő

munkafeltételek teremtése. Fontos változás, hogy a szociális szövetkezetnek a természetes személy tagjain kívül helyi önkormányzat is *lehet* tagja<sup>2</sup>. Ez azért merülhetett fel, mert ezek rendelkeztek a szövetkezetek létrehozásához szükséges termelőeszközökkel. A korábban közfoglalkoztatott személyek anyagi helyzete ugyanis nem tette lehetővé, hogy a szövetkezet működéséhez szükséges tőkét saját erőből előállítsák, így erre más forrásra volt szükség, pl. pályázat vagy önkormányzati vagyron (Csoba, 2017). A közösségi szerveződésűnek hirdetett szociális szövetkezetek, a bevitt vagyonnak köszönhetően, önkormányzati felügyelettel és tulajdonnal gazdálkodnak és használják az Európai Unió civil szerveződésű szociális szövetkezetekre szánt támogatásait (G. Fekete–Lipták 2014). A szociális szövetkezetek elterjedésében azért is lehetett érdekelt a kormány, mert a közfoglalkoztatási programokat az Európai Bizottság nem ismerte el támogatandó aktív foglalkoztatáspolitikai eszköznek, míg a szociális gazdaság az Európai Unióban kiemelt támogatási terület, így támogatásuk közösségi keretből finanszírozható (Csoba, 2017). Ez azonban csak részben igaz, mert a támogatások között jelentős mértékű hazai források is megjelentek.

A *2013. évi módosítás* a szabályozási kört a szociális szövetkezetek mellett kibővítette a foglalkoztatási szövetkezetekre.<sup>3</sup> Új elem a személyes közreműködés szabályozása, a közös termelésben való, tagsági jogviszonyon alapuló közreműködés, a tagi munkavégzés, ami a SzoSzöv véleménye szerint rossz konstrukció (Csoba, 2017), mert forprofit társaságokat ösztönözhet arra, hogy a pályázati támogatások elérése miatt alakuljanak szociális szövetkezetté (Koltai et al, 2018).

A *2016. évi törvénymódosítás* fontos eleme, hogy a szociális szövetkezetnek a természetes személy tagjain kívül legalább egy helyi önkormányzatnak, vagy nemzetiségi önkormányzatnak, tagjának *kell* lennie. Az indokolás szerint a kötelező önkormányzati tagság a visszaélések megelőzését szolgálja. A tagi munkavégzésre vonatkozóan a törvény tovább szigorít: a szövetkezet tagja tagi munkavégzés keretében más munkáltatónál nem végezhet munkát. Erre azért került sor, mert a szövetkezeteknél többször tapasztalták, hogy a törvényben meghatározott céltól eltérő olyan tevékenységet folytatnak (vendéglátóipar, építőipar stb.), amely hagyományos munkaviszony keretében is ellátható.

A jogalkotás komoly – és a mai napig tartó – hiányosságának tekinthető, hogy a kötelező önkormányzati részvétel mellett nem biztosított lehetőséget az olyan szociális szövetkezetek kialakítására, ahol az önkormányzat nem szükségszerű tagja a szervezetnek. (Márpedig, ha egy szociális szövetkezet célja nem szűkül kizárólag a – kezdetben közmunkából táplálkozó – foglalkoztatáspolitikára, hanem (pl. az olasz tapasztalatokhoz hasonlóan) más területen (idősgondozás) is megjelenhet, akkor ezt a lehetőséget szükséges lett volna (szükséges lenne) biztosítani.

A *2019 évi törvénymódosítás* létrehozta az ún. start szociális szövetkezeteket, amelynek alapításában és működésében részt kell vennie a közfoglalkoztatásra vonatkozó jogszabályok szerint közfoglalkoztatónak minősülő önkormányzatnak, és alapítói között lennie kell olyan személynek, aki az önkormányzattal közfoglalkoztatási jogviszonyban áll. A módosítás célja, az indokolás szerint, hogy preferálják a közfoglalkoztatást biztosító szövetkezetek alapítását.

A szociális szövetkezetekre vonatkozó hazai jogi szabályozási filozófia sokkal inkább a szociális funkciót azon belül is a foglalkoztatási célt erősítette, mint a magángazdasághoz kapcsolódó vállalkozási jelleget. A társadalmi érdek, amely indokolja e szervezeti forma

---

<sup>2</sup> Kötelezettséget nem írtak elő, azonban ezt az alapításhoz, működéshez szükséges pályázati forrásokat szabályozó feltételek pótolhatták.

<sup>3</sup> Olyan szociális szövetkezet, amelynek legalább ötszáz természetes személy és legalább egy országos nemzetiségi önkormányzat a tagja.



kialakítását alapvetően a *foglalkoztatáspolitikához kötődött*, és közel sem volt olyan széles látókörű, mint számos más uniós tagállamban. Ennek oka egyrészt, hogy hazánkban a közszolgáltatások szinte teljes körét az állam (önkormányzat) nyújtja, kevés az olyan terület, amiről a közszféra – régi paternalista berögződés szerint – ne kívánna gondoskodni. Másrészt hazánkban az civil kezdeményezéseknek nincs olyan hagyománya, mint a nyugati demokráciákban, így a közfeladat ellátása érdekében kifejtett szövetkezési hajlandóság is gyengébb. Ugyanakkor a munkanélküliség kezelése mindig jelentős szerepet játszott a politikában. Ez is magyarázat arra, hogy a szabályozásban miért jelent meg, és válhatott egyre markánsabbá a foglalkoztatási funkció.

A másik sajátosság a közszféra – különösen a helyi önkormányzatok, majd rajtuk keresztül az állam – megjelenése és súlyának fokozatos növekedése. Ez ugyan nincs feltétlenül összhangban a társadalmi vállalkozásokkal szemben támasztott függetlenség követelményével, de ne felejtjük el, hogy a helyi közügyek szervezését – különösen a gyenge civil szféra miatt – leginkább a helyi önkormányzatok képesek biztosítani. Az önkormányzati részvétel lehetőségétől így jutottunk el első lépésként a kötelező tagságig, majd a kötelező tagság és a munkanélküli pozíció összekapcsolásáig (start szociális szövetkezet). A kötelező tagság melletti leggyakoribb érv, hogy jelen van a korábbi közfoglalkoztatási programok szervezője, aki adminisztratív tapasztalattal és háttérrel, kapcsolatrendszerrel erősítheti a szövetkezetek tevékenységét. Csoba Judit (2017) azonban fontos problémára hívja fel a figyelmet, amikor arra utal, hogy a tisztességes versennyel, összeférhetetlenséggel kapcsolatos kérdéseket vet fel az, ha az önkormányzat egyszerre lehet a szociális szövetkezet tagja és megrendelője.

Úgy ítéljük meg, hogy a trend a közfeladatok, és a közszféra szerepének erősödése irányába mutat, ami azt is jelentheti, hogy a szociális szövetkezetek hazánkban leginkább közügyeket ellátó nem tipikus kormányzati szereplővé (governance) válnak. A formalizált kormányzati-önkormányzati és állampolgári együttműködés akkor lesz problémamentes, ha az állam (önkormányzat) nem telepszik rá, nem igyekszik kisajátítani e szervezeti formát saját érdekei szerint.

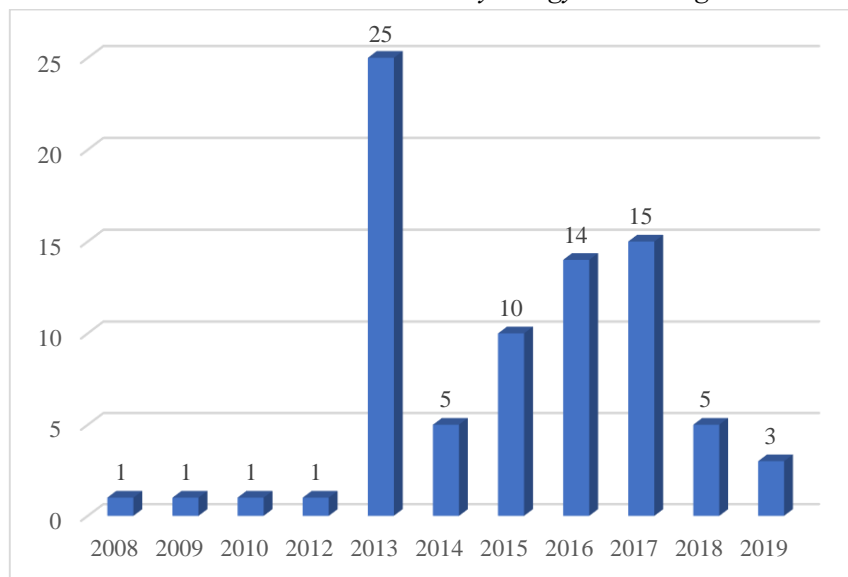
A hazai szabályozást számos komoly kritika érte (ld. pl. Csoba, 2017; Keller, Rácz, Váradi, 2016; G. Fekete et al, 2018). Az egyik legkomolyabb kritika a manchesteri elvek sérülésével kapcsolatos, amely az alulról építkezést, a tagság önkéntességét alapvető kritériumnak tekinti. Egy másik kritikai elem a közfoglalkoztatottak szociális szövetkezetben való foglalkoztatása, ami szintén ellentétes a szövetkezeti alapelvekkel, s ahogy a SzoSzöv elnöke fogalmaz (Csoba, 2017. 157. o.): „A tulajdonosi szemlélettel szemben függőségi magatartást erősíti (...), a klientúraépítés eszköze” Csoba (2017) továbbá úgy véli, hogy a civil szervezetekkel szembeni bizalmatlanság különösen a perifériákon erősíti a rendszer paternalizmusát.

Fenti kritikák jellemzően helytállóak, de három megjegyzést teszünk. 1) Tanulmányunkban a jelen feltételeket adottságként tekintve vizsgáljuk a megyében működő szövetkezeteket arra fókuszálva, hogy a velük szemben támasztott elvárásoknak miként felelnek meg. 2) Fontosnak tartjuk a differenciálást az egyes szövetkezetek vonatkozásában, hiszen léteznek jól, a szövetkezeti alapelveknek megfelelően működő szervezetek és bőven akadnak olyanok, akiket nagy jóindulattal lehet csak szociális szövetkezetnek nevezni. 3) Fontos a differenciálás a szövetkezetek alkalmazotti-tagi köre tekintetében is. a foglalkoztatáshoz kapcsolódó kritikák ugyanis az alkalmazottak csak egy körére érvényesek (ld. empirikus kutatások eredményei).

## Baranya megyei szociális szövetkezetek a statisztikák tükrében

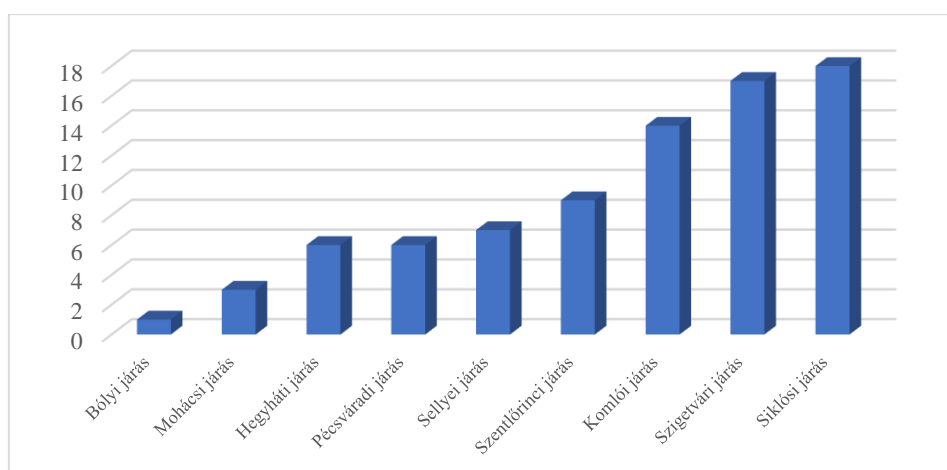
A szervezetek alakulása (2-3. ábrák) Baranya megyében – de országos szinten is – szorosan összefügg kormányzati intézkedésekkel. Ezek az intézkedések a jogszabályi környezet változásához vagy valamely támogatási rendszerhez köthetők. A különböző pályázati támogatások (pl.: 2013-tól a TÁMOP) komoly ösztönzést jelentettek az önkormányzati foglalkoztatók számára, akik igyekeztek a közmunka alternatívjaként más megélhetési lehetőséget is biztosítani a munkanélküliek számára. Ahogy a munkaerő többletet a munkaerőhiány kezdte felváltani úgy csökkent – a foglalkoztatási célú szervezetek esetén – a létesítések száma (különösen 2017-től jellemező). Az országos helyzetről az Opten adatai adnak információt: míg 2015-2016-ban évente közel 500 új szociális szervezetet jegyeztek be, addig 2017-ben már csak 304-et, 2018-ban pedig csak 50-et. Ezzel párhuzamosan megugrott a megszűnések száma, 2018-ban már 327 szociális szervezet szűnt meg.

2. ábra. A szociális szervezetek száma Baranya megyében a megalakulás éve szerint



Forrás: KSH adatbázis

3. ábra. A szociális szervezetek száma Baranya megyében járásek szerint

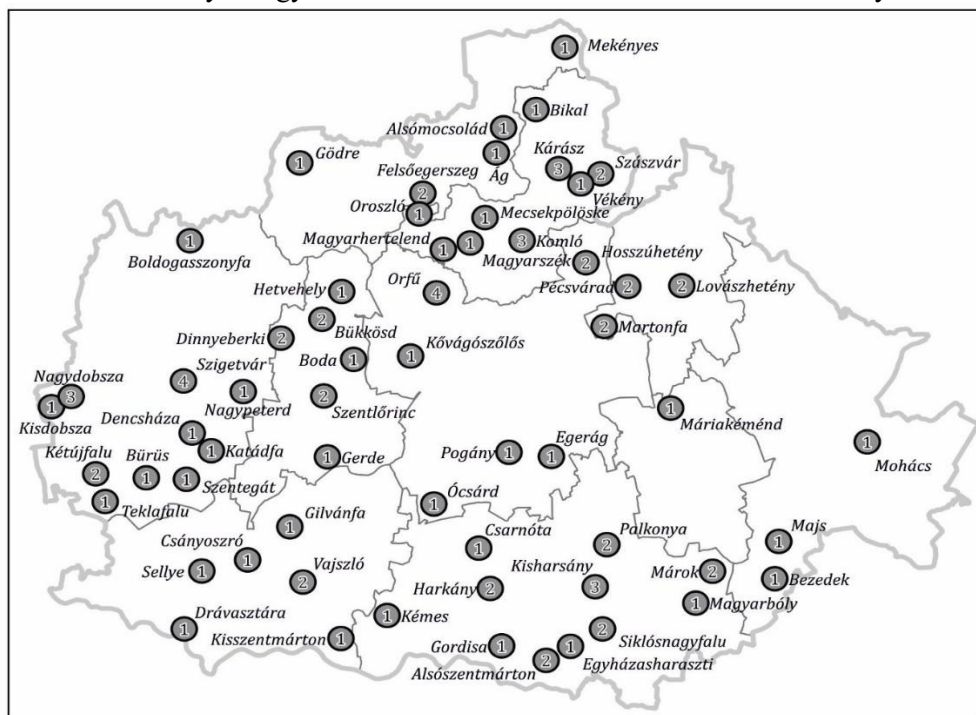


Forrás: KSH adatbázis

A szociális szervezetek száma jelentős területi eltérést mutat a megyén belül (3-4. ábra). Ennek hátterében a térség gazdasági-társadalmi fejlettsége (fejletlensége) és a helyi vezetők

stratégiai szemléletmódja, kreativitása (ill. ezek hiánya), valamint a szövetkezeti tagok és munkavállalók képzettsége, motiváltsága, tartós munkára való alkalmassága áll.

4. ábra: A Baranya megyei szociális szövetkezetek száma és területi elhelyezkedése



Forrás: KSH adatbázis

A fejlettebb járásokban (Bólyi és Mohácsi) kisebb az igény e szervezeti forma létrehozására, a foglalkoztatási lehetőségek többnyire a hagyományos piaci kereteken belül maradnak. Baranya két legkedvezőtlenebb helyzetű járása<sup>4</sup> a Hegyháti és a Sellyei. Ha csak a gazdasági fejlettség magyarázná a szövetkezetek számának területi alakulását, akkor e két járásban kéne lenni a legtöbb szociális szövetkezetnek. Vizsgálataink szerint azonban több szociális szövetkezet alakítására ott kerül sor, ahol a kezdeményezőkézség mellett létezik valamilyen *helyi stratégia*, és ahol a térségi humán erőforrás helyzete kedvezőbb.

## Empirikus kutatások eredményei

A szociális szövetkezetek potenciális alkalmazotti-tagi köre – főleg az egykori közmunkaprogram szereplői – három részre osztható. Az *első körbe* azok tartoznak, akik korábban és most is a közfoglalkoztatás helyi szereplői. Ők napi pár óra hatékony munkavégzésre alkalmasak<sup>5</sup>, a szociális szövetkezetekben megkövetelt mennyiségű és minőségű munkavégzésre nem. A folyamatos szakmai viták tárgyát képező közfoglalkoztatásnak (Váradi, 2016, Csoba, 2010) településvezetők, helyi szereplők, munkaszervezők többsége szerint nincs foglalkoztatási alternatívája, mert az elsődleges munkaerőpiac kapacitásai korlátozottak, és mert a foglalkoztatottak többsége komoly képesség- és készségbeli hiányok miatt sem állná meg a helyét a munkapiacon. Különösen igaz ez a

<sup>4</sup> A kedvezményezett járásokról szóló 290/2014. (XI. 26.) kormányrendelet alapján

<sup>5</sup> Aki csak az igazolást kapja, ennyire sem, mert munkája, a munkához való viszonya a közmunkásokkal szemben támasztott követelményeket sem éri el.

periférikus térségekben (Váradi, 2016). A településvezetők véleménye szerint ezen hosszabb távon sem lehet változtatni. Ahhoz, hogy ők a szociális szövetkezetek munkavállalói, vagy az elsődleges munkaerőpiac résztvevői lehessenek, mentális változásra lenne szükség. A szociális szövetkezet *önmagában* erre nem alkalmas. Léteznek törekvések, amelyek központi program keretében próbálják kezelni ezt a problémát, de helyi beágyazottság hiányában e programok hatásfoka gyenge. A szemléletváltáshoz szükséges emocionális tényezők, a környezetváltozás bizonyos feltételeinek kialakítása folyamatos jelenlét nélkül elképzelhetetlen, erre viszont egy központi vezényletű, helyi lábakat nélkülöző program nem alkalmas.

A *második körbe* tartoznak azok, akiknek képességei, ambíciói és készségei magasabb bérezést biztosító munkalehetőség elérését teszik lehetővé, s tudják, hogy ez több munkával, több felelősséggel jár. Jellemzően ők lesznek a szociális szövetkezetek alkalmazottai, mert valamilyen személyes körülmény vagy gazdasági megfontolás alapján (közlekedésre fordított idő, költség, helyben elérhető szociális juttatások) nem tudtak elhelyezkedni az elsődleges munkaerőpiacon. Ezek a jellemzők azonban nem tekinthetők átmenetinek. Az önkormányzatok felismerték, hogy mindig lesznek olyanok, akiknek a közmunkában történő foglalkoztatásuk *pazarlás*, mert sokkal többre képesek. A felismerésen túl szükség van olyan szervezetre, amely ezt a potenciált képes hasznosítani. A helyi kezdeményezés sikeréhez a központi segítség is szükséges, mert a helyi szereplők gyakran nem rendelkeznek a potenciálok kihasználásához szükséges feltételekkel.

A *harmadik kört* képezik azok az egykori közmunkások, akiket már felszívott az elsődleges munkaerőpiac. Ez jó hír, sőt a folyamatos munkavégzés szemléletformáló hatása tovább javítja a helyi társadalom egészének minőségét.

A szociális szövetkezetek bázisát jelentő rekrutációs lehetőséget vizsgálva megállapítható, hogy egy részük azért nem jöhet szóba mert nem alkalmas, más részét már felszívta az elsődleges munkaerő piac, így többnyire csak egy szűk réteg marad a szociális szövetkezetek munkaerő bázisául.

## A szociális szövetkezetek tevékenységeinek jellemzői

A szociális szövetkezetek működésének céljait a szakirodalom, a jogi szabályozás, az uniós dokumentumok több szempontot figyelembe véve közelítik meg. Az empirikus vizsgálatok részben megerősítik e célok teljesülését, részben – a megvalósuláshoz képest – fényérvnyi a távolság, egyes feltételek aligha teljesülnek. Az alábbi táblázat (1. táblázat) áttekinti az egyes elvárások, és az empirikus vizsgálatok eredményeit.

1. táblázat: elvárások vs. empirikus tapasztalatok

Elvárások, követelmények	Az empirikus vizsgálatok tapasztalatai
Közhasznúság, társadalmi haszon	Ott érvényesül (szövetkezetek túlnyomó többsége), ahol nem a profit a fő cél.
Szociális kohézió és a befogadás erősítése	Teljesül (mindenütt alkalmaznak hátrányos helyzetűeket).
Hozzájárulás a munkahelyteremtéshez és a növekedéshez	Részben teljesült, számos munkahely jött létre, de a térségi gazdasági növekedést érdemben nem mozdította elő.
Körforgásos gazdaság, környezetterhelés csökkentése	Kis részben, teljesül, elsősorban a munkaigényesebb és nem környezetszennyező technológiák miatt, de ez inkább kényszer, mint tudatos érték- és technológiaválasztás. Jelentős tartalékokat rejt!
Rövid ellátási lánc	Részben alkalmazott, jelentős tartalékokat rejt!
Ökogazdálkodás	Ritkán alkalmazott, jelentős tartalékokat rejt!

Piaci rések felismerése, kihasználása	Ritkán felismert és kihasznált, jelentős tartalékok!
Innováción alapuló új üzleti modellek kialakítása, alkalmazása	Nem tapasztalt.
Új szolgáltatások, nagyobb kínálat, alacsonyabb árak.	Nem jellemző, illetve gyakran ellentétes hatás (szűk kínálat, magas ár)
Közösségi gazdasági modellek alkalmazása (elősegíthetik a nők munkaerőpiaci részvételének fokozását)	Nagyrészt teljesül, de nem a modelleknek köszönhetően, a női foglalkoztatásban betöltött szerep jelentős.
A szakmai nehézségekkel küzdők foglalkoztatás útján történő integrációja	Nem teljesül.
Lehetőséget kínálnak a rugalmas vállalkozási és foglalkoztatási formákra	Teljesül, a szociális szövetkezeti forma alkalmazásának egyik legnagyobb előnye és értéke.
A közösségi irányítás és a részvételi demokrácia új formáinak szervezőelve	Csak elvétve jellemző a demokratikus döntéshozatal.
A köz-, illetve a magánszférától való függetlenség	Nem teljesül. Az állami támogatásoktól való függés – legalább a létesítés időszakában – meghatározó.
A megfelelő kompetenciák, készségek és képzés szükségessége	Nem jellemző. Többségében hosszú távon is rendelkezésre áll a tevékenységhez szükséges tudás, szakmai tapasztalat.
Információs és kommunikációs technológiák (IKT) alkalmazása innovatív ötletek gyors és hatékony kibontakozásához	Nincs rá példa.
IKT alkalmazása a piacra lépés, értékesítés támogatására	Nagyon ritkán teljesül, jelentős tartalékokat rejt, de a személyi, infrastrukturális feltételei hiányoznak.
Tudás- és oktatásmegosztó modellek alkalmazása	Nincs rá példa a személyi, infrastrukturális, intézményi háttérfeltételei hiányoznak.
Képesség, készség különböző területi léptékű hálózati rendszerek kialakítására, illetve azok működésében való részvétellel	Igény létezik, eredményes együttműködés nagyobb területi léptékben nem.

Forrás: saját szerkesztés

Tapasztalataink szerint céljaik, motivációik alapján a vizsgált szociális szövetkezetek az alábbi kategóriák egyikébe voltak sorolhatók:

- Helyi foglalkoztatási problémák enyhítése érdekében létesült (maghatározó többség, önkormányzati részvétellel);
- Elsődleges cél a profitszerzés, piaci működés;
- Pályázati támogatás elnyerése érdekében alakult.<sup>6</sup>

A megkérdezettek a munkahelyteremtés után az átmenet biztosítását (a munkanélküli helyzet és az elsődleges munkaerő piacon való elhelyezkedés között) sorolták a második helyre. Az adott ágazaton belüli hosszabb távú működést csupán a válaszadók negyede tartotta fontos célnak (2. táblázat). Ez jelzi a szociális szövetkezetek jövővel szembeni bizonytalanságát, ami az állami támogatások kiszámíthatatlanságával is kapcsolatos.

2. táblázat: A szociális szövetkezet alapításának alapvető céljai

alapítás célja	(db)	(%)
Munkahelyteremtés, megélhetés biztosítása	15	75
Átmenet biztosítása a munkanélküli helyzet és az elsődleges munkaerő piacon történő elhelyezkedés között	7	35
Hosszabb távú működés és fejlesztések az ágazaton belül	5	25
Profitszerzés, piaci működés	4	20

<sup>6</sup> Ha erre nem került sor, akkor a szövetkezet – rendelkezésre álló információk szerint – ténylegesen nem működik.

A foglalkoztatottak önellátásának biztosítása	3	15
Ökormányzati feladatok ellátása (pl. zöldterület gondozás)	1	5

A kormányzat a szociális szervezetek fő funkcióját korábban akként fogalmazta meg, hogy az átmenetet képez a közmunkaprogram, és az elsődleges munkaerőpiac között, s ha ezt a feladatát betöltötte, akár meg is szűnhet. Nem számolt azzal, hogy hosszú távon is létezik egy olyan társadalmi réteg, amely nem képes megjelenni az elsődleges munkaerőpiacon, és akiknek közmunkában történő alkalmazásuk pazarlás. A kérdőíves felmérés adatai azt mutatják, hogy a foglalkoztatottak egyharmada nem képes elhelyezkedni az elsődleges munkaerőpiacon. A tranzit funkciót a szociális szervezetek úgy teljesítették, hogy közben állandósult a helyi társadalom egy részének foglalkoztatására irányuló küldetésük.

### A humán erőforrás jellemzői

A szervezetek életében a rendelkezésre álló humán erőforrás minősége – mind az alkalmazotti, mind a vezetői oldalon talán még nagyobb jelentőségű, mint a köz-, vagy magánszférában, ahol a hiányszakmák kivételével nagy a kínálat. A köz- és magánszférában a vezetők jellemzően megfelelő képzettséggel és tapasztalattal rendelkeznek. A szociális szervezetek jelentős részében a vezetők nem rendelkeznek a szükséges tapasztalattal (pl. a polgármesterek többsége nem marketing szakember, webdesigner, agrármérnök, HR-es stb.). E szektor szereplőinek humán erőforrás érzékenysége, a változásoknak való kitettsége olyan kockázati elem, amelynek csökkentése a támogató rendszerek számára komoly feladat.

A szervezetek vezetői általában megfelelőnek tekintik az alkalmazottak képzettségét, mert a szükséges képzésekre korábban már sor került, illetve a tevékenység – figyelemmel a tervezett fejlesztésekre is – nem igényel további képzést (3. táblázat).

3. táblázat: A humán erőforrások jellemzői

<i>A képzettség szintje biztosítja a célok elérését, illetve a szervezet hosszabb távú működését?</i>	(db)	(%)
Igen	14	70
Nem	6	30
<i>Amennyiben nem, akkor sor került-e képzésre, vagy terveznek-e ilyet?</i>	(db)	(%)
Igen	11	55
Nem	2	10
n.v.	7	35
<i>A szervezet alkalmazottai helyben élők?</i>	(db)	(%)
Igen	17	85
Nem	2	10
n.v.	1	5

A szakirodalom szerint kezdetekben a legfontosabb probléma a (gyakran hátrányos helyzetű) munkanélküliek munkamorálja, gyenge motiváltsága volt (Soltész 2012, Simkó–Tarjányi 2011). Egy képzési tapasztalatokról beszámoló tanulmány a munkáltatói oldal humán erőforrás igényeit úgy összegezte, hogy *a megbízhatóság, a becsületesség a leginkább elvárt tulajdonság, minden más tanulóval pótolható*. Kutatások rávilágítottak, hogy a szervezeti dolgozók

rendelkeztek olyan tulajdonságokkal, mint a nyitottság, önállóság, együttműködési készség és segítőkészség. Mindemellett a célcsoport tagjai motiváltak is voltak. (Ádám 2013.581. o.)

Vizsgálataink szerint az elmúlt évek belső fejlődése és a szelekció eredményeként 2020-ban a megkérdezett szociális szövetkezeti vezetők szerint a motiváltság, a készségek, a munkamorál, már a legmagasabb értékelést kapta.

A tulajdonosi szemlélet gyengeségére utal, hogy a tagok inkább csak munkahelyként tekintenek a szövetkezetre. Felelősségük így inkább csak az általuk végzett tevékenység határáig terjed, az szövetkezet egészének sorsáig nem. Ugyanakkor mélyinterjúk alapján arra következünk, hogy nem a tulajdonosi tudat a legfontosabb feltétele egy szociális szövetkezet sikeres működésének<sup>7</sup>.

#### 4. táblázat: Alkalmazottak értékelése

Miként jellemezhetők az alkalmazottak az alábbi szempont szerint (1-nem megfelelő, ... 5-kiváló)?	átlagos értékelés
készségek, munkamorál	4,1
motiváltság	4,1
felelősségvállalás	3,8
felkészültség, szaktudás, önállóság	3,8
hosszú távú gondolkodás	3,7
tulajdonosi szemlélet	3,2

A jó (4,5 pont) önértékelés<sup>8</sup> árnyalható a mélyinterjúk során szerzett tapasztalatokkal, amelyek alapján inkább az elhivatottság, a segítőkészség hoz eredményt, kevésbé egy cég vezetéséhez szükséges tudás és készségek összessége. A vizsgált szövetkezetek többségénél a vezetők – gyakran polgármesterek – nem feltétlenül rendelkeznek forprofit cégvezetői tapasztalattal, sokszor az adott tevékenységhez kötődő szakértelemmel sem, de előfordul, hogy profi gazdasági szakemberek. A vezetők többsége (75%) másodállásban látja el feladatait, ez hatással lehet az elvárható teljesítményre.

#### Döntéshozatali mechanizmus

A helyi kormányzás innovatív megoldásainak szempontjából a szociális szövetkezeti forma azért figyelemre méltó, mert lehetőséget biztosít a helyi társadalom különböző szereplői számára, a helyi társadalmi-gazdasági szempontból gyakran egyáltalán nem közömbös olyan döntések kialakítására, ahol az egy tag-egy szavazat elv érvényesül. Miután az önkormányzati tagság a szociális szövetkezetek kötelező eleme, ezért a szociális szövetkezetek – legalábbis elméletileg – a multigovernance egyfajta szervezeti formáját is jelenthetik. A kérdőíves felmérésre adott, döntéshozatali mechanizmusra vonatkozó kérdésre („*Miről döntenek közösen, illetve ki a fő döntéshozó?*”) az alábbi válaszok érkeztek:

- „A szövetkezet életében döntő fontosságú kérdésekben közösen döntenek az alapító tagok. A mindennapi működtetéshez szükséges feladatokat, döntéseket az elnök határozza meg a tagok által közösen kialakított cél érdekében.”

<sup>7</sup> A vizsgálati körben szerepelt olyan szociális szövetkezet is, amelynek tagjainak jelentős része már régen nem laknak a településen, ettől a szövetkezet – igaz inkább egyszemélyi irányítás mellett – továbbra is működik, bár kétségtelen, hogy nem ez tekinthető a szövetkezeti modell pozitív jövőképeként.

<sup>8</sup> A kérdőív vezetői kvalitásokra irányuló kérdésére érkezett válaszokat – mivel önértékelés – fenntartással kezeljük.

- „Közös döntések. Fő döntéshozó a közgyűlés, ill. az elnök.”
- „4 dolgozó tagja a szövetkezetnek, így mindenben közös a döntés.”
- „Fejlesztésekről, pályázaton való indulásról”
- „Minden olyan kérdést, mely a szövetkezet működésére hatással van, közös döntéssel allapítunk meg”
- „Kardinális kérdésekben, elnök, igazgatóság.”
- „Mindenről közösen döntünk, igazgató elnök a fő döntéshozó”
- „A 3 tagú elnökség”.
- „Alapszabály szerint, Igazgatóság”
- „A tagok együttesen döntenek minden kérdésről a helyi Önkormányzatot is bevonva.”
- „Éves tervek, új prioritások”
- „Mindenben együtt”
- „Szervezetet érintő kérdésekben, gazdasági stratégiai kérdésekben, üzleti tervezésben közös döntési mechanizmus van”
- A munkák elvállalásáról az elnök dönt.”

A szociális szövetkezetek döntéshozatalának demokratikussága két tényezővel függ össze. Az egyik a szövetkezetek besoroláshoz köthető (tevékenységéhez mennyire áll közel a foglalkoztatást előtérbe helyező társadalmi cél, illetve mennyire a profitszerzés). Előbbi esetben a tagság és az alkalmazottak köre a közfoglalkoztatotti körből kerülhet ki (ahol a tulajdonosi szemlélettel szemben az alkalmazotti szemlélet a meghatározó), míg az inkább piaci szövetkezetek tagságának összetétele jellemzően a tulajdonosi szemléletűekből tevődik össze. A másik tényező a vezető személyével kapcsolatos. Autokrata típusú vezető esetén, a döntéshozatali mechanizmus inkább formalitássá válik míg, ha a vezető fontosnak tekinti a közös döntést és közvetlenül érzékeli annak hasznosságát (tagok ötletei, vagy éppen a tagok „képbe hozása”, motiválása), akkor a demokratikus döntéshozatal természetes mechanizmussá válhat.

## Hálózatosodás, együttműködések

A szövetkezetek szövetkezése, a szektor szereplőinek együttműködései jelenti a rendszer működésének következő neuralgikus pontját. Általában igaz, hogy kevesen ismerték fel, hogy a hálózatok építése a sikeres vidékfejlesztés alapja (Csurgó, Kovách, Megyesi, 2009), s ez a szociális szövetkezetek sikeres működése kapcsán is elmondható. A mélyinterjúk során az interjúk készítőik információknak is volt közvetítő szerepe, amely rávilágított a potenciális együttműködési lehetőségekre, szinergiákra<sup>9</sup>.

A hálózati együttműködések a termék- és szolgáltatáspályák szinte teljes vertikumában képesek pozitívan hatni. A beszerzés során érvényesíthető méretgazdaságosságból származó előnyöktől, a hatékony működés feltételeit képező, többnyire hiányzó szakmai háttér közös fenntartásán át az értékesítés során a kritikus tömegeből eredő előnyökig. A hálózatos területi együttműködés lehetséges modelljének kidolgozása további kutatást igényel. Sajnálatos azonban, hogy a

<sup>9</sup> Egy esetben egy kihasználatlan zöldségtisztító-csomagoló kapacitásról szóló információt sikerült összekötni egy hasonló tevékenységet végző szereplő problémájával, aki nem tudott eleget tenni ilyen típusú megrendeléseknek. Egy másik esetben az egyik szövetkezet által alkalmazott növénymérnököt tudtuk ajánlani a vezető számára. Ismét más esetben jeleztük, hogy a megye egy másik járásban működik olyan szárító-csomagoló cég, amely a helyi sajátosságokra támaszkodva gazdaságosan tudná növelni annak az interjúvolt szövetkezet termékeinek a feldolgozottságát. Mindezek véletlenszerű, a beszélgetés során felmerült lehetőségek voltak, nem közös érdekeken, kapcsolódási pontokon alapuló, kimunkált stratégiai együttműködés gyümölcsei.



központi támogatási rendszerek – a pontszerű fejlesztések mellett – alig képesek térségben és hálózatok támogatásában gondolkodni, pedig a hálózati együttműködés kialakításának és fenntartásának hosszú távú feladata – optimális esetben – legalább három területi szint (lokális, megyei, országos) szereplőinek együttműködésén alapulhat.

A „*Létezik-e bármilyen együttműködés más hasonló profilú szervezettel?*” kérdéseinkre a felmérésben résztvevők fele válaszolt igennel. Ahol van együttműködés ott a közös értékesítés és a tudásátadás a legjellemzőbb.

## Térségi szintű szakmai háttér és menedzsment

A szociális szövetkezeti működés sajátosságai, jellemzői között többször felmerült a hatékony gazdálkodáshoz szükséges szaktudás, a kompetens menedzsment hiánya. Vizsgálataink szerint a szociális szövetkezetek döntő többsége igényli (és hiányolja) azt a támogatást, amely ezeket a kompetenciákat pótolni tudná.<sup>10</sup> A szakmai háttér, a menedzsment biztosítása olyan feladat a területi szintű szereplők (megyei önkormányzatok, kamarák) számára, amely a következő programozási időszak kiemelt célterülete lehet. A sikeres megvalósításhoz valamennyi területi szint kompetenciájának megfelelő feladatok összehangolása is szükséges.

A hiányzó funkciók betöltéséhez az alábbi követelmények egyidejű teljesülése szükséges:

- Intézményesült formában jelenjen meg (ne időnként megjelenő szakértő legyen és ne egy bürokratikus szervezett hivatali apparátus jegyeit mutassa);
- folyamatos működés
- napi szinten biztosított fizikai, IT elérhetőség;
- munkatársak szakmai portfóliója fedje le az igényeket (beszerzés, értékesítés);
- a szakértelem rendelkezésre állásán túl, legyen meghatározó a szolgáltató jelleg;
- eredményorientált működés (önfenntartás záloga);
- a megye szociális szövetkezeteinek teljes körét képes legyen lefedni.

Területi szinten ilyen célzott beavatkozásokat biztosító szervezetek kialakítására kevés a példa. Egyes pályázatok ad-hoc jelleggel, területi célzás nélkül, változó színvonalú szakmai háttér mellett egy-egy hiányzó funkció tekintetében igyekeztek segítséget nyújtani, azonban ezek eredményessége, hatékonysága megkérdőjelezhető. Kérdéseinkre, hogy „*Hiányzik-e egy olyan külső mentorhálózat, amely a szociális szövetkezetek számára képes lenne tanácsadást biztosítani, vagy hiányzó szellemi kapacitást pótló támogatást adni?*” a megkérdezettek 75%-a válaszolt igennel. Közel kétharmaduk szerint egy ilyen háttérszervezet optimális területi léptéke a megyei szint lenne (egyharmaduk országos szervezetet látna jónak).

## A működés és a fejlődés akadályai

A kutatás egésze szempontjából meghatározó, hogy sikerül-e beazonosítani és értékelni a szociális szövetkezetek működésének legjelentősebb akadályait. Az említett problémák az alábbiak szerint csoportosíthatók:

*Komoly problémák:*

- Fejlesztésekhez szükséges tőke hiánya,

---

<sup>10</sup> Ilyen igény jellemzően csak olyan szociális szövetkezetek esetén nem merült fel, amelyek már jelenleg is inkább piaci szereplőnek tekinthetők, és a szociális szövetkezeti forma nem lényegi, és szükségszerű eleme a működésüknek.

- termelő tevékenységek esetén *értékesítési nehézségek*, a megfelelő mennyiség és minőség előállítása,
- külső támogatottságnak való kitétség.

*Közepes jelentőségű problémák:*

- A *jogi szabályozás* kapcsán a szociális szövetkezetek és a versenytársak (kistermelők, őstermelők) között érzékelhető egyenlőtlen helyzet,
- értékesítési lehetőségek, piaci csatornák hiánya.
- versenyképes bérezés.

*Kisebbségi súlyú problémák:*

- Humán erőforrással kapcsolatos problémák,
- mobilitási és közlekedési nehézségek (a munkavállalói kör túlnyomórészt helyi illetőségű, az értékesítés területi léptéke pedig kistérségi léptékű).
- A termelési feltételek hiánya alig jellemző probléma.

## Összegzés, javaslatok

Első hipotézisünk az volt, hogy *a szociális szövetkezetek olyan kihívásokra adhatnak fenntartható választ, amelyek hosszú távon jelen maradnak a települések életében*. Kutatási eredmények tükrében ez teljesül, hiszen például a foglalkoztatáspolitikai területén a társadalomban mindig létezik olyan csoport, amely az elsődleges munkaerőpiacon különböző okok miatt nem képes elhelyezkedni, és az alacsonyabb szintű foglalkoztatás (pl. közmunkaprogram) a humán erőforrást pazarlásként lenne leírható. Az ilyen típusú foglalkoztatás jelenleg optimális szervezeti kereteit a szociális szövetkezetek jelentik, erre a helyzetre tartós választ tudnak adni.

Feltételeztük, hogy *a szociális szövetkezetek olyan közcélú szolgálnak, amelyeket a közsféra nem kellő hatékonysággal képes szolgálni*. A feltevést a kutatási eredmények nagyobb részben igazolták. Létezik ugyan olyan szövetkezet, amely klasszikus piaci szereplőként is jól működött volna, és a célja sem elsődlegesen a helyi foglalkoztatási problémák megoldása, mint inkább a profit volt, de e kategóriába tartozó szövetkezetek aránya alacsony (15%), a meghatározó többség a helyi foglalkoztatáspolitikai fontos és aktív szereplőjeként tevékenykedik.

Harmadik hipotézisünk szerint *a helyi közügyek köre dinamikusan változhat*. A kistélepülések alapvető élelmiszerekkel történő ellátásának (a lakosságmegtartáshoz kapcsolódó kiemelt közérdek) problémája ad erre választ. Gondoljunk azoknak a településeknek a kisboltjainak a működtetésére, ahonnét a piac kivonult, miközben a helyi igény kielégítetlen maradt. A közüggé vált probléma megoldásának lehetőségét a szociális szövetkezeti forma biztosíthatja (az állam aktív jogalkotói, és pénzügyi szerepvállalása, támogatása mellett).

megegyezhet, hogy *a piaci rések kitöltése, a hozzáadott érték növelése tekintetében a szociális szövetkezetek tevékenysége még jelentős tartalékokat rejt*, hiszen ez nagyon ritkán jelent meg a szociális szövetkezeti működés során. A fejlettebb technológiát alkalmazó, tőkeerősebb piaci versenytársakhoz képest a szociális szövetkezetek – gyakran még támogatás mellett is – versenyképtelenek lehetnek. A piaci rések kitöltése, az ehhez szükséges feltételek megteremtése ezért mind a helyi stratégiák, mind a központi támogatási feltételrendszer fontos elemeit képezhetik a jövőben.

Kutatásaink csak részben igazolták, hogy *a készségek, kompetenciák hiánya és korlátai jelentős akadályt jelentenek mind alkalmazotti, mind vezetői szinten*. Bizonyos területeken – pl. értékesítés – valóban tapasztalható tudás- illetve kompetencia hiány, azonban más esetekben ez

a működési hatékonyság lényeges feltételeként nem jelent meg. A jelenlegi tevékenységek mellett további szakmai képzések nem feltétlenül indokoltak.

Végül szintén megerősíthető az feltételezés, hogy *a hálózati együttműködés hiánya a szociális szövetkezetek működési hatékonyságának komoly korlátja*. A hálózati együttműködés nagyon gyenge, vagy egyáltalán nem létezik az olyan alapfontosságú, a hatékonyságot, a piaci láthatóságot biztosító területeken, mint az értékesítés, beszerzés, de a tapasztalatok a tudásátadás, tudástranszfer, információcsere esetén sem kedvezőek. A hálózati együttműködés megfelelő modelljének kialakítása, a kezdeti működés feltételeinek biztosítása fontos lehetőség, egyben kihívás a helyi szövetkezetektől kezdve a megyei szereplőkön át a kormányzati szintig.

A szociális szövetkezetek fenntartása, a működés hatékonyságának növelése, a fejlesztési lehetőségek kihasználása nem lehet kizárólag egy területi szereplő feladata. Éppen ezért a feladatokat, beavatkozási lehetőségeket célszerű a kompetenciával, hatáskörrel rendelkező területi szintű szereplőkhöz rendelni.

A *kormányzati* hatás- és feladatkörbe tartozó intézkedések hiányában további pozitív irányú változások nem valószínűsíthetőek. Az egységes kormányzati fellépés feltétele a különböző tárcák összehangolt együttműködése, mely – a tapasztalatok szerint – nem mindig zökkenőmentes. Az indokolt kormányzati szintű intézkedések, beavatkozások az alábbiak lehetnek:

- A megfelelő jogi szabályozás kialakítása, ahol a szabályozás, a lehetséges kedvezmények alapja a *közfeladat ellátás*, amelyből levezethető a szociális szövetkezetek eltérő adójogi, támogatáspolitikai szerepének megítélése.
- A közszolgáltatások címzetti körének kibővítése, az ezzel járó jogi status quo rögzítése, amely biztosíthatja az olyan új, helyi közüggé vált szolgáltatások támogathatóságát, amelyek alapvető fontosságúak a helyi társadalom számára (pl. kistelephelyi boltok).
- Esélyegyenlőség biztosítása a szabályozási követelmények kialakítása során.
- Adókedvezmények kialakítása mellett olyan garanciák kiépítése, amely biztosítja, hogy a szövetkezeti forma ne az adóelkerülés eszköze legyen.
- Megfelelő hitelezési eszközrendszer kialakítása.
- Pályázati konstrukciók esetén a megvalósíthatóság érdekében fontos a likviditás biztosítása, az elszámolások, az ügyintézés egyszerűsítése, gyorsítása.

Az empirikus vizsgálatok megerősítették, a *megyei szint* fontosságát (lásd pl. központi megoldások alacsony hatékonysága (fizikai távolság, jelenlét hiánya, helyi információkapcsolattartás problémái, helyi sajátosságok figyelembevétele, stb.).

A megyei szinten az alábbi feladatok ellátása válhat indokolttá:

- A szociális szövetkezetek értékesítési tevékenységéhez kapcsolódó szakmai háttér kialakítása, folyamatos működtetése, amely középtávon önfenntartóvá válhat.
- A tudásközpontok (egyetemek, kutatóintézetek) és a szociális szövetkezetek hálózata közötti kapcsolatok intézményesítése.
- Szervezési feladatok a hálózatok, illetve a szövetkezetek egymás közötti kommunikációjának a kialakítása területén.

A szociális szövetkezetek fenntarthatósága, hatékonysága az alábbiak mentén növelhető:

- Modellértékű, franchise típusú kezdeményezések kialakítása, fejlesztése, elterjesztése.
- Piaci rések feltárása, kihasználása.
- Innovatív működési mechanizmus kialakítása (integrátori rendszer), területi léptékben.
- Feldolgozottsági szint (hozzáadott érték) növelése az adekvát eszközök, feltételek kialakítása, biztosítása mellett.

- A térségi szintű hálózati együttműködés kialakítása, fenntartása egymás között, valamint más szereplőkkel (pl. tudástranszfer egyetemekkel, kutatóintézetekkel).

### **Köszönetnyilvánítás**

A tanulmány elkészítését az NKFIH 115577 sz. szerződése („Kormányzasi kihívások periférikus térségekben”) támogatta.

Póla Péter munkájához a Bolyai János Kutatási Ösztöndíj Program nyújtott támogatást.

## Irodalomjegyzék

- A közösségi gazdaságra vonatkozó európai menetrend Az Európai Parlament 2017. június 15-i állásfoglalása a közösségi gazdaságra vonatkozó európai menetrendről (2017/2003(INI))  
<https://eurlex.europa.eu/legalcontent/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017IP0271&from=A>
- Ádám E. (2013): Út a fennmaradáshoz: egy szociális szövetkezet képzési tevékenysége. - In: *Educatio*<sup>®</sup>, ISSN 1216-3384, 2013. (22. évf.), 4. sz., 579-583. p.
- Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság véleménye – A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának – Kezdeményezés a szociális vállalkozásért. A szociális vállalkozásokat mint a szociális gazdaság és innováció kulcsszereplőit előmozdító szabályozási légkör kialakítása (COM(2011) 682 final) (2012/C 229/08)  
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0639bea1-daec-11e1-905c-01aa75ed71a1/language-hu>
- Az Európai Parlament 2017. június 15-i állásfoglalása a közösségi gazdaságra vonatkozó európai menetrendről,  
<https://op.europa.eu/lt/publication-detail/-/publication/7a46cc64-bb09-11e8-99ee-01aa75ed71a1/language-hu>
- Bajmócy Z. (2011): *Bevezetés a helyi gazdaságfejlesztésbe*. JATEPress, Szeged. 216 o.
- Bak K. (2010): A szociális gazdaság intézményesített megoldásai, különös tekintettel a szociális szövetkezetekre. - In: *Jogi tanulmányok*, 1., 31-44.
- Chevalier, P. (2014): *Action locale et développement rural en Europe – Le modèle européen LEADER 2007-2013, intégration and social cohésion* (coll.), RISC n°14, P.I.E Peter Lang Ed., Bruxelles, 202p.
- Cochrane, A. (2011): *Alternative approaches to local and regional development*. In: Pike, A., Rodríguez-Pose, A., Tomanej, J. (eds.): *Handbook of local and regional development*. Routledge, London, New York, 97-106.
- Csoba J. (2017): *A szociális földprogram társadalmi és munkaerőpiaci integrációs szerepe a vidéki Magyarországon* Debreceni Egyetemi Kiadó e-book.
- Csoba J. (2010): *A tisztességes munka. A teljes foglalkoztatás: a 21. század esélye vagy utópia?* L'Harmattan, Bp.
- Csurgó B., Kovách I., Megyesi B. (2009): *Helyi hálózatok Európában és Magyarországon*. Politikatudományi szemle, 2., 120-145.
- Faragó L. (2016): *Területi tőke a fejlesztéspolitikában*. In: Sikos T. T. – Tiner T. szerk. (2016): *Tájak, régiók, települések, térben és időben*. Dialóg Campus 57-65.
- Fremeaux, P. (2012): *Quel potentiel de développement pour l'économie sociale et solidaire ? Etude réalisée pour le compte de la Fondation Charles-Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme et pour la Caisse des Dépôts et Consignations, janvier 2012, 68 p.*  
[http://www.alternativeseconomiques.fr/fic\\_bdd/article\\_pdf\\_fichier/1327928223\\_potentiel\\_ESS.pdf](http://www.alternativeseconomiques.fr/fic_bdd/article_pdf_fichier/1327928223_potentiel_ESS.pdf)
- Frey M. (szerk.) (2007): *Szociális gazdaság kézikönyv*. Budapest: OFA
- G. Fekete É. (2018): *Társadalmi vállalkozások a közszolgáltatásban 2018* <https://nemzetkozi-gazdalkodas.hu/files/13365/12.pdf>
- G. Fekete É. (2011): *A szolidáris és szociális gazdaság elemei a magyarországi helyi gazdaságfejlesztésben*. - In: *Észak-magyarországi stratégiai füzetek*, 2., 38-56.
- G. Fekete É. (2007): *A szociális gazdaság szereplői, partnerségépítés* In: Frey M. (szerk.) *Szociális gazdaság kézikönyv*. OFA, 2007.
- G. Fekete É. (2001): *Együtt – de hogyan? Innovációk a kistérségi fejlesztésekben*. Miskolc–Pécs, MTA RKK.
- G. Fekete É.; Nagy Z.; Lipták K.; Kiss J. (szerk.) (2018): *Szociális és szolidáris gazdaság a poszt-szocialista perifériákon*, Miskolci Egyetem, GTK 2018. [https://nemzetkozi-gazdalkodas.hu/files/13250/OTKA\\_k%c3%b6nyv.pdf](https://nemzetkozi-gazdalkodas.hu/files/13250/OTKA_k%c3%b6nyv.pdf)
- Herczog L. (2012): *A szociális gazdaság szerepe a magyar gazdaságban*. - In: *Tudományos közlemények*, 28., 15.
- Keller J., Rác K., Váradi M. (2016): *Közösségi gazdaságfejlesztés a vidéki Magyarországon* In: Kovács K. (szerk.) *Földből élők – polarizáció a magyar vidéken*. Argumentum, Bp. 207-227.
- Koltai L., Bördös K., Csoba J., Herczeg B., Hamza E., Megyesi B., Németh N., Rác K., Szabó D., Váradi M., Varga E., Virág T. (2018): *A közfoglalkoztatás hatása a helyi gazdaságra, helyi társadalomra*. Hétfő Kutatóintézet, Bp. 2018.
- Kulcsár L. (2017): *A vidékfejlesztés elméleti megközelítése: regionális és kulturális összefüggések*. Kriterion, Kolozsvár, 2017. p. 228

- Mezei C. (2016): Limited involvement: the role of local and regional actors in the Hungarian Structural Fund management. In Schmitt P. és Well L. V. (szerk.): *Territorial Governance across Europe: Pathways, Practices and Prospects*. London; New York: Routledge, 2016.157-170.
- Mezei C.(2006): A helyi gazdaságfejlesztés fogalmi meghatározása. *Tér és Társadalom* 4, 85–96.
- Mezei C. – Póla P. (2016): Helyierőforrás-vezérelt helyi gazdaságfejlesztés. In: Erdős K., Komlósi É. (szerk.): *Tanítványaimban élek tovább. Emlékkötet Buday-Sántha Attila tiszteletére* 395 p. Pécs, PTE KTK, 2016. 27-38.
- Nagy J. T. (szerk.) (2015): A szociális gazdaságról jövő időben: Trendek és kutatási eredmények. Pécs: PTE, 2015.
- Németh L. (2012): Szociális szövetkezetek: magyarországi helyzetkép. In Nagy Janka Teodóra (szerk.): A szociális szövetkezet, mint helyi közösségi innováció. Szekszárd, 2012, 15.
- Nolan, B. (2013): What use is ‘Social investment’? *Journal of European Social Policy*, 23 (5): 459–68.
- Pálné Kovács I. (2019): A magyar önkormányzatok korlátai a helyi gazdaságfejlesztésben. *Tér és Társadalom*, 2., 3-19.
- Póla P. (2019): A vidékfejlesztés helyi erőforrásrendszere In: Farkas J. Zs. – Kovács A. D. – Perger É. – Lennert J. Hoyk E. – Gémes T. (szerk.): *Alföldi kaleidoszkóp: A magyar vidék a XXI. században. Tanulmányok a 70 éves Csatári Bálint köszöntésére*. Kecskemét, MTA KRTK REKI 264-275
- Póla P., Chevalier, P., Maurel, M-C. (2015): A LEADER akciócsoportok és partnerségi hálózatok működésének tanulságai Baranya megyében. In: *Tér és Társadalom*, 1. 175.-194.
- Primuszné Sára R. (2013): A francia szociális gazdaság, és annak rövid összehasonlítása a magyar szociális gazdasággal. - In: *Acta medicinae et sociologica*, 8-9., 125-134.
- Rác K. (2013): Szegénységkezelés aktív eszközökkel. Egy produktív szociálpolitikai program két évtizedes működésének tapasztalatai. In Kovács Katalin – Váradi Monika Mária (szerk.): *Hátrányban, vidéken*. Budapest: Argumentum Kiadó, 135– 156.
- Rechnitzer J. (2016): A területi tőke a városfejlődésben - A Győr-kód. Dialóg-Campus, 2016. p 272.
- Simkó J. – Tarjányi O. (2011): A szociális szövetkezetek és a támogatásukat célzó programok vizsgálata Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft., Budapest.
- Soltész A (2012): A szociális szövetkezetek fenntarthatósága A szociális szövetkezet, mint helyi közösségi innováció” nemzetközi konferencia, 2012. október 18., PTE Illyés Gyula Kar, Szekszárd.
- Tóth B. I. (2014): A hazai kistérségek vonzerejének és területi tőkéjének néhány összefüggése. In: *Területi statisztika* 17: (1) 3-18.
- Újabb fejlemények az Európai Unióban a szociális gazdaság terén, CIRIEC-International , Európai Gazdasági és Szociális Bizottság 2017. <https://op.europa.eu/hu/publication-detail/-/publication/c1f1e8e6-bd27-11e7-a7f8-01aa75ed71a1/language-hu>
- Váradi M. M. (2016): Földhasználat és értékteremtő közfoglalkoztatás – helyi nézponok. In: Kovács K. (szerk.) *Földből élők – polarizáció a magyar vidéken*. Argumentum, Bp. 229-254.